

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa

Merita Raka-Meholli

Master opinnäytetyö

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtami-
sen koulutus

2022



Tekijä(t) Merita Raka-Meholli	
Suuntautuminen Strateginen ajattelu ja johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa	Sivumäärä + liitesivumäärä 75 + 54
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia erilaisia itseohjautuvuuden ulottuvuuksia Kelan asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyössä tutkitaan itseohjautuvuutta yksilön-, organisaation-, johtamisen sekä strategian näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat millaisena itseohjautuvuus nähdään tänä päivänä Kelan organisaatiossa? Mitä toimenpiteitä vaaditaan itseohjautuvuuden lisäämiseksi? Mitä haasteita ja mahdollisuuksia itseohjautuvuus tuo mukanaan? Itseohjautuvuus on opinnäytetyössä kantava teema. Opinnäytetyö koostuu johdannosta, opinnäytetyön tavoitteista, tutkimuskysymyksistä ja opinnäytetyön rajauksesta. Työn rakenteeseen sisältyy myös teoreettinen viitekehys ja empiirinen osuus sekä kappaleet, joka sisältävät tutkimuksen toteuttamisen ja niiden tulosten tarkastelun sekä tehdyt johtopäätökset.</p> <p>Teoreettinen viitekehys jakautuu kolmen itseohjautuvuuden ulottuvuuksien tarkasteluun. Itseohjautuvuutta tarkastellaan yksilön näkökulmasta, joka käsittelee keskeisintä itseohjautuvuutta puoltavaa itsemääräytymisteoriaa. Tämän kappaleen ytimenä on kolme itseohjautuvuuden psykologista tarvetta. Yksilön näkökulmassa käsitellään myös sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja ja sen vaikutusta toimintaan sitoutumiseen</p> <p>Toinen itseohjautuvuuden ulottuvuus tässä opinnäytetyössä koostuu itseohjautuvuuden tarkastelusta organisaation näkökulmasta. Tässä kappaleessa tutkitaan esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvuuden ideaalien eroja sekä itseohjautuvuutta tukevan organisaation toimintatapoja.</p> <p>Kolmas ulottuvuus käsittelee itseohjautuvuuden johtamista ja strategiaa. Osuus sisältää valmentavaa johtajuutta, monikollista johtajuutta, itseohjautuvuutta strategisena valintana sekä OKR-tavoitejohtamista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön strateginen lähestymistapa on konstruktivinen tutkimus, jonka lopputuloksena on syntynyt Kelan itseohjautuvuuden käsikirja. Opinnäytetyön tutkimustulosten saamiseen on käytetty määrällistä menetelmää. Käsikirjan sisältö vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja sen kehittämistyön myötä on syntynyt myös Kelan itseohjautuvuuden malli. Itseohjautuvuuden perustuu Kelan henkilöstökokemuksen strategiaan linjauksiin. Mallin lisäksi käsikirja käsittelee itseohjautuvuuden kehittämisen toimenpiteitä toimihenkilön, organisaation, strategian ja johtamisen näkökulmasta.</p>	
Asiasanat Itseohjautuvuuden teoria, Itseohjautuva organisaatio, valmentava johtajuus, OKR-tavoitejohtaminen, itseohjautuvuus strategiassa, monikollinen johtajuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Työn rakenne	3
2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
2.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Opinnäytetyön rajaukset	5
3	Itseohjautuvuus ilmiönä	6
3.1	Motivaatio	6
3.2	Itseohjautuvuusteorian mukaiset psykologiset tarpeet	9
3.3	Yksilön itseohjautuminen	11
3.4	Itseohjautuvuutta tukeva organisaatio	13
4	Itseohjautuvuuden johtaminen ja strategia	18
4.1	Monikollinen johtajuus	20
4.2	Valmentava johtajuus	25
4.3	Itseohjautuvuus strategisena valintana	29
4.4	OKR-tavoitejohtaminen itseohjautuvuuden tukena	34
5	Tutkimuksen toteuttaminen	37
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	37
5.2	Kyselyn toteuttaminen	38
5.3	Aineiston analyysi	40
6	Tutkimustulosten tarkastelu	43
6.1	Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio	43
6.2	Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus	47
6.3	Itseohjautuvuus strategian ja johtamisen tukena	53
6.4	Kelan itseohjautuvuuden käsikirjan luominen	58
7	Johtopäätökset ja pohdinta	62
7.1	Tulosten pohdinta	62
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	66
7.3	Oman oppimisen reflektointi	68
7.4	Toimeksiantajan palaute	69
	Lähteet	71
	Liitteet	76
	Liite 1. Saatekirje	76
	Liite 2. Kyselypohja	77

Liite 3. Kelan itseohjautuvuuden käsikirja.....	83
Liite 4. Tuotoksen esitysmateriaali 02.11.2021.....	122
Liite 5. Tuotoksen esitysmateriaali 15.12.2021.....	124
Liite 6. Toimeksiantajan palaute.....	129

1 Johdanto

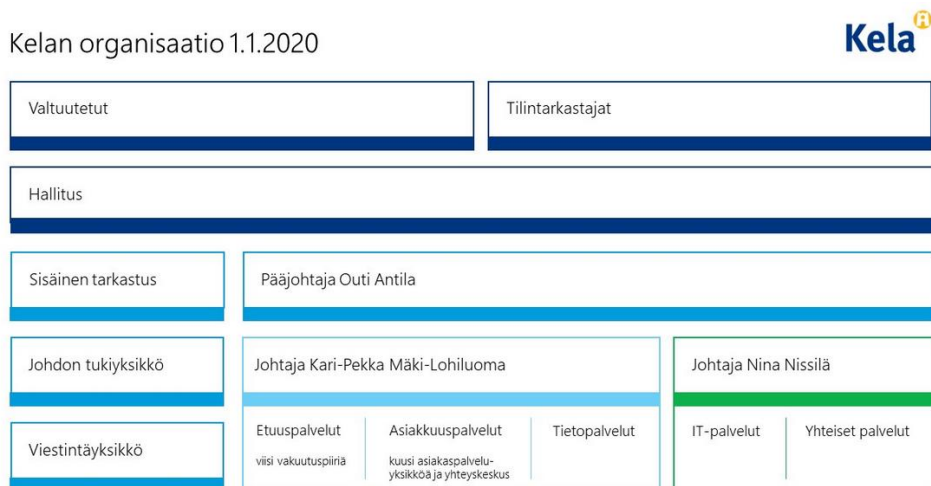
Elämme maailmassa, jossa muutosvauhti organisaatioissa on valtava. Entistä enemmän nykypäivänä organisaatioiden tulisi saada aikaan enemmän vähemmällä resursseilla. Tämä ei kuitenkaan toteudu, jos ihmiselle säilytetty vastuu ei lisää heidän valtaansa. Itseohjautuvuus on hyvin trendikäs sana, mutta suurin osa työpaikoista ovat edelleen rautaisesti johdettuja organisaatioita, joissa päätökset tehdään ihan muualla kuin työntekijöiden keskuudessa. Itseohjautuvuus käsitteenä on monissa organisaatioissa vielä epämääräinen. Tulevaisuudessa työnmurroksen ja toimintaympäristön muutosten lisääntyessä, kontrollin kautta johdetut organisaatiot estävät työntekijöiden kasvuhaluuden ja oma-aloitteellisuuden. Itseohjautuvuuden myötä tähän saadaan ratkaisu, sillä vaikutusmahdollisuudet oman työn päätöksiin lisääntyvät merkittävästi. Itseohjautuvassa ympäristössä, voimme itse vaikuttaa omaan työskentelytapaan, joka tekee työstämme merkityksellisempää, motivoivampaa sekä sitoutuneisuus ja työhyvinvointi kasvavat. Itsensä johtamisen myötä voimme hallita toimintaamme kokonaisuutena ja kehittää omaa tekemistä tarkoituksenmukaisesti, ilman ulkopuolista ohjausta.

Itseohjautuvuus voi näkyä organisaatioissa erilaisina ulottuvuuksina. Teorian näkökulmasta yksilön itseohjautuvuus rakentuu itseohjautuvusteorian ympärille. Tätä ohjaa meidän tarve tuntea tehokkuutta vuorovaikutustilanteissa. Kyvykkyyksiemme myötä kehitämme tarvittavia taitoja asioiden hoitamiseksi. Toinen tarve koostuu meidän tarpeesta tuntea itsemme hyväksytyksi ja omistajuutta meidän teoista. Autonomia kuvaa omaehtoisuutta, ilman jatkuvaa kontrollia. Kolmas tarve perustuu meidän tarpeeseen olla yhteydessä toisiin. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan huolehtivassa ympäristössä olemista sekä tunnesuhdetta muihin ihmisiin.

Itseohjautuvuuden kehittämiseksi organisaatioissa voidaan rakentaa toimintakulttuuri, jossa työntekijöitä kannustetaan vastuunottamiseen työtehtävissä. Vastuunottaminen edellyttää myös johtamiskulttuurin muutosta, jossa siirrytään palvelevampaan johtamiseen ja kannustetaan omatoimisuuteen sekä yhdessä ajatteluun. Jotta organisaatioissa voidaan siirtyä itseohjautuvampaan suuntaan, muutos tulee kohdentaa organisaatiossa johtajuuteen liittyvään johtaja-alainen suhteeseen, hierarkkisuuteen ja kontrolliin. Nämä eivät sovi itseohjautuvuutta tukevaan toimintaympäristöön. Organisaatioissa on tärkeää osata solmia erilaisia organisoitumisen tapoja. Työelämän tulevaisuuden haasteisiin organisaatiot voivat vastata luomalla paremmat edellytykset vapaudelle ja vastuulle.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kansaneläkelaitos. Kohdeorganisaatio valikoitui opinnäytetyöntekijän tahdosta kehittää omaa työyhteisöä itseohjautuvampaan suuntaan ja halusta kehittää Kelan henkilöstökokemusta. Kela on linja organisaatio, joka on jaettu viiteen tulosityksikköön: Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikköön, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön, IT-palvelujen tulosityksikköön, tietopalvelujen tulosityksikköön ja yhteisten palvelujen tulosityksikköön. Organisaatorakennetta on kuvailtu tarkemmin kuviossa 1. Tulosityksiköiden lisäksi Kelan pääjohtajan alaisuudessa toimii sisäinen tarkistus ja kaksi toiminnallista yksikköä, johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Kelan palvelutoiminta on jaettu alueellisiin yksiköihin. Asiakkuuspalvelut kuuteen asiakaspalveluyksikköön ja yhteen yhteyskeskukseen sekä etuuspalvelut viiteen vakuutuspiiriin (Kela 2020.)



Kuvio 1. Kelan organisaatio (Kela 2020)

Kelan hallitus johtaa ja kehittää Kelan toimintaa. Hallituksen tehtävänä on vahvistaa vuosittain Kelan toiminta - ja taloussuunnitelma, laatia toimintakertomus ja tilinpäätös, vahvistaa työjärjestys, päättää sijoitustoiminnan periaatteista ja kiinteän omaisuuden ostamisesta ja myymisestä. Hallituksessa on kymmenen jäsentä ja sen toimikausi on kolme vuotta. (Kela 2020.)

Kelan pääjohtajan tehtävänä on vastata Kelan strategian valmistelusta ja toimeenpanosta sekä operatiivisesta johtamisesta ja kehittämisestä, asioiden esittelystä hallitukselle ja hallituksen päätösten toimeenpanosta. (Kela 2020.)

Johtajien työtehtäviin kuuluu tulosityksiköiden asioiden johtaminen ja kehittäminen. Johtajat raportoivat nämä pääjohtajalle. (Kela 2020.)

Kelassa sisäisen tarkastuksen tehtävän on avustaa hallitusta valvontatehtävissään. Sisäinen tarkistus on Kelan ohjaus ja valvontajärjestelmän osa. Sisäinen tarkistus toimii pääjohtajan alaisuudessa, jotka raportoivat havainnoista ja suosituksista hallituksen asettamalle tarkistustoimikunnalle. (Kela 2020.)

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osasta, joka sisältää tutkimusmenetelmät, tutkimustulosten tarkastelun, käsikirjan syntymisen, johdopäätökset ja pohdinnat tutkimustuloksista. Itseohjautuvuus on kantava teema koko opinnäytetyössä. Teoriaosuudessa keskitytään kolmen itseohjautuvuuden ulottuvuuksien tarkasteluun. Itseohjautuvuutta tarkastellaan yksilön näkökulmasta, joka käsittelee keskeisintä itseohjautuvuutta puoltavaa itsemääräytymisteoriaa. Tämän kappaleen ytimenä on kolme psykologisen tarpeen tyydyttäjä: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Yksilön näkökulmassa käsitellään myös sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja ja sen vaikutusta toimintaan sitoutumiseen.

Toinen itseohjautuvuuden ulottuvuus tässä opinnäytetyössä koostuu itseohjautuvuuden tarkastelusta organisaation näkökulmasta. Tässä kappaleessa tutkitaan esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvuuden ideaalien eroja ja vähemmän hierarkkisen organisaation rajojen tutkimiseen. Tässä luvussa käsitellään myös kolmea eri itseohjautuvuuden trendiä.

Kolmas ulottuvuus on itseohjautuvuuden johtaminen ja strategia, jossa tarkastellaan valmentavaa johtajuutta, monikollista johtajuutta, itseohjautuvuutta strategisena valintana sekä OKR-tavoitejohtamisen konseptia. Valmentavassa johtajuudessa tarkastellaan johtajuuden piirteitä itseohjautuvuuden näkökulmasta ja esihenkilön valmentavaa työtettä. Kappale käsittelee perinteisen johtamisen ja valmentamisen eroja ja ydinrooleja. Monikollinen johtajuus perustuu Denis, Langleyn ja Sergin vuonna 2012 julkaistuun Leadership in Pural - artikkeliin, jossa tarkastellaan johtajaroolien yhteisvaikutusta erilaisissa organisaatiotilanteissa ja neljää monikollisen johtajuuden virtaa.

Itseohjautuvuus strategisena valintana kappaleessa käsitellään itseohjautuvan organisaation strategisen johtamisen kokonaisuutta ja Mintzbergin suunniteltu-, ketterä- ja toteutuneen strategiamallin yhdistelmää. OKR-tavoitejohtamisessa tutkitaan mallin kokonaisuutta, erilaisia kilpailuetuja sekä mallin vaikutusta itseohjautuvuuteen.

2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luku käsittelee myös opinnäytetyöstä odotettuja tuloksia sekä opinnäytetyössä käytettyä rajausta.

Tämän opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena on lisätä itseohjautuvuuden tutkimusta ja kartoittaa itseohjautuvuutta eri ulottuvuuksista Kelan asiantuntijaorganisaatiossa. Itseohjautuvuutta tutkitaan yksilön -, organisaation -, johtamisen sekä strategian näkökulmasta.

2.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia itseohjautuvuutta ja luoda itseohjautuvuuden käsikirja Kelan johdon tukiyksikölle. Päätavoitteeseen päästään seuraavin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena itseohjautuvuus koetaan Kelan tulosityksiköissä?
2. Millaisia toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää Kelalta?
3. Mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuuden tuomiseen Kelaan liittyy?

Opinnäytetyön tuloksena syntyy Kelan itseohjautuvuuden käsikirja Kelan johdon tukiyksikölle. Syntynyt tuotos vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja toimii johdon tukiyksikössä kehittämistyön välineenä. Käsikirjan tarkoitus on antaa laajempi ymmärrys siitä, että kuinka itseohjautuvuus koetaan Kelassa, millaisia toimenpiteitä sen lisääminen vaatii ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuus Kelan asiantuntijaorganisaatiossa tuo mukanaan. Käsikirjan kautta pyritään vaikuttamaan Kelan henkilöstökokemus strategiaan. Tavoitteena on tukea ja edistää Kelan henkilöstökokemus strategian luottamuksen ja sisäisen yhteistyön kehittämisen vaatimuksia ja Kelan strategisten avaintulosten saavuttamista.

Käsikirjan myötä nostetaan esille Kelan organisaation itseohjautuvuuden kehittämiskohteita ja konkreettisia toimenpiteitä sen edistämiseksi. Kehittämiskohteet ja toimenpiteet esitellään neljän eri itseohjautuvuuden ulottuvuuksien näkökulmasta. Käsikirjassa olevista kokonaisuuksista ja havainnoista luodaan Kelan yhtenäinen itseohjautuvuuden malli. Mallin tarkoituksena on kehittää työyhteisöjen valmiuksia itseohjautuvuudelle ja tukea siinä kehittymistä työyhteisönä, esihenkilönä ja toimihenkilönä. Tämän kautta pyritään tekemään vaikutus Kelan henkilöstökokemukseen.

2.2 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyön sisältö on rajattu neljään itseohjautuvuuteen liittyvään kokonaisuuteen. Nämä aiheet ovat myös opinnäytetyöstä syntyneen tuotoksen eli Kelan itseohjautuvuuden käsikirjan sisällön kokonaisuuksia.

Tässä työssä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma tuomalla työyhteisöön uutta tietoa. Ongelma selvitettiin kyselytulosten myötä kohdeorganisaatiossa ja sen ratkaiseminen esitettiin tuotoksessa eli Kelan itseohjautuvuuden käsikirjassa. Kysely jaettiin 500:lle kela-laiselle ja se toteutettiin ositetulla otannalla. Otannan jakautuminen yksiköittäin on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön luvussa 5.2 taulukossa 4.

Opinnäytetyöprosessin aikana oma rooli vaihteli ajan myötä. Opinnäytetyön teoriaa tutkiessa oma rooli oli innostunut tutkija. Tutkija tutki ja analysoi laajaa kirjallisuutta opinnäytetyön aiheesta. Oppimisen kokemus tutkijan roolissa oli merkittävä, sillä kirjallisuutta tutkittiin laajasti erilähteistä. Opinnäytetyön kyselytulosten analysoinnissa ja Kelan itseohjautuvuuden käsikirjan valmistelussa oma rooli muuttui itseohjautuvuuden asiantuntijaksi. Asiantuntija oli itseohjautuvuuteen syvällisesti perehtynyt henkilö, joka vei opinnäytetyöstä opittuja asioita työarkeen. Omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana on esitetty tarkemmin luvussa 7.3.

3 Itseohjautuvuus ilmiönä

Tässä luvussa syvennyttään itseohjautuvuusteoriaan ja siihen liittyviin psykologisiin tarpeisiin ja motivaatioon. Motivaatio osuudessa keskitytään sisäiseen ja ulkoiseen motivaation tarkasteluun. Itseohjautuvuusteorian psykologiset tarpeet osuus sisältää autonomian, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyksien tarkastelua. Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvuutta myös yksilön ja organisaation näkökulmasta.

Itseohjautuvuus on ilmiö, joka kuvaa henkilön taitoa toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus on yksilön ominaispiirre ja itseorganisointuminen kuvaa ryhmän ominaisuutta. (Saraspuro 2019, 25-26.) Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuus on yhdistetty työelämäkontekstiin, jossa henkilöllä on valinnanvapaus omasta työskentelytavasta, sisäistä motivaatiota ja taitoa ohjata omaa toimintaa itsenäisesti.

Itseohjautuvuus perustuu autonomiaan ja hajautettuun päätöksentekovaltaan, jonka myötä voidaan uudelleen organisoida. Richard Ryanin ja Edward Decin mukaan itseohjautuvuus pohjautuu motivaatioteoriaan eli itseohjautuvuusteoriaan, joka on saanut alkunsa vuonna 1970. Itseohjautuvuuden teoria on konsepti persoonallisuudesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista sosiaalisissa yhteyksissä, jonka myötä erilaiset motivaatiokäsitteet on sidottu ennusteisiin ja hypoteesiin eri psykologian osa-alueilla. (Gagne 2015, 16.) Teoria mukaan asetetut tavoitteet, työhyvinvointia ja psykologista kehitystä ei ole mahdollista saavuttaa ilman psykologisten tarpeiden tyydyttämistä. Psykologiset tarpeet ovat myös kytköksissä tavoitteiden asettamiseen ja erilaisten prosessien ymmärtämiseen. Itseohjautuvuuden teorian mukaan ihmisen käytöstä ohjaa tavoitteiden asettamisessa, tunne ja kokemus oman työn tärkeydestä ja mielekkyydestä. Tämä käyttäytyminen näkyy normaalina ilman, että jokin muu tarve tai puute ohjaisi heidän toimintaa. (Deci & Ryan 2000, 227–230; Maslow 1943, 380–381 ; Kenrick 2017, 521.)

3.1 Motivaatio

Motivaatio on psyykkinen vireystila, jonka säätelämänä toimintaan ryhdytään. Virittyneeseen tilaan liittyvät tunteet, ajatukset ja mielikuvat, jonka avulla voidaan säädellä motivaation voimakkuutta, kestoja ja myös suuntaa. Käytännössä mitkä tahansa kokemuksen osat voivat toimia motivaatiota herättävinä ja vahvistavina tekijöinä. Kokemuksen osilla tarkoitetaan ajatuksia, sisäistä puhetta, mielikuvia, tunteita, kehon tuntemuksia, tuoksua ja makuja. (Seppänen 2018, 16-26.) Motivaatio on sisäinen kokonaistila, joka on ihmisen mielenlaatu tai mielenlaatu. Voimme sisäiseen tilaan vaikuttaa erilaisin keinoin. Motivaatio saa

meidät liikkeelle ja tekemään asioita, jotka alun perin ovat olleet pelkkiä ajatuksia tai suunnitelmia. Motivaatio on käyttövoimaa tavoitteidemme edistämiseksi, se on energiaa, joka kanavoituu tekoihin ja tavoitteisiin. Kun motivaatio kasvaa, voimme itsesääntelykeinojen avulla säätää kasvun voimakkuutta, johtaen omia voimavarojamme ja intensiteettiä, jolla toimintaa toteutetaan. (Seppänen 2018, 16-26.)

Motivaatioon tarvitaan lähes aina jokin motiivi. Motiivi tarkoittaa toiminnan taustalla olevaa syytä ja lähes kaikki toiminta saa alkunsa jostakin syystä. McClelland perustelee motiivin tavoitetilaan kohdistuvana kiinnostuksena tai mielenaskaruksena. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat motiivit virittävät tiettyyn suuntaan ja motivaatio on sen psyykinen vireys- ja tahtotila, jolla toimitaan tavoitteiden edistämiseksi. Motiivit voivat olla halu tai tarvelähtöisiä. (Seppänen 2018, 101.) Mitä vahvempi motiivi on, sitä automaattisempi ja vahvempi on siihen liittyvä tunne. Kun tilanne synnyttää ihmisessä positiivisen tunteen, haluamme toistaa sitä. Jos taas tilanne tai kokemuksen aikaansaama tunne on negatiivinen, haluamme välttää tilannetta. Näin tunteemme ja reaktiomme ilmentävät motiivejamme. (Mayor & Risku 2015, 41.)

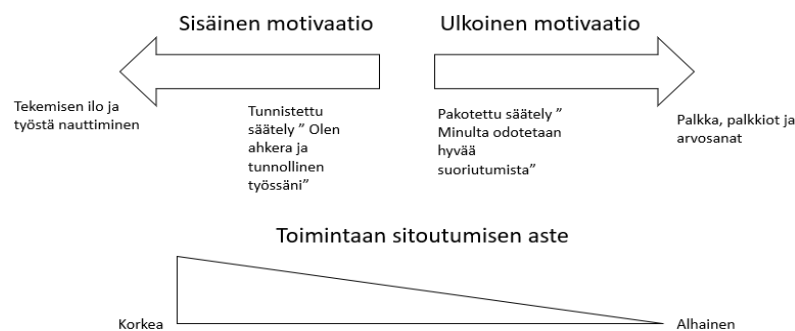
Ihmisen motivaatio voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kun tekemisen lähde on irrallaan itse tekemisestä, sitä kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi. Ulkoisesti motivoituneina, emme ole innostuneita tehtävästä. Tekeminen perustuu jonkin palkinnon saamiseen tai ulkoisen rangaistuksen välttämiseen. Ulkoista motivointia on myös rahalla palkitseminen. Kun teemme työtä vain rahan vuoksi, ei tekeminen itsessään ole motivaatiomme lähde. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, joka tarkoittaa ongelmien ratkaisemista ja selviytymisen kannalta resurssien vastaamista. Tekeminen perustuu ulkoisen tavoitteen saavuttamiseen. Pahimmillaan tekeminen voi tuntua pakottamiselta, joka täytyy tehdä, kun ei muuta vaihtoehtoa ole. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö pakottaa itsensä tekemään tiettyä asiaa ja pitkällä aikavälillä tämä voi kuluttaa henkisiä resursseja. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoisessa motivaatiossa eri tasot perustuvat ihmisen arvojen ja sääntöjen sisäistämiseen ja integraatioon (Ryan & Deci 2002, 264). Sisäistäminen kuvaa ihmisen arvojen ja sääntöjen omaksumista ja integraatio käsittelee näiden kokonaisvaltaista omaksumista. Toiminnan omaehtoisuus vaikuttaa yksilön sääntöjen sisäistämiseen. Toiminta voi perustua passiivisten ja aktiivisten sääntöjen noudattamiseen, yksilöstä lähtevään toimintaan. Ulkoinen motivaatio ei ole sisäisen motivaation vastakohta. Toiminnan tekemiseen vaikuttaa, kuinka omaehtoisesti tekeminen tapahtuu. Ulkoisen sääntelyn kokemuksella voi olla suuria vaikutuksia motivaation muodostumiselle. Tekemisen luonne ja orientaatio voi myös

muuttua. Esimerkiksi työntekijä tekee työtä, jota ei koe merkitykselliseksi, muutoin kuin toimeentulon kannalta. Jos työ muuttuu mielenkiintoiseksi, eikä sen tekemiseen liity kontrolloita voi työntekijä kokea merkityksellisyyttä työtä kohtaan. (Seppänen 2018, 16-26.) Tutkimusten mukaan vahvalla kontrollilla on suuri vaikutus tehtävän suoriutumisessa ja yksilön hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoisesti motivoituneeseen toimintaan, vaikuttaa kontrollin määrä merkittävästi tehtävään sitoutumiseen, työsuoritukseen, oppimiseen sekä psykologiseen hyvinvointiin. Vaikka yksilö ei olisi sisäisesti motivoitunut työstään, autonomialla on monia positiivisia vaikutuksia. (Ryan & Deci 2000a.)

Sisäisessä motivaatiossa yksilö tekee asioita, jotka kiinnostavat häntä tai innostavat tai tuntuvat hänestä arvokkailta. Tekeminen perustuu vahvaan tahtoon tehtävän suoriutumisesta ja tekemiseen virtaa energiaa itsestään. Tämän takia tämä tekeminen ei kuormita yksilöä niin kuin ulkoisesti motivoitunut tekeminen. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja se perustuu ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Sisäisessä motivaatiossa toimintaan osallistutaan omasta halusta. Toiminnan motiiveina on ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset, joita toiminta tai sosiaalinen yhteenkuuluvuus saavat aikaan. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hänen autonomian kokemuksensa on korkealla, ja tunne kontrollista katoaa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 87.)



Kuvio 2. Toimintaan sitoutuminen motivaation eri tasoilla (Liukkonen, ym. 2006, 88)

Kuviossa kaksi kuvataan ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja ja sen vaikutusta toimintaan sitoutumiseen. Ulkoisesti motivoitunut henkilö tekee sen mitä vaaditaan, mutta sisäisesti motivoitunut henkilö on toiminnassa mukana koko persoonallaan. Ulkoista ja sisäistä motivaatioita verratessaan voidaan sanoa, että tarvetta ulkoisen palkkion saamiseksi voi olla hyvin usein ja se ovat kestoaltaan lyhytaikaisia. Sisäisessä motivaatiossa palkkiot ovat pitkäaikaisia ja niistä voi jäädä pysyvä motivaation lähde. Sisäiset palkkiot ovat yleensä

tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. Innostuneet työntekijät ovat tutkitusti aloitteellisempia ja proaktiivisempia työssään. Sisäisen motivaation omaavat työntekijät näkevät oman toimenkuvansa laajemmin. Ulkoisen motivaation varassa oleva työntekijä tekee vain ne tehtävät, jotka kuuluvat hänen rooliinsa. Sisäisesti motivoituneet tekevät myös sellaisia asioita, jotka eivät varsinaisesti kuulu heidän toimenkuvaansa, jos kokevat niiden olevan kokonaisuuden kannalta tärkeitä. (Martela & Jarenko 2015, 45.) Ulkoisen palkkion tulisi tukea sisäistä motivaatiota.

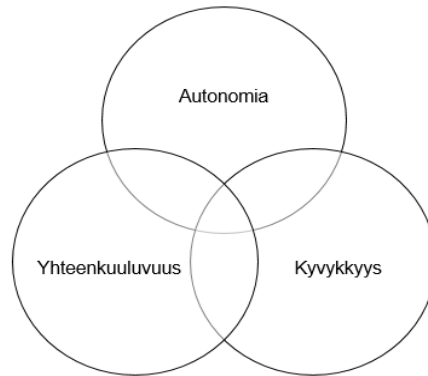
Ryanin ja Decin (2002, 259) itseohjautuvuusteoriassa annetaan hyvä esimerkki siitä, miten ulkoinen palkkio voi auttaa sisäisessä motivaatiossa. Työelämässä on tilanteita, joissa tehtävänannon antaa työnantaja eikä se käytännössä ole omasta tahdosta. Itseohjautuvuusteoriassa ulkoista motivaatiota voidaan sisäistää enemmän tai vähemmän. Kun henkilö sisäistää ulkoisesti motivoitua tehtävää osittain hän ei suorita tehtävää täydellä panoksella. Kun henkilö sisäistää ulkoisen motivaation täysin on toimintakin vahvasti sisäisesti motivoitunutta. Näissä tilanteissa yksilö kokee toimintansa tärkeänä ja omien arvojen ja tavoitteiden mukaisena, jolloin tekeminen kokonaisuudessa muuttuu itseohjautuvaksi ja omaehtoiseksi.

Sisäinen motivaatio toimii myös mekanismina työntekijän ja organisaation arvojen yhteneväisyyden välillä. Arvojen yhteneväisyys vaikuttaa keinoihin, joilla henkilö motivoituu. Organisaation ei tarvitse kiinnittää suurta huomiota työntekijöiden valvontaan, koska arvokongruenssin avulla vahvistetaan luottamuskulttuuria työyhteisössä. Samoja arvoja jakava työntekijä on taipuvaisempi toimimaan itsenäisemmin ja spontaanimminkin kuin työntekijä, jonka arvomaailma ei ole kytköksissä organisaation arvojen kanssa. (Ren 2010, 94-109.)

3.2 Itseohjautuvuusteorian mukaiset psykologiset tarpeet

Itsemääräämisteorian mukaan kolme synnynnäistä psykologista tarvetta luo ihmiselle sisäisen motivaation. Henkilö, joka on sisäisesti motivoitunut, toimii tehokkaammin ja sopeutuu asioihin paremmin. Psykologisten tarpeiden tyydyttäminen tarjoaa tarvittavat edellytykset ihmisen kasvulle ja kehitykselle. Nämä tarpeet ovat merkittäviä kasvun, integraation sekä rakentavan sosiaalisen kehityksen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. (Deci & Ryan 2002, 259.) Itseohjautuvuuden teoria edustaa laajaa kehitystä ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuden tutkimiseen. Teorian mukaan ihmisellä on kolme synnynnäistä psykologista tarvetta, jotka edesauttavat ihmisen luontaista taipumusta siirtyä kohti kasvua. Itseohjautuvuuden teoriaa havainnollistaa kuvio 3, jossa psykologiset tarpeet ovat autonomia, kyvykyys ja yhteenkuuluvuus. Nämä psykologiset tarpeet vaikuttavat sisäisen motivaation ja itseohjautuvan työskentelytavan syntyyn. Tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologiset tarpeet ovat keskeisiä yksilön kehittymisessä työelämässä. Nämä korreloivat

vahvasti työn energisyyden, työtyytyväisyyden ja työhön omistautumisen kanssa. Ihminen, joka kokee osaavansa, onnistuvansa ja kehittyvänsä, saa vaikuttaa omaan työhönsä ja saa työskennellä yhteisössä, jossa hänet kohdataan ihmisenä, hän voi työssä hyvin ja suoriutuu hyvin tehtävistään. (Martela 2014.)



Kuvio 3. Itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta (Ryan & Deci 2017, 86)

Itseohjautuvuusteoriassa autonomia käsittelee tahdon tuntemusta ja tekoja, jotka saavat aikaan itsensä valitsemisen tunnetta. Autonomia tarkoittaa päätöksenteko vapautta omasta tekemisestään. Autonomisen työskentelyn edellytyksenä on valinnan- ja toimintavapaus. Sen vastakohta on tiukasti kontrolloitu ja pakotettu toiminta. Autonomisessa tekemisessä motivaatio lähtee yksilön sisältä ja toiminta ei tunnu ulkoa ohjatulta. Yksilö nauttii tekemisestä itsestään ja kokee arvostavansa niitä päämääriä, joita tekeminen edistää. Autonominen tekeminen on omaehtoista, jossa yksilön motivaatio on peräisin itsestään eikä ympärillä vaikuttavista tekijöistä. (Frank Martela 2014.) Autonomia kuvaa yksilöiden tarvetta kokea itsensä hyväksytyksi ja omistajuutta omista teoistaan. Autonomian vastakohta on heteronomia, jossa toiminta tapahtuu sisäisen ja ulkoisen paineiden kontrolloivassa vallassa.

Kyvykkyyksillä tarkoitetaan tehokkuuden tuntemista vuorovaikutuksellisessa ympäristössä. Vuorovaikutuksessa voidaan harjoittaa omia kykyjä. Kun yksilöiltä estetään kehittämästä taitoja, omaa ymmärrystä tai itsensä hallintaa, psykologista kyvykkyyksien ilmaisemisen tarvetta ei ole saavutettu. (Ryan & Deci 2017, 86.) Kyvykkyys psykologisena tarpeena on tärkeä myös itsensä kehittämisen kannalta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä tehtävä, jossa ei tunneta oma-aloitteellisuutta ja itsesääntelyä, ei lisää kyvykkyksiä tai sisäistä motivaatiota. Tärkeää on erottaa toiminta, joka on peräisin itsestä ja toiminnasta, jota hallitsevat ulkoiset tekijät. Osaava toiminta kontrolloidussa ilmapiirissä ei tuota positiivisia vaikutuksia toisin, kun autonomisesti aloitettu toiminta. (Ryan & Deci 2017, 95.)

Kolmas sisäisen motivaation lähde perustuu ihmisen tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Hyvinvointi ja yhteenkuuluvuus ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Kun koemme välittämisen tunnetta, voimme myös hyvin. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan huolehtivassa olosuhteissa olemista sekä yhteyden tunnetta muihin ihmisiin. (Eskola A.2018.) Se viittaa ihmisen voimakkaaseen tarpeeseen kuulua yhteen toisen ihmisen kanssa. Pelkkä vuorovaikutus ei riitä yhteenkuuluvuuden saamiseksi, vaan se vaatii aitoon välittämiseen perustuvan tunnesiteen yksilöiden välille. Yhteenkuuluvuuden psykologinen tarve tyydytetään, kun muut osoittavat huolta toisia kohtaan, tai kun ihmisellä on mahdollisuuksia olla hyväntahtoinen muita kohtaan. Molemmat huolenpitosuunnat lisäävät yhteyden tunnetta. (Ryan & Deci 2017, 86.) Kannustavassa, turvallisessa ja lämminhenkisessä työyhteisössä, olemme parhaimmillamme myös työntekijöinä.

Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat peruste sisäisen motivaation syntymiselle ja näiden edistämiseksi organisaatioiden on pyrittävä tarjoamaan toimintaympäristö, jossa voi toimia omaehtoisesti, toteuttaa itseään ja kykyjä sekä olla osa toimivaa työyhteisöä.

3.3 Yksilön itseohjautuminen

Yksilön itseohjautuvuuteen kuuluu kyky toimia oma-aloitteisesti, ilman erillistä ohjausta tai valvontaa. Tähän sisältyy myös yksilön kyvykyys johtaa omaa toimintaansa itsenäisesti. Henkilö, joka kokee sisäisesti omasta työstä arvostusta ja itseohjautuvuutta, tarvitsee vähemmän ylhäältäpäin ohjautuvuutta. Tämän myötä henkilön luottamus omaan ammattitaitoon kasvaa ja työntekeminen on tehokkaampaa ja tuottavampaa. Itseohjautuvuutta ja yksilön itseohjautumista kuvaa itseohjautuvuuden kehä. Itseohjautuvuuden kehä perustuu sisäiseen motivaatioon, joka tuottaa myönteisiä seurauksia. (Salovaara 2018, 41-42.)



Kuvio 4. Itseohjautuvuuden kehä (Salovaara 2018, 41)

Kuviossa neljä kuvataan yksilön intohimon ja sisäisen motivaation toteutumista, kun yksilö tuntee vahvaa sitoutuneisuutta organisaatioon. Tässä tilanteessa organisaation ja yksilön tavoitteet ovat yhdensuuntaiset. Henkilöstö, joka tuntee motivaatiota ja mielekkyyttä omasta työstä, tekee työtä asiakaspalveluhenkisesti, joustavasti ja ketterästi. Tämän myötä organisaation kilpailukyvykkyys ja tunne turvallisuudesta vahvistuu. Turvallisessa työympäristössä annetaan itsestään parasta ja siellä on helpompi antaa ihmisen ohjautua intohimojaan vastaaviin työtehtäviin. Näin voidaan selittää, miksi yksilötason itsensä toteuttamisen vapauttaminen voi olla hyödyllistä koko organisaatiolle. (Collin & Lemmetty 2019, 102.)

Neck ja Manz (2007, 26) viittavat siihen, että yksilön kyky johtaa itseään perustuu ensisijaisesti tutkimukseen, jonka teoria on kahdella psykologian alueella. Sosiaalinen kognitiivinen teoria sisäistää ihmisen käyttäytymisen omaksumisen ja muutoksen monimutkaiseksi prosessiksi, jossa on monia osia. Siinä tunnustetaan, että vaikuttamme maailmaan, jossa elämme, ja meihin voidaan vaikuttaa. Teoria asettaa tärkeäksi henkilön kyvykkyysien hallinnan, erityisesti joutuessaan vaikeisiin tai tärkeisiin tehtäviin. Sosiaalinen kognitiivinen teoria korostaa, kuinka tärkeää on käsityksemme omasta vaikuttavuudestamme tai mahdollisuudestamme olla vaikuttavia. Toinen tärkeä alue on sisäinen motivaatio kognitiivisena arviointiteorianä. Tämä näkökulma korostaa palkkioiden tärkeyttä, joita voimme nauttia tekemällä haluamiamme tehtäviä.

Yksilö, joka on sisäisesti motivoitunut, tuntee merkitykselliseksi omaa suhdetta työyhteisöön. Sisäisesti motivoituneen henkilön toiminta on myös tehokkaampaa ja tuottavampaa. Kaikilla ihmisillä on synnynnäinen piirre, motivoitua asioiden kehittämisen myötä. Ihminen voi sitoutua tekemään sellaista työtä, joka ei ole niin kiinnostava. Tämän työn saavuttaminen edellyttää kuitenkin sisäisen motivaation ja, että yksilö toimii omasta tahdosta ilman jatkuvaa tai ulkopuolista sääntelyä. (Stone, Deci & Ryan 2009, 76-77.) Tämän edellytyksenä on tunne sisäisestä motivaatiosta ja omasta tahdosta toimia ilman ulkopuolista kontrollia.

Yksilön tulee olla itsetietoinen ja sisäisesti motivoitunut, jotta kykenee johtamaan itseään. Itseohjautuvuuden ja autonomisuuden tunteen mahdollistaa sisäinen motivaatio ja vahva sitoutuminen tehtävää kohtaan. Sen myötä yksilön kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä lisääntyy. Sisäinen motivaatio edistää vastuunottamista työtehtävästä, parempiin oppimistuloksiin, luovimpiin ratkaisuihin ja ylipäänsä parempaan ja laadukkaampaan lopputulokseen. Sisäinen motivaatio on tärkeä tulostekijä, kun työelämässä siirrytään luovuutta ja omaehtoista päättelyä vaativiin tehtäviin. (Martela 2016.)

Marvin Weisbordin ja Sandra Janoffin (2016, 14) mukaan ihmisen itsenäistyminen on synnynäistä, mutta vastuunottaminen on opeteltava. Yksilön itsenäistyminen kasvaa siirtymällä auktoriteettiin ja haasteisiin. Johtajien päättäminen puolestamme on yhä luonnollista ja on itsestään selvää, että johtaja tietää enemmän eri toiminnoista työssä kuin kukaan muu. Yksilöt harvoin tietävät oman tiedon merkityksen ja siitä voi saada käsityksen kokonaisuudessa vain vuorovaikutustilanteessa toisen kanssa.

Kyky itseohjautua on riippuvainen myös yksilön osaamistasosta eli henkilön kyvykkyyksistä. Itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta rakentuu autonomian eli itsemääräämisoikeuden ja kompetenssin ympärille. Itseohjautuvuus edustaa myös käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden kautta yksilö pystyy vaikuttamaan suoriutumiseensa, laaduntehokkuuteen sekä hallitsemaan omaa käyttäytymistään. (Breevaart ym. 2013, 31–32.)

Tavoitteiden saavuttamiseen yksilöllä tulisi olla tarvittava osaaminen ja kyvykkyys. Jos nämä taidot puuttuvat itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta ei toteudu. Itsensä osaamisen johtamisella viitataan yleensä resurssien ja ajanhallinnan sekä priorisointitaitojen opimiseen. Kyvykkyyksiin liittyvät ominaisuudet ja osaamisen kehittäminen ovat opittavissa ja niiden osalta voidaan kehittyä oikeanlaisessa työympäristössä. (Breevaart 2013,32.)

Itseohjautuvuus yksilötasolla rinnastetaan motivoitumiseen sekä positiiviseen asennoitumiseen työntekoa kohtaan, joka sisältää itsenäistä työskentelyotetta, innovatiivisuutta ja sitoutumista. Yksilön itseohjautuminen muodostuu, kun yksilöllä on tahtoa toimia omaaloitteisesti ilman muuta ulkopuolista pakotetta. Tämän edellytyksenä on kuitenkin, että yksilö hallitsee omat itsensä johtamisen ja työelämäosaamisen taitoja. Lisäksi yksilöllä on oltava taitoja kohdentaa tekemistä tavoitteiden suuntaan. Tavoitteiden asettamisesta, vastuunottamisesta ja kyvystä kyseenalaistaa sekä toimia oman mukavuusalueen ulkopuolella on itsensä johtamisen ytimenä. Itsensä johtaminen on kyky säännellä tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä tehokkaasti eri tilanteissa. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 131; Breevaart ym. 2013, 31-33.)

3.4 Itseohjautuvuutta tukeva organisaatio

Tänä päivänä yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat vahvasti organisaatioiden toimintaan. Keskeisinä tekijöinä ja syinä hierarkian vähenemiseen pidetään kolmea trendiä. Organisaatioiden muutoksen nopeus on johtanut siihen, että työntekijöiden ja tiimien keskuudessa on pyrittävä toimimaan omaehtoisesti, tekemällä itsenäisiä päätöksiä. Hierarkia, jossa päätökset ujutetaan kerros kerrokselta ylemmäs ja alemmas on tässä suhteessa auttamatta tehottomampi. Toinen trendi on, että tietotyössä asiantuntijuus on työntekijöillä

ja johtajilla ei ole asiasta parasta tietoa, asiantuntijoiden on astuttava kehiin ja otettava vastuuta uudesta ratkaisusta. Kolmanneksi työelämästä haetaan myös merkityksellisyyttä entistä enemmän ja uudemmat sukupolvet haluavat itse vaikuttaa työhönsä eivätkä jäädä jumiin hierarkiaan. Kyseiset trendit on ohjannut organisaatioita jakamaan päätöksentekovaltaa ja muuttaa päätöksenteon malleja, yhteistyötä ja verkostoitumista korostaviin litteämpiin organisoitumismalleihin. (Collin & Lemmetty 2019, 101.)

Näistä huolimatta perinteinen hierarkkinen organisaatio ilmenee yleisempänä organisaatiotyypinä. Hierarkkisessa organisaatiossa ylin johto päättää työn tekemisen tavan ja koordinoi kokonaisuutta. Informaatio ja säännöt kulkevat pyramidista hierarkiaa pitkin alaspäin suoritettavien työntekijöiden keskuuteen. Työssä tehdään mitä käsketään ja annetulta ohjeesta poikkeaminen vaatii yleensä esimiehen hyväksyntää. (Matela & Jarenko 2019, 16.)

Itseohjautuvuutta tukevalla organisaatiolla on itseorganisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet ja toimintatavat on minimoitu. Itseorganisoidussa tavassa ei ole jäykkiä hierarkioita, määrättyjä komentoketjuja, kiveen hakattuja rooleja tai esimiestä, jolta pitää pyytää lupa päätöksiin. Organisoitumisen tapa työntekijöiden keskuudessa, uudistuu ympärillä olevien vaikutteiden myötä. (Matela & Jarenko 2019, 12.) Itseorganisoitumiseen vaikuttaa vuorovaikutuksiin kohdistuvat säännöt, jossa toimitaan ohjeiden ja suuntaviivojen mukaan. Koska itseorganisoituminen ei ole ylhäältä alas suunniteltua, jota tulisi noudattaa, vaan itsenäinen ominaisuus tämä tarkoittaa, että itseorganisoitumista tapahtuu jatkuvasti. (Matela & Jarenko 2019, 44.)

Itseorganisoituminen tapahtuu, kun työntekijöillä on kollektiivinen määräämisoikeus eli itsemääräämisoikeus, joka ei tarkoita yksilön vapautta tehdä mitä haluaa vaan yksilön oikeudet muodostuvat yhteisön määrittelemien rajojen mukaan. Hierarkiassa johto päättää asioista, työn tekemisen tavoista ja kontrolloi prosesseja ja resursseja. Itseorganisoituvassa mallissa tiimeillä on keskitetty valta ja ne voivat tehdä yhteisiä asioita koskevat päätökset. (Collin & Lemmetty 2019, 110.)

Taulukko 1. Esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvuuden ideaalien eroja (Collin & Lemmetty 2019, 103)

	Hierarkia	Itseohjautuvuus
Metafora	Pyramidi, kone	Ameeba, jurakko, verkosto
Metaforan merkitys	Johto ylhäällä, henkilöstö alhaalla. Muuttumaton, ei heilahteluja tai ympäristön vaikutusta. Tasaisen suorittamisen kellokone	Muoto ja koko vaihtelevat, reagoi ympäristöön ja muuttaa sitä, epävakaa. Elävä ja hengittävä organismi, joka elää ympäristön sisäisen toiminnan mukana
Ohjaavat periaatteet	Sisäisen toiminnan optimointi, ennakointi, kilpailu	Reagoivuus osa ekosysteemiä, dynaaminen, yhteistyö ja muutosvalmius.
Rakenne	Muodollinen, vertikaalinen hierarkia, tukee ylös-alas viestintää, toiminnot omilla silloissaan	Litteä tai kolmiulotteinen, kompleksiset ristiin kytkennät, verkostomainen, muuttuva, mukautuva, toiminnot edistävät yhteistä asiaa tiimimäisesti
Johtaminen	Keskittetty johtajille	Monikolliset, jaetut yhteisölliset käytänteet, yksilö ja yhteisö johtavat
Töiden jakaminen	Työt suunnitellaan pyramidin huipulla ja jaetaan ylhäältä alas	Työyhteisöt ja tiimit jakavat työt, neuvottelevat keskenään prosessit ja niiden jatkumot
Strategia	Johdon suunnittelema, useamman vuoden päässä oleva tavoite ja sen suuntaiset lineaariset askeleet	Yhteinen suunta oltava ja sen sisällä: kokeileva, mukautuva, opportunistinen, emergentti myös ruohonjuuritasolta ohjautuva, kokeilukulttuuriin perustuva toiminta
Päätöksenteko	Muodollinen hierarkia	Hajautettu, valtuutettu
Valta	Muodollinen asemaalta	Hajautettu, epämuodollista
Henkilöstön rooli	Toteuttaa johdon tahtoa, ulkoinen motivaatio. Velvollisuusetiikka: toimitaan oikein, kun noudatetaan velvollisuuksia ja annettujen ohjeiden mukaan	Vapaus valita toimintatapa yhteiseen suuntaan, voimaantuminen, sisäinen motivaatio. Seurausetiikka: tavoitteena mahdollisimman hyvä lopputulos

Taulukossa viisi nähdään selkeämmin, mitkä ovat hierarkian ja itseohjautuvuuden ideaalieroja. Hierarkia on saanut alkunsa teollistumisen aikakauden aikana, jossa tehdastyössä oli tarpeen valmistaa tasalaatuista tuotetta. Webberiläisen byrokratian synnylle on hyvä syy. Weber halusi eroon johtamisjärjestelmästä, joka suosi ylempiä luokkia, perintö ja sukulaisuussuhteita ja johtajaan, johon valta henkilöityi. Tehtävät ja rooli tulee määrittellä osaamisen ja aseman suhteen, ei jonkun henkilökohtaisiin mieltymyksiin ja tarpeisiin tai suosituimmuusjärjestelmään perustuen. Hierarkkisen systeemin kritiikki on tuttua, kun työ on pilkottu osiin, se on monotonista ja pidemmän päälle epämotivoivaa eikä työntekijä ylhäältäpäin johdetussa ympäristössä vaikuttamaan työnsä sisältöön, työprosessiin tai palkkaansa. Ongelmat hautautuvat ja malli ei kannusta tuomaan omia ideoita esille tai tekemään työtä ahkerammin kuin on pakko. Kun työntekijät rutinoituvat tai kyllästyvät, tyypillisesti laatu alkaa kärsiä. Hierarkiassa ihminen tuntee olevansa koneen osana eikä hänen motivoitumistekijöitään huomioida. (Collin & Lemmetty 2019, 104.)

Leen ja Edmondsonin artikkelissa: Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing - organisaatio hierarkia jaetaan kahteen eri tyyppiin. Yksi tyypeistä on auktoriteettihierarkia, joka kuvaa raportointisuhdetta esimiehen ja johdettavan välillä. Esimiehillä on valtuus ohjata ja priorisoida tehtävien suorittamista ja jakamista sekä tarkistaa suoritusta ja palkata tai irtisanoa henkilöstöä. Artikkelissa toiseksi tyyppiä nostetaan vastuullisuuden hierarkia, jossa työvastuu muodostuu suorista raporteista johtajille. Tässä johtajilla on vastuu kaikkien organisaatiokaavion alapuolella olevien ihmisten työstä. Johdon ja alaisen välinen raportointisuhdetta on kuvattu komentaja ja kuuntelija suhteeksi. Johdolla on valtuudet kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan ja myös valtuudet korvata alaisia esimerkiksi konfliktien ilmetessä. Muilla alaisilla ei ole mahdollisuutta vastustaa johtajien tekemää päätöstä. (Lee & Edmondson 2017, 36.)

Johtohierarkia auttaa varmistamaan valvonnan ja vastuuvollisuuden tilanteissa, jossa työstä ei ole selvää linjausta tai työstä on eriäviä mielipiteitä. Johtohierarkian pysyvyys voidaan kuitenkin selittää yhtä paljon uskomalla sen vaikuttavuuteen kuin sen todelliseen vaikuttavuuteen. Toinen tekijä on varmasti havaittavissa oleva toimivien vaihtoehtojen puute. Pitkäaikainen tutkimusperinne viittaa siihen, että johtohierarkia toimii tehokkaammin vakaisissa olosuhteissa, mutta dynaamisissa olosuhteissa joutuu kohtaamaan vakavia haasteita. Tutkijoiden mukaan johtohierarkia toimii paremmin yksinkertaisissa ja rutiini työtehtävissä, mutta estää monimutkaisten ei-rutiinisten ongelmien ratkaisemista työtehtävissä. Johtohierarkia virtaa ylhäältä alas ja pyrkii kohti jäykkyyttä. Se soveltuu parhaiten suunnitelmien tai tehtävien toteuttamiseen, jossa ei vaadita nopeaa muutosta. Johtohierarkia luo ja vahvistaa asemaeroja, jotka voivat tukahduttaa työntekijöiden kehityksen ja kasvattaa omia tarpeitaan. Useat tutkimusvirrat johtamisen kirjallisuudessa valaisevat puutteita johtohierarkiassa organisatoriseksi. Nämä puutteet näyttävät erityisen ongelmallisilta nykyaikaisille organisaatioille. Nämä tutkimukset suuntavat yritystoiminnan ja yhteiskunnan kolmea laajaa trendiä. (Lee & Edmondson 2017, 36-37.)

Ensimmäinen usein havaittu on muutosvauhti, joka syntyy nopeammasta tietovirrasta ja äkillisestä kehityksestä. Tämä on selvästi havaittava uhka jäykälle johtohierarkialle. Nopea muutosvauhti aiheuttaa ongelmia johtajuushierarkiaan, joka on huomattu julkisessa sektorissa ja yksityisessä sektorissa. Kun ympäristöt tai asiakastarpeet muuttuvat nopeasti, organisaation työntekijöiden on reagoitava nopeammin kuin johtajan valvonta ja raportointisuhteet sallivat, mikä johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin ja muihin epäonnistumisiin. (Lee & Edmondson 2017, 37.)

Toinen trendi on tietopohjaisen työn kasvu. Monet organisaatiot toimivat niin sanotussa tietotaloudessa. Organisaation arvonluomisen lähteet muodostuvat ihmisten ideoista ja

asiantuntemuksesta. Johtajilla on harvoin täysi asiantuntemus, jota tarvitaan organisaation ongelmien ratkaisuun. Pikemminkin kaikkien organisaatiotasojen ihmisten on annettava tietoa ja ideoita organisaationsa menestymiseksi. Ylhäältä annetut vastaukset eivät todennäköisesti tuota menestykseen tarvittavia tuotteita, palveluja tai ratkaisuja. (Lee & Edmondson 2017, 37.)

Kolmas trendi pitää työtä ja organisaatioita henkilökohtaisten kokemusten kohteina. Henkilöstökokemuksella on tulevaisuudessa entistä suurempi merkitys organisaatioissa ja monissa eri yhteiskunnan osissa. Kiinnostus parantaa työntekijöiden kokemusta on lisääntynyt milleniaalien myötä. Milleniaalit, eli vuosina 1981 – 1997 syntyneet, etsivät ja odottavat työstä enemmän kuin aikaisemmat sukupolvet. Jäykkä hierarkkisuus voi johtaa siihen, että uusia tulokkaita on haastava saada organisaatioon. Monet uusista tulokkaista kokevat työn merkityksellisemmäksi, kun heillä on enemmän valtaa siihen. (Lee & Edmondson 2017, 37.)

Nämä trendit ovat painostaneet johtajien hierarkiaa yhä enemmän ja tehneet sen rajoituksesta selvemmat sekä tutkijoille, mikä puolestaan on johtanut lukuisiin ja monipuolisiin pyrkimyksiin järjestää organisaatio toimintaa vähemmän hierarkkisesti. Esimerkiksi omaehtoisia tiimejä on käytetty siirtämään johtamisvaltaa henkilöryhmille, jotka ovat lähellä organisaation ja sen asiakkaiden puolesta tehtävää työtä. Samankaltaisesti, osallistava johtaminen toteuttaa rakenteita työntekijöiden osallistumisen lisäämiseksi, joissa työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä toteuttamalla yrityksen strategisia tavoitteita. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen tähtäävät aloitteet, joissa johtajat antavat työntekijöille mahdollisuuden toimia tehtävänsä asiantuntemuksen rajoissa, pyrkivät vähentämään epävirallista hierarkiaa asettamalla uusia kulttuuri- ja suhteiden normeja. Uudet normit ja rakenteet voivat johtaa myös uusiin järjestäytymismuotoihin. Tutkimuksissa on havaittu, että orgaanisten organisaatioiden syntymiseen tarvitaan tehokasta tiimipohjaista toimintaa, jonka myötä hierarkkiset linjat poistetaan horisontaalisemmilla viestintämalleilla. Nämä soveltuvat paremmin dynaamiseen työympäristöön kuin perinteiseen byrokraattiseen hierarkiaan. Kukin yllä olevista lähestymistavoista kuvaa pyrkimyksiä järjestää vähemmän hierarkkisesti. Vähemmän hierarkkinen organisaatio viittaa pyrkimykseen sovittaa johtajahierarkia siten, että auktoriteetti hajautetaan suhteessa ylempien virastojen ja alempien virastojen valvonnan ja esimiehille tottelevaisuuden hierarkkisiin periaatteisiin. (Lee & Edmondson 2017, 37.)

4 Itseohjautuvuuden johtaminen ja strategia

Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvuutta johtamisen ja strategian näkökulmasta. Johtajuudessa keskitytään monikolliseen johtajuuteen ja valmentavaan johtajuuteen. Strategia näkökulmassa käsitellään itseohjautuvan organisaation strategista johtamista ja siihen liittyviä strategiamalleja. Luvussa käsitellään myös OKR-tavoitejohtamisen konseptia.

Saraspuron (2019, 33-34) mukaan itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat entistä enemmän johtamista. Jos halutaan, että henkilöstö johtaa itse itseään, pitää pyrkiä kehittämään koko työyhteisön johtamisen laatuun ja määrään. Itseohjautuvien organisaatioiden johtamisessa korostuu alaisten syvällinen tunteminen, sillä ihmiset tarvitsevat yksilöllistä tukea.

Vaikka hierakinen malli on suomalaisessa työelämässä normi, itseohjautuvuuden hyödyt ovat kuitenkin selkeitä. Motivoituneempi henkilöstö on tuottavampi ja innovoivampi ja organisaatio on kilpailukykyisempi. Keskeinen trendi tällä hetkellä on hybridien muodostaminen. Hybridimalleissa yhdistyvät eri mallien parhaat piirteet. Se tarkoittaa sitä, että hybrideissä on vielä jotain hierakkisia rakenteita itseorganisoitumista tukevien rakenteiden rinnalla. (Collin & Lemmetty 2019, 117.)

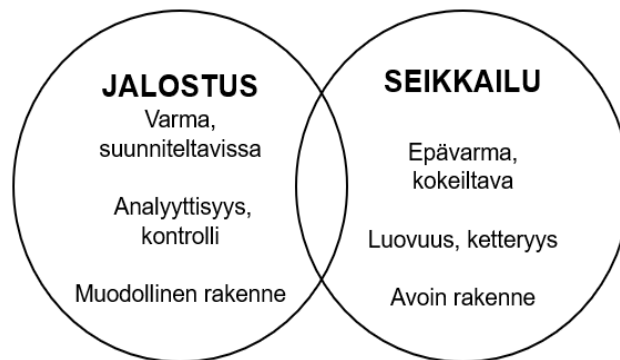
Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii johtajuuskulttuurin muuttamista. Johtajuuskulttuuri on itseohjautuvuuden merkittävä raamittaja. Parhaimmillaan johtajuuskulttuuri mahdollistaa synergian, jossa ihmiset toimivat innovatiivisesti ja tuottavasti kohti yhdessä määrättyä suuntaa. Kulttuurin kehittäminen on aina sidoksissa siihen, missä ollaan nyt ja mitä tavoitellaan. Jotta itseohjautuvuus toimisi työyhteisöissä, tarvitaan yhteistä linjaa ja näkemystä. Yhteisen itseohjautuvuuden linjan rakentamiseen vaikuttaa eri tahojen mielipiteet, kokemukset ja aikomukset. Nykyorganisaatioiden muutosten johtamisessa on huomioitava henkilöstön yksilölliset tarpeet ja organisaation yhteiset tarpeet. Näiden tarpeiden yhteneväisyys on merkittävä, kun johtajuuskulttuuria halutaan kehittää itseohjautuvuutta tukevaksi. Johtajuuskulttuurin kehittämisessä on huomioitava organisaation tavoitteiden lisäksi henkilöstön ja ulkoisen ympäristön odotukset.

Yhteiset näkymät pitää olla pitkäjänteinen ja ketterä mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Sen tulee tarjota henkilöille osallisuuden kokemuksiin ja kehittymiseen. (Collin & Lemmetty 2019, 137-139.) Itseohjautuvuus vaatii toimiakseen yhteisesti sanoitettua ja ymmärrettyä suuntaa.

Itseohjautuvien organisaatioiden ydin on johtajille myönnetyn auktoriteetin radikaali hajauttaminen. Radikaalilla auktoriteetin hajauttamisella tarkoitetaan johtajan, keskijohtajien ja alaisten välisen raportointisuhteen hajauttamista. Kun auktoriteetti siirtyy muuhun kuin

johtajan rooliin, itseohjautuvassa organisaatioissa olevat henkilöt eivät enää raportoi esimiehelle, jolla on laaja ja hajautettu valta jakaa työn tehtävien suorittamisen, seurata suoritusta ja määrittää ylennyksiä tai korotuksia. Itseohjautuvat organisaatiot välttävät dynaamisen auktoriteetin poistamalla johtajan roolin sellaisena kuin se esiintyy johdon hierarkiassa. Johtajien poistaminen muodollisena roolina ei tarkoita sitä, että itseohjautuvassa organisaatiossa ei olisi johtotehtäviä. Työssä seurataan edistymistä kohti organisaation tavoitteita, resurssien tai projektien jakamista, tehtävien ja organisaatorakenteiden suunnittelua ja palautteen antamista yksilöille ovat edelleen olennaisia itseohjautuvien organisaatioiden vaikuttavuuden kannalta. Nämä vastuut jaetaan yksilöille, joka ei ole pysyvää, rajoitonta tai hierarkkista. Päätöksentekovallan alueita, joita johtajat voivat pitää tyypillisissä johtajuushierarkioissa ovat: yrityksen strategia, organisaatio ja työn suunnittelu, työn ja resurssien kohdentaminen, työn toteutus, työn toteutuksen hallinta ja seuranta, henkilöstö ja suorituksen hallinta. Strategian määrittely on sellaista, joka määrittää organisaation yleisen suunnan ja tavoitteet sekä sen, miten yritys suhtautuu näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaatio- ja työsuunnittelupäätöksessä määritetään tehtävät, jotka on suoritettava, ja miten organisaatio rakentuu niiden suorittamiseksi. Työ- ja resurssijakopäätökset liittyvät siihen, miten taloudelliset resurssit ja henkilöstöresurssit kohdennetaan mihin organisaation osiin. Työn suorittamisen kuvaukset määrittävät, kuinka tietty tehtävä tai projekti suoritetaan. Työn suorittamisen johtamiseen tai seurantaan kuuluu sen arvioiminen, onko työ suoritettu ajoissa ja oikealla tavalla. Lopuksi henkilöstö- ja suorituskyvynhallinnan tehtäviin kuuluu sen arvioiminen, miten yksilöt suoriutuvat tehtävissään, mitä koulutusta tarvitaan suorituskyvyn parantamiseksi ja milloin ja kenen palkkaamiseksi ja irtisanomiseksi. Johtohierarkian johtajilla on valta lähes kaikissa näistä toimialueista. (Lee & Edmondson 2017, 35-58.)

Martelan ja Jarenkon (2017, 38-46) mukaan dynaamisuutta organisaatioihin synnyttää vähemmän kontrolloitu toimintaympäristö. Matalahierarkkisessa ja vähemmän kontrolloidussa toimintaympäristössä tapahtumiin reagoidaan nopeasti, tietoa jaetaan ja se kulkee tehokkaasti informaatiovirroissa, joka mahdollistaa kollektiivisen ymmärryksen ympäröivästä todellisuudesta. Parhaimmillaan tämä johtaa myös uusien ideoiden syntymiseen. Martelan ja Jarenkon (2017, 38-46) mukaan kaksikäätiset organisaatiot ovat löytäneet toimenpiteet tasapainottavat tehokkuuden tavoitteluun tähtäävän nykyisen liiketoiminnan jalostamisen ja uutta liiketoimintaa luvan seikkailun. Organisaatioissa tarvitaan kaksikäätisyyden mallia, jossa tehdään jatkuvaa parantamista ja samanaikaisesti etsitään uusia avauksia. Kaksikäätistä organisaatiota havainnollistaa kuvio 5.



Kuvio 5. Kaksikäinen organisaatio (Martela & Jarenko 2017,38)

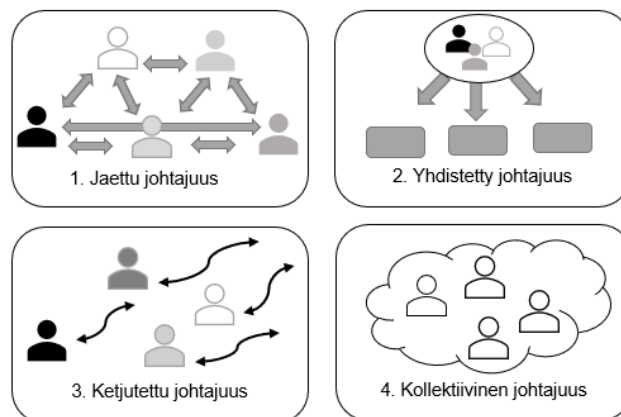
Kaaoksen reunalla kompleksiset systeemit toimivat parhaimmillaan. Tänä aikana toiminta uudistuu, reagoi nopeasti ja kehittyy. Kaaosta kuvaillaan tilana, jossa kehitystä ja itseorganisoitumista tapahtuu. Ennalta arvaamattomuus ja hallittu kaaos kehittävät organisaation mukautumiskykyä. Kaaokseen ollessaan laaja voi johtaa systeemin toimimattomuuteen, jossa valtaa omistavat vetävät sitä eri suuntiin. Toiminnan muutoksen kehityksessä on löydettävä epävarmuuden ja kaaoksen määrä, millä toiminnot kestävät. (Martela & Jarenko 2017, 45-47.)

4.1 Monikollinen johtajuus

Valtaosa monikollisen johtamisen ja johtajuuden tutkimukset ovat lähtöisin 1990- ja 2000-luvulta (Denis ym. 2021, 212). Ilmiönä monikollinen johtajuus on peräisin eri tieteiden yhdistymisen kautta. Crevani ym. (2010, 77-78) mukaan monikollisen johtajuuden käytäntöjä voidaan tutkia eritavoin. Ilmiössä tutkitaan johtajuuden prosesseja, käytäntöjä, vuorovaikutusta ja tieteellisiä olettamuksia johtajuuden näkökulmasta.

Erilaisissa tutkimuksissa on tarkasteltu perinteistä johtajuutta ja siihen liittyviä ominaisuuksia. Niissä on keskitytty yksittäisiin johtajiin, sankarillisuuteen, käyttäytymiseen, identiteettiin ja kykyihin. (Crevani ym.2016; Drath ym. 2008; Raelin 2011; Salovaara & Bathurst, 2016). Monikollisessa johtajuudessa johtaminen rakennetaan ja kehitetään yhdessä (Raelin, 2011, 206).

Termi monikollinen johtajuus tulee Denisin ym. (2012) artikkelista ”Leadership in the Plural”. Monikollinen johtajuus tarkastelee useiden johtajaroolien yhteisvaikutusta tietyissä organisaatiotilanteissa. Artikkelissa on tunnistettu neljä monikollisen johtajuuden virtaa, jossa jokainen keskittyy erilaisiin ilmiöihin. (Denis, Langley & Sergi 2012, 211.) Nämä monikollisen johtajuuden suuntaukset on visualisoitu kuviossa 6. Artikkelissa on kiteytetty useiden toimijoiden yhteistoiminnan tuloksena syntyvän johtajuuden neljään malliin. Jaettu johtajuus, yhdistetty johtajuus ja ketjutettu johtajuus rakentuvat perinteisille johtajarooleille. Näissä malleissa rooli kiertää, vaihtelee eri ihmisten kesken, tehtävät haetaan useammalle henkilölle yhden ollessa nimetty esimies hierarkian suuntaan. Itseohjautuvuuden näkökulmasta näissä malleissa vapaus on rajoitettua ja toteutuu ainoastaan niiltä osin kuin johto sallii. Kollektiivisella johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta vuorovaikutuksena, jossa yhdistetään mitä ihmiset tekevät käytänteisiin, yhteistyöhön, kommunikaatioon, valta- ja vaikutussuhteisiin. Monikollinen johtajuus on ”suhdelo”, joka toteutuu monien organisaation toimijoiden vuorovaikutuksena. (Matela & Jarenko 2019, 54-55.)



Kuvio 6. Monikollisen johtajuuden malleja (Collin & Lemmetty 2019, 118)

Monikollisuus johtajuudessa liittyy demokratiaan koskeviin käsityksiin, voimaantumiseen ja osallistamiseen ryhmän jäsenten keskuudessa, joissakin tilanteissa johtajuuden monikollisuus on rakenteellisesti yhdenmukainen. (Denis ym. 2012, 215.)

Nykypäivänä on vanhanaikaista tulkita organisaatio koneena, johon lisätään varoja ja ulos tulee tuotoksia. Sen sijaan organisaatio toimii elävänä yhteisönä, jossa organisaation jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Jaetussa johtajuudessa kiistetään yksilökeskeiset ja hierarkiset käsitykset johtajuudesta. Muutoksen tarve organisaatioiden johtamiskäytännöissä syntyy asiantuntijoiden ja tiedon kehittymisen myötä. Näissä tilanteissa tiedon jakamisen ja tiedon hallinnan merkitys korostuu. Tiedon saaminen organisaatioiden

yhteiseen käyttöön tuo haastetta. Jaetun johtajuuden myötä johtajuuskeskusteluihin saadaan uutta näkökulmaa ja mahdollisuus tarkastella johtajuutta ryhmätasolla. (Pearce & Sims, 2002, 172-197.)

Monikollisen johtajuuden myötä muuttuu perinteinen tapa tutkia johtajia ja johdettavia. Monikollisessa johtajuudessa ei eroteta jäseniä johtajiin ja johdettaviin, vaan organisaation tavoitteet ovat yhtenäiset. (Darth ym. 2008, 635; Sergi 2016.) Sutherlandin (2015, 212-232) mukaan johtajuuden tutkimukset painottuvat johtajien tehtäviin ja lopputulokseen eikä varsinaisesti siihen, mitä johtajuus tarkoittaa. Oletuksena on ollut, että johtajuus on lopputulos ja johtajuutta ei voi olla ilman johtajia. Johtajuus yleensä kytketään yksilökeisyyteen ja sankarillisuuteen, monikollisessa johtajuudessa taas johtajuudessa nostetaan esille johtajuuden prosessi ja aktiviteetit, eivätkä tulkita johtajuutta pelkkänä lopputuloksena. (Denis ym.2012).

Uusissa johtamismalleissa vuorovaikutussysteemit ovat sisäänrakennettuja eri organisaation tasoilla. Sisäänrakennettujen vuorovaikutussysteemien tutkimiseen on luotu uusi tieteellinen lähestymistapa nimeltään ” jälkiherostinen” (post-heroic) tai jaettu johtajuus (shared leadership). Johtajuus näkyy tässä lähestymistavassa suhteellisena prosessina, jaettuna tai hajautettuna ilmiönä, joka on vahvasti kytköksissä sosiaaliseen vuorovaikutusprosessiin. Jaettu johtajuus koostuu tehtävänkuvan ja vastuiden jakamisesta. Johtamistyön osioon sisältyy tiimien muodostaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, kannustaminen ja motivointi, sidosryhmäsuhteiden ylläpito, mittareiden kehittäminen ja työprosessien tehokkuuden lisääminen. Tavoitteena johtamisen kokonaisuuden osoittamisessa on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen. Tämä tapahtuu delegoinnin ja organisoinnin avulla. (Ropo, Erikson, Sauer, Lehimäki, Keso, Pietiläinen, & Koivunen, 2005, 19.)

Yhteisen tekemisen prosessi on myös yksi jaetun johtajuuden vaiheista. Yhteisessä tekemisessä jaetaan kokemuksia, kuunnellaan ja kerrotaan omia ajatuksia arjen tapahtumista. Prosessi koostuu tietämättömyyden, arvostuksen ja luottamuksen jakamisesta ja sen tavoitteena on näkökulmien, tulkintojen ja ajattelutapojen yhtenäistäminen. (Ropo ym. 2005, 20.)

Monikollisen johtajuuden mallissa yhdistetyn johtajuuden johtoryhmä muodostuu kolmikosta tai kaksikoista hierarkian huipulla. Yhdistetyn johtajuuden toimimisen edellytyksiä ovat luottamus, jaettu tietämys ja yhteisen suhteen ylläpitäminen. Monissa tutkimuksissa on havaittu, että johtoryhmän kaksikot ja kolmikot kykenevät paremmin ymmärtämään organisaation liittyviä epävarmuustekijöitä ympäristön näkökulmasta, mutta sekava vastuu ja urakehitys johtoryhmän kesken voi aiheuttaa vaikeuksia. (Denis ym. 2012, 235.)

Yhdistetyssä johtajuudessa johtajat ottavat käyttöön erilaisia käytäntöjä, jotka voidaan luokitella suhteelliseksi, rakenteelliseksi tai kognitiiviseksi ristiriitaisen logiikan hallitsemiseksi monikollisissa olosuhteissa. Suhteellisiin lähestymistapoihin kuuluu avaintoimijoiden välisen suhteiden kehittäminen. Rakenteellisissa lähestymistavoissa johtajat liittyvät tai erottavat johtajuusalueet. Kognitiiviset lähestymistavat perustuvat vaihtoehtoisen logiikan ymmärtämisen kehittämiseen. (Denis ym. 2012, 235.)

Ketjutetussa johtajuudessa johtoryhmä muodostuu yksilöistä, jossa tietovirta kulkee yksilöiden välillä organisaatiotulosten saavuttamiseksi. Se koostuu vaihtelevasta päätöksenteon valvonnasta ja eri ihmisten verkostoista. Ketjutetun johtajuuden edistämiseksi rakenteiden, rutiinien ja tekijöiden on edistettävä jaettava johtamiskäytäntöä. Tätä johtamiskäytäntöä estävät paineet ja osallistumistarpeiden väliset jännitteet. Ketjutetussa johtajuudessa saattaa esiintyä epäselvyyksiä siitä, mikä muodostaa johtajuuden ja vallan jakaminen voi aiheuttaa haasteita. Tutkimuksen mukaan neljä toimijoukkoa on ajan mittaan voinut toteuttaa muutoksia organisaatioissa ilman muodollista koordinaointia, jossa kukaan ei ole vastuullinen. (Denis ym. 2012, 235.) Buchanan (2007) mukaan onnistumisen syynä on ketjutetun johtajuuden roolien keskinäinen riippuvuus, selvät tavoitteet tulosten saavuttamiseksi, autonomia, hyvät suhteet, avaintoimijat ja oikeat resurssit.

Kollektiivinen johtajuus kuvaa toimintaa, joka johtaa johtajuutta ja ottaa huomioon toimijat, joilla ei ole virallista johtajan roolia. Johtajuus on erillään yksilöistä ja se löydetään yksilöiden yhteisistä käytännöistä ja luodaan tehokkaalla viestinnällä. Kollektiivisen johtajuuden tuottaminen edellyttää yhteisen suunnan, sopeutumisen ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Johtajuus toimii prosessuaalisena ilmiönä ja se muokkautuu useiden toimijoiden vuorovaikutuksen myötä. Kollektiivinen johtajuus on tapa olla suhteessa muihin ihmisiin, se käsitteellistää johtajuutta ja toteuttaa sitä samanaikaisesti. Johtajuuden suhteita voidaan lähestyä eri tavoin ja se tarjoaa uudenlaista ajattelutapaa, kyseenalaistamalla perinteisiä oletuksia ja kuvittelemalla muita mahdollisuuksia määrittellä johtajuutta myös kehittämisen näkökulmasta. Johtajuuden tekeminen sisältää tehokasta ongelmien käsittelyä, vastuiden laatimista ja identiteetin selvittämistä. Nämä tekijät auttavat edistämään organisaation toimintaa. Johtava käytäntö määrittellään samanlaiseksi, kollektiiviseksi, yhteistyöhön perustuvaksi ja myötätuntoiseksi. Käytäntö perustuu johtajuuden täydelliseen jakamiseen ja siihen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. (Denis ym. 2012, 235.)

Denisin (2012, 229) mukaan monikollinen johtajuus näkyy parhaiten erilaisten ryhmien toiminnassa ja tehtävien suoriutumisessa. Johtajuutta kuvataan neljän eri monikollisen johtajuuden suuntauksen kautta:

1. Ensimmäisessä suuntauksessa eli tiimin jäsenten jaetussa johtajuudessa johtaminen tapahtuu tiimin sisällä, dynaamisella vuorovaikutuksella ja vastavuorolla. Tämän suuntauksen tavoitteena on löytää johtamistapoja ja resursoida toimintaa siten, että se vaikuttaa myönteisesti suoritukseen ja organisaation tavoitteisiin. (Denis ym. 2012, 229.) Tiimin jäsenten välisellä johtajuudella lähtökohtana on tiimityön kasvun lisääminen ja kehittäminen. Tässä suuntauksessa yksilöllä on merkittävä rooli johtajuuden vaihtuvasta luonteesta johtuen. Suuntauksessa on positiivinen vaikutus tiimin tehokkuuteen ja sen paranemiseen.

Vallan jakautuminen (power-sharing) tarkoittaa sitä, että organisaatiossa valtaa käyttävät myös muut henkilöt, kuin ainoastaan ylin johto (Denis ym. 2012, 229). Haasteena on kuitenkin vallan todellinen jakaminen käytännössä. Monissa organisaatioissa valtaa käyttää vain ylin johto. Jos valtaa jaetaan organisaatiossa, se on yleensä ylimmän johdon antamaa ja määritelmää.

2. Johtajuuden kierrättäminen ylhäältä alas on suuntaus johtajuuden jakamisesta johtajien kesken. Tässä suuntauksessa johtajan paikan voi jakaa useammalle henkilölle ja siinä tutkitaan, miten henkilöt ja hallinto voi jakautua organisaatiossa ylhäältä alas. Roolien kirkastaminen, luottamus ja joustavuus ovat keskeisiä tekijöitä, kun johtajuutta jaetaan useamman johtajan kesken. Johtajuuden jakautuminen useamman johtajan kesken vaatii roolien tarkentamista, luottamusta ja joustamista. Ongelmaksi kyseisessä suuntauksessa voi nousta johtajien ja omistajien väliset ristiriidat, sisäinen kilpailu ja vastuuvellisuus. (Denis ym. 2012, 229.)

3. Rajat ylittävä johtajuus tutkii johtajuuden välittymistä ihmisten ja projektien välillä. Suuntaus näkyy johtajuuden hajaantumisenä ja vaihtumisena organisaation sisällä ja projekti töiden myötä. Tässä suuntauksessa toimijat saavuttavat merkittäviä tuloksia jakamalla eteenpäin johtajuutta ja vastuuta. (Denis ym. 2012, 215.) Kun johtajuus välittyy ajallisesti rajoja ylittävien projektien myötä, organisaation johtajuuden rutiinit, rakenteen ja johtamisenperiaatteet muodostuvat. Tämän myötä parannetaan organisaation voimavaroja, innovaatiokyvykkyyttä ja energisyyttä. Suuntauksen vaikutus painottuu eniten organisaatorakenteisiin ja prosesseihin. Olennaista tässä suuntauksessa on pohtia vallan merkitys johtajuudessa, miten johtajien ja johtajuuden rajat asettuvat ja miten ne voidaan tunnistaa. Johtajuus välittyy ajallisesti yli

rajojen, kun projekteille ei ole selkeää rajaa. Suuntauksessa nousee esille myös johtajuuden monimuotoisuus ja monimutkaisuus. (Denis ym. 2012, 215.)

4. Vuorovaikutuksessa syntyvä johtajuus suuntauksessa johtajuus on organisoitumisen kasvava prosessi, joka muodostuu vuorovaikutuksessa olevista tekijöistä. Tässä suuntauksessa johtajuus näkyy organisaatioissa käytännössä ja se on erotettu yksilöistä ja sankarillisuudesta. Johtajuutta rakennetaan vuorovaikutuksen myötä. Johtajuus liittyy myös organisaation demografisiin arvoihin. (Denis ym. 2012, 2016). Teoriat keskittyvät, mitä johtajan tulee tehdä ja tutkii yksilötasolla yksilöiden olemassaoloa ja piirteitä. Monikollisen johtajuuden vuorovaikutuksessa syntyvä johtajuus muuttuu osallistavaksi ja se luo yhteistä suuntaa. Johtajuus rakentuu yhdessä erilaisissa tilanteissa vaikuttamalla ja osallistamalla yhteiseen toimintaan. (Denis ym. 2012, 2016.)

Johtajien käsitykset suuntauksissa ovat erilaiset. Tiimin jäsenten jaetussa johtajuudessa ja vuorovaikutuksessa syntyvä johtajuus suuntauksissa keskittyy molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Tässä johtajat ovat samoja henkilöitä. Johtajuuden kierrättäminen ylhäältä alas ja rajat ylittävä johtajuus suuntauksessa johtajat ja seuraajat ovat selkeästi määriteltä. Viimeisessä suuntauksessa johtajuus näkyy käytännön ilmiönä. Tässä suuntauksessa johtajuutta tukitaan arjen kontekstissa ja miten monikollinen johtajuus käytäntöjen kautta ilmenee. (Denis ym. 2012, 261.) Tämä eroaa perinteisen johtajuuden tutkimisesta siten, että johtajuus on erotettu henkilöstä ja rooleista. Johtajuus ilmenee erilaisten toimintojen ja käytäntöjen myötä ja niiden muuttumisesta. Länsimaalaisissa johtajuustutkimuksissa on tutkittu ihmisten motivoimista ja sitouttamista. Johtajuuden ilmeneminen käytäntöinä ei nojaa tähän riippuvuuteen, vaan toimiminen ja päättäminen syntyvät yhteisessä vuorovaikutuksessa. (Raelin 2011,199.)

4.2 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus tapa vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentavan johtajuuden myötä yksilöiden potentiaali vapautuu tiimien ja organisaation käyttöön. Se on tavoitteellista ja osallistavaa yhteistoimintaa. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja se perustuu luottamukseen. Valmentavan johtajuuden määritelmä kuvaa valmentavan otteen ytimen, joka kumpuaa oikeasta asennoitumisesta ja näkyy tietäntyyppisenä käyttäytymisenä. Kun suhtautuminen on toista arvostava ja tekemisessä näkyy tavoitteellinen ja osallistava ote, ollaan valmentavan otteen keskiössä. Parhaimmillaan yksilön ja ryhmän koko potentiaali tulee yhteiseen

käyttöön. (Ristikangas & Gunbaum 2016, 13.) Valmentavan johtajuuden missio on, että esimies asettuu tukemaan alaisiaan niin yksilönä kuin ryhmänä jatkuvaan oppimiseen, kehittymiseen, hyvään suoriutumiseen ja autonomisuuteen (Collin & Lemmetty 2019, 171).

Valmentava johtaminen on johtamismetodi, jonka myötä kehitetään omia voimavaroja ja kykyä selviytyä erilaisista haasteista ja ongelmista. Tämä edellyttää valmentavan esimiehen kannustusta ja tukea. Tämän johtamismetodin perustana toimii avoimet ja oivalluttavat kysymykset. Kuunteleminen on tässä avainasemassa. Onnistuakseen valmentavana esimiehenä vuorovaikutustaidot tulee olla hyvät ja esimiehellä on oltava kykyä toimia valmennettaviensa malliesimerkinä. Palautteen antaminen ja pyytäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä valmentavan esimiehen roolissa. Se vaatii luottamuksen rakentamista tiimin sisällä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 37.)

Esimiehen tehtävänä valmentavassa johtajuudessa on luoda yhteen hiileen puhaltavan, toimivan ja tehokkaan tiimin. Valmentavan esimiehen tehtävänä on auttaa yksilöitä ja koko tiimiään tuntemaan itsensä paremmin, tunnistamaan oman osaamisensa ja tavoitteensa sekä suunnata heitä viemään omat tavoitteet todeksi organisaation tavoitteiden mukaisesti. Valmentavassa johtamisessa on tärkeää tietää mitä on tarkoitus saavuttaa ja miten se toteutetaan. Tehtävänä on tukea yksilöitä ja koko tiimiä tavoitteiden saavuttamisessa. Valmentava johtaminen voidaan kokea myös voimaannuttavana, jossa tiimin jäsenet kokevat tulevaisuutensa nähdynsä ja arvostetuksi omana itsenään. (Parviainen 2017, 28, 135.)

Valmentavalla johtajuudella pyritään vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä. Seurauksena voi muodostua positiivinen kierre, jolla voidaan vaikuttaa sekä yksilöiden että ryhmän työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Kun yksilö kykenee tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, niin sitä parempia tuloksia hän saa aikaiseksi ja luotettavuus omaa työtä kohtaan kasvaa. (Colin & Lemmetty 2019, 174-175.) Esimies pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan niin, että hänen johtamassa ryhmässään muiden toimijuus vahvistuu ja he ovat yhtä vahvemmin subjekteja eikä objekteja johtamisen näkökulmasta. Edellytyksiä voimaannuttamiseen ovat riittävä toimintavapaus ja autonomia. Esimiehen tehtävä on toimia niin, että jokaisen työhallinnan kokemus vahvistuu ja hän kokee tulevaisuutensa kuulluksi työyhteisössä. Itseohjautuvuuden vahvistaminen on valmentavan esihenkilötyön keskeinen missio. Valmentaminen ja tukeminen vahvistavat autonomian tarpeen ja kyvykkyyksien kokemisen tyydyttämistä, jotka ovat keskeisiä psykologisia tarpeita itseohjautuvuuden onnistumiselle. (Colin & Lemmetty 2019, 176.)

Itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa esimiehen ja alaisen välisellä arviointikeskustelulla. Keskustelussa esihenkilön tehtävä on esittää kysymyksiä, joiden myötä alainen pääsee tarkastelemaan omia ajattelu- ja toimintatapoja. Tämän myötä alaisen itsetuntemus ja

vastuu oman osaamisen kehittämiseen vahvistuu. Itseohjautuvuuden edistämiseksi ohjauksessa keskustelussa, dialogia on omaksuttava enemmän kuin asemavaltaa ja etuoikeuksia. Myös rooleihin liittyvistä ennako-olettamuksista on kyettävä luopumaan. Esimies voi vahvistaa itseohjautuvuutta myös valtuuttamalla yksilöitä ja ryhmiä määrittelemään itse tavoitteita, etsimään itse ratkaisuja työhön liittyviin ongelmiin sekä määrittelemään osaamisen kehittämisen tarpeita ja valitsemaan keinoja osaamisen kehittämiseen. (Colin & Lemmetty 2019, 176.)

Valmentavalla otteella rakennetaan yhdessä suuntaviivoja kohti määriteltyä visiota. Esimies ei kerro vaan osallistaa ja valtuuttaa. Hän kysyy, haastaa ja kannustaa sekä luo uutta ajattelua yhdessä johdettaviensa kanssa. Huomio on työn merkityksellisyydessä ja innostavuudessa, jolloin myös itsensä huolehtiminen korostuu. Oma hyvinvointi on aiempaa enemmän omalla vastuulla. Valmentavassa kulttuurissa työhyvinvoinnista huolehtiminen on yhteinen asia. Taulukkoon 2 on tiivistetty keskeisimmät erot valmentamisen ja perinteisen johtamisen välillä (Ristikangas & Grunbaum 2019, 17.)

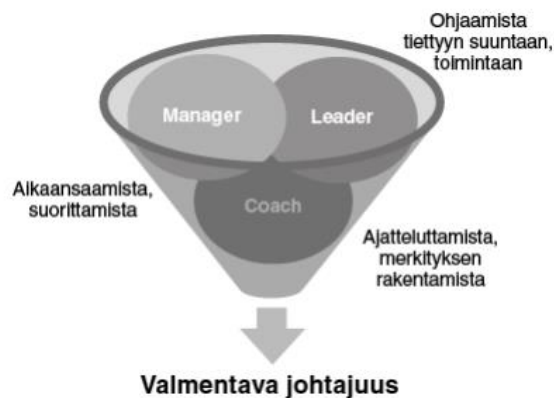
Taulukko 2. Perinteisen johtamisen ja valmentamisen erot (Ristikangas & Grunbaum 2019,17)

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esihenkilö tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä	Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä
On olemassa valmis vastaus ja ohje	Kysytään
Toimitaan mallin/ prosessin mukaan, jonka johto/esimies on luonut	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Käskytetään ja käytetään pakotteita	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti – sitoutuen.
Työskennellään yksin	Tehdään yksin
Pidetään monologia	Käydään dialogia ja dialogia
Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin – ongelmista huomautetaan	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti
Välitetään ja pelätään virheitä	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä
Ollaan itsekseen tyytyväisiä	Juhlistetaan pieniä onnistumisia

Tärkeän ja innostavan työn tekijä toteuttaa itseään ja kantaa vastuuta toiminnastaan sekä suhtatumistavastaan. Oikealla asenteella voidaan oppia mitä vain. Ja päinvastoin ammatillainen joka haluaa kehittyä, ei saa työstään nautintoa eikä yhteistyö toisen kanssa suju. (Ristikangas & Grunbaum 2019, 17.)

Valmentavan esimiehen tehtävänä on saada tiimin jäsenistä osaavampia ja yhteistyökykyisempiä. Tavoitteena on saada yksilöt onnistumaan yhteisissä tavoitteissa. Tätä tavoitetta ohjaa jäsenten välillä vallitseva luottamus ja halu luoda tasavertaisia yhteistyösuhteita. Näissä tilanteissa kehitetään ihmisen vahvuuksia ja saadaan työyhteisöissä positiivisia vaikutuksia aikaan. (Ristikangas & Grunbaum 2019, 26.)

Yhteiskulttuurin rakentamisessa valmentavalla esihenkilöllä on erilaisia rooleja. Näitä rooleja ovat leader ja manager roolit. Kuviossa 7 managerin roolissa esimiehen tehtävänä on huolehtia asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisesta. Managerin tehtävänä on huolehtia, että ihmiset tekevät oikeita asioita oikein. Asijahtaja toimii organisaation prosessien mukaisesti ja tekemisestä syntyy suoritteita ja lopputuloksia. Managerin tehtäviin kuuluu myös hallinnollisista tehtävistä vastaaminen esimerkiksi työsuhteasioiden ylläpitäminen, lomien ja palkkojen ylläpitäminen. (Ristikangas & Grunbaum 2019, 26.)



Kuvio 7. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2010)

Leaderin roolissa esimiehen tehtävänä on suunnata tiimiläisiä kohti organisaation visiota ja toimii siinä suunnannäyttäjänä. Leader johtaa ihmisiä tavoitteellisesti sekä pyrkii huolehtimaan, että riittävä tieto muutoksista on viestitty kaikille. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat yhtä tärkeitä kuin riittävien rajojen osoittaminen, jos toiminta ohjautuu virheelliseen suuntaan. Leader ei puhu pelkästään tavoitteista yleisesti, vaan käyttää tietoisesti ME-muotoa. (Ristikangas & Grunbaum 2019, 26.)

Coachin roolissa esimiehen tehtävänä on sparrata tiimiläisiä toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa ja löytämään oman äänensä. Tässä roolissa on kyse vastuullisuuden johtamisesta, jossa esimiehen tehtävänä on saada tiimiläiset löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa työn tekemiseen. Kun vastuullisuus kasvaa se näkyy mm. sitoutumisena omaan tekemiseen ja haluna kehittää työyhteisöä. Tässä roolissa esimies on kiinnostunut ympärillä olevista asioista, kuuntelee alaisten ajatuksia ja

kysyy oivalluttavia kysymyksiä. Esimies on läsnä ja pyrkii omalla toiminnallaan saamaan aikaiseksi sitoutumista, autonomista innostumista ja vastuuta yhteistyön onnistumisesta. (Ristikangas & Grunbaum 2019, 27.)

Valmentavan johtajuuden ydinroolien kehittäminen esimies roolissa on ensiarvoisen tärkeää. Se, kuinka esimies toimii näissä eri rooleissa, on lisäksi pohjauttava hänen omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa. Vain näin kaikista kolmesta roolista muotoutuu itselle sopivat, persoonalliset, kantavat ja aidot. (Carlsson & Forssell 2012, 37.)

Valmentavan esimiehen rooliin liittyy myös haasteita ja kaikki ei välttämättä halua toimia valmentavana esimiehenä. McComb (2012, 19) mukaan monet haluavat toimia muissa rooleissa kuin valmentajan johon käytetään vähemmän aikaa. Jotta esimiehet voivat toimia kilpailukykyisesti omassa työssään, esimiehen on omaksuttava valmentajan rooli. Valmennus on prosessi, jossa ihmiset pyrkivät parantamaan omaa suorituskyykyään. (Robbin & Hunsaker 2012, 178-179.) Valmentava esimies jakaa omaa vastuuta ja motivoi tiimiläisiä oman suorituskyyvyn parantamiseksi. Esimies luo positiivisen ilmapiirin tiimiin. Ohjaus, neuvonta ja rohkaiseminen ovat valmentavan esihenkilön tyypillisiä tehtäviä. Suorituskyykyä voidaan kehittää luomalla kannustava ilmapiiri ja käyttäytymisen muutoksella. Bond ja Seneque (2013, 67) toteavat, että valmentava esimies ei anna valmiita vastauksia esitettyyn kysymykseen vaan pyrkii saamaan henkilön itse oivaltamaan asian ja sitä kautta kasvattamaan oppimista.

4.3 Itseohjautuvuus strategisena valintana

Strategialla ei ole olemassa yksiselitteitä määritelmää. Michael Porter yhdistää strategian vahvasti asemointiin, arvon tuottamiseen ja kilpailuetujen luomiseen. Tämän tavoitteena on löytää uusi asema arvoketjussa ja sen kautta luoda ylivoimaista kilpailuetua, jota muilla organisaatioilla ei ole. Porterin (1996, 61-78) mukaan strategian esisijaisena tavoitteena on löytää toimenpiteet, jolla voitetaan kilpailijat. Henry Mintzberg on puolestaan jakanut strategiakäsityksen viiteen eri osaan (Kehusmaa 2010, 13-14):

- Strategia on yrityksen tulevaisuuden suunnitelma
- Strategia on johdonmukaista toimintaa
- Strategia on organisaation valitsema asema markkinoilla
- Strategia kuvaa organisaation tulevaisuuden tilaa
- Strategia on liiketaloudellinen juoni

Kammensky (2010) kuvailee strategian toiminnan tavoitteiden valintana muuttuvassa ympäristössä. Määritelmän lähtökohtana on toimintaympäristön muuttuminen. Strategia pitää

sisällään tietoisesti tehtyjä valintoja, asioiden tärkeysjärjestyksen sekä tavoitteet. Strategiat jaetaan klassisiin ja kyvykkyystrategioihin. Klassisella strategialla tarkoitetaan perinteistä strategiamallia, jotka määrittelevät organisaation aseman markkinoilla, tarjonnan, kohderyhmät ja kanavat. Kyvykkyystrategialla tarkoitetaan kilpailukyvyn jatkuvaa kehittämistä asiakaskunnan ja markkinoiden muutostarpeiden mukaiseksi. (Kehusmaa 2010, 13-14.)

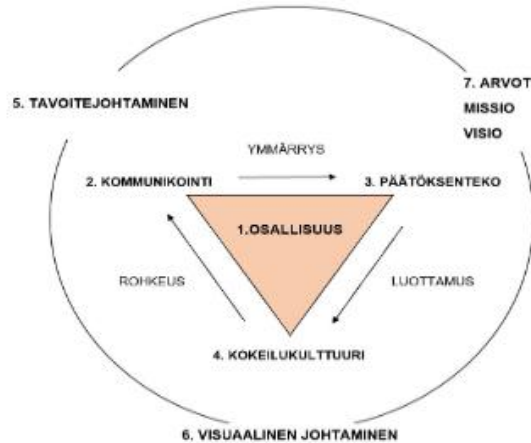
1900 - luvulla Hammel ja Prahalad toivat strategia-ajatteluun vahvan resurssinäkökulman. Heidän mukanaan strategiaan juurtui termi ydinosaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan erikoisosaamista, jota ei ole muilla toimijoilla ja jonka varaan yrityksen menestys rakentuu. Ydin osaaminen voi olla lähes miltä tahansa osaamisalueelta, se voi olla kytköksissä teknologiaan, asiakkaisiin, prosesseihin tai toimintaan. Strategia voidaan nähdä strategiasuunnittelussa käytettävien menetelmien ja mallien muodossa. Strategia voi muodostua strategiakantojen, mittaristojen ja strategisen hankesalkun kautta. (Kehusmaa 2010, 13-14.)

Strateginen johtaminen ja strategia työskentely ovat usein ylimmän johdon toimintaa. Hierarkkiset organisaatiot hyödyntävät usein strategiaprosessien ja strategisia mittareita strategia työskentelyn aikana. Strategiatyöskentely on hierarkkisissa organisaatioissa ennalta määriteltyä ja formaalia. Siinä noudatetaan tarkasti määriteltyjä tapoja ja ohjeita. Strateginen johtaminen painottuu resurssien käytön mittaamiseen ja niiden ohjaamiseen sekä tehokkuuden mittaamiseen. Dignanin mukaan hierarkkisissa organisaatioissa strategisella johtamisella ja strategiatyöskentelyllä suunnitellaan jokainen strategiaan huomioitava asia etukäteen. Tämä aiheuttaa kuluja työaikaan ja resursseihin. Tällöin ei uskalleta poiketa tai muokata strategiaa toimintaympäristön muuttuessa, koska strategiasta on muodostunut toimintaa ohjaava tekijä. (Dignan 2019.)

Yhdessä toimiminen on itseohjautuvan organisaation lähtökohtana (Ala-Mutka 2019, 17). Perinteiset strategiseen johtamiseen kuuluvat prosessit ja työkalut hyödynnetään myös itseohjautuvissa organisaatioissa. Niissä kuitenkin pyritään vähentämään ylimääräistä dokumentointia ja analysointia ja poistamaan valvontaa työntekijöiden keskuudesta. Nämä toteutetaan yleensä sosiaalisella kontrollilla sekä organisaation jäsenten itsesääntelyn ja tavoitejohtamisen avulla. (Ala-Mutka 2019, 138, 168.)

Itseohjautuvien organisaatioiden strategisen johtamisen kokonaisuutta havainnollistaa kuvio 8. Kuviossa oleva kolmio kuvaa itseohjautuvan organisaation jatkuvaa toimintaa ja se muodostuu neljästä osasta: Osallistamisesta, kommunikoinnista, päätöksenteosta ja koikeilukulttuurista. Näiden osien avulla saadaan organisaatioon ymmärrystä, luottamusta ja

rohkeutta. Nämä neljä osaa ovat itseohjautuvan organisaation strategisen johtamisen lähtökohtia, joiden kautta strategia muodostuu. Itseohjautuvan organisaation strategisen johtamisen kokonaisuudessa tavoitejohtaminen, visuaalinen johtaminen, arvot, missio ja visio eroavat toisistaan siten, että ne eivät ole pelkästään esimiesten ja johtajien suunnitelmaa vaan koko organisaation asettamia toimintaa ohjaavia tekijöitä. (Ala-Mutka 2019, 25, 138.)



Kuvio 8. Itseohjautuvan organisaation strateginen johtaminen (Ala-Mutka 2019, 138)

Tavoitejohtamisessa yksilöt asettavat itselleen tavoitteita tai heille asetetaan valmiiksi tavoitteita, jota pyritään saavuttamaan. Tavoitteet ovat yleensä innostavia, kunnianhimoisia ja vaativat uusia ratkaisuja. Visuaalisessa johtamisessa viestitään keskeistä strategiaa, suuntaa ja tavoitteita hyödyntäen erilaisia työkaluja. (Ala-Mutka 2019, 138.)

Itseohjautuvan organisaation strategisen johtamisen kokonaisuus ja hierarkkisen organisaatioiden strateginen kokonaisuus eroavat toisistaan tavoitejohtamisessa ja visuaalisessa johtamisessa. Näiden tilalla on yleensä erilaisia johtamiseen liittyviä mittareita ja analyyskejä. Kuviossa 8 oleva kolmio sisältää hierarkkisessa organisaatiossa erilaisia tekijöitä strategisen johtamisen kokonaisuudessa. Itseohjautuvan organisaation strategisen johtamisen tehtävänä on kehittää organisaatiotasolla avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Hierarkkisessa organisaatiossa strategian johtamisen kokonaisuus koostuu yleensä kontrollista ja formaalisuudesta. (Ala-Mutka 2019, 138.)

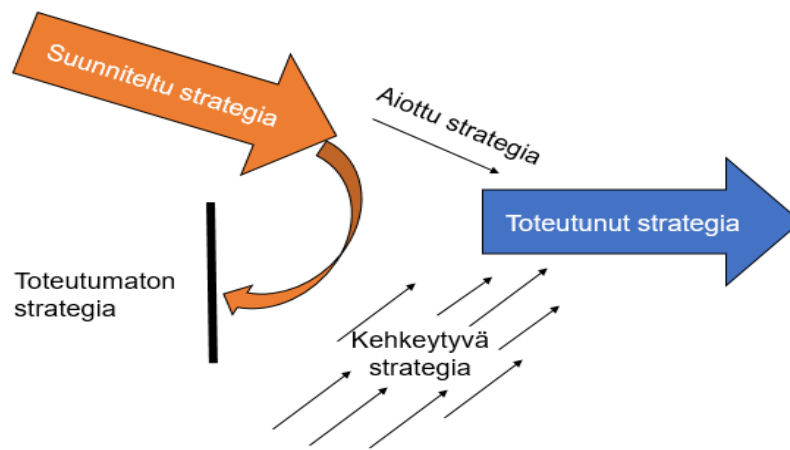
Hierarkkisessa organisaatiossa on tyypillistä, että strategiatyöskentely tapahtuu kerran vuodessa tai harvemmin. Strategisessa johtamisessa keskeistä on jäsenten välinen suhde ja rooli. Tämä vaikuttaa koko organisaation päätöksen tekemiseen. (Ala-Mutka 2019, 138-147.)

Ennalta määritelty strategia haastaa organisaatiossa ketteryyden, joustavuuden ja innovoinnin mahdollisuuksia. Itseohjautuvassa organisaatiossa strategia työskentely on jatkuvaa ja koko ajan käsillä oleva asia. (Laloux 2014, 207; Robertson 2015, 132–134; Martela & Jarenko 2017, 19; Ala-Mutka 2019, 139–147.)

Itseohjautuvan strategiatyöskentelyn ominaispiirteitä ovat nopeus, ketteruus ja jatkuvuus. Itseohjautuvassa organisaatiossa strategiaprosessi on jatkuvaa kehittämistä ja vuorovaikutusta. Strategiaprosessi ei ole pitkänaikavälin suunnitelma eikä ennalta määritelty, joka ohjaisi toimintaa. Lalouxin mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa jokaisella on tieto organisaation tarkoituksesta eli missiosta sekä käsitys organisaation tulevaisuuden tavoitteesta eli visiosta. (Laloux 2014, 207.)

Itseorganisoituvat ryhmät ja itseohjautuminen on vaikeita toteuttaa nopeasti, koska itseohjautuvuus edellyttää kurinalaista toimintakulttuuria ja strategian erinomaista sisäistämistä. Toimintakulttuurin rakentaminen on aikaa vievää ja edellyttää systemaattista johtamista läpi organisaation. Organisaation keskijohto on tässä avainasemassa, koska juuri ihmisen johtamisessa tulee kyetä luomaan toiminnalle otollinen toimintaympäristö sen sijaan, että johtaisi varsinaisesti ihmistä tai kontrolloisi tekemistä. Johtaminen on epäsuoraa ja siinä johdetaan työntekijän ympäristöä, ei itse työn sisältöä. Itseohjautuvassa organisaatiossa strategiaprosessi toteutetaan alhaalta ylös prosessina, joka yhdistettynä kokoavaan ylhäältä alas-ohjauksen muodostuu kaksisuuntaiseksi strategiaprosessiksi. Tavallisesti organisaation johtaminen löytyy näiden kahden ääripään välimaastosta. (Ala-mutka 2008, 69.)

Mintzberg (1994) kuvaa toteutuvan strategian (realized strategy) olevan kahden eri strategian yhdistelmä, jota on kuvailtu kuviossa 9. Aiottu ja suunniteltu strategia (intended & deliberate strategy)) yhdistyy kehkeytyvän strategian (emergent strategy) kanssa. Toteuttaminen on sekä suunnitelmaa, että arjessa koettua ja opittua. Kehkeytyvän strategian ajatellaan olevansa sattumanvarasta ja hallitsematonta. Tosiasiassa se on kurinalaisempi-strategisen johtamisen malli, kun perinteinen, jossa painopiste on suunnittelussa. Kehkeytyvässä mallissa painopiste on arjen johtamisessa. (Ala-Mutka 2019, 139.)



Kuvio 9. Suunniteltu-, ketterä- ja toteutunut strategia (mukaillen Mintzberg 1994)

Mintzberg, Lampel, Quinn ja Ghoshalin mukaan strategia voi olla pidemmän aikavälin suunnitelma, tapa toimia, juoni, asema tai näkökulma. Strategiaa voidaan toteuttaa erilaisilla malleilla. (Ala-Mutka 2019, 139.)

Strategia suunnitelmana on ennalta suunniteltu tiettyjä tilanteita varten, jossa strategiaa käytetään. Strategia suunnitelmana kehitetty tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Strategia suunnitelmana voi olla yleinen tai formaali. Suunniteltua strategiaa voidaan käyttää yksittäiseen tarkoitukseen, jolla pyritään harhauttamaan kilpailijoita tekemällä yksittäisiä toimenpiteitä. Tällöin puhutaan juonesta. Strategian toteuttaminen juonella uhataan kilpailijoita tietyillä toimenpiteillä, vaikka ei sitä aiottaisikaan toteuttaa. (Ala-Mutka 2019, 139.)

Toimintojen johdonmukaisuutta määrittelee strategia toimintatapana. Toimintatapa ei muodostu valmiin suunnittelun kautta vaan, kokemuksen myötä muodostuu vakiintunut toimintamalli. Strateginen päätös voi syntyä, kun toimintatavasta poiketaan tai johdonmukainen käyttäytyminen rikkoutuu päätösten kohdalla. Toteuttavalle strategialle on elintärkeää johdonmukaisuus, koska ilman johdonmukaista käyttäytymistä strategiaa on haastava toteuttaa. Harkittu ja toteutuva strategia on itsestään toteutuva strategia. Mintzbergin mukaan aiottu strategia ei aina toteudu tai osa strategiasta jää toteuttamatta. Toteutumaton osa strategiasta kutsutaan harkituksi strategiaksi. Toteutuvaan strategiaan voi sisältyä myös toimintatavan ohjaamia itsestään toteutuvia strategioita. (Mintzberg ym., 2003, 5-9.) Strategia asemana muokkautuu ympäristön mukaan, joka yleensä muodostuu suunnittelun ja toimintatavan mukaisesti. Muodostumiseen voi vaikuttaa myös kilpailijoiden suhde tai toimintaympäristö. Asema-strategialla pyritään vahvistamaan yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tai kilpailla kilpailijoiden kanssa. (Mintzberg ym., 2003, 5-9.)

Strategia näkökulmana muodostuu ympäröivästä maailmasta ja se on laajempi kuin asema-ajattelu. Tämän avulla luodaan mielikuva itsestään ja toteutetaan näitä ominaisuuksia. Strategia näkökulmana pohjautuu toimista, joita strategian toteuttaja tekee. (Mintzberg ym., 2003, 5-9.)

4.4 OKR-tavoitejohtaminen itseohjautuvuuden tukena

OKR-mallin käyttö on yleistynyt massiivisesti eri organisaatioissa. OKR-mallin avulla toteutetaan organisaation tavoitteita ja strategiaa viedään arkeen. OKR-malli perustuu selkeään ja relevanttiin tavoiteasetantaan, joka huomioi useita tekijöitä. Malli muodostuu kahdesta osasta objectives eli tavoitteet, jotka kertovat, mitä tavoitellaan ja key results eli avaintulokset, jotka kertovat, miten asiat etenevät. OKR-mallin avulla saadaan strategiaa vietyä arkeen, ketteryyttä ja lisättyä jatkuvaa oppimista sekä motivaatiota. OKR-malli perustuu seitsemään erilaiseen kilpailuetuun (Hämäläinen & Sora 2020, 15):

1. Selkeys ja oikea fokus organisaatiossa
2. Yhdensuuntainen toiminta
3. Edistää oppimisen kehittämistä
4. Luo läpinäkyvyyttä ja vastuuntuntoisuutta organisaatiossa
5. Lisää tehokkuutta tulosten saavuttamisessa
6. Luo ajanmukaisen tilannenäkymän organisaation johdolle
7. Nostaa henkilöstön motivaatiotasoa

Strategian vieminen arjentyöhön ja muuttaminen näkyväksi on usein haastavaa ja organisaation johtajat maailmassa painavat saman ongelman parissa. OKR-mallin kautta tavoitteet muotoutuvat johdonmukaiseksi ja kaikki organisaation tasot ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tavoitteista tehdään organisaatiotasolla näkyväksi ja kaikki eri organisaation tasot näkevät toistensa tavoitteet ja pystyvät sitä kautta yhdenmukaistamaan omia tavoitteitaan tukeakseen strategista kokonaisuutta. Avoin keskustelu on tärkeässä roolissa, jota tavoitteiden asettamisen yhteydessä käydään. Johdon tavoitteet johdetaan suoraan strategiasta. Ne viestitään koko organisaatiolle. Tämän jälkeen tiimit luovat omat tavoitteensa edellisiin pohjautuen ja johdon kanssa asiasta keskustellen. Keskustelu johtaa myös ylempien tavoitteiden muuttamiseen ja hienosäätämiseen. Usein tavoitteiden kannalta olennaista viisautta asuu muualla kuin johtoryhmän ympärillä. Kun koko organisaatio on mukana tavoite keskusteluissa kukin vuorollaan, saadaan kaikki tieto ja osaaminen hyödynnettyä. (Hämäläinen & Sora 2020, 15-17.)

Tavoite on muutosjohtamisen tärkein käsite, sillä ilman kunnollista tavoitetta muutoksella ei ole päämäärää. Jokaisella organisaatiolla on jonkinlaisia päämääriä. Ne on kirjattu visioon ja missioon ja niistä on tehty karkea strategia. Päämääriin vaikuttavat myös olosuhteet ja niiden muutoksiin reagoiminen. Organisaatioiden päämäärät ovat OKR-mallin tavoitteiden perusta. Kun organisaatio tietää mihin suuntaan se haluaa mennä, tästä päämäärästä valitaan OKR-tavoitteet. Tavoitteiden tehtävänä on toimia suunnannäyttäjinä ja

niiden tulisi olla innostavia. Innostava tavoite saa ihmiset tarttumaan toimeen ja ponnistelemaan kohti yhteistä tulevaisuutta. Se lisää työnimua. Lisäksi tavoitteen olisi hyvä olla niin selkeä ja ymmärrettävä, että se muodostuu nopeasti osaksi organisaation kielenkäyttöä. Tavoitteella halutaan aikaansaada jonkinlaista muutosta, pientä tai suurta, organisaation vallitsevaan tilanteeseen. Tavoitteen elinkaari määräytyy sen mukaan, kauanko tuon päämäärän saavuttaminen kestää, lyhyimmillään tavoitteen elinkaari on yhden kvartaalin pituinen, mutta useimmiten toteuttaminen vaatii useamman kvartaalin. (Hämäläinen & Sora 2020, 25.)

OKR - mallin avaintuloksien saavuttamista seurataan numeroiden avulla. Avaintuloksia pohtiessa on tärkeää tietää mitä asiaa halutaan organisaatiossa muuttaa, jotta haluttu tavoite saavutetaan. Avaintulos kuvaa muuttuneen toiminnan lopputulosta. Avaintulosten tulee olla ymmärrettäviä ja ne voivat olla myös innostavia. Avaintulosten tehtävänä on ohjata organisaatioiden jokapäiväistä tekemistä ja niiden tulee olla ymmärrettäviä. Avaintulos ei ole mittari, vaikka se onkin numeerinen. Mittari mittaa kulloistakin tilannetta. Avaintulos puolestaan on muuttuneen toiminnan lopputulos. Kun avaintulokset saavutetaan, ne ovat vieneet tavoitetta lähemmäs toteutumistaan. (Hämäläinen & Sora 2020, 35-45.)

Kun OKR - mallin käyttöönotto aloitetaan, autonomian tason ei tarvitse olla organisaatiossa kovinkaan korkealla. Jotta mallista saadaan suurin mahdollinen hyöty irti, tiimien autonomiaa kannattaa ennen pitkää lisätä. OKR - mallin käyttöönotto vaatii autonomia tason lisäämistä. Perinteiset, hierarkkiset, ylhäältä sanelevat johtamismallit eivät luo sitoutuneita työntekijöitä. Tiimit eivät motivoitu, ja johdolla on aivan liikaa töitä. Johdon energia ja aika kuluvat työntekijöiden valvomiseen, tehtävien jakelemiseen ja kontrollointiin. Jotta johdon työmäärää olisi mahdollista vähentää, koko organisaation pitää pystyä keskittymään tehtäviensä kannalta olennaiseen toimintaan ja tulosten saavuttamiseen itsenäisesti. Johdon kannalta se tarkoittaa suuremman kuvan viestimistä, tapahtumien kontekstin selittämistä, muiden suoritusten ylätasoa seuranta ja tarvittaessa avun tarjoamista. Työntekijöille se tarkoittaa vastuunkantoa omasta työnkuvasta ja omaan rooliinsa liittyvää itsenäistä päätöksentekoa. (Hämäläinen & Sora 2020, 197.)

Autonomisessa ja itseohjautuvassa organisaatiossa saadaan parempia tuloksia kuin perinteisillä malleilla. Autonomian seurauksena ihmisten oma vastuu strategian toteutuksesta ja tavoitteista kasvaa. Näin koko yrityksen potentiaali saadaan tehokkaammin käyttöön, myös ihmisten kokemus työn merkityksestä sekä motivaation työhön vahvistuvat. OKR-mallilla pyritään työntekijöiden kykyyn määritellä oman työnsä sisältö, ainakin osa työn tavoitteista ja tavoista päästä niihin. OKR-malli auttaa poistamaan myös organisaati-

tioiden turhautumista, joka syntyy siitä, ettei mikään etene eikä kehity. OKR-malli suorastaan pyytää ihmisiä tuomaan työn kehittämisen ja oman kehittymisestä esineitä esiin, jotta ne voidaan poistaa tai niitä voidaan lievittää. OKR-mallilla projekteja saadaan valmiiksi ja tavoitteita saavutetaan, kun niiden vaikutukset ovat merkityksellisiä, työkin on. (Hämäläinen & Sora 2020, 198-199.) OKR-malli voi tukea autonomisuutta erittäin paljon. Jotta autonomiaa voidaan kasvattaa, luottamuksen täytyy ensin vahvistua. Johtolle se tarkoittaa sitä, että tiimien oman harkinnan määrä tulee hiljalleen lisätä. Jos tiimin halutaan ottavan vastuuta, sille täytyy myös antaa valtaa sen omiin asioihin. Kun tiimit pystyvät ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta toiminnastaan, johto saa vapautta toimia omassa tehtävässään. Tästä seuraa positiivinen kierre, joka johtaa itsenäisempään toimintaan ja työhönsä sitoutuneisiin ihmisiin, joiden tehtävä on selkeä. (Hämäläinen & Sora 2020, 199.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintaa, toteutettua kyselyä sekä tutkimusaineiston analyysia. Menetelmän valinnassa kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön lähestymistavasta. Kyselyn toteuttamisessa käydään läpi, miten kysely on suunniteltu ja jaettu kohderyhmälle. Aineiston analyysissä tarkastellaan menetelmän valintaa ja kuvaillaan sisällön analyysin eri vaiheita.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa Kansaneläkelaitoksen itseohjautuvuuden kehittämistarpeita neljän eri ulottuvuuskautta. Opinnäytetyöni strateginen lähestymistapa on konstruktiiivinen tutkimus, jonka lopputuloksena syntyy tuotos tutkimustietojen pohjalta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo Kelan organisaatioon uutta tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on monta eri menetelmää, koska lähestymistapa ei rajaa pois mitään menetelmää.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheisen ongelman ratkaisuun tutkimustulosten pohjalta. Uusi rakenne koostuu olemassa olevasta teoreettisesta tiedosta ja käytännössä saadusta tiedosta. Päämääränä on saada ongelmaan uudenlainen teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo organisaatioon ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. Tässä menetelmässä on tärkeää kytkeä käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.) Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoite on tiedossa, mutta tavoitteen saavuttaminen ei. Konstruktiiiviselle tutkimukselle ominaista on uuden todellisuuden rakentaminen olemassa olevan tietämyksen pohjalta. Menetelmä käsittelee myös, millaista uutta todellisuutta halutaan rakentaa ja miten se tehdään. Konstruktiiivinen tutkimus koostuu rakentamisesta ja arvioinnista. (Tietotekniikan kandidaattiseminaari 2010.) Konstruktiiiviselle tutkimukselle on ominaista kokemusperäinen väliintulo, koska sillä pyritään vaikuttamaan käytännön tekemiseen, joka on osa tutkimusmenetelmää. Käytännön ongelman ratkaisu on konstruktiiivisessa tutkimuksessa ideaalinen tulos. Ojasalo ym. (2009, 66) Tässä tutkimusmenetelmässä tutkimusaiheen on oltava sellainen, jolla on merkitystä käytännössä. Tutkimus etenee prosessimaisesti ja teoritietoa ja käytännön tietoa kehittämiskohteen ratkaisemiseksi. Prosessissa etsitään ratkaisu esiin tulleisiin ongelmiin ja näiden toimivuutta testataan prosessin neljännessä vaiheessa. Viidennessä vaiheessa prosessia osoitetaan ratkaisun uutuusarvo teoriakytkentöihin yhdistettynä, minkä jälkeen tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 67.)

5.2 Kyselyn toteuttaminen

Opinnäytetyössä selvitetään, miten itseohjautuvuutta voidaan kehittää Kelan organisaatiossa ja tutkimustulosten keräämiseen on käytetty lomakekyselyä. Koska tutkimuksen kohderyhmä on Kelan organisaation viisi tulosyksikköä (Asiakkaan lähipalvelut, Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut, IT-palvelut, Tietopalvelut ja Yhteiset palvelut), määrällisen menetelmän käyttäminen on ollut toimivin tapa lähestyä niin suurta joukkoa. Tiedonhankinta tapahtui lomakekyselyn myötä ja esiin tulleiden tulosten kautta on pyritty kartoittamaan ratkaisuja Kelan itseohjautuvuuden kehittämiseen.

Yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä on kysely. Kyselytutkimuksessa etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä merkittävää tutkimusainestoa, jossa suurelta ihmisryhmältä voidaan kysyä monia kysymyksiä. Kyselymenetelmänä toimii nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyn tuloksia voidaan käsitellä myös tilastollisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.)

Opinnäytetyön kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin perehtymällä itseohjautuvuuden teoriaan ja kirkastamalla työn tavoitteet. Kehittämistyöstä laadittiin viitekehys, jota käsiteltiin tarkemmin taulukossa 3. Viitekehys auttoi kytkemään teorian, tutkimuskysymykset kyselylomakkeeseen ja tuotokseen. Lomakkeeseen sisällytettiin kysymyksiä, joita tarvittiin tutkimuskysymysten selvittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomakkeen suunnittelun ja kyselyn toteuttamiseen ryhdyttiin vasta tietoperustan kokoamisen ja kohdeilmiöön perehtymisen jälkeen. Kyselylomakkeen sisältö on tarkemmin tutkittavissa opinnäytetyön liitteessä (liite 1). Lomakkeessa on pyritty kehittämistehtävän kannalta kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymysten asetteluun. Kysymykset on laadittu mahdollisimman tarkoiksi, jotta analyysivaiheessa havaittua tietoa olisi helppo tiivistää. Kysymykset käsittelevät monta laajaa itseohjautuvuuden asiakokonaisuutta. Tarkoituksena oli selvittää mahdollisimman kattavasti itseohjautuvuuden kehittämisen toimenpiteitä Kelan organisaatioon.

Taulukko 3. Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa viitekehys

Teoria	Tutkimuskysymykset	Kysely	Tuotos
Itsemääräämisteoria, psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio	Millaisena itseohjautuvuus koetaan Kelan tulosyksiköissä?	Psykologisten tarpeiden toteutuminen Kelan organisaatiossa. Koetaanko tehokkuuden suorituksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta? Mitkä tekijät vahvistavat tai estävät itseohjautumista työssä? Mitä itseohjautuvuus Kelassa tarkoittaa? Mitkä Kelan toimet ovat lisänneet tai voisivat lisätä motivaatioitasi?	Kehittämiskohteiden ja kehittämistoimenpiteiden analysointi toimihenkilön näkökulmasta. Mitä-Miksi-Miten malli.
Itseohjautuvuutta tukeva organisaatio	Mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää Kelalta?	Miten uskoisit itseohjautuvuuden sopivan Kelan kaltaiseen organisaatioon? Minkälainen on Kelan organisaatorakenne? Minkälaisia vaikutuksia itseohjautuvalla organisaatiolla on erilaisiin työympäristön osa-alueisiin? Millainen Kelan toimintaympäristö on? Mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuuden tuomiseen Kelaan voi liittyä?	Kelan itseohjautuvuuden SWOT-analyysi. Kehittämiskohteiden ja kehittämistoimenpiteiden analysointi organisaatio näkökulmasta. Riski-analyysi itseohjautuvuuden haasteista. Mitä-Miksi-Miten malli.
Suunniteltu, ketterä ja toteutunut strategia, OKR-malli ja valmentava/monikollinen johtajuus	Mitä toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää Kelalta?	Miten esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen? Antaako esihenkilö valmiita vastauksia? Kuinka sisäistetään Kelan strategia? Mitä muutoksia tekisit Kelan strategia suunnittelussa? Mitä toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen vaatii Kelassa?	Mitä-Miksi-Miten malli. Itseohjautuvuus henkilöstökokemus osa-strategian tukipilarina, Kelan itseohjautuvuuden malli, jossa kuvataan rooleja ja toimintatapoja toimihenkilö, esihenkilö ja työyhteisö näkökulmasta, Kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet strategian ja johtamisen näkökulmasta, Kelan itseohjautuvuuden mallin kytkeminen OKR- tavoitejohtamisen konseptiin.

Opinnäytetyön kyselyn ulkonäkö, saatekirje ja tutkimustulosten raportointi on tehty tiiviissä yhteistyössä Kelan digitaalisen tiedonkeruupalvelujen kanssa. Kyselyn ja saatekirjeen (liite 1) suunnittelupalaveri toteutettiin ennen kyselyn jakamista ja palaveriin osallistui Kelan tietopalvelujen tuoteomistaja ja tutkija.

Opinnäytetyön kohderyhmä oli Kelan organisaation viisi tulosyksikköä eli 8198 Kelan toimihenkilöä, joista otoskooksi valittiin 500. Menetelmänä käytettiin ositettua otantaa, jonka avulla pyrittiin varmistamaan, että otos on merkittävien ryhmien osalta mahdollisimman edustava. Ositetussa otannassa käytetään hyväksi etukäteistieto ja perusjoukon jakautumisesta ryhmiin. 500 otosta lähdettiin pohtimaan ensin jakamalla henkilöstömäärä tulosyksiköittäin. Henkilöstömäärä vaihtelee merkittävästi tulosyksiköittäin ja ryhmittäminen oli välttämätön kyselyn jakamista varten.

Taulukko 4. Tulosityksiköiden ryhmittäminen ja otos

Perusjoukko 8202	Otoskoko= N= 500	500 luvusta 8202= 6,10%
------------------	------------------	----------------------------

Havaintoyksiköt	hlömäärä	%	tulos
Asiakkaan lähipalvelut	1249	6,10 %	76
IT-Palvelut	847	6,10 %	52
Tietopalvelut	236	6,10 %	14
Yhteiset palvelut	461	6,10 %	28
Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut	5409	6,10 %	330

Kyselyn jakaminen tulosityksiköittäin toteutettiin taulukon 4 mukaisesti. Kyselyn jakamisen otannan toteutti opinnäytetyöntekijä. Ensin perusjoukosta 8198 suhteutettiin otoksen kokoon 500, josta saadaan yhteensä 6,1 prosenttia. Prosenttiluku laskettiin viiden eri tulosityksiköiden henkilöstömäärällä, josta selvisi kyselyiden jakamisen määrä per tulosityksikkö. Kysely jaettiin viiteen tulosityksikköön 23.09.2021 ja vastausaika kyselyyn oli 07.10.2021 asti. Tämän ajanjakson aikana opinnäytetyöntekijä pystyi seuraamaan kyselyn vastausten etenemistä liveraportin kautta. Kelan itseohjautuvuuden kehittäminen organisaatiossa kyselyn lopputulokset olivat käytävissä 08.10.2021 ja kyselyyn vastasi yhteensä 143 kelaista, jolloin vastausprosentiksi muodostui 25 prosenttia.

5.3 Aineiston analyysi

Kyselytutkimus on oiva tapa kerätä ja tutkia tietoja esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Nämä kiinnostuksen kohteet ovat yleensä moniulotteisia ja monimutkaisia. Kyselyssä kysymyksiä esitetään kyselylomakkeen kautta. Kyselylomake mittausvälineenä soveltuu yhteiskunta -ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. (Vehkalahti 2014, 11.)

Loppuraportti kyselytuloksista saatiin Kelan tiedonkeruusta vastaavalta yksiköltä neljässä eri Excel-muodossa. Kyselytulokset oli kuvailtu, numeroina, arvoina, tekstinä ja yhteenlaskettuna versiona. Kaaviot kyselytuloksista olivat valmiiksi visualisoitu ja avoimet kysymykset olivat kirjallisessa muodossa. Kaavioissa vastausten määrä raportoidaan keskiarvoina ja prosenttijakaumina ja avoimet kysymykset avataan teemoittain. Tavoitteena oli analysoida kyselytuloksia järjestelmällisesti ja luoda sanallinen selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehittävästä asiasta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysiä, joka on yksi dokumenttianalyysin keskeisin analysointitapa. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä

kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 122).

Opinnäytetyön aineiston analysointi aloitettiin tarkastelemalla ja tutkimalla miltä aineiston sisältämät tulokset näyttävät. Tämän myötä voidaan varmistaa, että aineistossa on kaikki kunnossa. Aineiston valmistelu ja pelkistäminen aloitettiin muokkaamalla ja siirtämällä aineiston sisältö erilliseen Powerpoint - tiedostoon, josta muodostui selkeä ja helposti luettava aineistokokonaisuus. Tähän tiedostoon vietiin kaikki kyselytuloksista saadut visuaaliset kaaviot. Aineiston ryhmittely ja pelkistäminen toteutettiin aineistolähtöisesti, jakamalla saadut kyselytulokset neljään opinnäytetyössä käsiteltävään itseohjautuvuuden näkökulmaan. Kyselytulokset olivat kokonaisuudessa hyvin kattavia ja laajoja asiakokonaisuuksia. Aineiston analysointi ja kyselytulokset esitettiin Kelan strategiaryhmälle, vaikka varsinainen tuotos oli vielä keskeneräinen. Tämä edesauttoi opinnäytetyöntekijän aineiston pelkistämistä ja ryhmittelyä. Pelkistämällä saadaan selkeytettyä ja tiivistettyä aineistoa. Sillä pyritään rajaamaan pieni määrä näkökulmia runsaasta aineistosta. Tiivistämisessä nostetaan esille aineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä. Aineiston ryhmittelyssä käydään läpi aineiston samankaltaisuuksia ja eroja tarkasti. Yleiskäsitteitä muodostetaan abstrahoinnin avulla. Oleellinen tieto erotetaan aineiston abstrahoinnissa, josta muodostuu teoreettinen käsitteistö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 125.)

Tutkimustehtävä ja opinnäytetyönaihe toimivat aineiston pelkistämisen ohjaajana. Tämä auttoi aineiston tarkastelua tutkimuskysymysten pohjalta. Alkuperäisilmaukset muutettiin yksinkertaiseksi ja ryhmiteltiin teemakortiston mukaisesti alaluokiksi ja kategorioiksi. Samaa asiaa kuvaavat ilmaukset yhdistettiin yläluokkiin ja se nimettiin sisältöä kuvaavaksi yläluokaksi. Analyysin loppuvaiheessa yläluokat yhdistettiin pääluokiksi aineiston keruuvaiheessa määritellyn kyselylomakkeen teemojen mukaisesti. Sisällönanalyysin vaiheita kuvataan tarkemmin taulukossa 5.

Taulukko 5. Aineistolähtöinen luokittelu itseohjautuvuuden kehittämisessä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Yhteenkuuluvuus, omaehtoisuus, vapaus työntekoon	Autonomia	Psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio	Itseohjautuvuuden kehittäminen organisaatiossa
Voimakas työhön sitoutuminen, tehokkuus ja jatkuva kehittyminen	Itsensä kehittäminen		
Työn tuottavuus ja hyvinvointi	Työhyvinvointi		
Luottamuskulttuuri, moderni johtamiskulttuuri, tiedonjakaminen, innovatiivisuus ja luovuus	Kulttuurinen kehitys	Itseohjautuvuutta tukeva organisaatio	
Hierarkisuuden ja byrokratian poistaminen, säännöt ja raamit, itseohjautuvuutta tukevat työkalut	Hallitustapa		
Mikromanagerointi ja hallinnan tunteesta luopuminen	Valmentava johtajuus	Itseohjautuvuuden johtaminen	
Nopea päätöksenteko ja niukka liikkumavara työnkuissa	Byrokraatiaesteet		
Strategiaviestintä, toimihenkilö- ja asiakasymmärrys strategiatyössä, itseohjautuvuuden korostaminen henkilöstökokemus osa-strategiassa, strategia suunnitteluun osallistuminen	Strateginen kehittäminen	Itseohjautuvuus strategiassa	

6 Tutkimustulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen empiiristä aineistoa eli kyselytuloksia neljän eri itseohjautuvuuden näkökulmista. Kaikkiin kyselyn kysymyksiin vastasi 143 kelalaista, eli vastausprosentti oli noin 25 prosenttia. Tutkimustulokset käydään läpi teemoittain ja vertaillaan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa kerrotaan myös, kuinka Kelan itseohjautuvuuden käsikirja on syntynyt.

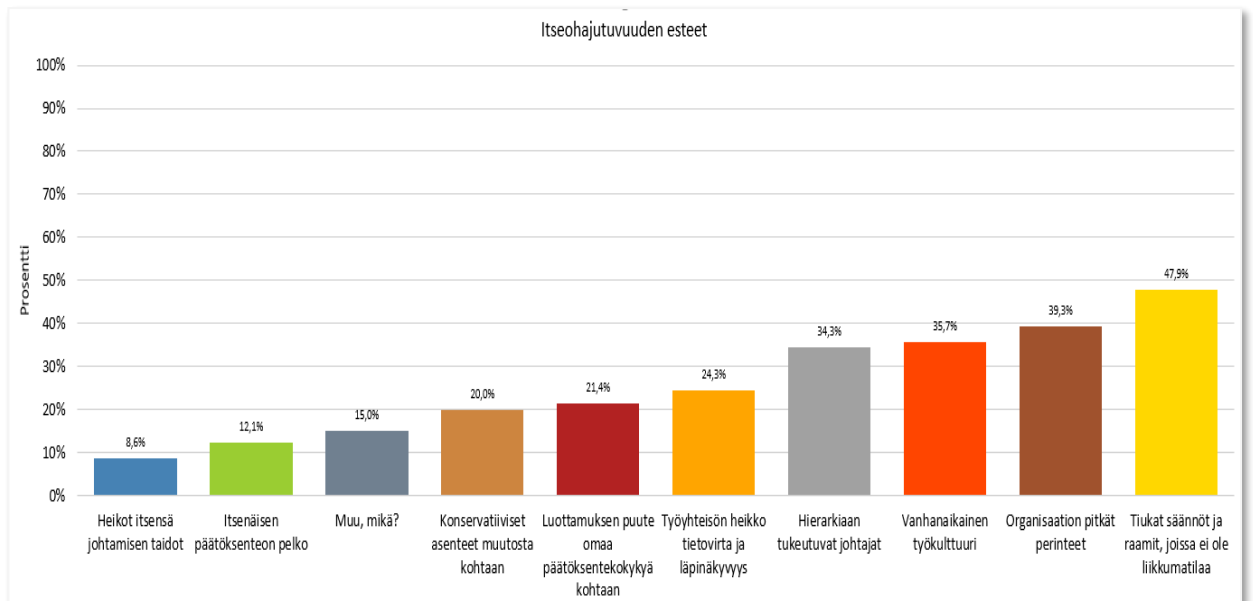
6.1 Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio

Itseohjautuvuutta toimihenkilöiden näkökulmasta tutkittiin psykologisten tarpeiden tyydyttämisen ja sisäisen motivaation kautta. Kyselyssä tutkittiin toimihenkilön tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta omassa työssään ja, kuinka toimihenkilö pääsee hyödyntämään vahvuuksia ja omaa osaamista työssään. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät estävät ja vahvistavat itseohjautumista omassa työssä. Vastaajista reilu puolet ei koe lainkaan tai kokee hieman yhteenkuuluvuuden tunnetta. Psykologisten tarpeiden edistämisen kehittämistarpeiksi korostui yhteenkuuluvuuden tunne omassa työssä. Tänä päivänä Kelan työssä koetaan tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta kohtalaisen hyvin. Vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä työssä 60,5 prosenttia vastaajista kokee kuvion 10 mukaisesti paljon tai erittäin paljon. Synnynnäisiä psykologisia tarpeita tutkittiin kyselyssä, koska niiden tyydyttämisen myötä luodaan sisäinen motivaatio, joka on itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta merkittävä tekijä. Eskolan (2018) mukaan hyvinvointi on vahvasti kytköksissä ympärillä oleviin ihmisiin ja kun koemme, että meistä välitetään, voimme olla syvässä yhteydessä läheisimpiimme ja voimme työssä hyvin.



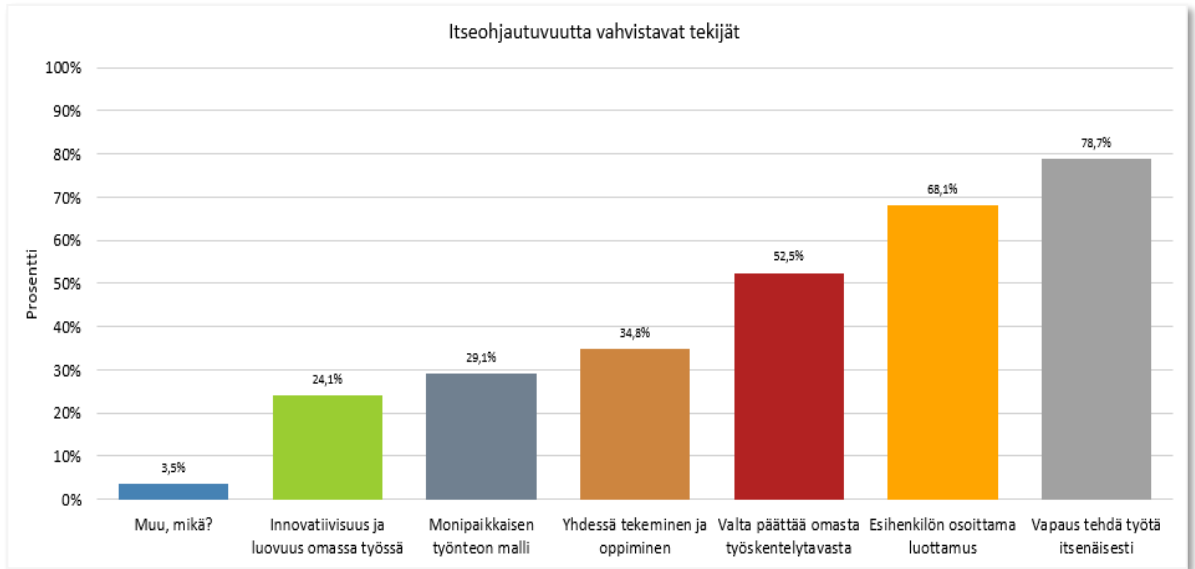
Kuvio 10. Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio (n= 143)

Toimihenkilön näkökulmasta tutkittiin itseohjautuvuuden esteitä ja itseohjautuvuutta vahvistavia tekijöitä. Itseohjautumisen esteeksi korostui Kelan tiukat säännöt ja raamit sekä organisaation pitkät perinteet. Myös vanhanaikainen työkulttuuri ja hierarkiaan tukeutuvat johtajat korostuivat itseohjautuvuuden estäväksi tekijäksi. Kuvion 11 mukaan vastausten jakauma on jakautunut jokaiseen itseohjautuvuutta estävään tekijään suhteellisen tasaisesti (n=143). Tutkimukset ovat osoittaneet, että kontrollin määrä vaikuttaa muun muassa tehtävään sitoutumiseen, työsuoritukseen, oppimiseen sekä psykologiseen hyvinvointiin (Ryan & Deci 2000a).



Kuvio 11. Itseohjautuvuuden esteet toimihenkilön työssä (n= 143)

Aineiston perusteella Kelan organisaatiossa itseohjautuvuutta vahvistava vapaus tehdä omaa työtä itsenäisesti, esihenkilön osoittama luottamus sekä valta päättää omasta työskentelytavasta. Kuvion 12 mukaan yhä useampi Kelan toimihenkilö tarvitsee mahdollisuuden oman työn johtamiseen ja tämä korostui vastausprosentteissa selkeästi. Martelan (2014) mukaan avain autonomiseen motivaatioon on varmistaa, että psykologiset perustarpeet tyydytetään työssä. Tämän edellytyksenä on valinnan- ja toimintavapaus.



Kuvio 12. Itseohjautuvuutta vahvistavat tekijät toimihenkilön työssä (n= 143)

Asteikollisten kysymysten lisäksi itseohjautuvuudesta kysyttiin myös avoimilla kysymyksillä. Ensimmäiseksi kysyttiin, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa juuri kohdeorganisaatiossa. Vastausten perusteella itseohjautuminen nähdään itsenäisenä kykyinä ja mahdollisuutena toimia ja tehdä valintoja omassa työssä ilman jatkuvaa kontrollia. Itseohjautuvuus tarkoittaa Kelassa sitä, että yksilö saa määrätä oman työnteon tapaa, paikkaa ja sisältöäkin siinä määrin kuin se on organisaatiossa mahdollista. Itseohjautuvuutta kuvaillaan vapautena, mutta myöskin vastuuna. Itseohjautuvuus Kelassa on luottamusta ja kykyä toimia omassa työssä itselle parhaalla ominaisella tavalla. Viitaten kirjallisiin kyselytuloksiin Kelan organisaatiossa toimihenkilöiden itseohjautumisen mahdollisuus vaihtelee merkittävästi tulosyksiköittäin. Itseohjautuvuuden toteuttamisen haasteita nousi esille eniten valtakunnallisissa asiakkuuspalveluissa ja asiakkaan lähipalvelutulosyksiköissä. Kelan itseohjautuvuutta on kuvailtu kyselytuloksissa seuraavasti:

Saan tehdä työn omalla tavallani, kunhan pääsen tiettyyn lopputulokseen.

Itseohjautuvuus on oman ajankäytön hallintaa ja priorisointikykyä. Itseohjautuvan täytyy tietää ja tunnistaa vastuullaan olevat tehtävät ja niiden ns. vasteajat, jotta voi priorisoida tehtäviään. Itseohjautuvuus edellyttää myös viestintää ja esteetöntä pääsyä riittäviin tietoihin ja ennen kaikkea luottamusta, uskoa omaan kykyihinsä, mutta myös esihenkilötasolta se edellyttää luottamusta, että tilanne on hallinnassa”.

Mikromanageeraus voi syödä itseohjautuvuuden pohjan.

Valmentavan johtajuuden ydinroolien kehittäminen esihenkilön roolissa on ensiarvoisen tärkeää. Tämän myötä mikromanageerointia voidaan työyhteisössä vähentää. Carlsson ja Forsselin (2021,37) mukaan se, kuinka esimies toimii rooleissa, on pohjautettava omiin

arvoihin ja vahvuuksiin. Tämän myötä valmentavan johtajuuden ydinrooleista voi muotoutua itselle sopivat persoonalliset ja aidot. Seuraavat sitaatit kuvaavat, miten itseohjautuvuus nähdään kohdeorganisaatiossa tänä päivänä:

Kyky innovoida ja luoda uutta.

Omien työtehtävien järjestämistä itsestä mieleisellä ja järkevällä tavalla.

Tietty vapaus toteuttaa omaa työtapojen visiota ilman liian kahlitsevia ja tarkasti raaimitettuja työohjeita. Itseohjautuvuus ei juurikaan näy työssäni, liikkumatilaa on olemattomasti. Työohjeet tulevat ylhäältä eikä työntekijöiden osaamiseen ylemmissä portaissa vaikuteta luottavan kuin juhlapuheissa. Lähiesihenkilön koen luottavan kyllä tietotaitooni, mutta hän ei yksin voi tehdä asialle yhtään mitään.

Itseasiassa kukaan ei ole koskaan kunnolla avannut mitä itseohjautuvuus meillä tarkoittaa.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitkä Kelan toimet ovat lisänneet tai voisivat lisätä motivaatiota. Avoimissa vastauksissa korostuivat esihenkilön osoittama luottamus ja kannustus omaan työhön sekä monipaikkaisen työnteon malli. Motivaatiota lisääväksi koettiin yhdenmukainen ja moderni johtamiskulttuuri sekä työtapojen kehittäminen itseohjautuvuutta tukeviksi. Parempi palkkaus tai bonus hyvin toteutuneesta itseohjautuvuudesta nousi vastauksissa myös esille. Toimihenkilöiden motivaatiota kasvattaisi myös, jos turhat seurannat työnteosta poistetaan. Ryan ja Deci (2002, 259) puoltaa, että ulkoisen palkkion tulisi tukea sisäistä motivaatiota. Kun henkilö sisäistää ulkoisen motivaation täysin, toiminta on selkeästi sisäisesti motivoitunutta. Seuraava vastaus kiteyttää hyvin ajatuksia valmentavasta johtajuudesta:

Valmentava johtajuus tulee ottaa käyttöön täydesti Kelassa ja se edellyttää joidenkin esihenkilöiden vaihtoa valitettavasti.

Collin ja Lemmetty (2019, 174-175) toteaa, että valmentavalla johtajuudella tähdätään vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä. Parhaimmillaan tästä muodostuu kierre, jolla pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti, kuten seuraavista sitaateista voi lukea:

Monipuolinen koulutustarjonta, etätyön lisääminen, strateginen muutos, jossa henkilöstökokemus on nostettu uudelle tasolle ja toimenpiteitä henkilöstökokemuksen parantamiseksi oikeasti on lisätty.

Työkalujen pitäminen ajan tasalla.

Nykyaikainen kosketusnäyttöpuhelin lisäisi kyllä motivaatiota. Nykyinen tilanne lähinnä hävettää.

Kelan palkat eivät ole kilpailukykyisiä työttömyyskassoihin verrattuna.

Motivaatio lisääntyisi huomattavasti jos 9-17 välillä saisi tehdä muutakin työtä kuin puhelinpalvelua. Esim. itseopiskelut, kurssit, tiimitunnit, yhteiset opiskelut tiimin kanssa tms. jotain erilaista edes satunnaisesti joihinkin päiviin. Perjantain 45 min ja

valmistautumisvartit ei riitä itsensä kehittämiseen, ehkä juuri ja juuri suunnilleen pysyy ajan tasalla muutoksista.

Johto lopettaa liian kontrolloin ja antaa enemmän vapauksia tehdä töitä. Jos johto ei luota työntekijöihinsä, kyllä se näkyy päivittäisessä tekemisessä ja sen voi vaistota.

Martela ja Jarekno (2019,44) kuvailevat itseorganisoitumisen tapaa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet ja toimintatavat ovat minimoitu ja itseorganisoidussa tavassa ei ole ennalta määrättyjä komentoketjuja, kontrollia ja jäykkiä hierarkioita. Seuraavat sitaatit kuvaavat tarkemmin vastaajien motivaatiotekijöitä:

Palkkaus suhteessa työnvaativuuteen ei ole riittävä, työarvostusta voisi myös palkkauksessakin näyttää ja kannustaa työntekijä.

Vapaa itseohjautuminen työjonoilla ja eri työtyypeissä. Se, että kaikilla olisi tasapuolinen oikeus jatkaa etätöissä 1-5pv/kk, mikä ei ole toteutunut. Vapaammat liukumat esim. keskellä työpäivää.

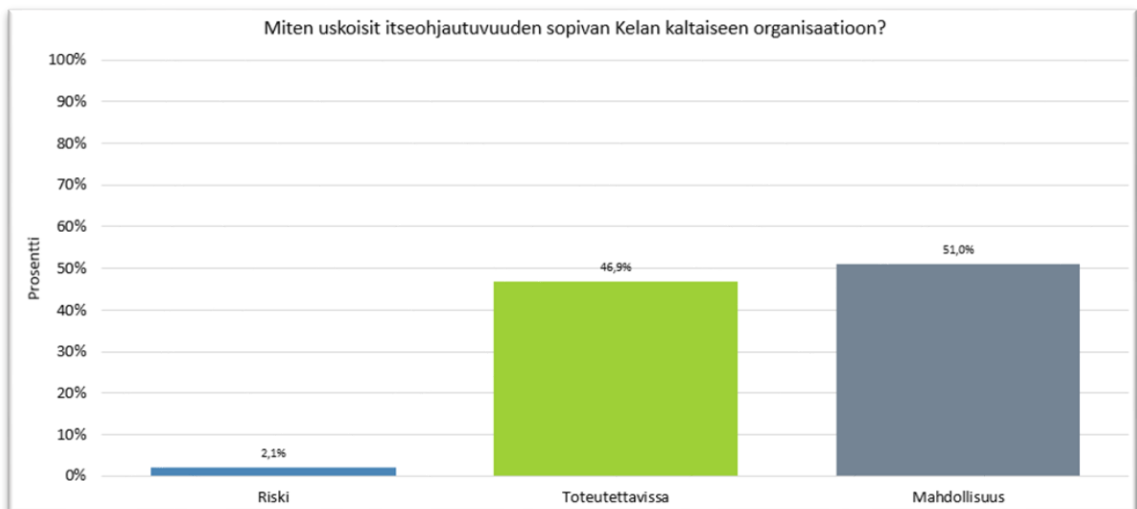
Laadun nostaminen keskiöön, entisten ratkaisumäärien tutkimisen sijaan, on tärkeä osa itseohjautuvuutta ja asiakasnäkökulman hoitamista. Valmistelutyöhön annettava rauha edesauttaa itseohjautuvuutta sekä lisää motivaatiota.

Olisi hyvää sada jatkaa korona-aikaan käytössä olleet joustot, mm. työajoissa, esimerkiksi mahdollisuus alkaa työt klo 6 tai lopettaa klo 20. Vähemmän kyttäilyä ja pilkunviilaamista olisi todella hyvää.

6.2 Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus

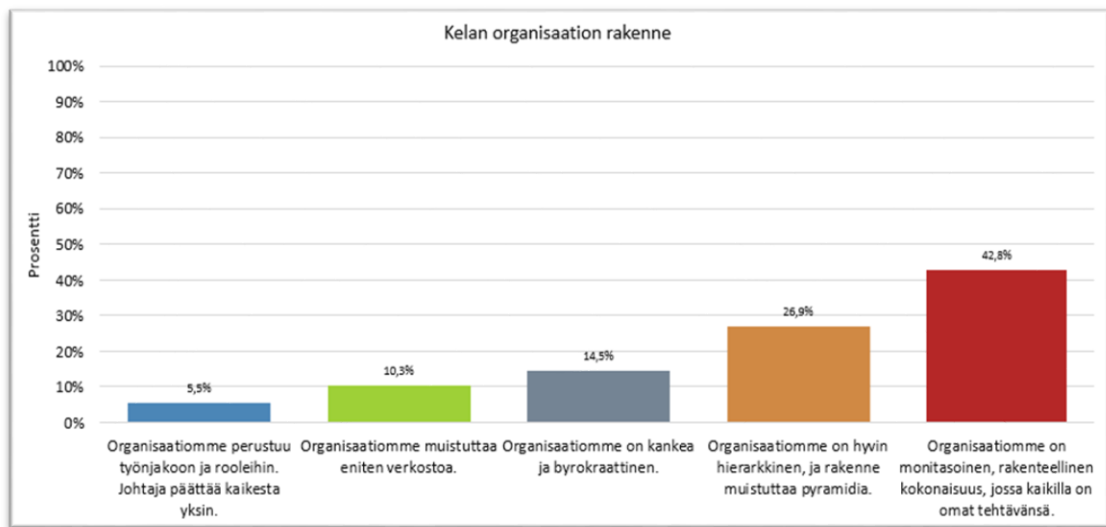
Organisaatio näkökulman tarkoituksena oli kartoittaa ajatuksia Kelan toimintaympäristöstä ja minkälaisena organisaationa Kela nähdään tänä päivänä. Lisäksi pyrittiin havainnollistamaan itseohjautuvuuden vaikutusta työyhteisöön.

Kuvion 13 tulosten perusteella itseohjautuvuuden tuominen Kelan organisaatioon nähdään mahdollisuutena ja toteuttamisen arvoisena.



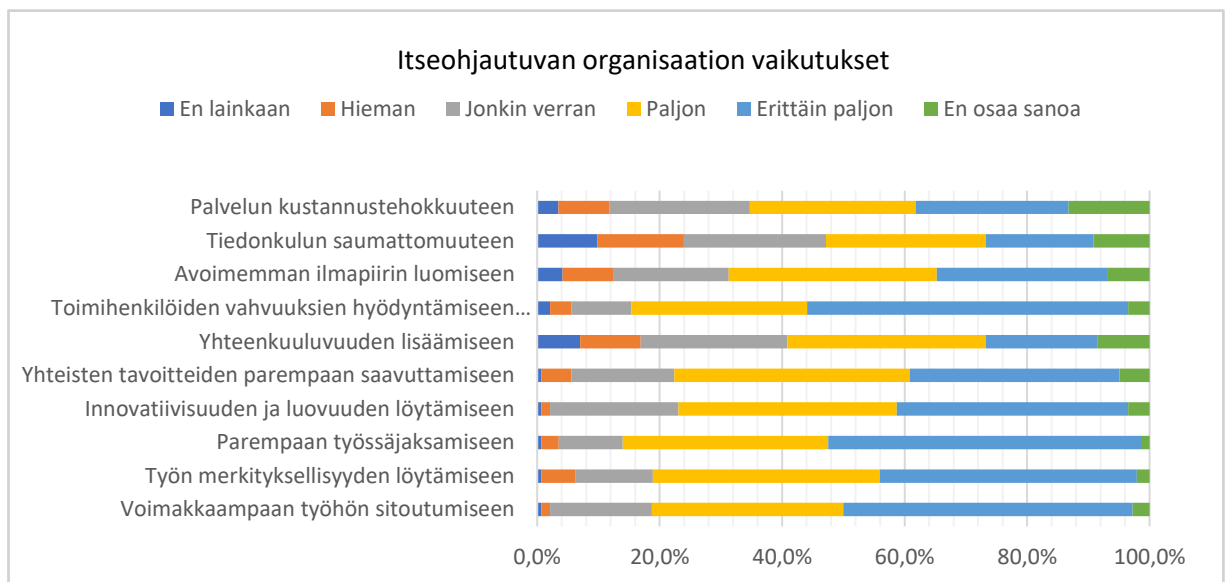
Kuvio 13. Itseohjautuvuuden mahdollisuudet (n= 143)

Kelan organisaation rakennetta 42,8 prosenttia vastaajista kuvailee monitasoiseksi rakenteelliseksi kokonaisuudeksi, jossa kaikilla on omat tehtävänsä. Kuvion 14 mukaan reilu neljännes kokee Kelan organisaation hyvin hierarkkiseksi ja rakenteeltaan pyramidiseksi. 14,5 prosenttia vastaajista kokee organisaation kankeaksi ja byrokraattiseksi. 10,5 prosenttia vastaajista kokee, että Kelan organisaatio muistuttaa eniten verkostoa ja 5,5 prosenttia kokee, että Kelan organisaatio perustuu työnjakoon ja rooleihin. Esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvuuden ideaalien eroista itseohjautuvassa organisaatiossa rakenne muistuttaa litteää ja kolmiulotteista rakennetta, jossa kompleksiset ristiin kytkennät ja rakenne ovat verkostomaisia ja muuttuvia (Collin & Lemmetty 2019, 103).



Kuvio 14. Kelan organisaation rakenne (n= 143)

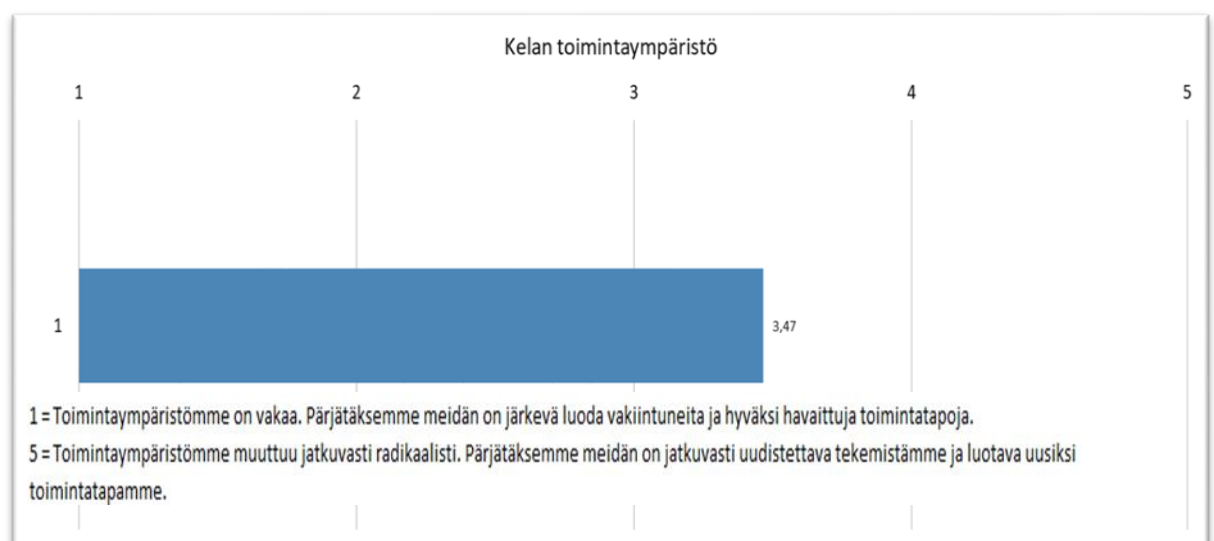
Kyselyssä tutkittiin itseohjautuvuuden vaikutuksia organisaation eri osa-alueisiin. Kelassa itseohjautuvuuden koetaan vaikuttavan voimakkaampaan työhön sitoutumiseen ja työn merkityksellisyyden löytämiseen. Lisäksi itseohjautuminen omassa työssä edistää kelaisten mielestä työssä jaksamista, hyvinvointia ja innovatiivisuuden löytämistä omilla työskentelytavoissa. Itseohjautuvuuden lisääminen vahvistaa myös yhteisten tavoitteiden parempaa saavuttamista ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuvion 15 mukaan 81,1 prosenttia vastaajista kokevat, että itseohjautuvuus mahdollistaa omien vahvuuksien parempaa hyödyntämistä ja 64,8 prosenttia kokee, että itseohjautuvuuden myötä luodaan avoimempi ilmapiiri Kelan organisaatiossa ja tieto kulkee saumattomammin. Reilu puolet kokee itseohjautumisen vaikuttavan myös palvelun kustannustehokkuuteen.



Kuvio 15. Itseohjautuvuuden vaikutukset (n= 143)

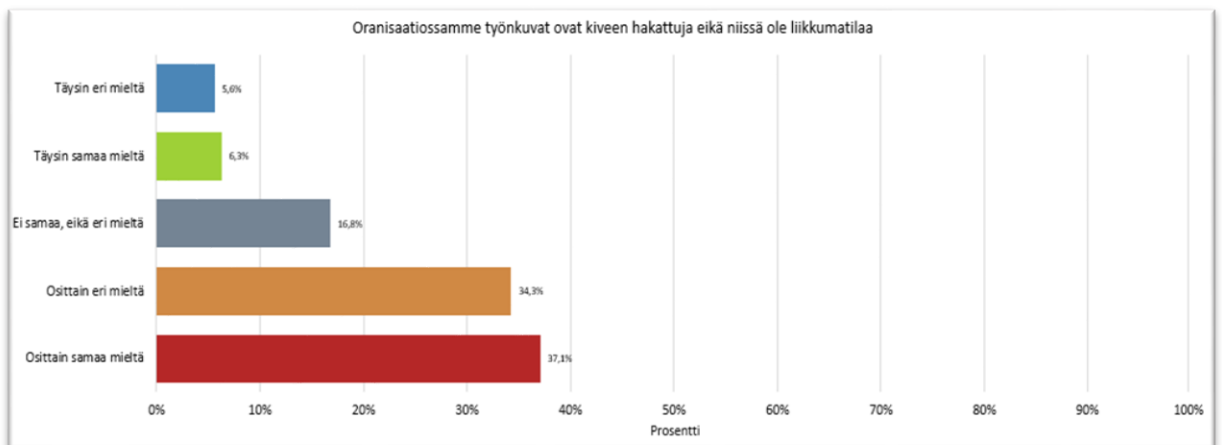
Vastaajia pyydettiin arvioimaan Kelan toimintaympäristöä kuvion 16 mukaisella viisiportaisella asteikolla. Asteikon toisessa ääripäässä korostettiin, että toimintaympäristö on vakaa ja pärjätäkseen on luotava vakiintuneita ja hyväksi havaittuja toimintatapoja. Toisessa ääripäässä taas toimintaympäristön kuvattiin muuttuvan jatkuvasti ja pärjätäkseen on jatkuvasti uudistettava tekemistä ja luotava uusia toimintatapoja. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja että tekemistä ja toimintatapoja täytyy uudistaa jatkuvasti (ka=3,47).

Pitkäaikainen tutkimusperinne viittaa siihen, että johtohierarkia toimii tehokkaammin vakavissa olosuhteissa, mutta dynaamisissa olosuhteissa joutuu kohtaamaan haasteita. Monet tutkijat puoltavat, että johtohierarkia toimii tunnettujen tehtävien suorittamisessa, mutta estää monimutkaisten ei rutiinisten ongelmien ratkaisemiseen. (Lee & Edmondson 2017, 36-37.)



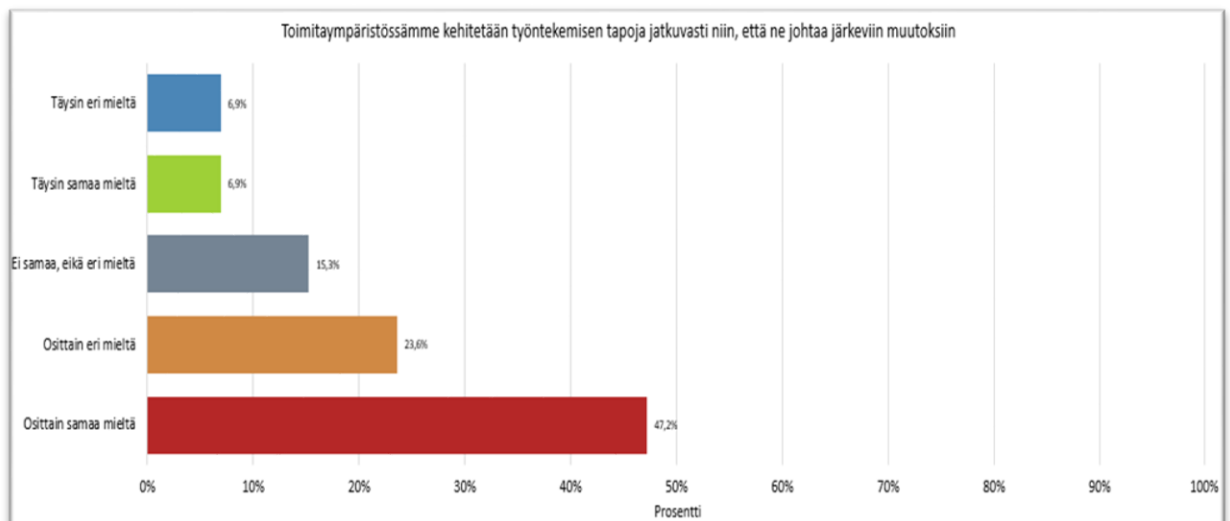
Kuvio 16. Kelan toimintaympäristö (n= 143)

Kelassa 43,4 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työnkuvat ovat kiveen hakattuja ja eikä niissä ole liikkumatilaa. 39,9 prosenttia vastaajista on täysin erimieltä tai osittain erimieltä väitteen kanssa. Kyselytulosten vastausprosentit on kuvailtu tarkemmin kuviossa 17. Itseohjautuvuuden onnistumisessa ja läpiviennissä on kyettävä mukautumaan muutoksiin ja liikkumatila oman työnkuvan sisällä on mahdollistettava. Monikollisen johtajuuden suuntauksessa onnistumisessa organisaation työkuviin on pyrittävä lisätä liikkumatilaa. Tiimin sisällä tapahtuvalla jaetulla johtajuudella tarkoituksena on löytää vaihtoehtoisia tapoja johtaa ja resursoida siten, että se vaikuttaa positiivisesti organisaation suoriutumiseen ja tulokseen (Denis ym. 2012, 229).



Kuvio 17. Kelan organisaation työnkuvat (n= 143)

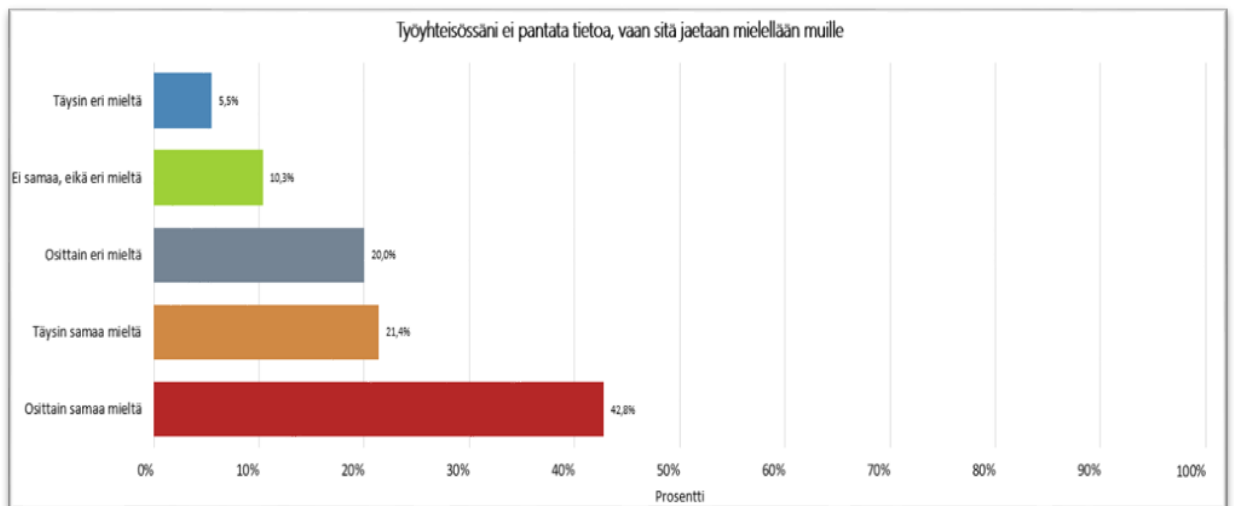
Kelan työympäristössä kehitetään työn tekemisen tapoja ja ne johtavat järkeviin muutoksiin. Vastaajista 54,1 prosenttia samaistuu väitteeseen ja 30,6 prosenttia on väitteestä täysin erimieltä tai osittain erimieltä. Toimintaympäristön kehittämisestä saatuja vastauksia on kuvailtu kuviossa 18.



Kuvio 18. Toimintaympäristön kehittäminen Kelan organisaatiossa (n= 143)

Työyhteisön tiedonjakamisesta 64,2 prosenttia vastaajista on osittain ja täysin samaa mieltä, että tietoa ei pantata vaan sitä jaetaan mielellään muille. Kuvion 19 mukaan 25,5 prosenttia on väitteestä erimieltä tai osittain erimieltä. Tiedon jakaminen on itseohjautuvassa organisaatiossa erittäin tärkeää ja se toimii yksilön ja organisaation osaamisen välisenä siltana. Tämä vahvistaa oppimista organisaatiotasolla sekä innovaatio ja tiedonvastaanottoa.

Martela ja Jarenko (2017, 45-47) puoltavat, että vähemmän kontrolloitu, matalahierarkkinen toimintakulttuuri synnyttää organisaatioon dynaamisuutta. Tapahtumiin reagoidaan nopeasti, tietoa jaetaan ja se kulkee tehokkaasti informaatiovirroissa, jonka myötä kollektiivinen ymmärrys ympäröivästä todellisuudesta kirkastuu.



Kuvio 19. Tiedon jakaminen Kelan organisaatiossa (n= 143)

Kyselyssä vastaajilta kartoitettiin myös, mitä haasteita ja mahdollisuuksia itseohjautuvuuden toteuttamiseen Kelan organisaatioon voi liittyä. Vastauksia on kuvailtu hyvin laajasti. Mahdollisuuksina korostui vahvasti toimihenkilöiden tyytyväisyys työhön ja arvostus työnantajaa kohtaan ja varsinaisen luottamuskulttuurin luominen organisaatiotasolla. Työtyytyväisyyteen sisällytettiin suurempi työmotivaatio, joista hyötyy toimihenkilö, asiakas ja organisaatio, aikaansaamisen tunne ja työn imu. Itseohjautuvuuden koetaan myös mahdollistavan päätöksenteon nopeutumista. Itseohjautuvuuden mahdollisuuksia Kelan organisaatiossa kuvailtiin vastauksissa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

En näe muita kuin mahdollisuuksia.

On parantanut huomattavasti työssä jaksamista.

Mahdollisuuksia: motivoituneemmat ja parempaa tulosta tekevät työntekijät, luottamuksen kulttuurin luominen.

Keksitään uusia ratkaisuja ja työntekemisen malleja, kun työntekijät saavat käyttää luovuuttaan.

Mahdollisuus parantaa työssäjaksamista ja työtapojen kehittämistä. Työntekijöiden motivointi ja työn tekeminen uudella innokkuudella.

Mahdollisuutena on joustavampi ja motivoituneempi henkilöstö.

Mahdollisuutena näen sen, että työnkuviin voi tulla uusia painotuksia, työntekijät pääsevät tuomaan vahvuuksiaan paremmin esille ja työn tuottavuus paranee.

Vapaus on mahdollisuus.

Mahdollisuus, jos toimihenkilöiden vahvuudet otetaan käyttöön, toimihenkilöihin luotetaan ja kuullaan heitä, unohtamatta ohjeistuksen ja opastuksen monimuotoisuutta ja tärkeyttä.

Mahdollisuutena parempi työmotivaatio, josta hyötyy niin työntekijä, asiakas kuin organisaatio. Kohdallani koen itseohjautuvuuden parantavan työhyvinvointia, jaksamista.

Oma-aloitteisuus, luovuus ja sitoutuminen työhön muodostuu, kun suhtaudutaan positiivisesti omaan työntekemiseen. Itseohjautuvuuden onnistumiseksi on oltava vahva tahto tehdä asioita itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Tämä edellyttää itsensä johtamisen taitoja ja työelämäosaamisen taitoja. (Ristikangas & Grunbaum 2016,131; Breevart ym. 2013, 31-33.)

Mahdollisuus on työssäjaksamisen lisääminen, työn ja arjen parempi yhteensovittaminen. Itsetuntemus oman työn suhteen.

Itseohjautuvuuden tuominen Kelan organisaatioon tuo myös haasteita. Merkittäväksi haasteeksi kyselytuloksissa korostui tiedon liikkuvuus. Itseohjautuvuuden lisääntyessä tiedotuksen ja läpinäkyvyyden tulisi lisääntyä. Toinen haaste on, etteivät kaikki toimihenkilöt osaa toimia itseohjautuvasti. Toimihenkilö voi tuntea olevan turvassa, kun työn ohjeistukset ja työtavat on valmiiksi määriteltä. Omasta mukavuusalueesta poistuminen voi luoda vahvaa muutosvastarintaa. Tuloksissa korostui tuen saaminen omassa työyhteisössä, kun itseohjautuvampaan suuntaan halutaan lähteä. Tavoitteiden ja suunnan tietämättömyys sekä toimihenkilöiden vapaamatkustaminen koetaan myös haasteeksi. Martelan ja Jarenkon (2017, 38) mukaan organisaatioissa tarvitaan kaksikäätisyyden mallia, jossa tehdään jatkuvaa parantamista ja samanaikaisesti etsitään uusi avauksia. Kompleksiset systeemit toimivat parhaimmillaan ollessaan kaaoksen ja haasteiden reunalla, tällöin toiminta hakee uutta, reagoi nopeasti ja kehittyy. Niin sanottu kaaos on kuvailtu tilana, jossa kehitystä ja itseorganisoitumista tapahtuu. Kelassa haasteita itseohjautuvuuden tuomiseen kuvaillaan muun muassa seuraavasti:

Haasteena varmaa, että kaikenlaiset työtehtävät tulee tehtyä, jossa voisi olla ratkaisuna, että enemmän kyseltäisiin mitä työtehtävä haluaisi tehdä.

Haasteena voi myös olla, että jos tulee itse valita useammasta päivän tehtävästä itselleen tehtäviä niin tulee hyvin "rikkonainen" tai levoton olo, kun joutuu pitämään silmällä useampaa työjonoa.

Virheellisiä päätöksiä ja päällekkäistä tekemistä.

Pomojen rooli?

Haaste on myös epäselvät valta ja vastuu -kysymykset. Kuka päättää mistäkin.

Haaste, jos sitä ei oteta käyttöön kela pysyy kankeana laitoksena, jossa asiakas on yhä kauempana päätöksenteon rattaista.

Haasteena se, etteivät kaikki ole luonnostaan itseohjautuvia ja asian liiallinen korostaminen voi tuottaa stressiä.

Haasteet: kaikille se ei sovi, jotkut hyötyvät selkeistä rajoista. Miten saadaan luotua organisaatio, jossa on omat paikkansa itseohjautuville ja tarkempia rajoja kaipaaville? Itseohjautuvuus ei saa johtaa vapaamatkustamiseen.

Miten saada työntekijöille riittävästi vapautta, jotta itseohjautuvuus todella toimisi vs. miten varmistaa asiakkaiden tasapuolinen ja lainmukainen kohtelu.

Haasteena on työajan väärinkäyttö ja vapauden väärinkäyttö.

Jos ei ole yhteisymmärrystä tavoitteista, suunta ei ole selvä kaikille, on se haaste.

Yksilöillä on erilaiset prioriteetit siinä, mikä on omasta mielestä työn ja asiakkaiden kannalta tärkeää. On mielestäni tarkoituksenmukaista, että työlle on olemassa raamit ja suuntaa antavat ohjeistukset, jotta kaikki tärkeät työt tulevat tehtyä ja toiminta pysyy Kela arvojen mukaisena.

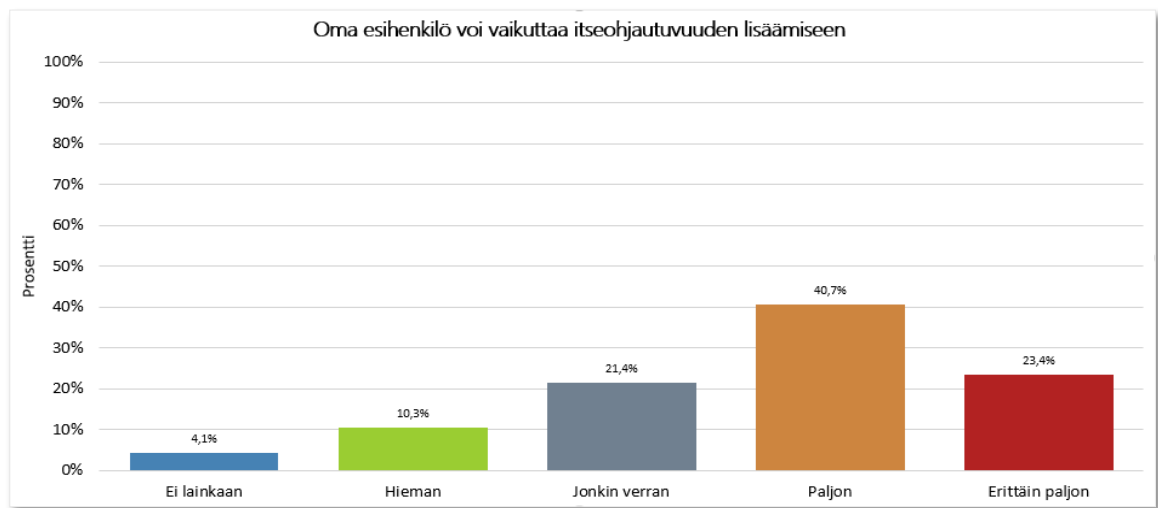
Itseohjautuvuus ei sovi kaikille. Työtaakka ei jakaudu tasaisesti kaikille. Mahdollisuus luimistella haastavista tapauksista ja tehtävistä, vaikka ne kuuluisivat työnkuvaan.

Haasteita ovat jatkuva kytäys työtovereiden ja esimiesten puolelta, kunnioituksen ja luottamuksen puute esimiestaholta, esimiestahon kyvyt ohjata työntekijöitä napakasti ja kannustavasti samaan aikaan, kateus, kuppikunnat, juoruaminen.

6.3 Itseohjautuvuus strategian ja johtamisen tukena

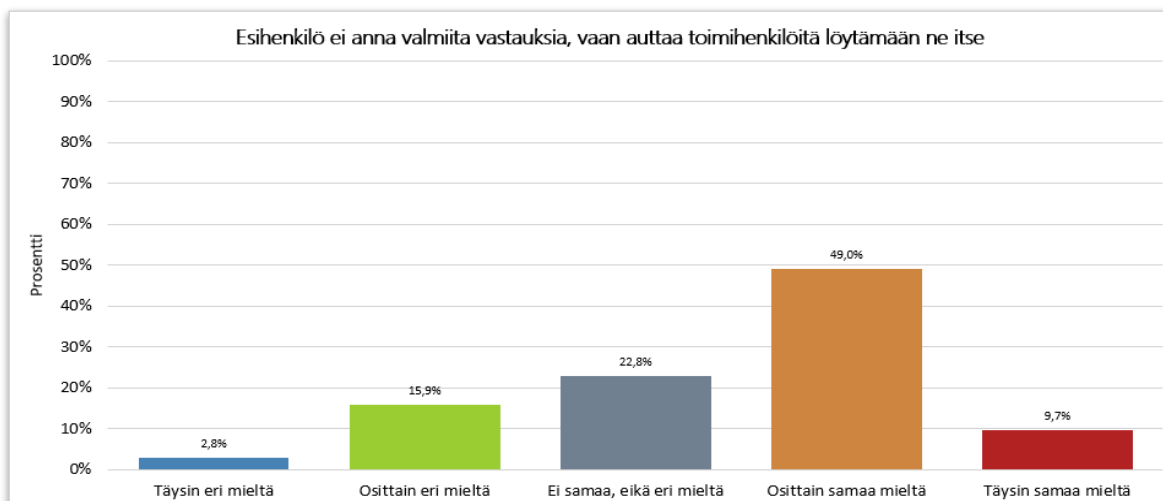
Johtamisen osuus sisältää esihenkilön vaikutusmahdollisuutta itseohjautuvuuden lisäämiseen ja valmentavan johtajuuden toteuttamista käytännössä. Strategiaosuudessa tutkitaan strategian sisäistämistä ja miten se käytännössä ohjaa arkea Kelan tulosityksiköissä.

Esihenkilön vaikutusmahdollisuuksia on kuvailtu kuviossa 20. Tulosten perusteella esihenkilöllä voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen. 64,1 prosenttia vastaajista kokee, että esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen paljon tai erittäin paljon. 31,7 prosenttia vastaajista kokee, että esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuteen hieman tai jonkin verran. 4,1 prosenttia vastaajista näkee, että oma esihenkilö ei voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen lainkaan.



Kuvio 20. Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet itseohjautuvuuteen (n= 143)

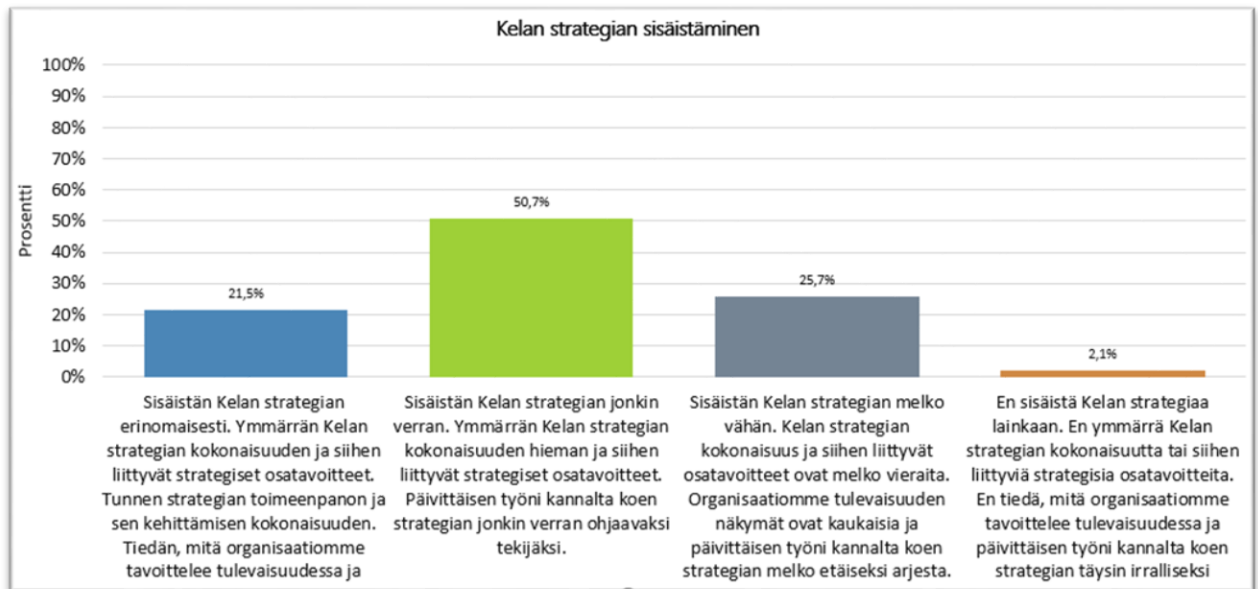
Yli puolet vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö ei anna valmiita vastauksia vaan auttaa toimihenkilöitä löytämään ne itse. Tästä väitteestä 38,7 prosenttia on osittain erimieltä tai täysin erimieltä. Kuviossa 21 vastausprosentit täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä ja täysin erimieltä ja osittain erimieltä on laskettu yhteen. Jakauman perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa esihenkilöillä on merkittävä vaikutusmahdollisuus itseohjautuvuuden edistämisessä.



Kuvio 21. Esihenkilö valmentavassa roolissa (n= 143)

21,5 prosenttia kelan toimihenkilöistä sisäistivät Kelan strategian erinomaisesti ja tuntee strategian toimeenpanon ja sen kehittämisen kokonaisuuden. Puolet vastaajista sisäistivät Kelan strategian jonkin verran ja ymmärtää Kelan strategia kokonaisuuden ja siihen liittyvät osatavoitteet. Päivittäisen työn kannalta koettiin jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi. 27,8 prosenttia sisäistivät Kelan strategian melko vähän ja strategian kokonaisuus ja osatavoitteet olivat vieraita. 2,1 prosenttia tästä osuudesta ei sisäistäneet Kelan strategiaa ollenkaan ja kokivat sen täysin irralliseksi päivittäisen työn kannalta. Vastausprosenttien jakaumaa havainnollistaa kuvio 22.

Lalouxin (2014, 207) mukaan itseohjautuvalla organisaatiolla ei ole perinteistä strategia-prosessia, joka ohjaa toimintaa. Hänen mukaan kaikilla itseohjautuvan organisaation jäsenellä on kirkas käsitys organisaation olemassaolon tarkoituksesta eli missiosta sekä laaja käsitys organisaation pidemmän aikavälin tavoitteista eli visiosta. Ala-mutka (2008, 69) toteaa, että itseohjautuvuus edellyttää kurinalaista toimintakulttuuria ja strategian erinomaista sisäistämistä.



Kuvio 22. Kelan strategian sisäistäminen (n= 143)

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaisia muutoksia he tekisivät Kelan strategiasuunnitteluun. Strategian suunnitteluun liittyvässä kysymyksessä korostui kehittämisen toimenpiteeksi strategian arkeen vieminen. Kyselytulosten perusteella strategiaa vierastetaan ja strategian ymmärrys on heikko. Toimihenkilöiden tietämättömyys strategiasta heikentää sen toteutumista. Strategian kirkastamista toivottiin ja etenkin sitä mitä Kelan strategiset tavoitteet tarkoittaa omasta näkökulmasta. Hämäläisen ja Soran (2020, 15-17) mukaan OKR-mallin myötä strategiset tavoitteet ovat johdonmukaisia ja organisaation eriosat ovat riittävän vahvasti sidoksissa toisiinsa. Vastauksissa korostui myöskin se, että Kelan strategia painottuu paljon ulkopuolisen asiakkaan näkökulmaan, eikä henkilöstökokemus ole riittävässä huomiossa strategian suunnittelussa ja strategiassa. Vastauksien perusteella kehittäminen painottuu strategiaviestintään. Seuraavat sitaattit avaavat, miten kysymykseen on vastattu:

Kelan strategia on "hieno", mutta se ei oikein näy meidän työssä eikä asiakkaan kannalta varsinkaan. Strategia pitää saada tuotua käytännön työhön ja asiakkaan eduksi.

Jalkauttaisin sitä eri etuuksiin esimerkein. Esimerkkejä siitä, miten kelan strategiset tavoitteet toteutuvat käytännössä. Näin käsittelijöiden on helpompi ymmärtää, mitä

strategiset tavoitteet tarkoittavat omasta näkökulmasta ja mitä voin tehdä, että ne toteutuvat omassa jokapäiväisessä työssäni.

Huomioisin työntekijöiden hyvää työsuoritusta enemmän. Jokainen meistä työntekijöistä on Kelan sisäinen asiakas. Työn arvostus näkyy kannustuksena ja parempana palkkauksena.

Lopettaisin jatkuvan muutostulvan ja aina uusien systeemien värkkäämisen. Osa hyviä, osa ihan susia, siis muutoksista. Ei ole kauan, kun piti vähän väliä keksiä uusi johtamistapa, jälkijunassa yksityiseen puoleen verrattuna. Tulos eikun tavoite . . . Jos uskalsit jotain sanoa, melkein hirtettiin (kuvainnollisesti), eli muita ajatuksia kuin vallalla oleva ei Kelassa hyväksytty.

Että strategian asiat koskisi myös työntekijää, palveluasiantuntijaa eikä vain asiakasta. Painoarvo asiakkaan arvostuksesta painaa työnantajan vaakakupissa aina enemmän, kun päätöksiä tehdään: esimerkiksi milloin ollaan auki ja milloin työntekijä saa olla lomalla. Esim. tästä: kaikki lasten loma-ajat, arkipyhät, joulukuukuu ovat AINA/JOKA VUOSI niin, ettei voi olla kuin pari päivää lastensa kanssa lomalla. Tämä on hyvin erikoista. Vaikka olisit ollut 20v talossa töissä, niin saat joka joulukuukuu vain 2pv lomaa lastesi kanssa. Työnantaja pitää näissä tilanteissa aina asiakkaan palvelemista tärkeämpänä. Itseohjautuvuutta tuetaan tiettyyn pisteeseen asti, mutta perheen ja arjen pyörittämisen yhteensovittamiseen se ei ulotu.

Strategian tulisi olla enemmän todellisuutta vastaava, ei siten että on pelkästään kauniita sanoja mutta todellisuus onkin sitten aivan toista.

Ylätason strategialla ei ole mitään tekemistä ruohonjuuritason arkityön kanssa. En rehellisesti muista yhtään mitään siitä, mikä Kelan strategia mahtaa olla. Ylätasolla Kelan toiminta on pitkälti sidottu lakiin, eikä suuria Kelasta lähteviä muutoksia voida sen osalta tehdä, ilman Eduskunnan myötävaikutusta.

Laittaisin Kelan strategian sinettiin sellaiselle paikalle, josta sen löytäisi. Kerran jouduin sitä hakemaan ja löysin sitten vasta kun menin kela.fi -sivuille!! Ja kun niitä strategisia tavoitteita tuodaan ryhmien toimintasuunnitelmiin, niin ne oikeasti pitäisi ainakin joka puolivuositain muistutella porukkaa niistä tavoitteista, ja vaikka useamminkin peilata tekemisiä strategiaan.

Ottaisin henkilöstöä vielä enemmän mukaan strategia suunnitteluun ja panostaisin implementointiin, että jokainen kelalainen tuntee strategian ja ymmärtää sen kytköksen omaan työhönsä.

Vastausten pohjalta voidaan tulkita, että tarvitaan laajempaa näkökulmaa strategian suunnitteluun. Mintzbergin ym. (2003, 5-9) mukaan strategiaa voidaan toteuttaa ja suunnitella erilaisilla strategiamalleilla. Strategia näkökulmana malli muodostuu sen pohjalta, miten ympärillä oleva maailma nähdään ja se sisältää laajaa näkökulmaa eri organisaation osista. Näkökulma määrittää strategian toteuttajaa, koska tämän avulla muodostetaan mielikuva itsestään ja toteutetaan näitä ominaisuuksia. Tässä mallissa strategian mielikuva ei riitä, vaan mielikuva pohjautuu toimista, joita strategian toteuttaja tekee.

Lisäksi strategia ja johtamisen osuudessa vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitä erilaisia toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen vaatii Kelassa. Vastausten perusteella toimenpiteiksi korostui luottamuksen lisääminen toimihenkilö ja esihenkilö suhteissa sekä avoimemman työskentelyluonnon luominen. Denis ym. (2021, 2016) puoltaa, että

johtajuutta luodaan kommunikaation välityksellä ja sen katsotaan liittyvän myös demografisiin arvoihin. Monikollisen johtajuuden vuorovaikutuksen kautta suuntauksessa yksilöt luovat yhdessä johtajuutta vaikuttamalla ja osallistumalla toimintaan. Johtajuus rakentuu kollektiivisesti eri tilanteissa. Itseohjautuvuuden lisääminen vaatii Kelassa organisatiomuutosta, jossa hierarkiaa puretaan, luottamusta ja vuorovaikutusta lisätään sekä siirytään organisaatiotasolla verkostomalliin. Seuraavat sitaatit avaavat tarvittavia toimenpiteitä itseohjautuvuuden edistämiseksi kohdeorganisaatiossa.

Luottamuksen lisääminen ratkaisutyössä ja asiakaspalvelussa. Nyt ollaan talutusnuorassa olevia pässejä.

Luottamusta ja rohkeutta. Byrokratian poistamista. Pyramiditasolta verkostomalliin: hierarkisuuden purkaminen erityisesti esimiestyössä. Alkuun itseohjautuvuudesta voisi ottaa pilotin; annetaan työntekijöille enemmän liikkumavaraa oman työnsä suunnittelussa ja tekemisessä ja katsotaan sitten, miltä näyttää pilotin jälkeen työn tuloksellisuus ja laatu, tyytyväisyys työhön, työhyvinvointi, sairauspoissaolojen määrä yms.

Ohjausta ja valmennusta. Ei tapahdu päivässä muutos.

Jospa ensin selvitetäisiin kaikilla mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, ja missä raameissa toimitaan.

Luottamuksen ilmapiirin rakentamista, työvälineiden ja menetelmien kehittämistä siten, että itseohjautuvuutta voidaan vaivattomasti lisätä. Leimauksen poistamista ja työajan käytön laajentamista nykyisistä työajoista 7-18 välillä.

Ylemmän portaan pitäisi luottaa työntekijöihin, heidän osaamiseen ja kehitysehdotuksiin enemmän. Monesti työntekijöiden ajatukset ja ehdotukset törmäävät johonkin, eivätkä johda mihinkään.

Itseohjautuvuuden lisääminen vaatii sitä, että tehtyjen töiden määrää ei mitata suljettujen töiden määrässä, vaan katsotaan kokonaisuutta ja laadukkuutta.

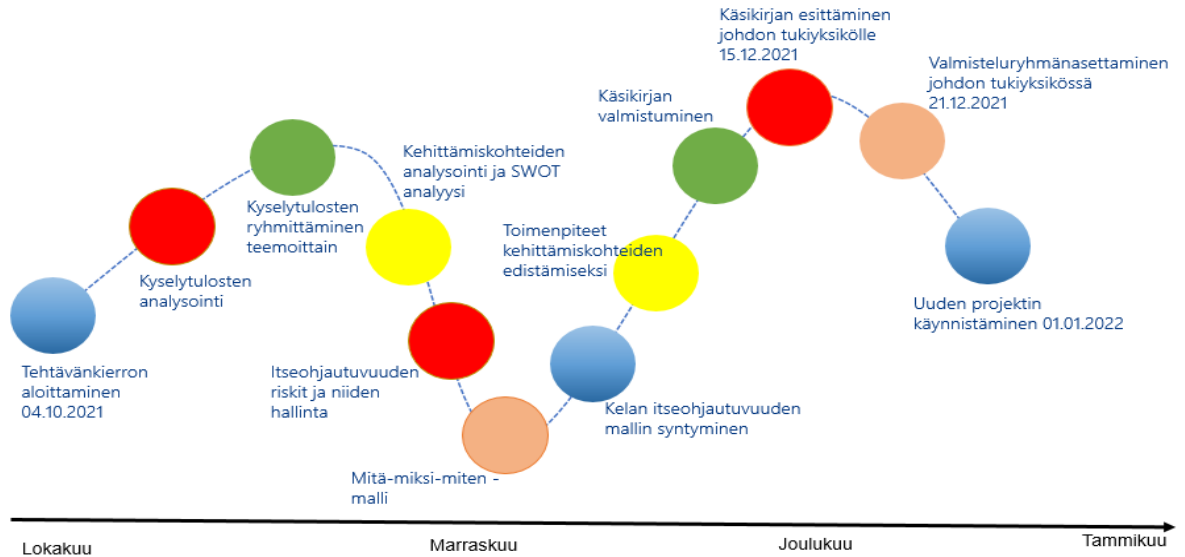
Pomot vaihtoon tai heiltä vaaditaan mm. luottamusta toimihenkilöihin, verkostoituminen sallituksi, toimihenkilöiden kuuleminen, heidän vahvuudet paremmin käyttöön. Toimihenkilö voisi vaihtaa työtehtäviä joustavasti, nyt se on lähes mahdotonta.

TESin ja työntekijöiden oikeuksien loukkaamista ja suoraa rikkomista.

Marvin Weisbordin ja Sandra Janoffin (2016, 14) mukaan ihmisen itsenäistyminen on synnynnäistä, mutta vastuunottaminen on opeteltava. Voidaan todeta, että yksilö kehittyy ja edistää itsensä johtamisen taitoja, kun joutuu haastaviin tilanteisiin tai työvastuu kasvaa. Tämän edellytyksenä on luottamusta edistävä toimintaympäristö, jossa vastuuta jaetaan työntekijöille. Yksilön itseohjautuvuus edellyttää vahvaa luottamussidettä johtaja-alainen suhteessa.

6.4 Kelan itseohjautuvuuden käsikirjan luominen

Kelan itseohjautuvuuden käsikirja syntyi opinnäytetyöntekijän tahdosta kehittää ja edistää uutta toimintatapaa kohdeorganisaatiossa. Käsikirjan etenemisen vaiheita on kuvattu tarkemmin kuviossa 23. Käsikirjan tekeminen aloitettiin lokakuun 4 päivä 2021, jolloin työkierto Kelan johdontukiyksikössä alkoi.



Kuvio 23. Käsikirjan prosessivaiheet

Työkierto edisti merkittävästi käsikirjan tekemistä, sillä tehtäväkierron aikana opinnäytetyöntekijä pääsi kokemaan ja näkemään, kuinka varsinainen kehittämistyö kohdeorganisaatiossa tapahtuu. Opinnäytetyön tekijä kykeni peilaamaan tutkinnon opintoja käytännön tekemiseen. Kelan itseohjautuvuuden käsikirja aloitettiin analysoimalla saatuja kyselytuloksia ja kirjaamalla niitä tiivistetysti käsikirjaan, jolla pyrittiin havainnollistamaan käsikirjan syntymistä ulkopuolisen lukijan näkökulmasta. Kyselytuloksista rajattiin itseohjautuvuuden kehityskohteet neljään itseohjautuvuuden näkökulmaan, jotka opinnäytetyön tieteellisessä osuudessa on käsitelty. Käsikirjaan sisällytettiin koko organisaation näkökulmasta myös itseohjautuvuuden SWOT-analyysi, jonka tarkoituksena oli kuvata itseohjautuvuuden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida Kelan organisaation itseohjautuvuuden lisäämistä eri arviointikriteerien osalta. Itseohjautuvuuden riskit ja niiden hallinta on visualisoitu käsikirjassa riskianalyysi taulukkona, joka tukee opinnäytetyön tutkimuskysymystä: Mitä haasteita itseohjautuvuus tuo mukanaan? Itseohjautuvuuden riskianalyysi perustuu kyselytuloksista esiin tulleista riskilajeista, jossa opinnäytetyöntekijä on arvioinut todennäköisyyden ja riskin hallinnan.

Konstruktivisen tutkimuksen tarkoituksena oli luoda tuotos ja uutta toimintatapaa kohdeorganisaatioon. Prosessin myötä syntyi myös Kelan itseohjautuvuuden malli. Malli perustuu tarpeeseen nostaa henkilöstökokemus strategia uudelle tasolle, jossa itseohjautuvuutta korostetaan entistä enemmän. Tarve tähän nousi opinnäytetyön kyselytuloksista. Kelan itseohjautuvuuden mallin tarkoituksena on kehittää Kelan työyhteisön valmiuksia itseohjautuvuudelle ja tukea siinä kehittymistä työyhteisönä, esihenkilönä ja toimihenkilönä. Malli koostuu itseohjautuvuutta tukevasta työyhteisöstä, valmentavasta esihenkilöstä ja itseohjautuvasta toimihenkilöstä, jossa esitetään tapoja toimia itseohjautuvuuden kehittämiseksi organisaatiotasolla. Malli integroi myös henkilöstökokemus strategian neljä kehittämisvaatimusta itseohjautuvuuteen.

Käsikirjan Mitä-Miksi-Miten-malli laadittiin työnantajan toiveesta. Malli käsittelee monta eri asiakokonaisuutta itseohjautuvuuteen liittyen. Mitä-Miksi-miten-mallissa käydään läpi hyvin yksityiskohtaisesti itseohjautuvuuden kyselytuloksista ilmeneviä kehittämiskohteita. Mallin mitä vaihe havainnollistaa itseohjautuvuuden ongelmakohtia ja miksi-vaihe kertoo, miksi tarvitsemme tätä toimintaa tai toimintamallia sekä mihin tarpeeseen kehitämme ratkaisuja. Miten-vaihe sisältää käytännön toimenpiteitä kehittämiskohteiden edistämiseksi.

Käsikirjan viimeiseen lukuun sisällytettiin konkreettiset toimenpiteet kehittämistoimenpiteiden edistämiseksi asiakokonaisuuksina. Toimenpiteet perustuivat kyselytuloksiin ja opinnäytetyöntekijän analysointiin. Toimenpiteet itseohjautuvuuden kehittämiskohteiden edistämiseksi käsittelee yhteenkuuluvuuden ja autonomian lisäämistä toimihenkilön työssä luottamuskuulttuurin edistämistä ja turhan byrokratian poistamista, strategiaviestintää ja toimihenkilö-, ja asiakasymmärrys strategiatyössä.

Opinnäytetyön tieteellinen osuus OKR tavoitejohtaminen itseohjautuvuuden tukena sisällytettiin käsikirjaan luomalla niin sanottu skenaario OKR-tavoiteasetannasta taktisten ja operatiivisten osalta ja tähän nostettiin myös Kelan uusi itseohjautuvuuden malli. Skenaarion tarkoituksena oli visualisoida, kuinka OKR-malli ja Kelan itseohjautuvuuden malli toimii käytännössä.

Kelan itseohjautuvuuden käsikirjan sisältö esitettiin Kelan johdon tukiyksikölle 15.12.2021. Käsikirja toimi johdon tukiyksikössä kehittämisen työvälineenä. Käsikirjan loppuunsaatettua johdon tukiyksikköön luotiin valmisteluryhmä, jonka tarkoitus oli luoda organisaatiosoinen itseohjautuvuuden opas. Tässä käsikirja on toiminut kannustimena. Projekti käynnistyi 01.01.2022 ja aikaa projektin työstämiseen oli määrätty 31.03.2022 saakka. Opinnäytetyöstä syntynyt tuotos toimi projektissa suuntaa antavana työkaluna. Valmisteluryhmä johti vastaava kehittämismallin asiantuntija ja jäsenenä oli opinnäytetyön tekijä sekä

Kelan työsuhdepäällikkö. Päätös itseohjautuvuuden käsikirjan valmisteluryhmän asettamisesta tehtiin 21.12.2021.

Itseohjautuvuuden käsikirjan myötä on havaittu, että Kelan itseohjautuvuuden määritelmä, tavoitteet ja periaatteet sijaitsevat hajallaan ja osin irrallaan Kela-kontekstista. Yhteinen ymmärrys itseohjautuvuuden perustasta puuttuu, minkä vuoksi itseohjautuvuus voidaan tulkita organisaatiossa eri tavoin. Erilaiset käsitykset ja yhteisymmärryksen puuttuminen voivat johtaa siihen, että strategian mukainen itseohjautuvuus ei toteudu. Itseohjautuvuutta tukevat ja toteuttavat toimenpiteet voivat olla pistemäisiä tai ristiriidassa Kelan tahotilan kanssa. Valmisteluryhmän tavoitteena oli luoda organisaatio tasoinen itseohjautuvuuden opas, jossa määritellään ja kuvataan itseohjautuvuuden eri ulottuvuuksia. Tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja sen tavoitteista, tarjota työyhteisöille konkreettisia työkaluja ja esimerkkejä itseohjautuvuuden edistämiseksi, seurata ja arvioida itseohjautuvuuden ja sen hyötyjen toteutumista. Työ toteutetaan hyödyntämällä Kelan itseohjautuvuuden käsikirjaa ja Kelassa olemassa olevaa aineistoa itseohjautuvuudesta. Projektin vaiheet sisältävät seuraavia:

- Määritelmä - Mitä itseohjautuvuus Kelassa tarkoittaa? Mitä se edellyttää?
- Hyödyt - Mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan ja miksi?
- Periaatteet - Mitkä yhteiset pelisäännöt ja reunaehdot ohjaavat itseohjautuvuuden toteutumista? Minkälaisella mallilla ja rakenteilla itseohjautuvuutta tuetaan?
- Suhteet - Miten itseohjautuvuus asemoituu kokonaisuuteen (esim. työelämäosaamiset, johtamisjärjestelmä)?
- Työkalut - Minkälaisilla keinoilla itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa?
- Esimerkit - Miten itseohjautuvuus ilmenee käytännössä eri rooleissa tai työtehtävissä?

Lisäksi projektissa tullaan kuvaamaan suunnitelma siitä, millä toimenpiteillä itseohjautuvuuden opas tullaan jalkauttamaan käytäntöön. Projektin työskentelyssä käytetään Confluencea dokumenttien jakelukanavana ja projektinhallintatyökalua Jiraa, josta seurataan valmisteluryhmän työnkulkua ja projektin eri vaiheita. Valmisteluryhmä kokoontuu kerran viikossa yhden tunnin mittaiseen keskustelupalaveriin. Palavereissa käydään lävitse oppaan etenemisen vaiheita ja vaihdetaan ajatuksia. Valmisteluryhmä kokoontuu joka toinen viikko johdon tukiyksikön johtajan kanssa ja henkilöstöjohtajan kanssa, jossa esitetään vaiheittain oppaan etenemistä. Projektin aikana koottiin myös sparrailuryhmä, jonka tarkoituksena oli saada laajempaa näkökulmaa itseohjautuvuuden haasteista. Sparrailu-

ryhmä koostuu toimihenkilöstä, esihenkilöstä, YT-valtuutetusta, yksikön päälliköstä ja johtajasta. Projektin aikana tehtiin tiivistä yhteistyötä eri tahojen kanssa ympäri organisaatiota.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena oli lisätä itseohjautuvuuden tutkimusta ja kartoittaa itseohjautuvuutta eri ulottuvuuksista Kelan asiantuntijaorganisaatiossa. Itseohjautuvuutta tutkitaan yksilön -, organisaation -, johtamisen sekä strategian näkökulmasta. Itseohjautuvuutta tutkittiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaisena itseohjautuvuus koetaan Kelan tulosityksiköissä?
2. Millaisia toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää Kelalta?
3. Mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuuden tuomiseen Kelaan liittyy?

Tässä luvussa pohditaan laajasti ja yksityiskohtaisesti saatuja tuloksia ja vastauksia yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Luku sisältää myös analysointia opinnäytetyön luotettavuudesta sekä opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi luvussa käsitellään opinnäytetyöstä saatuja palautteita ja oman oppimisen arviointia opinnäytetyö prosessin aikana.

7.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli käsikirjan myötä antaa laajempi ymmärrys siitä, että kuinka itseohjautuvuus koetaan Kelan tulosityksiköissä tällä hetkellä, millaisia toimenpiteitä sen lisääminen edellyttää Kelalta ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuus tuo mukanaan. Nämä kysymykset ovat toimineet opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä.

Kun pohditaan mitä itseohjautuvuus käsitteenä tarkoittaa, huomataan, että kyselyyn vastanneilla henkilöillä on selvä käsitys itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuus aiheena on tuttua Kelassa, mutta tämän toteutuminen käytännössä nostaa esille eriävyyksiä tulosityksiköittäin.

Saaduista vastauksista voidaan todeta, että itseohjautuvuuden suurempia vaikuttajia ovat esimiehen toiminta ja organisaation toimintatavat. Työsopimuslain 26.01.2001/55 mukaan työntekijä on velvollinen noudattamaan työnantajan ohjeita ja määräyksiä ja siinä työnantajalle annetaan oikeus johtaa ja valvoa tekemistä. Työnantajan direktio-oikeus antaa oikeudet määrätä missä, miten ja milloin työtä tehdään. Itseohjautuvuuden edistämiseen vaikuttaa työnantajan tahto tarjota toimihenkilöille autonomista työympäristöä. Kyselytuloksissa korostui toimihenkilöiden tahto päättää omista työhön liittyvistä asioista. Omaehtoisuus koettiin vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen ja yhteisten tavoitteiden parempaan saavuttamiseen. Itseohjautuvuus Kelassa tarkoittaa omaehtoista tekemistä il-

man jatkuvaa kontrollia. Työn tekemisen tavoista, sisällöstä ja paikasta päätetään omaehtoisesti siinä määrin, kun se on organisaatiossa mahdollista. Itseohjautuvuus Kelassa nähdään vapautena ja vastuuna.

Kelan itseohjautuvuuden kehittämisen kohteiksi yksilön näkökulmasta painottui yksilön psykologisten tarpeiden lisäämiseen. Kehittämistä psykologisissa tarpeissa vaaditaan yksilön yhteenkuuluvuuden tunteessa ja autonomian lisäämisessä. Autonomian ja yhteenkuuluvuuden lisääminen tarjoaa tarvittavat edellytykset yksilön kasvulle, kehitykselle ja luosisäisen motivaation työhön. Yhä enemmän toimihenkilöiden työssä toivotaan vapautta tehdä työtä itsenäisesti ja tuoda kyvykkyksiä esille omassa työympäristössä.

Organisaation näkökulmasta huomattavaksi kehittämiskohteiksi korostui hierarkkisuus ja byrokratia. Kehittämiskohteet painottuivat myös tiedon liikkuvuuteen ja luottamuskulttuurin luomiseen. Organisaatioiden hierarkkisuus tuo haastetta muutosvauhtiin, tietopohjaisen työn kasvuun ja henkilöstökokemukseen. Kun toimintaympäristö ja asiakastarpeet muuttuvat nopeasti organisaatioiden työyhteisöjen on reagoitava nopeammin kuin organisaatiossa vallitseva valvonta ja raportointisuhteet sallivat. Tämä voi johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin ja muihin epäonnistumisiin organisaation sisällä (Collin & Lemmetty 2019,101.) Itseohjautuvuus luo organisaatioon luottamuskulttuuria, ketteryyttä ja tehokkuutta. Tiedon liikkuvuus taas vahvistaa yksilöiden resilienssiä, yhteenkuuluvuutta ja oppimiskykyä, joka muovaa johtajuutta kohti palvelevampaa roolia.

Johtamisen ja strategian näkökulmasta kehittämiskohteiksi nousi esille henkilöstön enempi osallistaminen strategia suunnitteluun sekä asiakas-, ja yksilöymmärrys strategia-työssä. Strategian vierastaminen heikentää strategian toteutumista arjessa. Siirtyessä itseohjautuvampaan toimintaan organisaatiotasolla, on oltava vahva tietoisuus yhteisestä suunnasta eli strategiasta. Johtajuudessa keskeiseksi kehittämiskohteeksi painottui myös byrokratiaesteiden poistamiseen ja hallinnan tunteesta luopumiseen.

Itseohjautuvuus vaihtelee merkittävästi Kelan tulosityksiköiden välillä. Joissain yksiköissä itseohjautuvuutta näkyy selkeämmin ja osassa itseohjautuvuutta ei ole lainkaan. Itseohjautuvuutta Kelassa kuvailtiin itsenäisenä kykynä ja mahdollisuutena toimia ja tehdä valintoja ilman jatkuvaa kontrollia. Sillä tarkoitetaan, että yksilö voi määrätä oman työn teon tapaa, paikkaa ja sisältöäkin siinä määrin kuin se on organisaatiossa mahdollista. Itseohjautuvuus koetaan vapautena, mutta myös vastuuna.

Opinnäytetyössä itseohjautuvuuden lisäämisen toimenpiteitä on kuvailtu neljästä eri näkökulmasta. Itseohjautuvuuden lisäämisen toimenpiteitä Kelan organisaatiossa on kuvailtu

yksilön, organisaation, strategian ja johtamisen näkökulmasta. Yksilön näkökulma käsittelee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja autonomian lisäämistä, joka on jaettu neljään eri vaiheeseen. Vaiheet ovat oman työpäivän suunnittelu, toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet työaikaan ja lomasuunnitteluun, itseohjautuvuutta tukevat työkalut, esihenkilön luottamus ja moderni johtamiskulttuuri. Yhteenkuuluvuuteen ja autonomian lisääminen toimihenkilön työssä vaatii vapauden oman työpäivän sisällön suunnitteluun yhteisten tavoitteiden suunnassa. Oman työpäivän sisällön suunnittelussa suunnan näyttäjänä toimii Kelan strategiset tavoitteet, työyhteisön pelisäännöt ja toimintamallit. Toimenpiteiksi on korostettu myös Outlook-kalenterin käyttöönotto, jonka avulla toimihenkilö voi aikatauluttaa ja suunnitella omaa työpäiväänsä. Toimihenkilön näkökulmasta kehittämistoimenpiteisiin esitettiin myös vaikutusmahdollisuudet työaikaan ja lomasuunnitteluun, joiden tavoitteena on purkaa toimihenkilöiden työaikajoustoista paikallaolovelvoitteet, vapaapäivien mahdollistaminen liukuman puitteissa sekä lisätä toimihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia lomasuunnitteluun. Tähän kehittämistoimenpiteeseen sisällytettiin myös toimihenkilön mahdollisuus varata itse aika työtunteihin, palkkaus ja kehityskeskusteluihin sekä vapaa osallistuminen koulutuksiin.

Itseohjautuvuutta tukevien työkalujen tarve nousi esille opinnäytetyön kyselytuloksista. Työkaluja ovat nykyaikainen kosketusnäyttöpuhelin, joka mahdollistaisi toimihenkilöille liikumisen palaverin aikana, mutkattoman puhelun asiakkaan kanssa sekä tulevaisuudessa mahdollisesti tavoitteiden seurannan tiimi-, ja yksilötasolla. Kosketusnäyttöpuhelin edesauttaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ja vapauden rinnalle tarvitaan tukirakenteita, jotka varmistavat toimihenkilöiden työhyvinvointia ja jaksamista.

Esihenkilön luottamus ja moderni johtamiskulttuuriin vaiheeseen sisällytettiin työtapojen kehittämistä itseohjautuvuutta tukeviksi, joita Kelan itseohjautuvuuden malli tukee. Toimenpiteiksi esitettiin myös vapauden lisäämistä tehdä työtä parhaaksi valitsemalla tavalla ja avoimen keskustelun ja yhteydenottojen lisääminen tiimien sisällä. Moderniin johtamiskulttuuriin sisällytettiin myös hyvin suoritetusta itseohjautuvuudesta bonus tai palkkio sekä vastuun antaminen ja vastuunottaminen arjen työssä.

Organisaation näkökulmasta kehittämiskohteiden toimenpiteiden vaiheet ovat luottamuskulttuurin ja tiedonkulkemisen edistäminen sekä turhan byrokratian poistaminen. Tiukoista säännöistä ja raameista toimenpiteiksi nostettiin päätöksenteon jakamisen valtaa ja päätöksenteon vapautta sekä ”toimihenkilön oltava tuotantokentällä” ajattelusta pois pääseminen. Tällä pyritään siihen, että toimihenkilöiden työnkuvaan saadaan joustavuutta, tiukan työvuorolistan sijaan. Usein operatiivinen kiire estää esimerkiksi etuuskäsittelijöiltä

osaamisen kehittymisen. Tällä tarkoitetaan, sitä että toimihenkilö ei pääse osallistumaan koulutuksiin lainkaan. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä organisaatiossa investointina, jonka myötä rakennetaan edellytykset organisaation pärjäämiselle tulevaisuudessa ja edistetään tietopääomaa organisaation sisällä. Byrokratian poistamista varten toimenpiteiksi painotetaan liikkumatilan lisääminen työnkuviissa, monimutkaisten hyväksymisprosessien poistaminen sekä lupien edellytysten minimoimista. Näiden avulla voidaan edistää organisaatiossa kekseliäisyyttä ja ketteryyttä. Turhan byrokratian poistaminen edellyttää tiukan valvonnan ja sääntöjen vähentämistä ja sen tilalle tuodaan tekemiselle ” tee niin kuin itse tekisit” –ajattelua. Byrokratian ja tiukkojen sääntöjen ja raaminen murtaminen vaatii ennen kaikkea yhteistä tahtoa ja asiat on pyrittävä suunnittelemaan hyvin etukäteen niin, ettei byrokratiaa synny.

Luottamuksen ja tiedon kulkemisen edistämiseksi Kelan organisaatiossa toimenpiteiksi nostettiin, johtoryhmä tutuksi, puolivalmiit asiat ja tavoitteet tehdään näkyväksi koko henkilöstölle sekä tiedonjakotilaisuuksien järjestäminen yksiköissä, joihin kaikilla organisaation jäsenillä on vapaa pääsy.

Strategian ja johtamisen kehittämiskohteiden toimenpiteet on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat strategiaviestintä, henkilöstön enempi osallistaminen strategiasuunnitteluun, toimihenkilö-, ja asiakasymmärrys strategiatyössä sekä itseohjautuvuuden korostaminen Kelan henkilöstökokemus osa-strategiassa. Strategiaviestinnän toimenpiteitä on jo osittain kehitetty eteenpäin OKR-mallilla, jolla pyritään organisaatiossa viemään strategiaa arkeen. Ehdotettuja toimenpiteitä ovat strategiaviestinnän tehostaminen sekä vähintään kahden kuukauden välein strategiainfoja koko henkilöstölle. Infon sisällöksi on ehdotettu, että Kelan strategian perusteet nostetaan tiedoksi. Missä mennään tällä hetkellä ja mitä pyritään kehittämään? Toimenpiteeksi on ehdotettu myös strategian näkyvyyden päivittämistä Kelan työskentelytilaan. Strategiasuunnitteluun enemmän mukaan toimihenkilöitä, jotka tekevät töitä päivittäin asiakkaiden kanssa. Tulevaisuudessa esitetty resurssipankin käyttöä strategia suunnittelussa, jolla tarkoitetaan esimerkiksi kahden viikon työpestihakuja strategiasuunnittelutyöhön.

Henkilöstön enempi osallistaminen strategiasuunnitteluun ja toimihenkilö-, ja asiakasymmärrys strategiatyössä vaiheeseen on ehdotettu toimenpiteeksi mm. Kelan henkilöstöbarometriin kysymys lisäys strategia osuuteen. Henkilöstöbarometrissä voidaan lähestyä kysymyksillä, kuinka sisäistät Kelan strategian? Ohjaavatko strategiset avaintulokset päivittäistä työtäsi? Edistääkö esihenkilösi työntekemistä strategian mukaisesti? Miten Kelan itseohjautuvuuden malli tukee strategisten tavoitteiden saavuttamisessa?

Itseohjautuvuuden korostaminen henkilöstökokemus osa-strategiassa perustuu toimihenkilöiden tarpeeseen, joka nousi esille opinnäytetyön kyselytuloksissa. Käsikirjaan on syntynyt Kelan itseohjautuvuuden malli, jolla pyritään vastaamaan tähän tarpeeseen. Käsikirja on tarkemmin tutkittavissa opinnäytetyön liitteessä 3. Itseohjautuvuuden mallin käyttöönoton ideaalitalanne on kulkea käsikädessä OKR-mallin kanssa. OKR-malli mahdollistaa strategian arkeen viemiseen, jossa tavoitteet perustuvat strategisiin avaintuloksiin. Kelan itseohjautuvuuden malli tukee työn suunnittelussa ja tavoitteiden saavuttamisessa sekä asettaa vaatimuksia hyvän henkilöstökokemuksen saavuttamiseksi.

Kelan itseohjautuvuuden haasteet ja mahdollisuudet on kuvailtu hyvin laajasti kyselytuloksissa. Mahdollisuuksina korostui vahvasti toimihenkilöiden tyytyväisyys työhön ja arvostus työnantajaa kohtaan ja luottamuskulttuurin luominen organisaatitasolla. Työtyytyväisyyteen sisällytettiin sisäinen motivaatio työhön, aikaansaamisen tunne ja työnimu. Itseohjautuvuuden nähdään mahdollistavan myös päätöksenteon nopeutumista sekä työnkuvien uudet painotukset, jossa työntekijät pääsevät tuomaan vahvuuksia paremmin esille ja työn tuottavuus paranee. Itseohjautuvuuden läpiviennissä koetaan, että onnistumme muutoksen johtamisessa ja luottamuskulttuuri organisaatitasolla kasvaa. Tulkitaan myös, että sisäinen liikkuvuus kehittyy. Mahdollisuutena koetaan innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntyminen omassa työssä sekä paremmat tulokset ja asiakkaan parempi yksilöllinen huomiointi. Kelassa koetaan, että itseohjautuvuus nostaa henkilöstökokemus strategian uudelle tasolle.

Itseohjautuvuuden haasteeksi havaittiin tiedon liikkuvuus ja heikot itsensä johtamisen taidot. Tiedon liikkuvuudessa koettiin haasteiksi, että henkilökohtaiset tavoitteet ovat salassa pidettäviä ja avoimuutta työyhteisössä puuttuu ja itsensä johtamisen näkökulmasta kuvailtiin, niin että kaikki ei välttämättä halua tai kykene toimimaan itseohjautuvasti. Vaarana nähdään sairauspoissaolojen lisääntymisen työn kuormittavuuden myötä ja, että työtehtävät tehdään epätasaisesti ja ”ei mukavimmat” työt jää tekemättä. Haasteeksi korostui myös yksilön ”toivetekemisen” näkökulma ilman itseohjautuvuuden ytimen ymmärtämistä. Toimihenkilöiden vapaamatkustaminen ja työajan väärinkäyttö koettiin myös haasteeksi. Näihin haasteisiin on vastattu riskianalyyseissa itseohjautuvuuden käsikirjan luvussa 4.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on ollut tarkoitus mitata. Kun teoreettinen ja käytännössä toteutunut ilmiö ovat yhtäpitävät,

on opinnäytetyön validiteetti täydellinen. Validiteetin arviointia tehdään yleensä kysymyksillä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan työssä tutkia. Validiteetti on hyvä silloin kun, opinnäytetyössä kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. (Hiltunen 2009, 2.)

Tutkimusten reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten ja väitteiden luotettavuutta. Reliabiliteetti yleensä vastaa kysymyksiin johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai kyetäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan? Reliabiliteetti on hyvä tutkimuksessa, kun saadut tulokset eivät ole sattumaa. Tämän onnistumisessa kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. (Hiltunen 2009, 11.)

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin määrällistä menetelmää käyttäen, koska tarkoituksena oli saada kohdeorganisaatiolle laajaa ja luotettavia tutkimustuloksia. Menetelmä oli sopiva myös kohderyhmää ajatellen. Tarkoituksena oli kerätä merkityksellistä tietoa kohdeorganisaatioon. Kysely suunniteltiin huolellisesti, huomioiden opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, teoria ja halutut tulokset. Kyselyn suunnittelu on esitetty tarkemmin luvussa 5.2. Kyselyssä on pyritty kysymään ainoastaan niitä kysymyksiä, jotka auttavat opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisessa. Kysymykset sanotettiin ymmärrettävästi ja täsmällisesti. Kyselyn vastaajat valittiin ositetulla otannalla viidestä eri Kelan tulosityksiköstä. Otoksen määrä oli työnantajan toiveesta 500. Kyselyn jokaiseen kysymykseen vastasi 143 kelalaista, joka on otoksen koosta noin 25 prosenttia. Vaikka vastausten määrä oli pieni, voidaan tuloksia pitää suuntaa antavina ja niitä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation kehittämisessä. Kyselyn tulokset olivat hyvin laajat ja kattavat. Tämä seikat lisäävät opinnäytetyön luotettavuutta. Taustatietojen perusteella aineisto on suhteellisen edustavaa. Kyselyn taustatietojen myötä saatiin vastauksia eri tahoilta, joka lisäsi tutkimustulosten näkökulmien tarkastelua. Itseohjautuvuutta on tutkittu Kelassa aikaisemminkin ja tämän kyselyn tulokset olivat hyvin samansuuntaisia eli vahvistivat aikaisemmissa tutkimuksissa saatua tietoa.

Opinnäytetyössä on kirjattu seikkaperäisesti opinnäytetyön suorittamisen vaiheet. Työssä myös esitetään suoria lainauksia kvalitatiivisesta aineistosta, josta voidaan seurata ja arvioida analyysia lukijankin näkökulmasta. Sitaattien avulla on pyritty perustelemaan tehtyjä tulkintoja

Opinnäytetyön jatkokehittämisehdotuksena nousee esiin johtajien rooli itseohjautuvassa työympäristössä. Jaettu johtajuus on kohdeorganisaatiossa käsitteenä tuttua, mutta käytännössä sitä näkyy erittäin vähän. Olisi kiinnostavaa tutkia, minkälaisilla toimenpiteillä jaettua johtajuutta voidaan rakenteeltaan hierarkkisessa organisaatiossa edistää. Mitä muutoksia se vaatii kohdeorganisaation rakenteeseen ja toimintatapoihin?

Toisena aihe-ehdotuksena on tavoitejohtamisen näkökulma. Kohdeorganisaatiossa tähän malliin ollaan siirtymässä ja jatkuvasti oppimassa. Mielenkiitoista olisi tietää miten OKR-malli tukee itseohjautuvuutta työyhteisöissä ja tiimeissä. Jatkokehittämisessä voitaisiin myös tutkia, kuinka OKR-mallin vieminen koko organisaatioon on onnistunut? Mitä hyvää mallissa on ollut ja mitä haasteita on tullut eteen? Tähän ehdotukseen lisäisin myös strategia näkökulman, kuinka strategia näkyy kohdeorganisaation arjessa OKR-mallin myötä?

Jatkotutkimusaiheet voisivat olla:

- Jaetun johtajuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa
- OKR-malli Kelan strategian jalkauttajana
- OKR-malli itseohjautuvuuden tukena Kelan organisaatiossa

7.3 Oman oppimisen reflektointi

Kehittämistehtävässä päätavoite, eli itseohjautuvuuden kehittäminen kohdeorganisaatiossa oli oman oppimisen keskiössä. Tavoitteena oli luoda uudenlainen tuotos Kelan johdon tukiyksikön käyttöön tutkimustulosten pohjalta, joka toimii kehittämisen työvälineenä.

Lähdeaineistoa itseohjautuvuudesta oli runsaasti tarjolla ja siihen perehtyminen oli mielenkiintoista ja aika ajoin myös työlästä. Tieto ja itseohjautuvuuden kirjallisuus vahvistivat aikaisempia näkemyksiäni itseohjautuvuudesta ja toivat esiin myös uusia näkökulmia, joita ei aikaisemmin ole ollut. Opittua tietoa on voitu opinnäytetyöprosessin aikana liittää kohdeorganisaation asioihin ja soveltamaan erilaisissa tilanteissa.

Tehtäväkierto opinnäytetyöprosessin aikana edisti opinnäytetyössä käsiteltävien asioiden ymmärrystä työnantajan näkökulmasta ja tutkinnon opittujen asioiden käytäntöön viemistä. Tehtäväkierron aikana opin uutta, tutustuin uusiin työtapoihin ja verkostoiduin työpaikan sisällä. Kokemus on auttanut ymmärtämään Kelan organisaation toimintaa monipuolisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tehtäväkierto edisti oman osaamisen kehittämistä, urakehitystä ja ammattitaidon syventämistä, jotka ovat osa ihmisen luontaista oppimistarvetta. Tehtäväkierron avulla opinnäytetyöstä syntynyt tuotos vietiin käytäntöön, joka on konstruktiviselle tutkimukselle ominaista. Tämä mahdollisti myös konstruktivisen tutkimuksen kokemusperäisen väliintulon.

Itseohjautuvuus aiheena oli hyvin mielenkiitoinen ja ajankohtainen, joka teki opinnäytetyön työstä mielekäästä ja motivoivaa. Laajan itseohjautuvuuden kirjallisuuden perehtymisen myötä oma osaaminen kehittyi ja vahvistui merkittävästi. Opinnäytetyöprosessin aikana tätä pääsin hyödyntämään myös työntekijän näkökulmasta.

Ymmärrän entistä paremmin, mitkä asiat vaikuttavat itseohjautuvuuteen sen kehittämi-
seen organisaatiossa. Sain kokonaisuudessaan hyvin kattavan kuvan itseohjautuvuu-
desta ja sen eri ulottuvuuksista yksilö, organisaatio, johtamisen ja strategian näkökul-
masta.

7.4 Toimeksiantajan palaute

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa kyselytulokset esitettiin Johdon tu-
kiyksikön strategiaryhmälle 2.11.2021. Esitykseen oli varattu aikaa yksi tunti. Esitysmateri-
aali on tarkemmin nähtävissä opinnäytetyön liitteissä numero 4. Tuotoksen työstämisen ai-
kana Kelassa oli käynnissä organisaatiomuutos, jossa siirryttiin tavoitejohtamisen konsep-
tiin eli OKR-malliin. Opinnäytetyön tekijän esityksen tarkoituksena oli kuvata alustavia tu-
loksia ja pohtia yhdessä mitä pitäisi huomioida OKR-pilottia rakennettaessa. Esityksessä
painotettiin kehityskohteita Kelan strategiassa ja johtamisessa. Kysely tulokset koettiin hy-
vin kattavina ja neljä eri itseohjautuvuuden ulottuvuutta käsikirjassa olivat ryhmän mielestä
tärkeitä näkökulmia. Opinnäytetyöntekijän esityksen pohjalta syntyi paljon keskustelua ja
sen myötä ryhmä pohti okr-pilotissa huomioitavia riskejä. Kokonaisuudessa opinnäytetyön-
tekijä sai positiivista palautetta työnalla olevasta työstä.

Kelan itseohjautuvuuden käsikirjan valmis versio esitettiin Johdon tukiyksikölle
15.12.2021. Esitysmateriaali on tarkemmin nähtävissä liitteissä numero 5. Palaveri oli pi-
tuudeltaan 1,5h ja siihen osallistui asiantuntijoita strategia- ja toimielintimistä, resurssi- ja
talousohjaus tiimistä, digitalisaatio - ja tietohallinto tiimistä sekä henkilöstösuunnittelu ja
työnantaja tiimistä. Opinnäytetyöntekijän esitys kesti noin 1h 15min. Esitystä kuvailtiin hy-
vin informatiivisena pakettina ja Kelan itseohjautuvuuden malli oli vahvana keskipisteenä.
Itseohjautuvuuden mallin kolme ulottuvuutta koettiin tärkeinä asiakokonaisuuksina itseoh-
jautuvuuden kehittämisen kannalta ja Kelan henkilöstökokemus strategian näkökulmasta.
Opinnäytetyöntekijä sai suullisesti positiivista palautetta esityksen lopussa. Kelan itseoh-
jautuvuuden käsikirjassa syntyneitä itseohjautuvuuden mallia on hyödynnetty henkilöstö-
kokemus strategian päivittämisessä.

Opinnäytetyöntekijä sai 1.2.2022 kirjallisen palautteen syntyneestä tuotoksesta Kelan joh-
don tukiyksiköstä, joka on opinnäytetyön liitteenä numero 6. Palautteen on laatinut Kelan
johdon tukiyksikön johtaja, henkilöstöjohtaja ja työsuhteikäällikkö. Viitaten saatuun palaut-
teeseen toimeksiantaja koki itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa- kyse-
lytulokset kattavina ja käsikirjassa ehdotetut kehittämisen toimenpiteet konkreettisina. It-
seohjautuvuuden käsikirjassa on nostettu aihioita, joita toimeksiantajan mielestä voidaan
pohtia ja jatko kehittää. Toimeksiantajan palautteesta nousi esille myös strategisen tavoit-

teen vahvistamisen näkökulma. Kelan strategisena tavoitteena on luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen. Itsensä johtaminen, työyhteisöjen itseohjautuvuuden lisääntyminen ja valmentava esihenkilötyö ovat luottamuksen ja yhteistyön merkittäviä painopisteitä. Palautteessa on referoitu, että työyhteisöjen itseohjautuvuus mahdollistaa hyvän henkilöstökokemuksen, joka on Kelan strategiassa tunnistettu kriittiseksi voimavaratekijäksi. Opin- näytetyöstä ja siitä syntyneestä tuotoksesta on koettu edistävän merkittävästi strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tuotos on tukenut ja edistänyt Kelan itseohjautuvuuden oppaan valmistelua. Toimeksiantajan mukaan tuotos arvioidaan kiitettäväksi ja työksi, joka on täyttänyt Kelan työlle asettamat odotukset.

Lähteet

- Akola, A.E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books Oy. Helsinki.
- Ala-Mutka, J. 2019 Johtajuuden rakentajat: edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy. Helsinki.
- Bond, C. & Seneque, M. 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of Management Development*. Luettavissa: Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development | Emerald Insight. Luettu 26.5.2021.
- Breevart, K, Bakker, A.B & Demerouti, E. 2013. Daily self-management and employee work engagement. *Journal of vocational behavior*, 84, s. 31-38.
- Buchanan, D.A., Addicott, R., Fitzgerald, L., Ferlie, E., & Baeza, J.I. 2007. Nobody in charge: Distributed change agency in healthcare. *Human Relations*, 60(7), s. 1065-1090.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma. Helsinki.
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita Helsinki.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26, s. 77–86.
- Crevani, L. & Endrissat, N. 2016. Mapping the leadership–as–practice terrain. *Leadership–As–Practice. Theory and Application*. Routledge. New York and London.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. 2009. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11:4, s. 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. 2002. *Handbook of Self-Determination research*. The University of Rochester Press. USA. New York.
- Dignan, A. 2019. *Brave new work: are you ready to reinvent your organization?* Penguin Books UK. New York.

Denis, J.L., Langley, A. & Sergi, V.2012. Leadership in Pural. The academy of management annals, 6:1, s. 211-283.

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. The Leadership Quarterly 19, s. 635—653.

Eskola, A. 2018. Navigating through changing times. Knowledge work in complex environments. How to put autonomous motivation and self-organizing to work in practice. Luettavissa:<https://books.google.fi/books?id=h3o4DwAAQBAJ&pg=PT72&lpg=PT72&dq=martela+kostamo+adaptive+self-organizing&source=bl&ots=XuQwHJIS5w&sig=6b-VQYSC26jbDTbB2eotfP1A8Yo&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwjHibOH5sLX-AhWDXhoKHercA34Q6AEIKDAA#v=onepage&q=martela%20kostamo%20adaptive%20self-organizing&f=false>. Luettu 26.01.2021.

Frankmartela 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Luettu 26.01.2021.

Gagne, M. 2015. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory. Oxford University Press. New York.

Hiltunen, L 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 25.02.2022.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-Mallilla. Kauppakamari. Viro.

Järvinen A. & Järvinen, P. 2010.TIEA301 Kandidaattiseminaari. Luettavissa: <http://users.jyu.fi/~kurhinen/tiea301/tutkimusmenetelma.html>. Luettu: 12.11.2021.

Kenrick, D.T. 2017. Self-Actualization, Human Nature, and Global Social Problems. Society. 54 (6), s. 520-523.

Kela 2020. Kelan organisaatio. Luettavissa: <https://www.kela.fi/tulosityksikot>. Luettu 12.08.2021.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimalähde. Kauppakamari. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma. Helsinki.

- Kupias, P. Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOY. Helsinki.
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. First edition. Nelson Parker. Bryssels, Belgium.
- Lee, Y.M & Edmondson, A.C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in organizational behavior. Harvard Business School. USA. Boston.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma talent. Helsinki.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review. 50, s. 370–396.
- Mayor, P & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki.
- Martela, F. 2016. Frank Martela. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>. Luettu: 02.06.2021.
- McComb, C. 2012. Developing coaching culture: are your manager's motivated coaches? Industrial and commercial training, 44, 2, s.90-93.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. 2003. The strategy process concepts context cases. Prentice hall. 4th edition. Financial Times Press. England. London.
- Neck, C. & Manz, C. 2007. Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence. 4th edition. Prentice Hall. USA. New Jersey.
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue: Onnistu valmentavana esimiehenä. Parviainen Antti. Suomi. Porvoo.
- Pearce, C.L. & Sims, H.P. 2002. The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. Group Dynamics: Theory, research and practice, 6 (2), s. 172 – 197.
- Porter, M.E. 1996. What is a strategy? Harvard business review. (61-78). Luettavissa: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorter96.htm>. Luettu 12.08.2021.
- Raelin, J. A. 2011. From leadership-as-practice to leaderful practice. Leadership 7(2), s. 195—211.

- Ren, T. 2010. Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation. *Kyklos* 63(1), s. 94–109.
- Ristikangas, M. & Grunbaum, L. 2016. *Valmentava esimies*. Talentum Pro. Helsinki
- Ropo, A. Erikson, M. Sauer, E. Lehimäki, H. Keso, H. Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmit*. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Robertson, B. J. 2015. *Holocracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin Books UK. London.
- Robbins, S.P. & Hunsaker, P.L. 2012. *Training Interpersonal Skills: TIPS for managing people at work*, 6th edition. University of San Diego. Pearson.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25. University of Rochester. Issue 1, s. 54–67.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychological Association Inc.* 55:1, s. 68–78.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2017. *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. Guilford Press. England.
- Savaspuro, M. *Itseohjautuvuus tuli työpaikalle, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent. Helsinki.
- Salovaara, P. & Bathurst, R. 2016. Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 0(0) s. 1-24.
- Stephen, R. & Hunsaker, P. 2021. *Training in interpersonal skills. Tips for managing people at work*. 6 edition. Pentice Hall. New Jersey.
- Seppänen, L. 2018. *Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja*. Fitra. Helsinki.
- Sergi, V. 2016. Who's leading the way? Investigating the contributions of materiality to leadership-as-practice. Teoksessa Raelin, J. (ed.), (110—131), *Leadership—As—Practice. Theory and Application*. Routledge. New York.

Stone, D., Deci, E. & Ryan, R. 2009. Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management* 34:3, s. 75–91.

Sutherland, N. 2015. Leadership without leaders: Understanding anarchist organizing through the lens of critical leadership studies. Teoksessa Carroll, B., Ford, J. & Taylor, S. (ed.), (212—232), *Leadership. Contemporary critical perspectives*. London.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>. Luettu: 11.11.2021.

Weisbord, M. & Janoff, S. 2016. 8 advanced leadership skills that can overturn convention. *Lead more control less*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. BK Business book. Pretoria.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Opiskelen Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Olen suuntautunut opinnoissani strategiseen ajatteluun ja johtamiseen. Teen opinnäytetyötutkimusta, jonka tavoitteena on kartoittaa Kelan nykyistä organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja. Tutkin itseohjautuvuutta yksilön-, organisaation-, johtamisen ja strategian näkökulmasta.

Tutkimukseni on konstrukttiivinen ja sen lopputuloksena syntyy Kelan itseohjautuvuuden kehittämisen käsikirja. Käsikirjan tarkoitus on antaa laajempi ymmärrys siitä, kuinka itseohjautuvuus koetaan Kelan tulosityksikössä ja millaisia toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää johdolta ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuminen tuo mukanaan.

Opinnäytetyön ja työyhteisön kehittämisen kannalta jokainen kyselyn vastaus on tärkeä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti eikä yksittäisen vastaajan tietoja tai vastauksia yksilöidä.

Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuojan huomioiden. Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 7.10.2021 mennessä. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja on vapaaehtoista.

Kiitos jo etukäteen kyselyyn osallistumisesta ja vastauksistanne. Vastaan mielelläni myös kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Merita Raka-Meholli

Ratkaisuasiantuntija

Kela, Eteläinen vakuutuspiiri

Toimeentuloetuuksien ratkaisukeskus

Työttömyysturvaryhmä

Puh. 050 512 7816

[Vastaa kyselyyn tästä linkistä](#)

Liite 2. Kyselypohja

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa -kysely

Taustatiedot

1) Sukupuolesi?

- Mies
 - Nainen
 - Muu
-

2) Ikäsi?

- Alle 35 vuotta
 - 35–44 vuotta
 - 45–54 vuotta
 - 55–63 vuotta
 - Yli 63 vuotta
-

3) Missä asemassa toimit Kelassa?

- Esihenkilö
 - Toimihenkilö
-

4) Missä tulosyksikössä työskentelet Kelassa?

- Asiakkaan lähipalvelut
 - Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut
 - IT-palvelut
 - Tietopalvelut
 - Yhteiset palvelut
-

Psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio

	En lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Koetko tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsetkö hyödyntämään vahvuuksiasi ja osaamistasi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnetko yhteenkuuluvuuden tunnetta työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Mitkä mielestäsi estävät itseohjautumista työssäsi? Valitse kolme seuraavista.

- Luottamuksen puute omaa päätöksentekokykyä kohtaan
- Vanhanaikainen työskulttuuri
- Työyhteisön heikko tietovirta ja läpinäkyvyys
- Konservatiiviset asenteet muutosta kohtaan
- Organisaation pitkät perinteet
- Hierarkiaan tukeutuvat johtajat
- Heikot itsensä johtamisen taidot
- Itsenäisen päätöksenteon pelko
- Tiukat säännöt ja raamit, joissa ei ole liikkumatilaa
- Muu, mikä?

7) Mitkä mielestäsi vahvistavat itseohjautumista työssäsi? Valitse kolme seuraavista.

- Vapaus tehdä työtä itsenäisesti
- Monipaikkaisen työnteon malli
- Yhdessä tekeminen ja oppiminen
- Valta päättää omasta työskentelytavasta
- Esihenkilön osoittama luottamus
- Innovatiivisuus ja luovuus omassa työssä
- Muu, mikä?

8) Mitä itseohjautuminen mielestäsi on? Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi?

0/4000

9) Mitkä Kelan toimet ovat lisänneet tai voisivat lisätä motivaatiotasi?

0/4000

Itseohjautuva organisaatio

10) Miten uskoisit itseohjautuvuuden sopivan Kelan kaltaiseen organisaatioon?

- Riski
 - Mahdollisuus
 - Toteutettavissa
-

11) Valitse yksi Kelan organisaatiota parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Organisaatiomme on kankea ja byrokraattinen.
 - Organisaatiomme perustuu työnjakoon ja rooleihin. Johtaja päättää kaikesta yksin.
 - Organisaatiomme on hyvin hierarkkinen, ja rakenne muistuttaa pyramidia.
 - Organisaatiomme muistuttaa eniten verkostoa.
 - Organisaatiomme on monitasoinen, rakenteellinen kokonaisuus, jossa kaikilla on omat tehtävänsä.
-

12) Arvioi itseohjautuvan organisaation vaikutusta seuraaviin:

	En lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon	En osaa sanoa
Voimakkaampaan työhön sitoutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyyden löytämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parempaan työssäjaksamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuuden ja luovuuden löytämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten tavoitteiden parempaan saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteenkuuluvuuden lisäämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimihenkilöiden vahvuuksien hyödyntämiseen työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimemman ilmapiirin luomiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulun saumattomuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun kustannustehokkuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millainen Kelan toimintaympäristö on? Arvioi väittämää numerolla 1–5

1 = Toimintaympäristömme on vakaa. Pärjätäksemme meidän on järkevä luoda vakiintuneita ja hyväksi havaittuja toimintatapoja.

5 = Toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti radikaalisti. Pärjätäksemme meidän on jatkuvasti uudistettava tekemistämme ja luotava uusia toimintatapamme.

	1	2	3	4	5
Arvioni Kelan toimintaympäristöstä:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Valitse mielipiteesi seuraavista väittämistä:

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiossamme työnkuvat ovat kiveen hakattuja eikä niissä ole liikkumatilaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristössämme kehitetään työntekemisen tapoja jatkuvasti niin, että se johtaa järkeviin muutoksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni ei pantata tietoa, vaan sitä jaetaan mielellään muille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuuden tuomiseen Kelaan voi liittyä?

0/4000

Johtaminen ja strategia

16) Oma esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen

- Ei lainkaan
- Hieman
- Jonkin verran
- Paljon
- Erittäin paljon

17) Esihenkilö ei anna valmiita vastauksia, vaan auttaa toimihenkilöitä löytämään ne itse

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18) Kuinka sisäistät Kelan strategian? Valitse yksi seuraavista.

- Sisäistän Kelan strategian erinomaisesti. Ymmärrän Kelan strategian kokonaisuuden ja siihen liittyvät strategiset osatavoitteet. Tunnen strategian toimeenpanon ja sen kehittämisen kokonaisuuden. Tiedän, mitä organisaatiomme tavoittelee tulevaisuudessa ja päivittäisen työni kannalta koen strategian keskeisimmäksi ohjaavaksi tekijäksi.
- Sisäistän Kelan strategian jonkin verran. Ymmärrän Kelan strategian kokonaisuuden hieman ja siihen liittyvät strategiset osatavoitteet. Päivittäisen työni kannalta koen strategian jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi.
- Sisäistän Kelan strategian melko vähän. Kelan strategian kokonaisuus ja siihen liittyvät osatavoitteet ovat melko vieraita. Organisaatiomme tulevaisuuden näkymät ovat kaukaisia ja päivittäisen työni kannalta koen strategian melko etäiseksi arjesta.
- En sisäistä Kelan strategiaa lainkaan. En ymmärrä Kelan strategian kokonaisuutta tai siihen liittyviä strategisia osatavoitteita. En tiedä, mitä organisaatiomme tavoittelee tulevaisuudessa ja päivittäisen työni kannalta koen strategian täysin irralliseksi.

19) Jos olisit vastuussa Kelan strategisesta suunnittelusta, mitä muutoksia tekisit?

0/4000

20) Mitä toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen vaatii Kelassa?

0/4000

Liite 3. Kelan itseohjautuvuuden käsikirja



Sisällysluettelo

1. Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa - kyselytulokset.....	86
2. Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio	86
3. Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus.....	91
4. Johtaminen ja strategia.....	97
5. Itseohjautuvuuden kehityskohteet	102
6. Itseohjautuvuuden SWOT-analyysi.....	103
7. Itseohjautuvuuden riskit ja niiden hallinta	105
8. Kelan itseohjautuvuuden malli	107
8.1. Itseohjautuvuutta tukeva työyhteisö.....	108
8.2. Valmentava esihenkilö	108
8.3. Itseohjautuva toimihenkilö.....	109
9. Mitä-Miksi-Miten malli.....	110
10. Toimenpiteet kehittämiskohteiden edistämiseksi	112
11. Luottamuskulttuurin edistäminen ja turhan byrokratian poistaminen	113
12. Strategiaviestintä, toimihenkilö- ja asiakasymmärrys strategiatyössä	114
13. OKR tavoitejohtaminen ja Kelan itseohjautuvuuden malli	115

Esipuhe

Elämme suurten muutosten aikaa. Maailman muutosvauhti on valtava ja organisaatioiden on kyettävä vastaamaan muutostarpeisiin entistä nopeammin. Itseohjautuvuus on kuulunut Kelan työelämäpuheessa voimakkaasti jo useamman vuoden ajan ja siitä on lähestulkoon tullut asiantuntijoiden osaamisvaade. Itseohjautuvuus on ollut esillä aktiivisesti Kelan johtamiseen liittyvissä keskusteluissa ja Kelan strategisissa tavoitteissa luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen kannustaa itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteellisuuteen. Itseohjautuvuutta Kelassa ovat nopeuttaneet digitalisaatio, OKR-tavoitejohtaminen, monipaikkaisen työnteon malli ja työelämän murros.

Kaikille kelalaisille yhteiset työelämäosaamiset on identifioitu ja määritelty. Niiden tavoitteena on auttaa meitä vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden työn haasteisiin. Työelämäosaaminen Kelassa korostaa työskentelyä itseohjautuvasti ja itsensä johtamisen merkitys kasvaa entistä enemmän. Rohkeasti uudistamalla ja byrokratiaa purkaamalla kasvatamme myös yhteiskunnallista luottamusta.

Itseohjautuvuus on tapa toimia ja organisoitua ilman, että ohjeet ovat valmiiksi määritelty. Se vaatii jatkuvaa muutosta, koska toimihenkilöiden keskinäinen tapa organisoitua muuttuu aina tarpeen mukaan. Toimihenkilön vapaus päättää oman työn tekemisestä on itseohjautuvuutta parhaimmillaan, mutta vapauden myötä lisääntyy myös vastuu. Kaikki lähee yksilöistä ja muutokseen suostumisesta. Muutoksessa on aina kyse kasvusta.

Kelan itseohjautuvuuden käsikirjan tarkoitus on antaa laajempi ymmärrys siitä, että kuinka itseohjautuvuus koetaan Kelassa, millaisia toimenpiteitä sen lisääminen vaatii ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuus Kelan asiantuntijaorganisaatiossa tuo mukanaan. Tietämys itseohjautuvuudesta ja sen mahdollisuuksista luo perustan itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Käsikirja tukee henkilöstökokemus-osastrategian luottamuksen ja sisäisen yhteistyön kehittämisen vaatimuksia ja strategisten avaintulosten kehittämistä. Käsikirja käsittelee Kelan itseohjautuvuuden kehittämistä neljästä eri näkökulmasta : toimihenkilön, organisaation, strategian ja johtamisen näkökulmasta.

Itseohjautuvuuden käsikirja on synytynyt itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa-kyselyn pohjalta. Käsikirja sisältää kyselytulokset, itseohjautuvuuden kehityskohteet ja toimenpiteet kehittämiskohteiden edistämiseksi, SWOT-analyysin, riski analyysin ja mitä-miksi-miten mallin. Kyselytulosten pohjalta on luotu myös Kelan itseohjautuvuuden malli. Malli perustuu tarpeeseen nostaa henkilöstökokemus osa-strategia uudelle tasolle, jossa itseohjautuvuutta korostetaan entistä enemmän. Mallin tarkoituksena on kehittää työyhteisömmä valmiuksia itseohjautuvuudelle ja tukea siinä kehittymistä työyhteisönä, esihenkilönä ja toimihenkilönä.

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa - kyselytulokset

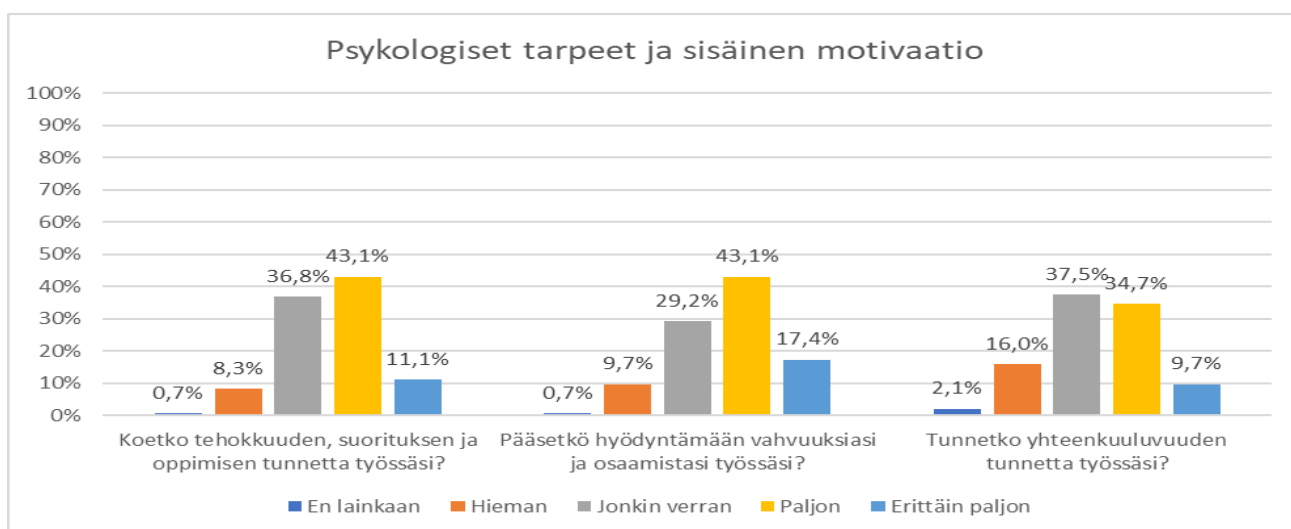
Kelan itseohjautuvuuden käsikirja perustuu itseohjautuvuuden kehittämisen kyselytuloksiin ja tarpeeseen kehittää henkilöstökokemusta. Käsikirja tukee luottamuksen ja sisäisen yhteistyön vahvistamisen strategisia toimenpiteitä. Kysely toteutettiin lokakuussa 2021 ja se jaettiin viidensadan otannalla Kelan viiteen tulosyksikköön. Kyselyyn vastasi 144 henkilöä, joista 11 oli esihenkilöitä ja 133 oli toimihenkilöitä. Yksiköiden välillä vastausprosentti jakautui alla olevan taulukon mukaisesti.

Asiakkaan lähipalvelut	22	15,4%
Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut	87	60,8%
IT-palvelut	11	7,7%
Tietopalvelut	5	3,5%
Yhteiset palvelut	18	12,6%

Taulukko 1. Kyselytulosten vastausjakauma tulosyksiköittäin

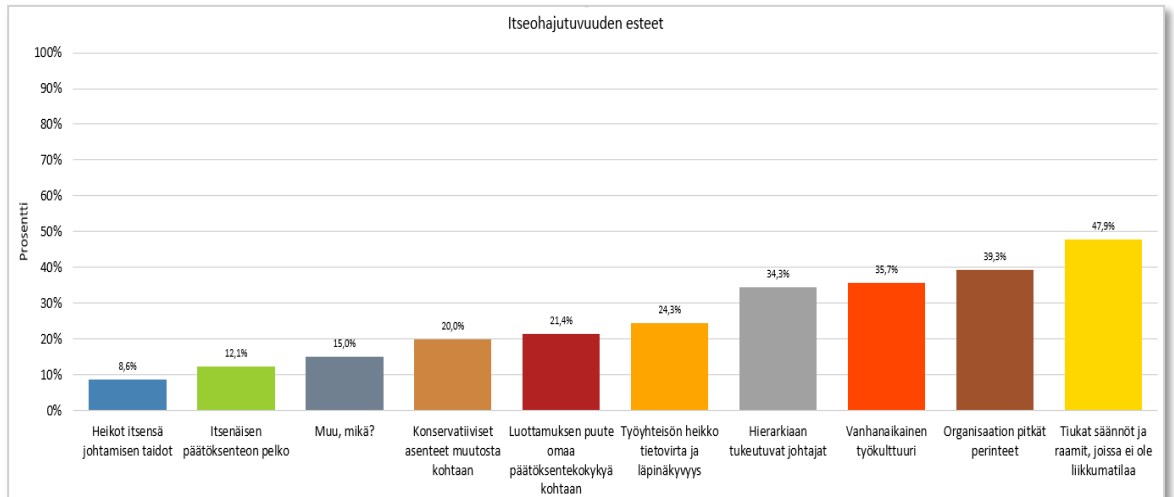
Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio

Itseohjautuvuutta toimihenkilöiden näkökulmasta tutkittiin psykologisten tarpeiden tyydyttämisen ja sisäisen motivaation kautta. Kyselyssä kartoitettiin kokeeko toimihenkilö tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta omassa työssään ja, kuinka toimihenkilö pääsee hyödyntämään vahvuuksia ja omaa osaamista työssään. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät estävät ja vahvistavat itseohjautumista omassa työssä. Vastaajista 55,6 prosenttia ei koe lainkaan tai kokee hieman yhteenkuuluvuuden tunnetta. Psykologisten tarpeiden edistämisen kehittämistarpeiksi korostui yhteenkuuluvuuden tunne omassa työssä. Tänä päivänä Kelan työssä koetaan tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta kohtalaisen hyvin. Vahvuuksien ja osaamisten hyödyntämistä työssä 60,5 prosenttia vastaajista kokee paljon tai erittäin paljon. Synnynnäisiä psykologisia tarpeita tutkittiin kyselyssä, koska niiden tyydyttämisen myötä luodaan sisäinen motivaatio, joka on itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta merkittävä tekijä. Eskolan (2018) mukaan hyvinvointi on vahvasti kytköksissä ympärillä oleviin ihmisiin ja kun koemme, että meistä välitetään voimme olla syvässä yhteydessä läheisimpiimme ja voimme työssä hyvin.



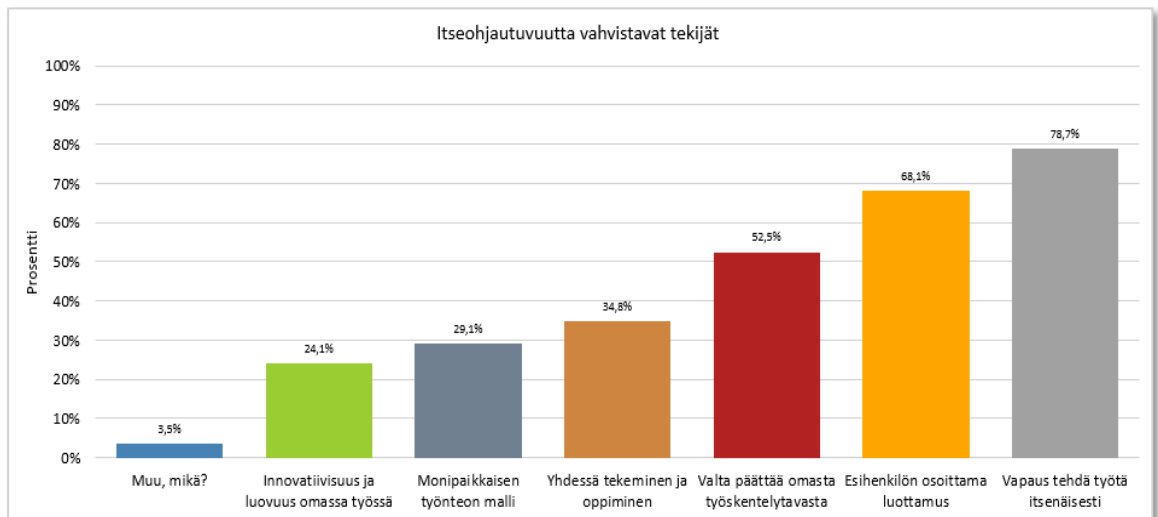
Taulukko 2. Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio

Toimihenkilön näkökulmasta tutkittiin itseohjautuvuuden esteitä ja itseohjautuvuutta vahvistavia tekijöitä. Itseohjautumisen esteeksi korostui Kelan tiukat säännöt ja raamit sekä organisaation pitkät perinteet. Myös vanhanaikainen työkuultuuri ja hierarkiaan tukeutuvat johtajat korostui itseohjautuvuuden estäväksi tekijäksi. Kyselytulosten vastausprosentti on jakautunut jokaiseen itseohjautuvuutta estävään tekijään suhteellisen tasaisesti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kontrollin määrä vaikuttaa muun muassa tehtävään sitoutumiseen, työsuoritukseen, oppimiseen sekä psykologiseen hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2000a.)



Taulukko 3. Itseohjautuvuuden esteet toimihenkilön työssä

Kelan organisaatiossa itseohjautuvuutta vahvistaa vapaus tehdä omaa työtä itsenäisesti, esihenkilön osoittama luottamus sekä valta päättää omasta työskentelytavasta. Yhä useampi toimihenkilö tarvitsee mahdollisuuden oman työn johtamiseen ja tämä korostui vastausprosentteissa selkeästi. Avain autonomiseen motivaatioon on varmistaa, että psykologiset perustarpeet tyydytetään työssä. Tämän edellytyksenä on valinnan- ja toimintavapaus (Frank Martela 2014).



Taulukko 4. Itseohjautuvuutta vahvistavat tekijät toimihenkilön työssä.

Mitä itseohjautuvuus Kelassa tarkoittaa?

Kyselyssä pyrittiin selvittämään mitä itseohjautuvuus Kelassa varsinaisesti tarkoittaa ja millä tavoin itseohjautuminen näkyy omassa työssä tänä päivänä. Itseohjautumista kuvailtiin itsenäisenä kykyä ja mahdollisuutena toimia ja tehdä valintoja omassa työssä ilman jatkuvaa kontrollia. Itseohjautuvuus tarkoittaa Kelassa sitä, että yksilö saa määrätä oman työnteon tapaa, paikkaa ja sisältöäkin siinä määrin kuin se on organisaatiossa mahdollista. Itseohjautuvuutta kuvailaan vapautena, mutta myöskin vastuuna. Itseohjautuvuus on luottamusta ja kykyä toimia omassa työssä itselle parhaalla ominaisella tavalla. Viitaten kirjallisiin vastauksiin Kelan organisaatiossa toimihenkilöiden itseohjautumisen mahdollisuus vaihtelee merkittävästi tulosityksiköittäin. Itseohjautuvuuden toteuttamisen haasteita nousi esille eniten valtakunnallisissa asiakkuuspalveluissa ja asiakkaan lähipalvelut tulosityksiköissä. Kelan itseohjautuvuutta on kuvailtu kyselytuloksissa seuraavasti:

”Saan tehdä työn omalla tavallani, kunhan pääsen tiettyyn lopputulokseen.”

”Itseohjautuvuus on oman ajankäytön hallintaa ja priorisointikykyä. Itseohjautuvan täytyy tietää ja tunnistaa vastuullaan olevat tehtävät ja niiden ns. vasteajat, jotta voi priorisoida tehtäviään. Itseohjautuvuus edellyttää myös viestintää ja esteetöntä pääsyä riittäviin tietoihin ja ennen kaikkea luottamusta, uskoa omiin kykyihinsä, mutta myös esihenkilötasolta se edellyttää luottamusta, että tilanne on hallinnassa. Mikromanageeraus voi syödä itseohjautuvuuden pohjan.”

Valmentavan johtajuuden ydinroolien kehittäminen esihenkilön roolissa on ensiarvoisen tärkeää. Tämän myötä mikromanagerointia voidaan työyhteisössä vähentää. Carlsson ja Forsselin (2021,37) mukaan se kuinka esimies toimii näissä eri rooleissa on lisäksi pohjauttava omiin arvoihin ja vahvuuksiin. Valmentavan johtajuuden ydinrooleista voi muotoutua itselle sopivat persoonalliset ja aidot.

”kyky innovoida ja luoda uutta”

”Omien työtehtävien järjestämistä itsestä mieleisellä ja järkevällä tavalla”

”Tietty vapaus toteuttaa omaa työtapojen visiota ilman liian kahlitsevia ja tarkasti raamitettuja työhjeita. Itseohjautuvuus ei juurikaan näy työssäni, liikumatilaa on olemattomasti. Työhjeet tulevat ylhäältä eikä työntekijöiden osaamiseen ylemmissä portaissa vaikuteta luottavan kuin juhlapuheissa. Lähiesihenkilön koen luottavan kyllä tietotaitooni, mutta hän ei yksin voi tehdä asialle yhtään mitään.”

”Itseasiassa kukaan ei ole koskaan kunnolla avannut mitä itseohjautuvuus meillä tarkoittaa”

”Itseohjautuvuus on sitä, että voin itse aikatauluttaa päiväni minulle sopivaksi pakollisten kokousten ja liukuman rajoissa. Voin itse päättää mitä teen kulloinkin ja minkä asian koen työni kannalta kulloisenakin hetkenä tärkeäksi. Itseohjautuvuus näkyy myös omatoimisuutena. Ei voi olettaa, että kaikki tulee valmiina, vaan itse täytyy tehdä asioiden eteen ja olla valmis oppimaan uutta ja suunnittelemaan päiväänsä.”

”Itseohjautuminen on itsenäistä oetta työntekoon jäykän tvs:sijaan, työtapojen kehittämistä, ongelmien ratkaisua, uuden oppimista, uuden tiedon soveltamista vanhaan. Tosin ihan jatkuva uuden oppiminen myös kuluttaa aivoja, välillä tarvitsee hetken uuden tiedon sulattelulla, jotta sitä voi taas viedä käytäntöön ja käyttää paremmin itseohjautumiseen työtehtävissä.”

"Voi valita mitä tekee tietyissä raameissa. Antaa vapautta kun voi itse vaikuttaa omaan työhön, eik tarvitse joka päivä seurata jonkun muun tekemiä työvuoroja. Esimiehellä on edelleen tosi vaikeata "päästä vapaaksi".

"Tästä puhutaan mutten näe sitä työssäni."

"Mielestäni itseohjautuvuus työssäni on sitä, että käsittelijä osaa katsoa jonoltaan asiat, mitkä ovat kiireellisemmät käsitellä ja myös seurata muiden jonojen tilannetta. Osaan etsiä tietoa itse, enkä ensimmäisenä ole kysymässä muilta apuja. Kuitenkin jos en itsenäisesti kohtuullisessa ajassa löydä etsimääni tietoa tai tarvitsen isossa harkinta-asiassa apua, osaan kysyä apua"

"Se on tuumailua, motivaatiota ja asian eteenpäin viemistä itsenäisesti niin, että pyrkii parhaimpaan tulokseen (ja ainakin lopputulokseen). Ymmärtää ottaa huomioon myös muiden mielipiteet ja eri näkökulmat asiaan - ei siis vie asiaa eteenpäin vain oman näkemyksensä mukaisesti. Se on lojaaliutta työnantajaan kohtaan. Sitä, että arvostaa työnantajaa. Voisiko sanoa, että se on win-win. Itseohjautuvuus voi olla henkilökysymys - ainakin se on kokemukskysymys. Itseohjautuvuus ja sen mahdollistaminen tekee työpaikasta hyvän ja työnteosta mielekästä - vai onko se toisinpäin?"

Mitkä Kelan toimet ovat lisänneet tai voisivat lisätä motivaatiotasi?

Kyselyssä kartoitettiin mitkä Kelan toimet ovat lisänneet tai voisivat lisätä toimihenkilön työmotivaatiota. Kirjallisissa kyselytuloksissa korostui esihenkilön osoittama luottamus ja kannustus omaan työhön sekä monipaikkaisen työnteon malli. Motivaatiota lisääväksi koettiin yhdenmukainen ja moderni johtamiskulttuuri sekä työtapojen kehittäminen itseohjautuvuutta tukeviksi. Parempi palkkaus tai bonus hyvin toteutuneesta itseohjautuvuudesta nousi vastauksissa myös esille. Ryan ja Deci (2002, 259) puoltaa, että ulkoisen palkkion tulisi tukea sisäistä motivaatiota. Kun henkilö sisäistää ulkoisen motivaation täysin, toiminta on selkeästi sisäisesti motivoitunutta.

"Valmentava johtajuus tulee ottaa käyttöön täydesti Kelassa ja se edellyttää joidenkin esihenkilöiden vaihtoa valitettavasti"

Collin ja Lemmetty (2019, 174-175) toteaa, että valmentavalla johtajuudella tähdätään vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä. Parhaimmillaan tästä muodostuu kierre, jolla pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti.

"Monipuolinen koulutustarjonta, etätöiden lisääminen, strateginen muutos, jossa henkilöstökokemus on nostettu uudelle tasolle ja toimenpiteitä henkilöstökokemuksen parantamiseksi oikeasti on lisätty"

"Työkalujen pitäminen ajan tasalla"

"Ei ainakaan tämä minulle annettu Doro puhelin, välillä minä en kuule asiakasta ja taas asiakas ei meinaa kuulla minua. Pyysin uutta puhelinta tilalle ja sain... käytetyn Doro puhelimen. Taas. En pyydä enää. Ei millään pahalla, mutta tälle puhelimelle nauraa jo naurismaan aidatkin. Kertonee Kelan säästökuurista ?"

"Nykyaikainen kosketusnäyttöpuhelin lisäisi kyllä motivaatiota. Nykyinen tilanne lähinnä hävettää"

"Kelan palkat eivät ole kilpailukykyisiä työttömyyskassoihin verrattuna"

"Motivaatio lisääntyisi huomattavasti jos 9-17 välillä saisi tehdä muutakin työtä kuin puhelinpalvelua. Esim. itseopiskelut, kurssit, tiimitunnit, yhteiset opiskelut tiimin kanssa tms jotain erilaista edes satunnaisesti joihinkin päiviin. Perjantain 45 min ja valmistautumisvartit ei riitä itsensä kehittämiseen, ehkä juuri ja juuri suunnilleen pysyy ajantasalla muutoksista"

"Johto lopettaa liian kontrollon ja antaa enemmän vapauksia tehdä töitä. Jos johto ei luota työntekijöihinsä, kyllä se näkyy päivittäisessä tekemisessä ja sen voi vaistota"

Martela ja Jarekno (2019,44) kuvailee itseorganisoitumisen tapaa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet ja toimintatavat ovat minimoitu ja itseorganisoidussa tavassa ei ole ennalta määrättyjä komentoketjuja, kontrollia ja jäykkiä hierarkioita.

"Palkkaus suhteessa työnvaativuuteen ei ole riittävä, työarvostusta voisi myös palkkauksessakin näyttää ja kannustaa työntekijä"

"Vapaa itseohjautuminen työjonoilla ja eri työtyypeissä. Se, että kaikilla olisi tasapuolinen oikeus jatkaa etätyössä 1-5pv/kk, mikä ei ole toteutunut. Vapaammat liukumat esim. keskellä työpäivää.

Laadun nostaminen keskiöön, entisten ratkaisumäärien tutkimisen sijaan, on tärkeä osa itseohjautuvuutta ja asiakasnäkökulman hoitamista. Valmistelutyöhön annettava rauha edesauttaa itseohjautuvuutta sekä lisää motivaatiota"

"Olisi hyvää sada jatkaa korona-aikaan käytössä olleet joustot, mm. työajoissa, esimerkiksi mahdollisuus alkaa työt klo 6 tai lopettaa klo 20. Vähemmän käyttäilyä ja pilkunviilaamista olisi todella hyvää"

"Itseohjautuvuus ehdottomasti motivoi minua. Haluan, että voin luottaa esimieheeni ja haluan, että hän luottaa minuun. Kotietätyö on ehdottomasti lisännyt motivaatiotani työhön. Haluaisin työskennellä jatkossakin 100% etänä. Olen valmis antamaan työlle paljon ja saan paljon aikaiseksi. Työ on minulle tärkeää ja osa identiteettiäni. Samalla odotan työnantajalta luottamusta ja vapautta vaikuttaa omaan työhöni."

"Vähemmän TVS:ssää ja enemmän esimerkiksi sellaisten töiden/työtyyppien tekoa, mitkä itseä motivoivat. Työjonot tyhjenevät ja varmasti jokaiselle työtyypille löytyvät tekijänsä."

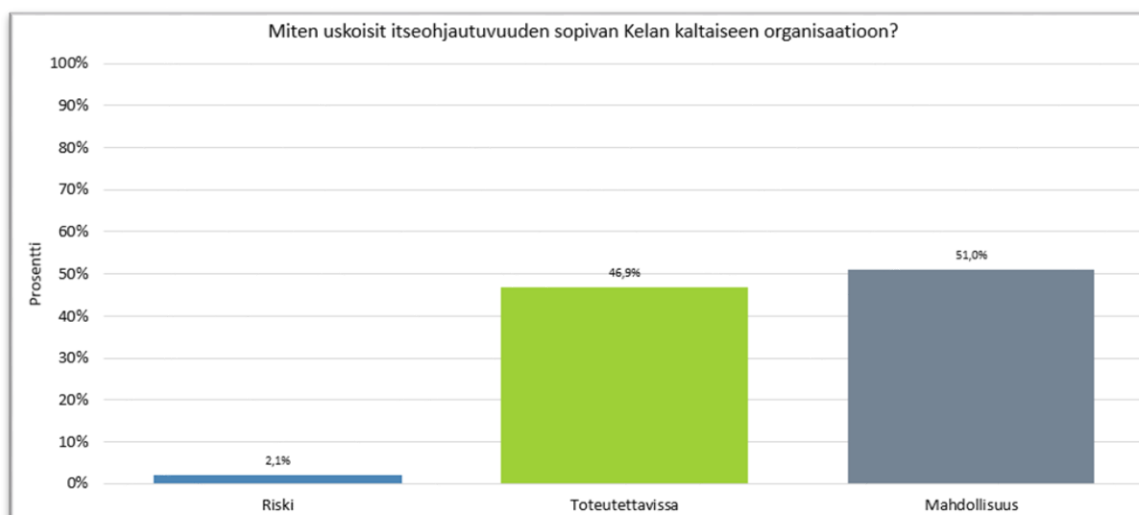
Motivaatiota voisi edelleen lisätä parampi palkkaus tai bonus, esim. hyvin toteutuneesta itseohjautuvuudesta."

Monipuolinen koulutustarjonta, etätyön lisääminen, strateginen muutos, jossa henkilöstökokemus on nostettu uudelle tasolle ja toimenpiteitä henkilöstökokemuksen parantamiseksi oikeasti on lisätty.

"Eryteisesti esimiehen luottamus työn tekemiseen on isoin tekijä motivaatiossa. Se että voi valita, tekeekö välillä töitä toimistolla tai etänä, on lisännyt työmotivaatiotani. Työmotivaatiota voisi lisätä, jos saisi käydä opiskelemassa työhön liittyviä asioita ilman että siitä tarvitsee erikseen raportoida, esimerkiksi sellainen olisi hyvä että työntekijä saisi käyttää kaksi-neljä tuntia viikosta työhön liittyvien ohjeiden/koulutusten opiskeluun. Ja kun tulee koulutuksia, työntekijä saisi vapaasti valita koulutuksista sellaisia mitkä kokee omalle ryhmälle pakollisten koulutusten lisäksi itselleen tarpeellisiksi."

Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus

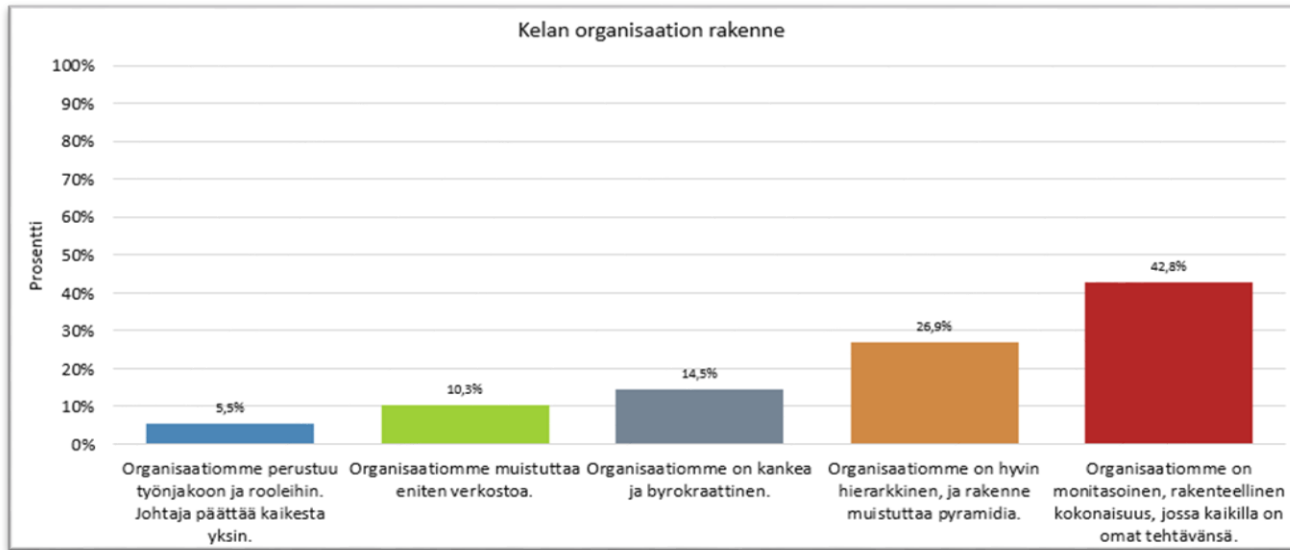
Organisaatio näkökulman tarkoituksena oli kartoittaa ajatuksia Kelan toimintaympäristöstä ja minkälaisena organisaationa Kela nähdään tänä päivänä. Lisäksi pyrittiin havainnollistamaan itseohjautuvuuden vaikutusta työyhteisöön.



Taulukko 5. Itseohjautuvuuden mahdollisuudet

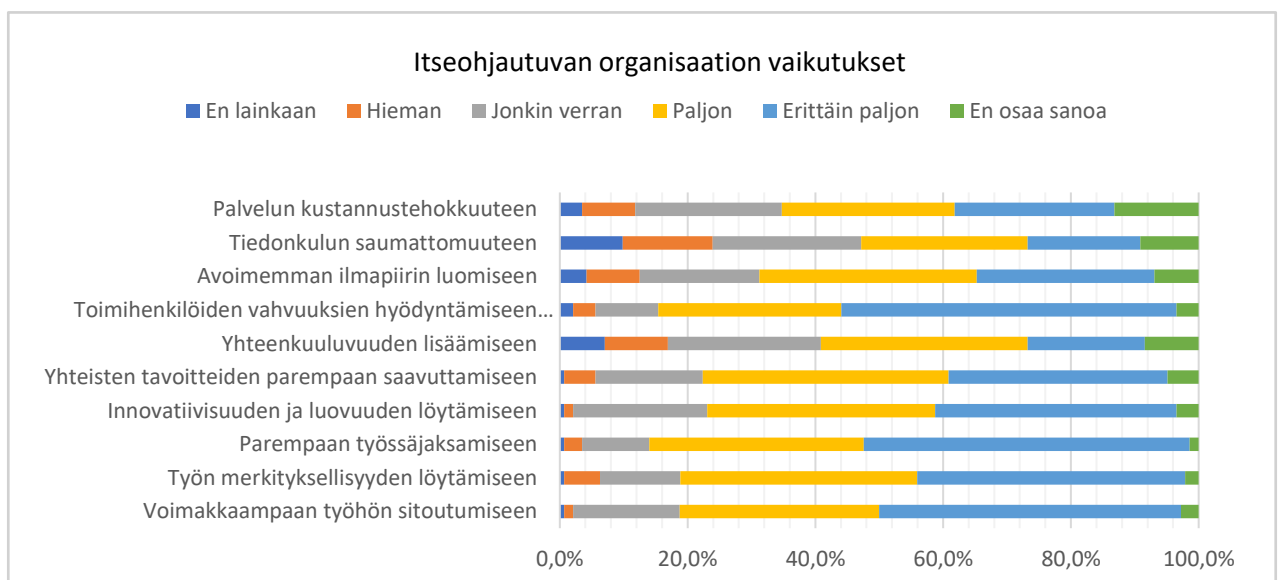
Tulosten perusteella itseohjautuvuuden tuominen Kelan organisaatioon nähdään mahdollisuutena ja toteuttamisen arvoisena.

Kelan organisaation rakennetta 42,8 prosenttia vastaajista kuvailee monitasoiseksi rakenteelliseksi kokonaisuudeksi, jossa kaikilla on omat tehtävänsä. 26,9 prosenttia kokee organisaatiomme hyvin hierarkkiseksi ja rakenteeltaan pyramidiseksi. 14,5 prosenttia vastaajista kokee organisaatiomme kankeaksi ja byrokraattiseksi. 10,5 prosenttia vastaajista kokee, että Kelan organisaatio muistuttaa eniten verkostoa ja 5,5 prosenttia kokee, että organisaatiomme perustuu työnjakoon ja rooleihin. Esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvuuden ideaalien eroista itseohjautuvassa organisaatiossa rakenne muistuttaa litteää ja kolmiulotteista rakennetta, jossa kompleksiset ristiin kytkennät ja rakenne on verkostomainen ja muuttuva (Collin & Lemmetty 2019, 103).



Taulukko 6. Kelan organisaation rakenne

Kyselyssä tutkittiin itseohjautuvuuden vaikutuksia organisaation eri osa-alueisiin. Kelassa itseohjautuvuuden koetaan vaikuttavan voimakkaampaan työhön sitoutumiseen ja työn merkityksellisyyden löytämiseen. Lisäksi itseohjautuminen omassa työssä edistää kelalaisten mielestä työssä jaksamista, hyvinvointia ja innovatiivisuuden löytämistä omassa työskentelytavoissa. Itseohjautuvuuden lisääminen vahvistaa myös yhteisten tavoitteiden parempaa saavuttamista ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. 81,1 prosenttia vastaajista kokee että itseohjautuvuus mahdollistaa omien vahvuuksien parempaa hyödyntämistä ja 64,8 prosenttia kokee, että itseohjautuvuuden myötä luodaan avoimempi ilmapiiri Kelan organisaatiossa ja tieto kulkee saumattomammin. 52,1 prosenttia kokee itseohjautumisen vaikuttavan myös palvelun kustannustehokkuuteen.



Taulukko 7. Itseohjautuvuuden vaikutukset

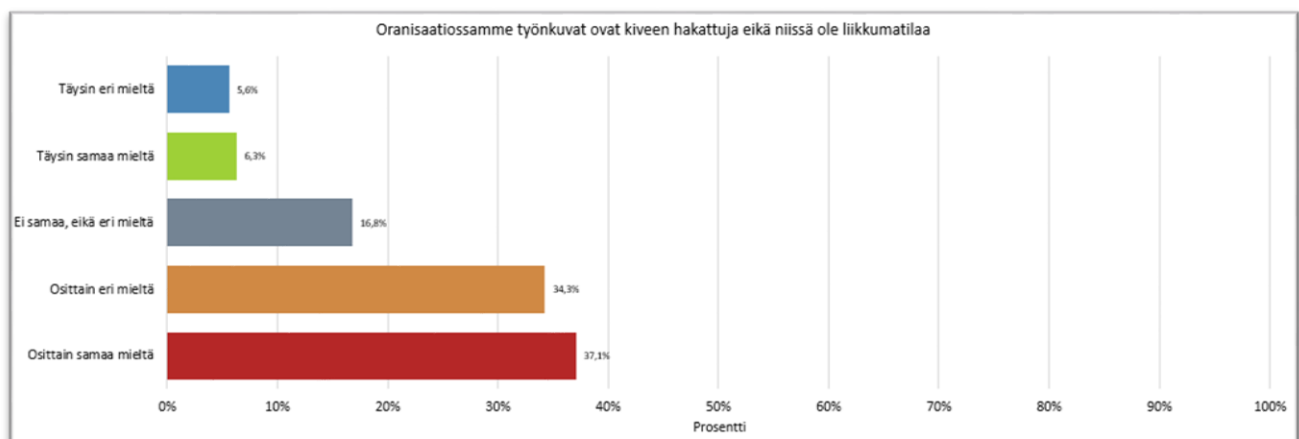
Kelan toimintaympäristön muuttumista ja vakiintuneisuutta tutkittiin kyselyssä toimintatapojen muutosten kautta. Keskiarvoltaan 3,47 vastaajista kokee, että toimintaympäristömme koettiin muuttuvan jatkuvasti ja pärjätäksemme meidän on jatkuvasti uudistettava tekemistämme ja luotava uusiksi toimintatapaamme. Pitkäaikainen

tutkimusperinne viittaa siihen, että johtohierarkia toimii tehokkaammin vakavissa olosuhteissa, mutta dynaamisissa olosuhteissa joutuu kohtaamaan haasteita. Monet tutkijat puoltavat, että johtohierarkia toimii tunnettujen tehtävien suorittamisessa, mutta estää monimutkaisten ei rutiinisten ongelmien ratkaisemiseen (Lee & Edmondson 2017, 36-37).



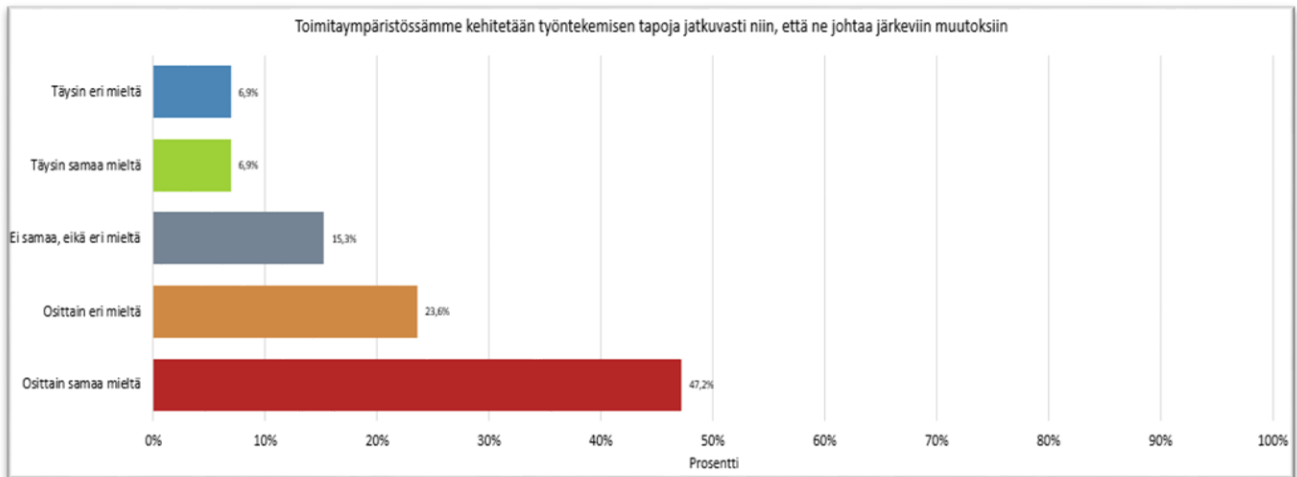
Taulukko 8. Kelan toimintaympäristö

Organisaatiossamme 43,4 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työnkuvat on kiveen hakattuja ja eikä niissä ole liikkumatilaa. 39,9 prosenttia vastaajista on täysin erimieltä tai osittain erimieltä väitteen kanssa. Itseohjautuvuuden onnistumisessa ja läpiviennissä on kyettävä mukautumaan muutoksiin ja liikkumatila oman työnkuvan sisällä on mahdollistettava. Monikollisen johtajuuden suuntauksessa onnistumisessa organisaation työnkuviin on pyrittävä lisätä liikkumatilaa. Tiimin sisällä tapahtuvalla jaetulla johtajuudella tarkoituksena on löytää vaihtoehtoisia tapoja johtaa ja resursoida siten, että se vaikuttaa positiivisesti organisaation suoriutumiseen ja tulokseen (Denis ym. 2012, 229)



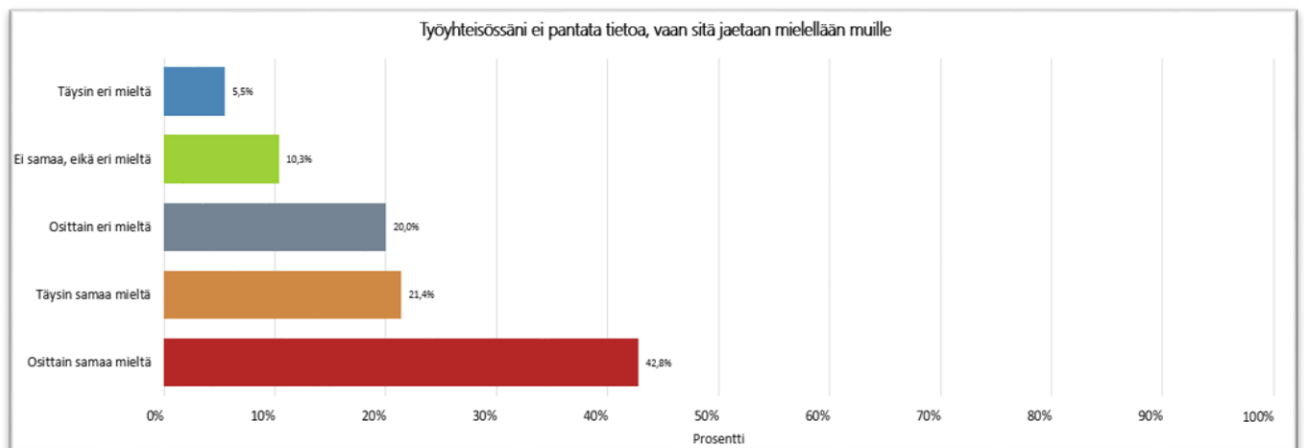
Taulukko 9. Kelan organisaation työnkuvat

Työympäristössämme kehitetään työn tekemisen tapoja ja ne johtaa järkeviin muutoksiin. Vastaajista 54,1 prosenttia samaistuu väitteeseen ja 30,6 prosenttia on väitteestä täysin erimieltä tai osittain erimieltä.



Taulukko 10. Toimintaympäristön kehittäminen Kelan organisaatiossa

Työyhteisön tiedonjakamisesta 64,2 prosenttia vastaajista on osittain ja täysin samaa mieltä, että tietoa ei pantata vaan sitä jaetaan mielellään muille. 25,5 prosenttia on väitteestä erimieltä tai osittain erimieltä. Tiedon jakaminen on yksilön ja organisaation osaamisen välinen silta, joka vahvistaa organisaation oppimista sekä innovaatio- ja tiedon vastaanottokykyä. Tiedon jakamisella on keskeinen rooli itseohjautuvassa organisaatiossa. Martela ja Jarenko (2017, 45-47) puoltaa, että vähemmän kontrolloitu, matalahierarkkinen toimintakulttuuri synnyttää organisaatioon dynaamisuutta. Tapahtumiin reagoidaan nopeasti, tietoa jaetaan ja se kulkee tehokkaasti informaatiovirroissa, jonka myötä kollektiivinen ymmärrys ympäröivästä todellisuudesta kirkastuu.



Taulukko 11. Tiedon jakaminen Kelan organisaatiossa

Itseohjautuvuuden haasteet ja mahdollisuudet

Itseohjautuvuuden tuomisen haasteita ja mahdollisuuksia on kuvailtu kyselyn vastauksissa hyvin laajasti. Mahdollisuuksina korostui vahvasti toimihenkilöiden tyytyväisyys työhön ja arvostus työnantajaa kohtaan ja varsinaisen luottamuskulttuurin luominen organisaatiotasolla. Työtyytyväisyyteen sisällytettiin suurempi työmotivaatio, joista hyötyy toimihenkilö, asiakas ja organisaatio, aikaansaamisen tunne ja työn imu. Itseohjautuvuuden koetaan myös mahdollistavan päätöksenteon nopeutumista. Itseohjautuvuuden mahdollisuuksia Kelan organisaatiossa on kuvailtu mm. seuraavasti:

"En näe muita kuin mahdollisuuksia"

"on parantanut huomattavasti työssä jaksamista"

"Mahdollisuuksia: motivoituneemmat ja parempaa tulosta tekevät työntekijät, luottamuksen kulttuurin luominen"

"Keksitään uusia ratkaisuja ja työntekeksen malleja, kun työntekijät saavat käyttää luovuuttaan"

"Mahdollisuus parantaa työssä jaksamista ja työtapojen kehittämistä. Työntekijöiden motivointi ja työn tekeminen uudella innokkuudella"

"Mahdollisuutena on joustavampi ja motivoituneempi henkilöstö"

"Mahdollisuutena näen sen, että työnkuviin voi tulla uusia painotuksia, työntekijät pääsevät tuomaan vahvuuksiaan paremmin esille ja työn tuottavuus paranee"

"Vapaus on mahdollisuus"

"ASKO-hanke ei "räjäytä" organisaatiota riittävästi. Toivon johtajilta vahvaa viestin tuomista, että toimintatavat oikeasti muuttuisivat"

"Mahdollisuus, jos toimihenkilöiden vahvuudet otetaan käyttöön, toimihenkilöihin luotetaan ja kuullaan heitä, unohtamatta ohjeistuksen ja opastuksen monimuotoisuutta ja tärkeyttä"

"Mahdollisuutena parempi työmotivaatio, josta hyötyy niin työntekijä, asiakas kuin organisaatio. Kohdallani koen itseohjautuvuuden parantavan työhyvinvointia, jaksamista"

Oma-aloitteisuus, luovuus ja sitoutuminen työhön muodostuu, kun suhtaudutaan positiivisesti omaan työntekeemiseen. Itseohjautuvuuden onnistumiseksi on oltava vahva tahto tehdä asioita itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Tämä edellyttää itsensä johtamisen taitoja ja työelämäosaamisen taitoja (Ristikangas & Grunbaum 2016,131; Breevart ym. 2013, 31-33.)

"Mahdollisuus on työssä jaksamisen lisääminen, työn ja arjen parempi yhteensovittaminen. Itsetuntemus oman työn suhteen"

"Mahdollisuutena näen sen, että työnkuviin voi tulla uusia painotuksia, työntekijät pääsevät tuomaan vahvuuksiaan paremmin esille ja työn tuottavuus paranee"

Itseohjautuvuuden tuominen Kelan organisaatioon tuo myös haasteita. Merkittäväksi haasteeksi kyselytuloksissa korostui tiedon liikkuvuus. Itseohjautuvuuden lisääntyessä tiedotuksen ja läpinäkyvyyden tulisi lisääntyä. Toinen haaste on, etteivät kaikki toimihenkilöt osaa toimia itseohjautuvasti. Toimihenkilö voi tuntea olevan turvassa, kun työn ohjeistukset

ja työtavat on valmiiksi määritelty. Omasta mukavuusalueesta poistuminen voi luoda vahvaa muutosvastarintaa. Tuloksissa korostui tuen saaminen omassa työyhteisössä, kun itseohjautuvampaan suuntaan halutaan lähteä. Tavoitteiden ja suunnan tietämättömyys sekä toimihenkilöiden vapaamatkustaminen koetaan myös haasteeksi. Martelan ja Jarkenon (2017,38) mukaan organisaatioissa tarvitaan kaksikäsisyyden mallia, jossa tehdään jatkuvaa parantamista ja samanaikaisesti etsitään uusi avauksia. Kompleksiset systeemit toimivat parhaimmillaan ollessaan kaaoksen ja haasteiden reunalla, tällöin toiminta hakee uutta, reagoi nopeasti ja kehittyy. Niin sanottu kaaos on kuvailtu tilana, jossa kehitystä ja itseorganisoitumista tapahtuu. Haasteita itseohjautuvuuden tuomiseen kuvaillaan mm. seuraavasti:

"Haasteena varmaa että kaikenlaiset työtehtävät tulee tehtyä, jossa voisi olla ratkaisuna että enemmän kyseltäisiin mitä työtehtävä haluaisi tehdä"

"Haasteena voi myös olla, että jos tulee itse valita useammasta päivän tehtävästä itselleen tehtäviä niin tulee hyvin "rikkonainen" tai levoton olo, kun joutuu pitämään silmällä useampaa työjonoa"

"Virheellisiä päätöksiä ja päällekkäistä tekemistä."

"Pomojen rooli?"

"Haaste on myös epäselvät valta ja vastuu -kysymykset. Kuka päättää mistäkin."

"haaste, jos sitä ei oteta käyttöön; kela pysyy kankeana laitoksena, jossa asiakas on yhä kauempana päätöksenteon rattaista"

"Haasteena se, etteivät kaikki ole luonnostaan itseohjautuvia ja asian liiallinen korostaminen voi tuottaa stressiä."

"Haasteet: kaikille se ei sovi, jotkut hyötyvät selkeistä rajoista. Miten saadaan luotua organisaatio, jossa on omat paikkansa itseohjautuville ja tarkempia rajoja kaipaaville? Itseohjautuvuus ei saa johtaa vapaamatkustamiseen."

"Miten saada työntekijöille riittävästi vapautta, jotta itseohjautuvuus todella toimisi vs. miten varmistaa asiakkaiden tasapuolinen ja lainmukainen kohtelu"

"Haasteena on työajan väärinkäyttö ja vapauden väärinkäyttö".

"Jos ei ole yhteisymmärrystä tavoitteista, suunta ei ole selvä kaikille, on se haaste"

"Haasteena on jatkuvat muutokset. Lisäksi henkilökohtaiset tavoitteet ovat salassa pidettäviä. Avoimuutta puuttuu eikä työntekijään luoteta. Tekemistä seurataan jatkuvasti. Ja päin vastoin. Mahdollisuus voisi olla, että työntekijään luotetaan ja annetaan hänen tehdä työnsä ilman "kyttämistä", tulokset olisivat varmasti parempia, mutta näin ei vielä toistaiseksi ole"

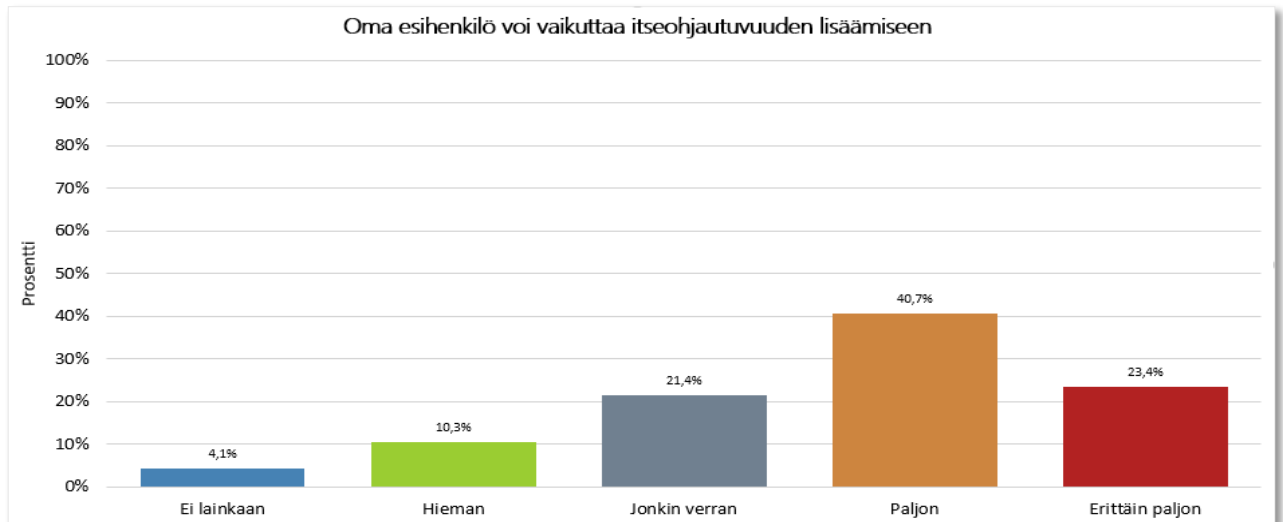
"Yksilöillä on erilaiset prioriteetit siinä, mikä on omasta mielestä työn ja asiakkaiden kannalta tärkeää. On mielestäni tarkoituksenmukaista, että työlle on olemassa raamit ja suuntaa antavat ohjeistukset, jotta kaikki tärkeät työt tulevat tehtyä ja toiminta pysyy Kelan arvojen mukaisena"

"Itseohjautuvuus ei sovi kaikille. Työtaakka ei jakaudu tasaisesti kaikille. Mahdollisuus luimistella haastavista tapauksista ja tehtävistä vaikka ne kuuluisivat työnkuvaan"

Johtaminen ja strategia

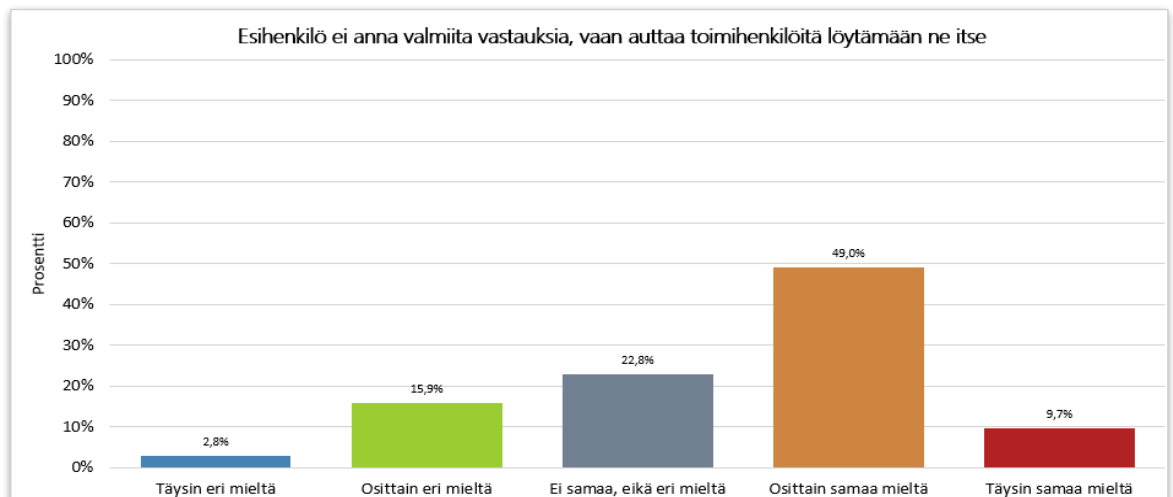
Johtamisen osuus havainnollistaa esihenkilön mahdollisuuksia vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen. Strategia osuudessa tutkitaan strategian sisäistämistä ja miten se käytännössä ohjaa arkea Kelassa.

Tulosten perusteella esihenkilöllä voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen. 64,1 prosenttia vastaajista kokee, että esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen paljon tai erittäin paljon. 31,7 prosenttia vastaajista kokee, että esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuteen hieman tai jonkin verran. 4,1 prosenttia vastaajista näkee, että oma esihenkilö ei voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen lainkaan.



Taulukko 12. Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet itseohjautuvuuteen

58,7 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö ei anna vastauksia vaan auttaa toimihenkilöitä löytämään ne itse. 38,7 prosenttia on väitteestä osittain erimieltä tai täysin erimieltä

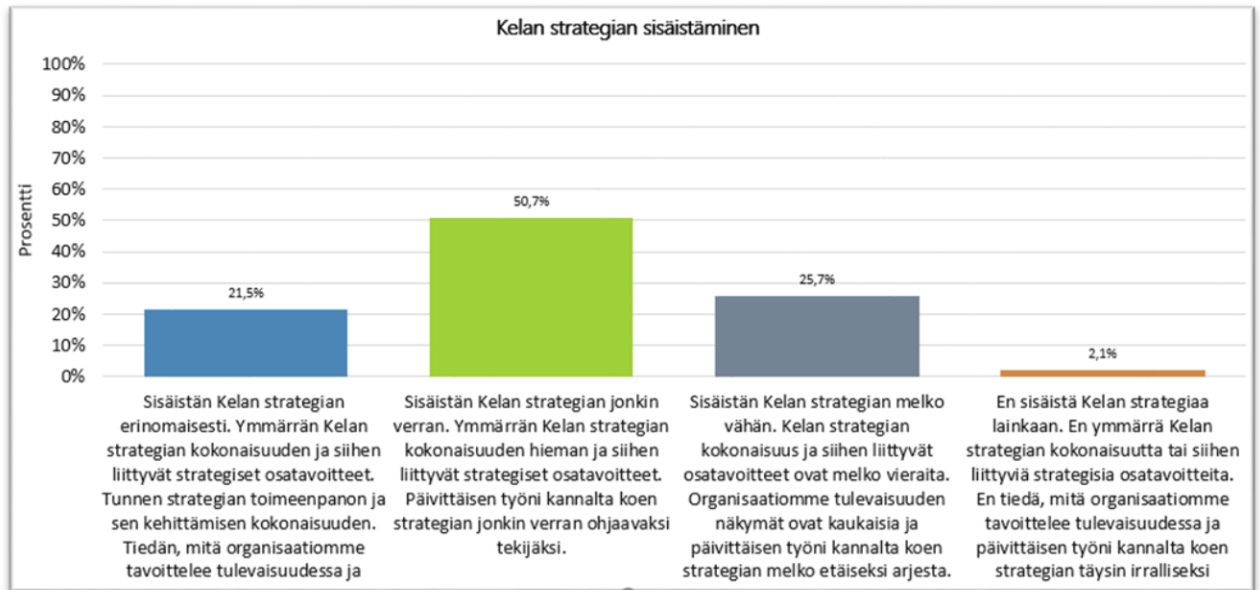


Taulukko 13. Esihenkilö valmentavassa roolissa

21,5 prosenttia kelan toimihenkilöistä sisäistää Kelan strategian erinomaisesti ja tuntee strategian toimeenpanon ja sen kehittämisen kokonaisuuden. 50,7 prosenttia vastaajista sisäistää Kelan strategian jonkin verran ja ymmärtää Kelan strategia kokonaisuuden ja siihen liittyvät osatavoitteet. Päivittäisen työn kannalta koetaan jonkin verran ohjaavaksi

tekijäksi. 27,8 prosenttia sisäistää Kelan strategian melko vähän ja strategian kokonaisuus ja osatavoitteet ovat vieraita. 2,1 prosenttia tästä osuudesta ei sisäistä Kelan strategiaa ollenkaan ja kokee sen täysin irralliseksi päivittäisen työn kannalta.

Lalouxin (2014, 207) mukaan itseohjautuvalla organisaatiolla ei ole perinteistä strategiaproessia, joka ohjaa toimintaa. Hänen mukaan jokaisella itseohjautuvan organisaation jäsenellä on selvä käsitys organisaation olemassaolon tarkoituksesta eli missiosta sekä laaja käsitys organisaation pidemmän aikavälin tavoitteista eli visiosta. Alamuta (2008, 69) toteaa, että itseohjautuvuus edellyttää kurinalaista toimintakulttuuria ja strategian erinomaista sisäistämistä.



Taulukko 14. Kelan strategian sisäistäminen

Mitä muutoksia tekisit Kelan strategia suunnitteluun?

Strategian suunnitteluun liittyvässä kysymyksessä korostui kehittämisen toimeenpiteeksi strategian arkeen vieminen. Kyselytulosten perusteella strategiaa vierastetaan ja strategiaymmärrys on heikko. Toimihenkilöiden tietämättömyys strategiasta heikentää sen toteutumista. Strategiasta toivottiin kirkastamista ja mitä Kelan strategiset tavoitteet tarkoittaa omasta näkökulmasta. Hämäläisen ja Soran (2020, 15-17) mukaan OKR-malli tuo ratkaisun siihen, että strategiset tavoitteet ovat johdonmukaisia ja organisaation eriosat ovat riittävän vahvasti sidoksissa toisiinsa. Vastauksissa korostui myöskin se, että Kelan strategia painottuu paljon ulkopuolisen asiakkaan näkökulmaan, eikä henkilöstöä huomioida riittävän paljon strategian suunnittelussa ja strategiassa. Vastauksien perusteella kehittäminen painottuu strategiaviestintään. Ohessa on vastaajien mielipiteitä Kelan strategia suunnittelusta.

”Kelan strategia on ”hieno”, mutta se ei oikein näy meidän työssä eikä asiakkaan kannalta varsinkaan. Strategia pitää saada tuotua käytännön työhön ja asiakkaan eduksi”

”Jalkauttaisin sitä eri etuuksiin esimerkein. Esimerkkejä siitä, miten kelan strategiset tavoitteet toteutuvat käytännössä. Näin käsittelijöiden on helpompi ymmärtää, mitä strategiset tavoitteet tarkoittavat omasta näkökulmasta ja mitä voin tehdä, että ne toteutuvat omassa jokapäiväisessä työssäni”

”Huomioisin työntekijöiden hyvää työsuoritusta enemmän. Jokainen meistä työntekijöistä on Kelan sisäinen asiakas. Työn arvostus näkyy kannustuksena ja parempana palkkauksena”

”Lopettaisin jatkuvan muutostulvan ja aina uusien systeemien värkkäämisen. Osa hyviä, osa ihan susia, siis muutoksista. Ei ole kauan kun piti vähän väliä keksiä uusi johtamistapa, jälkijunassa yksityiseen puoleen verrattuna. Tulos eikun tavoite . . . Jos uskalsit jotain sanoa, melkein hirtettiin (kuvainnollisesti), eli muita ajatuksia kuin vallalla oleva ei Kelassa hyväksytty”

”Että strategian asiat koskisi myös työntekijää, palveluasiantuntijaa eikä vain asiakasta. Painoarvo asiakkaan arvostuksesta painaa työnantajan vaakakupissa aina enemmän kun päätöksiä tehdään: esimerkiksi milloin ollaan auki ja milloin työntekijä saa olla lomalla. Esim. tästä: kaikki lasten loma-ajat, arkipyhät, joulukuukuu mm. ovat AINA/JOKA VUOSI niin, ettei voi olla kuin pari päivää lastensa kanssa lomalla. Tämä on hyvin erikoista. Vaikka olisit ollut 20v talossa töissä, niin saat joka joulukuukuu vain 2pv lomaa lastesi kanssa. Työnantaja pitää näissä tilanteissa aina asiakkaan palvelemista tärkeämpänä. Itseohjautuvuutta tuetaan tiettyyn pisteeseen asti, mutta perheen ja arjen pyörittämisen yhteensovittamiseen se ei ulotu”

”Strategian tulisi olla enemmän todellisuutta vastaava, ei siten että on pelkästään kauniita sanoja mutta todellisuus onkin sitten aivan toista”

”Ylätason strategialla ei ole mitään tekemistä ruohonjuuritason arkityön kanssa. En rehellisesti muista yhtään mitään siitä, mikä Kelan strategia mahtaa olla. Ylätasolla Kelan toiminta on pitkälti sidottu lakiin, eikä suuria Kelasta lähteviä muutoksia voida sen osalta tehdä, ilman Eduskunnan myötävaikutusta”

Laittaisin Kelan strategian sinettiin sellaiselle paikalle, josta sen löytäisi. Kerran jouduin sitä hakemaan ja löysin sitten vasta kun menin kela.fi -sivuille!! Ja kun niitä strategisia tavoitteita tuodaan ryhmien toimintasuunnitelmiin, niin ne oikeasti pitäisi ainakin joka puolivuositteittäin muistutella porukkaa niistä tavoitteista, ja vaikka useamminkin peilata tekemisiä strategiaan.

”Ottaisin henkilöstöä vielä enemmän mukaan strategia suunnitteluun ja panostaisin implementointiin, että jokainen kelalainen tuntee strategian ja ymmärtää sen kytköksen omaan työhönsä.”

Vastausten pohjalta voidaan tulkita, että tarvitaan laajempaa näkökulmaa strategian suunnitteluun. Mintzbergin ym. (2003, 5-9) mukaan strategiaa voidaan toteuttaa ja suunnitella erilaisilla strategia malleilla. Strategia näkökulmana – malli muodostuu sen pohjalta, miten ympärillä oleva maailma nähdään ja se sisältää laajaa näkökulmaa eri organisaation osista. Näkökulma määrittää strategian toteuttajaa, koska tämän avulla muodostetaan mielikuva itsestään ja toteutetaan näitä ominaisuuksia. Tässä mallissa strategin mielikuva ei riitä, vaan mielikuva pohjautuu toimista, joita strategian toteuttaja tekee

”Suunnittelun kukkaset ovat yleensä aika kaukana arjen todellisesta työstä. Tehdään paperilla kauniita toimintamalleja ja ohjeita mitkä käytännössä vain lisäävät työn määrää, muuttamatta oikeastaan mitään. Otetaan suunnitteluun mukaan myös niitä ihmisiä, jotka tekevät sitä työtä mistä asiakas Kelan tuntee. Eli ratkaisutyön ja asiakaspalvelutyön (puhelin/some/palaute) tekijät, eikä niitä, jotka ovat olleet kehittämässä Kelaa 20-30 vuotta sitten, näkemättä/kokematta mitä se puhelin-/ratkaisutyö ja sen tavoitteet on tänä päivänä. Lisää kokeiluja ja ja kyselyitä niiden perään mikä toimii mikä ei.”

Mitä toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen vaati Kelassa?

Strategia ja johtamisen osuudessa tutkittiin mitä erilaisia toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen vaatii Kelassa. Vastausten perusteella toimenpiteiksi korostui luottamuksen lisääminen toimihenkilö ja esihenkilö suhteessa sekä avoimenmmman työkuultuurin luominen. Denis ym. (2021, 2016) puoltaa, että johtajuutta luodaan kommunikaation välityksellä ja sen katsotaan liittyvän myös demografisiin arvoihin. Monikollisen johtajuuden vuorovaikutuksen kautta suuntauksessa yksilöt luovat yhdessä johtajuutta vaikuttamalla ja osallistumalla toimintaan. Johtajuus rakentuu kollektiivisesti eri tilanteissa. Itseohjautuvuuden lisääminen vaatii Kelassa organisaatiomuutosta, jossa hierarkiaa puretaan, luottamusta ja vuorovaikutusta lisätään sekä siirrytään organisaatiotasolla verkostomalliin. Ohessa on suoria lainauksia kyselyn vastauksista:

”Luottamuksen lisääminen ratkaisutyössä ja asiakaspalvelussa. Nyt ollaan talutusnuorassa olevia päsejä”

”Luottamusta työntekijään ja vapautta tehdä mitä parhaiten osaa.”

”Luottamusta ja rohkeutta. Byrokratian poistamista. Pyramiditasolta verkostomalliin: hierarkisuuden purkaminen erityisesti esimiestyössä. Alkuun itseohjautuvuudesta voisi ottaa pilotin; annetaan työntekijöille enemmän liikkumavaraa oman työnsä suunnittelussa ja tekemisessä ja katsotaan sitten, miltä näyttää pilotin jälkeen työn tuloksellisuus ja laatu, tyytyväisyys työhön, työhyvinvointi, sairauspoissaolojen määrä yms”

”Ohjausta ja valmennusta. Ei tapahdu päivässä muutos. Jospa ensin selvitettäisiin kaikilla mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, ja missä raameissa toimitaan.”

”Läpinäkyvyyttä, koulutusta, rutiiniksi luomista”

”Luottamuksen ilmapiirin rakentamista, työvälineiden ja menetelmien kehittämistä siten, että itseohjautuvuutta voidaan vaivattomasti lisätä. Leimauksen poistamista ja työajan käytön laajentamista nykyisistä työajoista 7-18 välillä.”

"Toimintakulttuurin ja tavan jatkuva muuttaminen ei ole hyvästä. Tehdään muutos, jolla tavoitellaan parempaa, vähän ajan päästä ollaan jo tekemässä seuraavaa muutosta, ennen kuin edes on vielä nähty, miten edellinen muutos on käytännön tasolla vaikuttanut. Jatkuva muutos vain muutoksen vuoksi ja välillä siinä menee ns. kissa pesuveden mukana. Yleisesti pitäisi kuunnella vielä enemmän suorittavaa porrasta. Itseohjautuvuuden lisääminen vaatii mielestäni tarkkaa tietämystä siitä, mikä on kunkin toimihenkilön osaamisen keskeiset alueet, joita voi sitten itseohjautuvassa mallissa sovitulla säännöillä hoitaa, määriteltävä pvm-rajat, minkä jälkeen kutakin ruuhkautunutta jonoa aletaan purkamaan isommalla porukalla."

"Ylemmän portaan pitäisi luottaa työntekijöihin, heidän osaamiseen ja kehitysehdotuksiin enemmän. Monesti työntekijöiden ajatukset ja ehdotukset törmäävät johonkin, eivätkä johda mihinkään"

"Koen työntekijänä että tulen kuulluksi esimieheni kanssa, mutta muuten jäykkä ylempi hierarkia ei anna tarpeeksi mahdollisuuksia tai tilaa työntekijöiden itseohjautuvuudelle."

"Itseohjautuvuuden lisääminen vaatii sitä, että tehtyjen töiden määrää ei mitata suljettujen töiden määrässä, vaan katsotaan kokonaisuutta ja laadukkuutta."

"Pomot vaihtoon tai heiltä vaaditaan mm. luottamusta toimihenkilöihin, verkostoituminen sallitaksi, toimihenkilöiden kuuleminen, heidän vahvuudet paremmin käyttöön. Toimihenkilö voisi vaihtaa työtehtäviä joustavasti, nyt se on lähes mahdotonta."

"Enemmän luottamusta. Minulla tämä on kunnossa mutta esim. vakuutuspiireissä ei taida oikein olla"

"TESin ja työntekijöiden oikeuksien loukkaamista ja suoraa rikkomista".

"Esihenkilöiden vaihdoksia ja johdon vaihtumista. Miten sellainen esihenkilö osaa mitata tai tarkastella itseohjautuvuutta, kun ei osaa edes etuutta hitusenkaan eikä ymmärrä prosesseja."

"Ylemmän portaan pitäisi luottaa työntekijöihin, heidän osaamiseen ja kehitysehdotuksiin enemmän. Monesti työntekijöiden ajatukset ja ehdotukset törmäävät johonkin, eivätkä johda mihinkään"

"Johtajien pitäisi ymmärtää mitä toimihenkilöt tekevät. Nykyäänhan on suuntaus ettei edes lähiesimiehen tarvitse tietää muuta kuin pääseekö toimihenkilö, hänelle esimiehen mielivaltaisesti(kehityskeskustelu), antamiin tavoitteisiin. Esimiehen ei tarvitse ymmärtää toimihenkilön toimenkuvaa."

"että päästäisiin hierarkisuudesta eroon ja saataisiin organisaatiokulttuuri muutettua sellaiseksi, että kaikkea ei tarvitsisi ohjeistaa puhki. koska kulttuuri on ollut vuosia sellainen, että kaikkeen on ohje, joten henkilöstö ei osaa toimia ilman ohjeita. pitäisi muuttaa kulttuurista asti, ei vain sanoa, että toimikaapas itseohjautuvasti"

Itseohjautuvuuden kehityskohteet

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa- kyselyn keskeiseksi kehittämiskohteiksi toimihenkilönäkökulmasta painottui yhteenkuuluvuuden lisäämiseen ja toimihenkilön autonomiaan. Autonomian ja yhteenkuuluvuuden lisääminen tarjoaa tarvittavat edellytykset toimihenkilöiden kasvulle, kehitykselle ja luo sisäisen motivaation työhön. Itseohjautuvuusteoriassa autonomia koskee tahdontuntemusta ja tekoja, jotka saavat aikaan itsensä valitsemisen tunnetta. Ryan ja Deci (2017,86) kuvaa autonomian yksilöiden tarpeeksi kokea itsensä hyväksytyksi ja omistajuutta omista teoistaan. Näiden on tieteellisesti todistettu korreloivan vahvasti työssä koetun energisyyden, työtyytyväisyyden ja työhön omistautumisen kanssa. (Ryan & Deci 2017, 86.) Yhteenkuuluvuus viittaa ihmisen voimakkaaseen tarpeeseen kuulua yhteen toisen ihmisen kanssa. Pelkkä vuorovaikutus ei riitä vaan se vaatii aidon välittämiseen perustuvan vahvan tunnesiteen yksilöiden välille. Yhä enemmän toimihenkilöiden työssä vaaditaan vapautta tehdä työtä itsenäisesti ja kyvykkyyksien esille tuomista.

Organisaation näkökulmasta huomattavaksi kehittämiskohteiksi korostui hierarkkisuus ja byrokratia sekä tiedon liikkuvuus ja luottamuskulttuurin luominen. Organisaation hierarkkisuus tuo haastetta Kelan muutosvauhtiin, tietopohjaisen työn kasvuun ja henkilöstökokemukseen. Nämä haasteet näyttäytyvät tutkimusten mukaan erittäin ongelmallisiksi, (Lee & Edmondson 2017, 36-37.) Kun toimintaympäristö ja asiakas tarpeet muuttuvat nopeasti toimihenkilöiden on reagoitava nopeammin kuin organisaatiossa vallitseva valvonta ja raportointisuhteet sallivat, mikä voi johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin ja muihin epäonnistumisiin. Pitäaikainen tutkimusperinne viittaa siihen, että johtohierarkia toimii tehokkaammin vakavissa olosuhteissa, mutta dynaamisissa olosuhteissa joutuu kohtaamaan vakavia haasteita. (Lee & Edmondson 2017, 36-37) Itseohjautuvuus luo organisaatiolle luottamuskulttuuria, ketteryyttä ja tehokkuutta. Tiedon liikkuvuus edistää toimihenkilöiden osaamista ja verkostot Kelan organisaatiossa laajenevat. Tiedon liikkuvuus vahvistaa toimihenkilöiden resilienssiä, yhteenkuuluvuutta ja oppimiskykyä, joka muovaa johtajuutta kohti palvelevampaa roolia.

Johtamisen ja strategian näkökulmasta kehittämiskohteiksi nousi esille henkilöstön enempi osallistaminen strategia suunnitteluun sekä asiakas ja toimihenkilö ymmärrys strategiatyössä. Kelan organisaatiossa strategiaa koetaan hieman vieraaksi, joka heikentää myös strategian toteuttamista. Itseohjautuvuuden toteuttamisessa vaaditaan vahvaa strategian kirkastamista ja sen tulee näkyä päivittäisessä arjentyössä. Itseohjautuvassa organisaatiossa pyritään vähentämään hierarkkisen organisaation ylimääräistä dokumentointia sekä poistamaan suoraa kontrollia, Strateginen johtaminen painottuu yhdessä tekemiseen (Ala-mutka 2019, 138,168.) Johtajuudessa kehittämiskohteiksi painottui byrokratiaesteiden poistaminen ja hallinnan tunteesta luopuminen. Itseohjautuvuus vaatii johtamiskulttuurin muuttamista, joka on itseohjautuvuuden raamittaja. Parhaimmillaan johtajuuskulttuuri mahdollistaa synergian, jossa toimihenkilöt toimivat innovatiivisesti ja tuottavasti kohti yhdessä määriteltyä suuntaa (Collin & Lemmetty

2019, 137-139.) Tutkimusaineisto osoitti tarpeen toimihenkilön itseohjautuvuuden korostamisen henkilöstökokemus osa-strategiassa.



Kuvio 1. Itseohjautuvuuden kehittämiskohteet

Itseohjautuvuuden SWOT-analyysi

Kelan itseohjautuvuuden SWOT-analyysi kuvaa itseohjautuvuuden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia organisaatio tasolla ja se on luotu saatujen kyselytulosten perusteella. SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida Kelan organisaation itseohjautuvuuden lisäämistä eri arviointikriteetien osalta. Itseohjautuvuuden vahvuuksina nähdään työn tuottavuuden, joustavuuden ja hyvinvoinnin parantumisena. Itseohjautuvuuden myötä toimihenkilöiden vahvuudet korostuvat esille ja työmotivaatio paranee. Collin ja Lemety (2019,102.) mukaan motivoituneempi henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja itse työ on luovempaa ja sisäisesti asiakaspalveluhenkempää ja siihen suhtaudutaan joustavammin. Nämä seikat tuottavat tehokkuutta ja ketteryyttä ja sallivat innovoinnin, mikä johtaa tuottavampaan toimintaan. Kelassa itseohjautuvuuden tulkitaan myös edistävän voimakasta työhön sitoutumista ja merkityksellisyyden löytämistä Kelan työssä. Vahvuuksina nähdään myös uusien toimintatapojen ideointi ja yhteisten tavoitteiden parempi saavuttaminen.

Kelan itseohjautuvuuden heikkouksia ovat organisaatio tasolla vallitsevat tiukat säännöt, raamit sekä niin sanottu käyttäyskulttuuri. Käyttäyskulttuuria kuvaillaan toimihenkilöiden ja esihenkilöiden jatkuvana kontrollina, joka tukahduttaa työn tekemisen innokkuuden. Martelan ja Jarenkon (2017,45-47) mukaan vähemmän kontrolloitu, matalahierarkkinen toimintakulttuuri synnyttää organisaatioihin dynaamisuutta. Tapahtumiin reagoidaan nopeasti, tietoa jaetaan ja se kulkee tehokkaasti informaatiovirroissa, jonka myötä kollektiivinen ymmärrys ympäröivästä todellisuudesta kirkastuu.

Kelassa itseohjautuvuuden heikkouksina nähdään valta ja vastuukysymykset; (kenen vastuulla- ja kenellä on valtaa?) sekä strategian sisäistäminen. Kyselytulosten perusteella strategian sisäistämässä ja strategaviestinnässä on kehittämisen varaa. Strategiaa vierastetaan ja ymmärrys strategiasta on heikko. Johtajuudessa koetaan hankalaksi hallinnan tunteesta luopuminen ja vastuunantaminen toimihenkilöille. Tulkitaan, että johtajia on liikaa ja mikromanagementointia harjoitetaan johtajuudessa. Mikromanagementointia kuvaillaan ilmenevänä työskulttuurina, jossa puututaan työn pienimpiinkin yksityiskohtiin. Tämän myötä työn luovuus katoaa ja tehokkuus heikkenee. Heikkouksina koetaan myös päällekkäinen tekeminen, yhteenkuuluvuuden puuttuminen ja niukka liikkumavara työnkuivissa.



Kuvio 2. Kelan itseohjautuvuuden SWOT

Itseohjautuvuuden mahdollisuuksina koetaan työnantaja imagon modernisoituminen ja työn sujuvuuden paraneminen sekä nopeampi päätöksenteon valmius. Tulkitaan, että rekrytointimarkkinat ylikuumenevat ja sisäinen liikkuvuus kehittyy. Itseohjautuvuuden läpiviennissä koetaan, että onnistumme muutoksenjohtamisessa ja luottamuskulttuuri organisaatiotasolla kasvaa. Mahdollisuutena nähdään innovatiivisuus ja luovuuden lisääntyminen omassa työssä sekä paremmat tulokset ja asiakkaan parempi yksilöllinen huomiointi lisääntyä. Mahdollisuutena koetaan, että itseohjautuvuus nostaa henkilöstökokemus osa-strategian uudelle tasolla ja työnhyvinvointi paranee merkittävästi.

Itseohjautuvuuden vaarana nähdään vapaamatkustajat ja työajan väärinkäytön sekä sairauspoissaolojen lisääntymisen, työn kuormittavuuden myötä. Uhkana koetaan, että työtehtävät tehdään epätasaisesti ja "ei mukavat työt" jää tekemättä. Yksilön "toivetekemise" näkökulma ilman itseohjautuvuuden ytimen ymmärtämistä ja avoimuuden puuttuminen koetaan riskiksi. Uhkana tulkitaan myös johdon roolin, yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen epäselvyys. Uhkana nähdään myös, että itseohjautuvuutta ei lähdetä kehittämään organisaatiotasolla, jolloin organisaation modernisoituminen epäonnistuu.

Itseohjautuvuuden riskit ja niiden hallinta

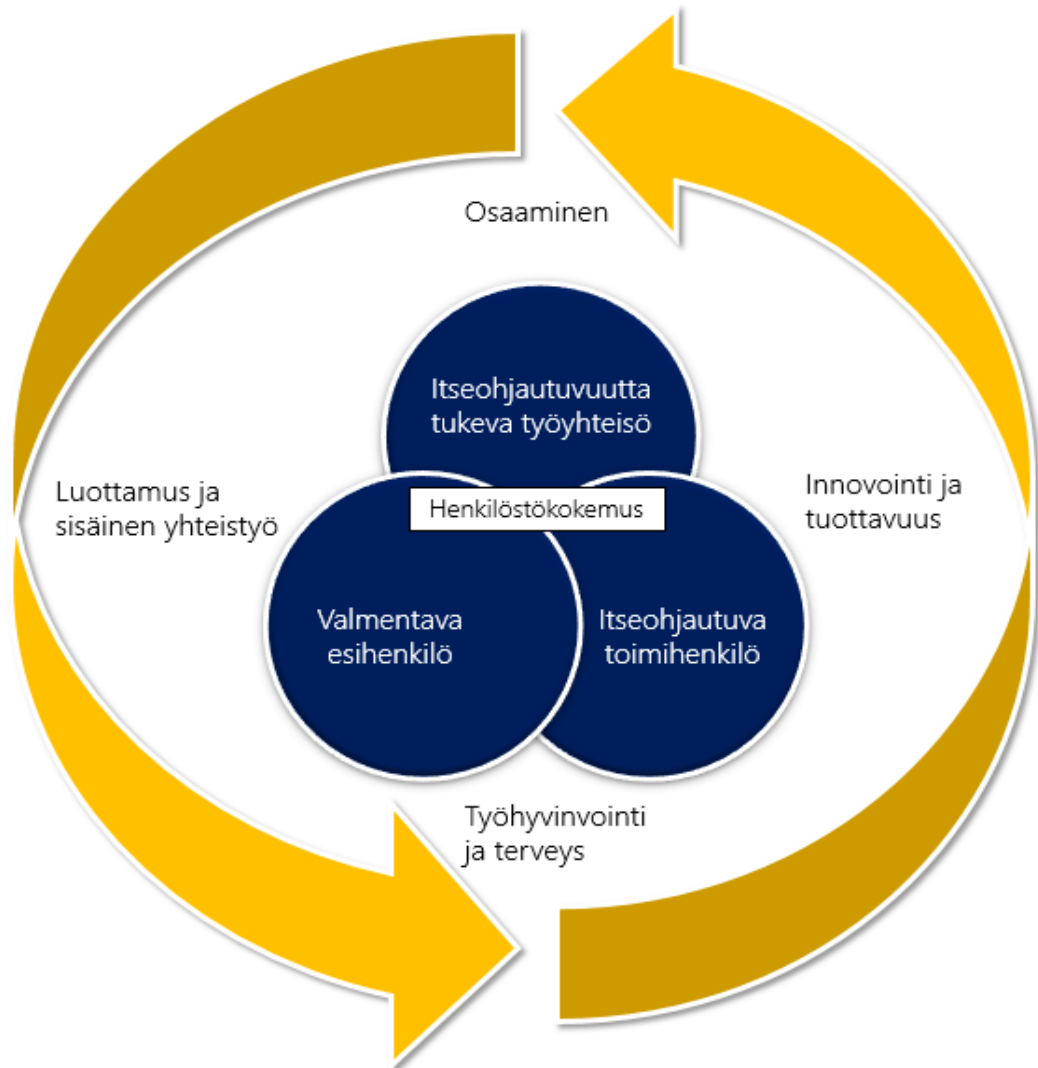
Riskilajit	Todennäköisyys	Riskien hallinta
Työtehtävien epätasainen tekeminen	Kriittinen	Määrällisistä tavoitteista pyrittävä luopua ja on keskityttävä laadulliseen tekemiseen. Tämä mahdollistaa työjonoilla olevien töiden tasaisen tekemisen, luottaen työyhteisöön ja oman tiimin tekemiseen. Määrällisten tavoitteiden poistamisen myötä vähennetään ratkaisutyössä vallitsevaa niin sanottua käyttäyskulttuuria ja varmistetaan myös laadullinen tekeminen asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan jatkuva häiriökysyntä vähenee, kun työ on tehty laadukkaasti, ilman kiireellisyyden tunnetta. Määrälliset tavoitteet tulee poistaa myös palkkauskeskusteluista.
Avoimuuden puuttuminen ja huono kommunikaatio	Kriittinen	Johdon tukiyksikkö tehostaa viestintää koko organisaatio tasolla ja jakaa tietoa tulevista kehittämistoimenpiteistä. Tehostetaan vahvaa viestintää itseohjautuvuuden kehittämisen toimenpiteistä ja selkeytetään tavoitteet. Esihenkilö jakaa tietoa avoimesti ja varmistaa, että toimihenkilöt ymmärtävät itseohjautuvuuden ytimen. Edistetään jaetun johtajuuden yhteiseksi tekemisen prosessia. Tarkoittaa, että jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia ja kerrotaan minkälaisia tulkintoja on arjen tapahtumien suhteen (Ropo ym. 2005, 20)
Epävarmuus ja ratkaisumäärien tiukka valvonta	Kriittinen	Ratkaisumäärien kontrollointi yksilötasolla estää itseohjautumisen ja toimihenkilön autonomiaa. Jatkuva kontrolli nostaa riskiä myös työtyyppien valikoimiseen ja negatiiviseen suhtautumiseen itseohjautuvuuden kehittämisessä. Ratkaisumäärien tiukka valvonta itseohjautuvassa työympäristössä voi korostaa eriarvoisuutta toimihenkilöiden välillä. Yksilön ratkaisumääristä tulee luopua kokonaan. Tekemisen tulee perustua luottamukseen ja laatuun.
Kyttäyskulttuuri ja mikromanagerointi	Kriittinen	Johtajuudessa mikromanagerointia tulee vähentää ja sen tilalle tulee lisätä valmentavaa työskentelyotetta. Esihenkilön on edistettävä luottamusta ja yhteistyötä oman tiimin kesken. Määrällisistä tavoitteista luopuminen mahdollistaa valvonnan ja tarkkailun vähenemisen.
Ei osata toimia itseohjautuvasti	Vakava	Johdon tukiyksikkö luo esihenkilöille itseohjautuvuutta tukevia toimintoja (tehostettu koulutus, johon kaikki esihenkilöt osallistuvat, perehtyy itseohjautuvuuden malliin, jossa korostetaan rooleja ja toimintatapoja. Tilaamossa /johtamisfoorumissa esihenkilöille tarkoitettu itseohjautuvuuden tuki. Esihenkilön tehtävänä on valmentaa toimihenkilöitä itseohjautuvaan tekemiseen ja jakaa tietoa mitä itseohjautuvuus toimihenkilön työssä tarkoittaa, kirkastaen valta ja vastuukysymykset. Esihenkilö tunnistaa toimihenkilöiden työskentelyssä olevia kehittämistarpeita ja tarjoaa tukea niiden mukaisesti. Johtamisen kokonaisuuden osoittamisessa perustavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaan saaminen, jossa johtamistehtävien osoittaminen ja siirtäminen tapahtuu delegoinnin ja organisoinnin avulla(Ropo ym. 2005,19)
Päällekkäinen tekeminen ja salassa pidettävät tavoitteet	Vakava	Itseohjautuvuuden yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen tulee estää päällekkäinen tekeminen toimihenkilöiden työssä. Koko organisaation tavoitteet julkisia.

Luottamuksen ja kunnioituksen puute	Vakava	Esihenkilön ja toimihenkilön vastuulla on edistää luottamusta ja kaikkia tulee kunnioittaa tasapuolisesti. Tiimitasolla voidaan edistää erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä ajattelemista ja pohtimista.
Valmentavan johtajuuden käyttöönotto ja hallinnan tunteesta luopuminen	Vakava	Korostetaan valmentavaa johtajuutta esihenkilö työssä. Tarpeen mukaan ulkopuolinen coach, joka harjoittaa coach-the-coach tyyppistä valmennusta. Se on valmennusta valmentamaan. Itseohjautuvuuden edistämiseksi esihenkilön on jaettava omaa vastuutaan ja purettava turhia esteitä työskentelystä. Valmentava esihenkilö tukee sekä yksilöitä, että koko tiimiään onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Itseohjautuvuuden vahvistaminen on valmentavan esihenkilön keskeinen missio (Collin & Lemmetty 2019,176.)
Vapaamatkustaminen ja työajan väärinkäyttö	Vähäinen	Esihenkilö seuraa tiimin okr-tavoitteiden saavuttamista tiimi tasolla. Tunnistaa toimihenkilön työssä olevat epäkohdat ja puuttuu asioihin välittömästi ja pyrkii selvittämään tilanteen kokonaiskuvaa. Työajan väärinkäytöksen seurauksena on rangaistus. Kriittisissä tilanteissa esihenkilö käyttää direktio-oikeutta ja määrää toimihenkilön työskentelytavan.
Yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen puuttuminen	Vähäinen	Esihenkilön tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä ja varmistaa, että toimihenkilöt ovat tietoisia tiimin yhteisistä tavoitteista. Aktiivinen tiedottaminen ja viestintä yhteisistä tavoitteista kuukausitasolla ja tarpeen mukaan tiheämmin. Kollektiivisen johtajuuden tuominen edellyttää yhteisen suunnan, sopeutumisen ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. (Denis ym. 2012, 235)
Ei saada riittävästi tukea itseohjautuvuuteen	Vähäinen	Työyhteisön tehtävänä on luoda itseohjautuvuutta tukevia toimintoja esihenkilöille ja toimihenkilöille. Itseohjautuvuuden infoja, jossa esitellään Kelan itseohjautuvuuden malli. Esihenkilö toimii toimihenkilöiden tukena. Esihenkilöiden tukena toimii johdon tukiyksikkö.
Asetetut tavoitteet eivät täyty. Ei sitouduta sovittuihin toimintatapoihin	Vähäinen	Esihenkilön tehtävä on tarjota tukea tavoitteiden saavuttamiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn. Kriittisissä tilanteissa esihenkilö käyttää direktio-oikeutta ja määrää toimihenkilön työskentelytavan.
Sairauspoissaolot, työstä kuormittuminen ja yksinäisyys	Vähäinen	Esihenkilön tehtävä on tunnistaa toimihenkilöitä kuormittavia tekijöitä ja nostaa stressintekijät keskustelun aiheeksi. Esihenkilön on huolehdittava siitä, että yksinäisyyden tunnetta ei tiimissä ole. Tarvittaessa toimihenkilön työnkuvaan tehdään muutoksia.

Taulukko 16. Itseohjautuvuuden riskin ja niiden hallinta Kelan organisaatiossa

Itseohjautuvuus henkilöstökokemus osa-strategian tukipilarina

Kelan itseohjautuvuuden malli



Kuvio 3. Kelan itseohjautuvuuden malli

Kelan itseohjautuvuuden malli perustuu tarpeeseen nostaa henkilöstökokemus osa-strategia uudelle tasolle, jossa itseohjautuvuutta korostetaan entistä enemmän. Mallin tarkoituksena on kehittää työyhteisöämme valmiiksi itseohjautuvuudelle ja tukea siinä kehittymistä työyhteisönä, esihenkilönä ja toimihenkilönä. Itseohjautuminen tuo ketteryyttä ja tehokkuutta Kelan päivittäiseen tekemiseen ja tarjoaa hyvät mahdollisuudet oman osaamisen kasvattamiseen, jatkuvaan oppimiseen ja työn merkityksellisyyden löytämiseen. Kelan itseohjautuvuuden malli keskittyy strategiseen tavoitteeseen luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseen, jossa painopisteenä on henkilöstökokemus. Malli edesauttaa strategista avaintulosta henkilöstökokemus paranee ja se sisältää henkilöstökokemus-osastrategian neljä kehittämisvaatimusta; Työhyvinvointi ja terveys, Osaaminen, Innovointi ja tuottavuus, Luottamus ja sisäinen yhteistyö. Nämä kehittämisvaatimukset kulkee käsikädessä Kelan itseohjautuvuuden kehittämisen kanssa.

Itseohjautuvuutta tukeva työyhteisö kehittää strategisia tavoitteita itseohjautuvuuden lisäämiseksi ja määrittelee itseohjautuvuudelle pelisäännöt ja tavoitteet. Itseohjautuvuutta tukeva työyhteisö valmentaa ja antaa tuen esihenkilöille itseohjautuvan tiimin johtamiseen. Työyhteisö luo itseohjautuvuudelle kehittämistoimenpiteitä osaamisen, innovoinnin, luottamuksen, työhyvinvoinnin ja sisäisen yhteistyön edistämiseksi.

Valmentavan esihenkilön tehtävänä on määritellä tiimin kanssa tavoitteet työskentelylle, jotka tukee Kelan strategisia tavoitteita. Valmentava esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä, jakaa vastuuta, sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään Kelan yhteisten tavoitteiden suunnassa. Valmentava esihenkilö edesauttaa toimihenkilöitä hyödyntämään vahvuuksiaan työtehtävissä ja kehittää tiimin sisäistä yhteistyötä. Esihenkilö oivalluttaa toimihenkilöitä innovatiivisuuden ja luovuuden löytämiseen sekä luo luottamuksellisen tiimihengen, joka mahdollistaa parempaa työssäjaksamista. Valmentava johtaminen koetaan parhaassa tapauksessa voimaannuttavana ja ihmiset kokevat tulevaisuutensa nähdyksi ja arvostetuksi täysin omana itsenään (Parviainen 2017.28,135). Valmentaminen ja tukeminen vahvistavat autonomian tarpeen ja kyvykkyyksien kokemisen tyydyttämystä, jotka ovat keskeisiä psykologisia tarpeita itseohjautuvuuden onnistumiselle (Collin & Lemmetty 2019, 176.)

Itseohjautuva toimihenkilö suunnittelee oman työn tiimikohtaisten tavoitteiden mukaisesti ja kantaa vastuun itseohjautuvasta työskentelystä ja omasta kehittymisestä. Itseohjautuvuus mahdollistaa toimihenkilön työssä osaamisen kehittämisen, innovoinnin ja luovuuden löytämisen, paremman työssäjaksamisen ja kasvattaa luottamusta tiiminjäsenten kesken. Itseorganisoituminen tapahtuu kun toimihenkilöllä on kollektiivinen määrämisoikeus eli itsemäärämisoikeus, joka ei tarkoita yksilön vapautta tehdä mitä haluaa vaan yksilön oikeuden muodostuvat yhteisön määrittelemien rajojen mukaan (Collin & Lemmetty 2019, 110.)

Itseohjautuvuutta tukeva työyhteisö



- Kehittää strategisia tavoitteita itseohjautuvuuden lisäämiseksi
- Määrittelee itseohjautuvuuden pelisäännöt, jotka tukee Kelan strategisia kehittämistoimenpiteitä ja avaintuloksia
- Jakaa vastuuta ja päätöksentekovaltaa
- Valmentaa esihenkilöitä itseohjautuvan tiimin johtamiseen
- Luo esihenkilöille tukirakenteita itseohjautuvuuden johtamiseen
- Poistaa byrokratiaesteitä esihenkilöiden työstä

Valmentava esihenkilö



- Määrittelee tiimikohtaiset okr-tavoitteet yhdessä tiimin kanssa, jotka tukee Kelan strategisia avaintuloksia.
- Toimii suunnannäyttäjänä ja jakaa vastuuta
- Sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään okr-tavoitteiden suunnassa
- Ei anna valmiita vastauksia, vaan mahdollistaa toimihenkilöiden itseohjautumisen
- Ohjaa johdettavansa epämuukavuusalueelle, oppimaan ja kehittymään
- Kehittää oman tiimin sosiometriaa vahvistamalla ryhmän erilaisia yhteistyösuhteita
- Valmentaa toimihenkilöitä itseohjautuvuuteen ja jakaa ymmärrystä siitä, mitä se Kelassa tarkoittaa
- Pitää huolta siitä, että kukaan ei jää yksin

- Luo luottamuksen toimihenkilöihin ja antaa tilaa ja vapautta kasvaa
- Poistaa byrokratiaesteitä tiimin tai yksittäisen toimihenkilön työstä

Itseohjautuva toimihenkilö



- Suunnittelee työviikon tiimikohtaisten tavoitteiden mukaisesti
- Priorisoi ja aikatauluttaa omaa tekemistä
- Kantaa vastuun itseohjautuvasta työskentelystä ja omasta kehittämisestä.
- Edistää luottamuskulttuuria tiimissä.
- Asettaa omia tehtäviä tiimin okr- tavoitteiden saavuttamiseksi
 - Määränpää: Mitä haluan saavuttaa?
 - Sisältö: Mitä tarvitsen sitä varten?
 - Tulos: tila, joka voidaan mitata ja tarkistaa
 - Aika: Miten kauan?

Mitä-Miksi-Miten malli

Mitä	Miksi	Miten
Yhteenkuuluvuuden lisääminen	<p>Yhteenkuuluvuuden myötä koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhekeistä yhteisöä, jolloin olemme parhaimillamme myös työntekijöinä. Tämä psykologinen tarve on yksi perusteita sisäisen motivaation syntymiselle. (Ryan & Deci 2017,86)</p>	<p>Johtoryhmien tervehdykset/ skype palaverit ruohonjuuritason toimihenkilöiden kanssa. Lisätään tiimeissä yhdessä tekemisen mahdollisuuksia esim. teemapalaverit.</p>
Toimihenkilön autonomian lisääminen	<p>Toimihenkilö kokee motivaation olevan lähtöisin hänestä itsestään, eikä Kelan työympäristön tarjoamista tekijöistä. Johtaa parempiin tuloksiin monimuotoisissa ja luovuutta vaativissa tehtävissä, aktiivisempaan tiedon etsimiseen sekä tavoitteiden toteuttamiseen. Tiimin sisällä tapahtuva jaettu johtajuus on dynaamista ja vastavuoroista ja vuorovaikutus ja johtajuus tapahtuu tiimin jäsenten välillä. Kasvava tiimityön määrä organisaatiossa on tiimin sisällä tapahtuvam monikollisen johtajuuden-suuntauksen lähtökohtana. Tässä suuntauksessa on positiivinen vaikutus tiimin tehokkuutteen ja tehokkuuden paranemiseen (Denis ym.2012,229.)</p>	<p>Annetaan toimihenkilölle vapaus itse päättää oma työnsisältö, aika ja paikka. Suunnannäyttäjänä toimii tiimikohtaiset tavoitteet, jotka tukee Kelan strategisia avaintuloksia. Lisätään mahdollisuuksien mukaan liikkumavaraa työnkuvissa ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työskentelyyn yksilö ja tiimitasolla.</p>
Hierarkkisuus ja turhan byrokratian poistaminen	<p>Hierarkkisuuden ja turhan byrokratian poistaminen edesauttaa organisaatio tasolla itseohjautumisen. Useat tutkimusvirrat johtamisen kirjallisuudessa valaisevat puutteita johtohierarkiassa organisatoriseksi. Hierarkkisuus ja byrokratia on uhka organisaation muutosvauhdille, tietopohjaisen työn kasvuun ja henkilöstökokemukseen (Lee & Edmondson 2017.37.)</p>	<p>Pyritään poistamaan työvuorosuunnittelu tiimeistä. Kaikkien yksiköiden tavoitteet julkisia, joiden saavuttamista toimihenkilö voi seurata. Poistetaan esteitä toimihenkilön työuralla kehittämisessä ja itsensä johtamisessa. Luovutaan määrällisistä tavoitteista ja ”toimihenkilön oltava tuotantokentällä-ajattelusta”. Minimoidaan lupien edellytys. Suunnitellaan asiat hyvin, ettei byrokratiaa synny.</p>
Tiedon liikkuvuus ja läpinäkyvyys	<p>Itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta tiedon jakaminen ja läpinäkyvyys on merkittävä tekijä. Pitkäaikainen yhteistyö ja toiminta edistää luottamusta. Onnistuneen tiedonjakamisen tekijä on luottamus. Kun organisaatiossa pyritään kehittämään tiedonjakamista on tärkeää ymmärtää luottamuksen erilaiset muodot ja luottamuksen kehittäminen.</p>	<p>Puolivalmiit työt esille koko henkilöstölle. Organisaatio ja yksikötason tavoitteet kaikille nähtäväksi.</p>

Luottamuskulttuurin luominen	Luottamuksen luominen vahvistaa Kelan organisaation toimintaa ja vähentää yksiköiden välillä liittyviä kompleksisuuksia. Helpottaa sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lisää toimihenkilöiden halukkuutta toimia yhdessä.	Lisätään yksiköiden välistä yhteistoimintaa. Lisätään vuorovaikutusta johdon ja ruohonjuuritason työntekijöiden kanssa. Luodaan luottamus koko henkilöstöön. Tuodaan esille vahvemmin kehittämistyö, jolla pyritään parantamaan organisaation toimintaa. Luottamuskulttuurin rakentaminen on aikaa vievää ja se edellyttää systemaattista johtamista läpi organisaation.
Henkilöstön osallistaminen strategiasuunnitteluun	Toimihenkilöiden tunne strategiatyön irrallisuudesta. Strategiasuunnittelussa huomioitava entistä enemmän henkilöstö ruohonjuuritasolta, jossa varsinainen asiakaskontakti tapahtuu. Itseohjautuvuus edellyttää strategian erinomaista sisäistämistä. Itseohjautuvien organisaatioiden strateginen johtaminen painottaa yhdessä toimimista (Ala-mutka 2019,17.)	Otetaan mukaan strategiasuunnitteluun koko henkilöstö määrällistä menetelmää käyttäen. Koko henkilöstön osallistaminen edistää luottamusta ja strategian sisäistämistä. Se myös varmistaa strategian toteutumisen ruohonjuuritasolta.
Toimihenkilö ja asiakas ymmärrys strategiatyössä	Strategian erillisyyden operatiivisista toiminnoista. Strategiaan enemmän asiakas-, ja toimihenkilökokemusta. Itseohjautuvien organisaatioiden strateginen kokonaisuus koostuu osallisuuden kokemuksesta, kommunikoinnista, päätöksenteosta ja kokeilukulttuurista (Ala-mutka 2019,138). Itseohjautuvassa organisaatiossa strategia-prosessi toteutetaan alhaalta ylös prosessina, joka yhdistettynä kokoavaan ylhäältä alas-ohjauksen muodostuu kaksisuuntaiseksi strategiaprocessiksi (Ala-mutka 2008,69.)	Viedään strategiaa arkeen OKR-mallilla. Itseohjautuvassa organisaatiossa strategia-prosessi toteutetaan alhaalta ylös prosessina, joka yhdistettynä kokoavaan ylhäältä alas-ohjauksen muodostuu kaksisuuntaiseksi strategiaprocessiksi. Organisaation johtaminen löytyy näiden kahden ääripään välimaastosta.
Strategian kirkastaminen ja strategia vestintä	Toimihenkilöiden tietämättömyys strategiasta heikentää strategian toteutumista. Lalouxin mukaan jokaisella organisaation jäsenellä on oltava selvä käsitys organisaation olemassaolon tarkoituksesta kun itseohjautuvampaan suuntaan lähdetään (Laloux 2014, 207.)	Tehostetaan strategiaviestintää yksiköissä. Infoja vähintään 2kk välein koko henkilöstölle. OKR-mallin myötä lisätään läpinäkyvyyttä ja vastuunkantoa ja samansuuntaistetaan organisaation toimintoja.
Byrokratia esteiden poistaminen johtajuudessa ja hallinnan tunteesta luopuminen	Itseohjautuvan työskentelytavan mahdollistaminen. Vapaus tehdä työtä itsenäisesti ilman jatkuvaa kontrollia.	Johtamistavan muuttaminen valmentavaksi ja Kelan itseohjautuvuuden mallin mukaisesti. Valmentavan esihenkilö toimii itseohjautuvuuden mahdollistajana.
Toimihenkilön itseohjautuvuuden korostaminen henkilöstökokemus osa-strategiassa	Kokemus siitä, että strategian painoarvo keskittyy ulkoiseen asiakkaaseen ja sisäistä asiakasta ei huomioida riittävästi. Tarve korostaa itseohjautuvuutta henkilöstökokemus osa-strategiassa.	Nostetaan henkilöstökokemus osa-strategia uudelle tasolle. Kelan itseohjautuvuuden mallin keskiössä on henkilöstökokemus, joka korostaa toimihenkilöiden huomiointia henkilöstökokemus osa-strategiassa.

Taulukko 15. Itseohjautuvuuden kehittämiskohteiden Mitä-Miksi-Miten malli

Toimenpiteet kehittämiskohteiden edistämiseksi

Yhteenkuuluvuuden ja autonomian lisääminen toimihenkilöiden työssä

Yhteenkuuluvuus ja autonomian lisääminen tarjoaa tarvittavat edellytyksen yksilön kasvulle ja kehitykselle. Nämä tarpeet ovat osoittautuneet välttämättömiksi kasvun integraation ja luonnollisten taipumusten optimaalisen toiminnan helpottamiseksi sekä rakentavan sosiaalisen kehityksen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. (Deci & Ryan 2002, 259.)

Oman työpäivän suunnittelu

1.

- Toimihenkilö suunnittelee itse oman työpäivänsä sisällön. Päämääränä on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja strategisten avaintulosten eteenpäin vieminen. Kelan strategia ja okr-tavoitteet ohjaa toimihenkilön päivittäistä arkea.
- Toimihenkilö itse päättää millä työjonolla työtä tekee. Suunnan näyttäjänä toimii Kelan strategiset avaintulokset sekä etuuksien työtilanne.
- Toimihenkilö ottaa käyttöön outlook-kalenterin, jossa aikatauluttaa ja suunnittelee työpäivän.
- Toimihenkilön rooli ja toimintatavat perustuu Kelan itseohjautuvuuden malliin.

Toimihenkilön vaikutusmahdollisuudet työaikaan ja lomasuunnitteluun

2.

- Pyritään toimihenkilöiden työaikajoustoista purkaamaan paikallaolovelvoitteet (aamulla tulee olla paikalla kello x ja työt saa aikaisintaan lopettaa kello x)
- Lisätään vapaa päivien mahdollistamista liukuman puiteissa.
- Toimihenkilö itse varaa ajan työtunteihin, palkkaus ja kehityskeskusteluihin.
- Lisätään toimihenkilön vaikutusmahdollisuuksia lomasuunnitteluun (joulun aikana max 3 ryhmästä voi olla lomalla samanaikaisesti)
- Koulutuksiin vapaa osallistuminen ja vähintään 2-4h itseopiskelut viikossa.

Itseohjautuvuutta tukevat työkalut

3.

- Nykyaikainen kosketusnäyttöpuhelin, joka mahdollistaa toimihenkilöille liikkumisen esim. palaverin aikana. Nykyaikainen puhelin mahdollistaa mutkattoman puhelun asiakkaan kanssa. Leasing-sopimus työsuhde-puhelimesta. Palkasta verotusarvovähennys. Toimihenkilöt voi itse päättää ottaako nykyaikaisen kosketusnäyttöpuhelimen vai jatkaako Doro-puhelimella.
- Toimihenkilö voi seurata tavoitteiden saavuttamista tiimitasolla/yksilötasolla puhelimitse.
- Puhelin edesauttaa työn ja perhe elämän yhteensovittamisen.
- Vapauden rinnalle tarvitaan tukirakenteita, jotka varmistavat toimihenkilöiden hyvinvointia ja jaksamista.

Esihenkilön luottamus ja moderni johtamiskulttuuri

4.

- Kehitetään työtapoja itseohjautuvuutta tukeviksi.
- Esihenkilön rooli ja toimintatavat itseohjautuvuudessa perustuu valmentavaan johtajuuteen ja Kelan itseohjautuvuuden malliin.
- Lisätään vapautta tehdä työtä parhaaksi valitsemalla tavalla.
- Lisätään rohkeutta antaa vapaus ja vastuu toimihenkilöille ja luopua siitä itse. Vastuun antaminen ja vastuunottaminen.
- Lisätään avointa keskustelua ja yhteydenottoja tiimeissä.
- Hyvin suoritetusta itseohjautuvuudesta bonus/palkkio.

Kuvio 2. Toimenpiteet yhteenkuuluvuuden ja autonomian lisäämiseksi

Luottamuskulttuurin edistäminen ja turhan byrokratian poistaminen

Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii johtajuuskulttuurin muuttamista. Johtajuuskulttuuri on itseohjautuvuuden merkittävä raamittaja. Parhaimmillaan johtajuuskulttuuri mahdollistaa synergian, jossa ihmiset toimivat innovatiivisesti ja tuottavasti kohti yhdessä määrättyä suuntaa (Collin & Lemmetty 2019,117.) Itseohjautuvuus tarvitsee toimiakseen yhteisesti sanoitettua ja ymmärrettyä suuntaa ja tässä luottamuksen ja tiedonkulkemisen edistäminen työyhteisössä on merkittävässä asemassa. Tiukkojen sääntöjen ja raamien purkaminen edesauttaa autonomista tekemistä työyhteisössä.

1. Byrokrazia: Tiukat säännöt ja raamit

- Jaetaan päätöksenteko valtaa ja lisätään päätöksenteon vapautta.
- Päätetään irti " toimihenkilön oltava tuotantokentällä" - ajattelusta.
- Lisätään liikkumatilaa työnkuissa.
- Poistetaan monimutkaisia hyväksymisprosesseja ja edistetään kekseliäisyyttä.
- Minimoidaan lupien edellytys.
- "Tee niin kuin itse tekisit" - ajattelu.
- Vältetään tiukkaa valvontaa ja sääntöjä.
- Suunnitellaan asiat hyvin etukäteen niin ettei byrokratiaa synny.
- Byrokratian murtaminen vaatii yhteistä tahtoa.

2. Luottamuksen ja tiedon kulkemisen edistäminen Kelan organisaatiossa

- Johtoryhmä tutuksi koko henkilöstölle. Ketä olette? Mitä teette? Luodaan luottamus ja saumaton tiedokulku johtoryhmän ja muun henkilöstön kanssa.
- Puolivalmiit asiat koko henkilöstölle
- Edistetään tiedonjakamista ja läpinäkyvyyttä organisaatiotasolla (1h tiedonjakotilaisuudet yksiköissä, joihin kaikilla vapaa pääsy)
- Koko organisaation tavoitteet kaikille näkyväksi

Kuvio 3. Toimenpiteet luottamuskulttuurin edistämiseksi ja byrokratian poistamiseen

Strategiaviestintä, toimihenkilö- ja asiakasymmärrys strategiatyössä

Itseohjautuvuuden kehittämisessä strategiaymmärrys ja viestintä ovat avainasemassa. Itseohjautuvuus edellyttää kurinalaista toimintakulttuuria ja strategian erinomaista sisäistämistä. Toimintakulttuurin rakentaminen on aikaa vievää ja edellyttää systemaattista johtamista läpi organisaation. Itseohjautuvassa organisaatiossa strategia-prosessi toteutetaan alhaalta ylös prosessina, joka yhdistettynä kokoavaan ylhäältä alas-ohjauksen muodostuu kaksisuuntaiseksi strategiaprosessiksi (Ala-Mutka 2008, 69.)

Strategiaviestintä

1.

- Strategiaa viedään arkeen OKR-mallilla.
- Tehostetaan viestintää koko organisaatio tasolla. Vähintään kahden kuukauden välein strategia infoja koko henkilöstölle.
- Strategia infon sisältö: Kelan strategian perusteet tiedoksi. Missä mennään? Mitä pyritään kehittämään? Tiedotetaan tehokkaasti strategian kehittämistoimenpiteistä ja menossa olevista asioista. Osallistuminen pakollinen ja järjestely koko henkilöstölle.

Henkilöstön enempi osallistaminen strategiasuunnitteluun. Toimihenkilö-, ja asiakasymmärrys strategia työssä.

2.

- Strategiasuunnitteluun enemmän mukaan toimihenkilöitä, jotka tekee töitä päivittäin asiakkaiden kanssa. Tulevaisuudessa resurssipankin käyttö strategiasuunnittelussa?
- Henkilöstöbarometrin strategia osuuteen lisäys. Voidaan lähestyä kysymyksillä: Kuinka sisäistät Kelan strategian? Ohjaavatko strategiset avaintulokset päivittäistä työtäsi? Edistääkö esihenkilösi työntekemistä strategian mukaisesti? Miten Kelan itseohjautuvuuden malli tukee tavoitteiden saavuttamisessa?

Itseohjautuvuuden korostaminen henkilöstökokemus osa-strategiassa

3.

- Kelan itseohjautuvuuden mallin käyttöönotto, jonka myötä korostuu henkilöstökokemuksen huomioiminen strategiatyössä.
- Pilotoidaan/kokeillaan mallin viemistä arkeen yksiköittäin. Ideaalitalanne kulkea OKR:n kanssa samanaikaisesti. Tehostetaan viestintää ja kehittämistoimenpiteitä, joissa liikkumatilaa on hyvin vähän (valtakunnalliset asiakkuuspalvelut ja asiakkaan lähipalvelut)
- OKR-malli mahdollistaa strategian arkeen viemisen, jossa tavoitteet perustuu strategiaan avaintuloksiin. Tavoitteet asetetaan yksikkö, tiimi ja toimihenkilö näkökulmasta. Kelan itseohjautuvuuden malli tukee työn suunnittelussa.
- Tehostetaan viestintää siitä, että henkilöstökokemusta pyritään kehittämään.

Kuvio 4. Toimenpiteet strategiaviestinnän, toimihenkilö-, ja asiakasymmärryksen kehittämiseksi strategia työssä

OKR tavoitejohtaminen ja Kelan itseohjautuvuuden malli

OKR-mallin käyttöönotto korostaa toimihenkilöiden autonomian tarvetta, jota Kelan itseohjautuvuuden malli tukee. Autonomian seurauksena toimihenkilöiden oma vastuu strategian toteutuksesta ja tavoitteista kasvaa ja Kelan organisaation potentiaali saadaan tehokkaammin käyttöön, myös henkilöstökokemus työn merkityksestä sekä motivaatio työhön vahvistuvat. OKR-malli tuo ratkaisun siihen, että tavoitteet ovat johdonmukaisia ja organisaation eri osat ovat riittävän vahvasti sidoksissa toisiinsa. Se selkeyttää toimintaa ja osoittaa, mikä työskentelyssä on tärkeää. Malli kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja rohkaisee läpinäkyvyyteen ja vastuunkantoon. (Hämäläinen & Sora 2020,199.) Kelan itseohjautuvuuden malli ohjaa työskentelytavoissa ja konkretisoi työyhteisön, esihenkilön ja toimihenkilön roolia itseohjautuvassa työympäristössä OKR-tavoitteiden saavuttamiseksi. Kelan itseohjautuvuuden malli keskittyy strategiseen tavoitteeseen luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseen, jossa painopisteenä on henkilöstökokemus.

Kelan OKR-malli sisältää Kelan strategiasta suuntaa konkretisoivia tavoitteita. Strategiset tavoitteet sisältää osaamisen kehittämisen, jolla pyritään vahvistamaan henkilöstökokemusta ja tuottavuutta, tiedon hyödyntämisen, jonka avulla mahdollistamme vaikuttavia ratkaisua hyvinvointialueiden rakentamiseen ja kumppaneiden kanssa tehtävään palvelutoimintaan sekä asiakasymmärrys näkökulman, jossa pyritään antamaan tarpeiden mukaista palvelua. Kuviossa strategiset tavoitteet ja avaintulokset lähtee Kelan missiosta ja visiosta.

Yksikön ja tiimin tavoitteet ovat saman suuntaiset kuin ylemmällä tasolla, mutta se, mitä tiimi tai yksikkö käytännössä tekee tavoitteita tukeakseen, on tiimin itsensä määritettävissä. Tiimi ja yksikkö on vastuussa keinoista ja toteutuksesta. Tiimit ja yksiköt ei poista tai vaihda tavoitteita vaan sovittaa eli tulkitsee ne omalle tasolleen. Tämä kokonaisuus muodostaa OKR-mallin taktiset ja operatiivisten sisäkkäiset syklit.

Kelan itseohjautuvuuden malli toimii tekemisen taustalla ja tavoitteiden asetannan tukena toimihenkilö, esihenkilö ja työyhteisö roolissa. Malli ohjaa rooleissa ja toimii suunnanäyttäjänä itseohjautuvuuden edistämiseksi. Tämä edesauttaa OKR-mallin autonomian tuomista käytäntöön sekä estää tavoitteiden juuttumista ajatustasolle. Kuvio 5. havainnollistaa OKR-mallin ja Kelan itseohjautuvuuden mallin käyttäytymistä keskenään.

MISSIO JA VISIO

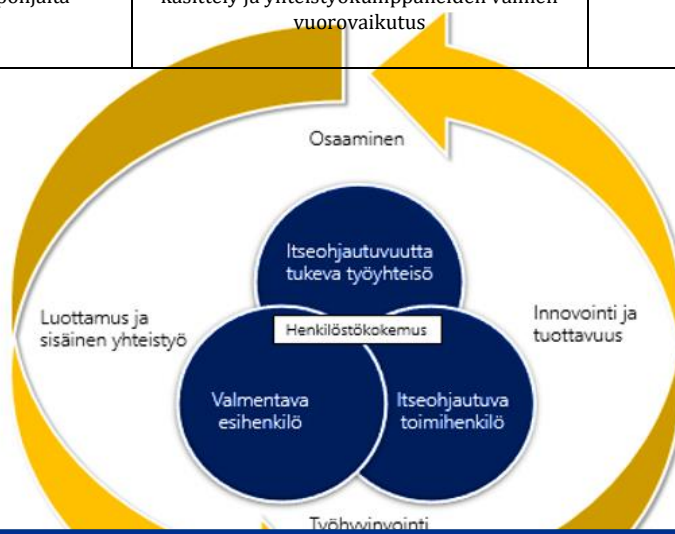
Strateginen tavoite: Osaaminen varmistaa hyvää henkilökokemusta ja tuottavuutta	Strateginen tavoite: Valtakunnallinen tieto hyödyksi	Strateginen tavoite: Palvelumme perustuvat asiakasymmärrykseen
Avaintulos 1: Henkilöstökokemus paranee Avaintulos 2: Kokonaistuottavuuden muutos on positiivinen	Avaintulos 1: Hyvinvointialueet, kunnat ja muut yhteiskunnan toimijat kokevat saavansa meiltä entistä paremmin tarpeidensa mukaista tietoa Avaintulos 2: Asiakkaan toimittamien tietojen määrä vähenee 8 etuudessa	Avaintulos 1: Asiakasymmärrys paranee osana tiedolla johtamisen tason nostoa Avaintulos 2: Digitaalisten palvelujen asiakaskokemus paranee Avaintulos 3: Kehittävät toimintamallit, järjestelmät ja tietovarannot tukevat asiakasymmärryksen kertymistä

YKSIKÖN TAVOITTEET

Tavoite: Luodaan tiimeille tuki itseohjautuvuudelle ja edistetään osaamisen kehittämistä.	Tavoite: Kehitetään uusia ideoita häiriökäynnän vähentämiseksi ja sujuvoitetaan yhteistyökumppaneiden välistä vuorovaikutusta.	Tavoite: Yhdistetään useita datalähteitä ja analysointitapoja : Web-analytiikka, sosiaalisen median analytiikka, dataa hakukonekäyttäjämimmisistä ja online-kävijäkyselyitä asiakas ymmärryksen parantamiseksi
Avaintulos 1: Luodaan tiimeille 5 open space tilaa, jossa itseohjautuvuuden tukipalvelu on käytössä Avaintulos 2: Järjestetään koulutuksia 3kpl ja kerätään palautetta	Avaintulos 1: Luodaan uusi viranomaischatti yhteistyökumppaneita varten Avaintulos 2: Lisätään 3 asiointikieltä Omakelaan yhteistyössä kielikeskuksen kanssa	Avaintulos 1: Järjestetään asiakaslähtöisen kehittämisen työpaja esihenkilöille ja toimihenkilöille. Avaintulos 2: Uusien asiakkaiden digitaaliset palvelutkysely. Omakela-sovellus. Avaintulos 3: Kelan uusi digital customer intelligence-työkalu, jossa kerätään asiakkaita koskevan informaation eri puolilta organisaatiota yhteen paikkaan.

TIIMIN TAVOITTEET

Edistetään ja tuetaan tiimitasolla itseohjautuvuutta, osaamista ja hyvinvointia koulutusten pohjalta	Asiakkaan kokonaisvaltainen hakemusten käsittely ja yhteistyökumppaneiden välinen vuorovaikutus	Tehostetaan tiimin yhteistä vuoropuhelua arjen kokemuksista ja asiakasymmärryksestä
--	---	---



TOIMIHENKILÖN TEHTÄVÄT

<p>Tehtävät:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)Suunnittelen itsenäisesti työviikon siten, että tiimikohtaiset tavoitteet täyttyvät 2) Järjestän 3 kpl teemapalavereja tiimille osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. 	<p>Tehtävät:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)Käsitellen asiakkaan hakemukset laadullisesti ja kokonaisvaltaisesti hyödyntäen uutta viranomaispalvelua. 2)Nostan esille 2-5 käytännön kokemusta kokonaisvaltaisesta työskentelystä etuuspalaverissa 3) Osallistun yhteistyökumppaneiden väliseen pa- 	<p>Tehtävät:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nostan esille 2-5 kehittämiskohdetta asiakkaan hakemusten käsittelyssä nousseista epäkohdista ja viestin niistä aktiivisesti.
--	---	---

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa -kysely

Taustatiedot

1) Sukupuolesi?

- Mies
 - Nainen
 - Muu
-

2) Ikäsi?

- Alle 35 vuotta
 - 35–44 vuotta
 - 45–54 vuotta
 - 55–63 vuotta
 - Yli 63 vuotta
-

3) Missä asemassa toimit Kelassa?

- Esihenkilö
 - Toimihenkilö
-

4) Missä tulosyksikössä työskentelet Kelassa?

- Asiakkaan lähipalvelut
 - Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut
 - IT-palvelut
 - Tietopalvelut
 - Yhteiset palvelut
-

Psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio

	En lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Koetko tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsetkö hyödyntämään vahvuuksiasi ja osaamistasi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnetko yhteenkuuluvuuden tunnetta työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Mitkä mielestäsi estävät itseohjautumista työssäsi? Valitse kolme seuraavista.

- Luottamuksen puute omaa päätöksentekokykyä kohtaan
- Vanhanaikainen työkuulttuuri
- Työyhteisön heikko tietovirta ja läpinäkyvyys
- Konservatiiviset asenteet muutosta kohtaan
- Organisaation pitkät perinteet
- Hierarkiaan tukeutuvat johtajat
- Heikot itsensä johtamisen taidot
- Itsenäisen päätöksenteon pelko
- Tiukat säännöt ja raamit, joissa ei ole liikkumatilaa
- Muu, mikä?

7) Mitkä mielestäsi vahvistavat itseohjautumista työssäsi? Valitse kolme seuraavista.

- Vapaus tehdä työtä itsenäisesti
- Monipaikkaisen työnteon malli
- Yhdessä tekeminen ja oppiminen
- Valta päättää omasta työskentelytavasta
- Esihenkilön osoittama luottamus
- Innovatiivisuus ja luovuus omassa työssä
- Muu, mikä?

12) Arvioi itseohjautuvan organisaation vaikutusta seuraaviin:

	En lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon	En osaa sanoa
Voimakkaampaan työhön sitoutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyyden löytämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parempaan työssäjaksamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuuden ja luovuuden löytämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten tavoitteiden parempaan saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteenkuuluvuuden lisäämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimihenkilöiden vahvuuksien hyödyntämiseen työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimemman ilmapiirin luomiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulun saumattomuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun kustannustehokkuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millainen Kelan toimintaympäristö on? Arvioi väittämää numerolla 1–5

1 = Toimintaympäristömme on vakaa. Pärjätäksemme meidän on järkevä luoda vakiintuneita ja hyväksi havaittuja toimintatapoja.

5 = Toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti radikaalisti. Pärjätäksemme meidän on jatkuvasti uudistettava tekemistämme ja luotava uusiksi toimintatapamme.

	1	2	3	4	5
Arvioni Kelan toimintaympäristöstä:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Valitse mielipiteesi seuraavista väittämistä:

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiossamme työnkuvat ovat kiveen hakattuja eikä niissä ole liikkumatilaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristössämme kehitetään työntekemisen tapoja jatkuvasti niin, että se johtaa järkeviin muutoksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni ei pantata tietoa, vaan sitä jaetaan mielellään muille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuuden tuomiseen Kelaan voi liittyä?

0/4000

Johtaminen ja strategia

16) Oma esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen

- Ei lainkaan
- Hieman
- Jonkin verran
- Paljon
- Erittäin paljon

17) Esihenkilö ei anna valmiita vastauksia, vaan auttaa toimihenkilöitä löytämään ne itse

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18) Kuinka sisäistät Kelan strategian? Valitse yksi seuraavista.

- Sisäistän Kelan strategian erinomaisesti. Ymmärrän Kelan strategian kokonaisuuden ja siihen liittyvät strategiset osatavoitteet. Tunnen strategian toimeenpanon ja sen kehittämisen kokonaisuuden. Tiedän, mitä organisaatiomme tavoittelee tulevaisuudessa ja päivittäisen työni kannalta koen strategian keskeisimmäksi ohjaavaksi tekijäksi.
- Sisäistän Kelan strategian jonkin verran. Ymmärrän Kelan strategian kokonaisuuden hieman ja siihen liittyvät strategiset osatavoitteet. Päivittäisen työni kannalta koen strategian jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi.
- Sisäistän Kelan strategian melko vähän. Kelan strategian kokonaisuus ja siihen liittyvät osatavoitteet ovat melko vieraita. Organisaatiomme tulevaisuuden näkymät ovat kaukaisia ja päivittäisen työni kannalta koen strategian melko etäiseksi arjesta.
- En sisäistä Kelan strategiaa lainkaan. En ymmärrä Kelan strategian kokonaisuutta tai siihen liittyviä strategisia osatavoitteita. En tiedä, mitä organisaatiomme tavoittelee tulevaisuudessa ja päivittäisen työni kannalta koen strategian täysin irralliseksi.

19) Jos olisit vastuussa Kelan strategisesta suunnittelusta, mitä muutoksia tekisit?

0/4000

Liite 4. Tuotoksen esitysmateriaali 02.11.2021



Tausta

- Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut, Eteläinen vakuutuspiiri, työttömyysturvatiimi 3
 - Tehtäväkuvaukset: Moniosaaja: työttömyysturva- ja vakuuttamistöiden ratkaisuasiantuntija
 - 5 Kela vuotta tulee täyteen 16.11.
 - Tehtäväkierto henkilöstösuunnittelu ja työnantajatimi 04.10.2021-31.12.2021
- Haaga-Helia University of Applied Sciences
 - Master of business Administration: Strategic thinking and leadership
 - Opinnäytetyön aihe: Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa
 - Opinnäytetyön strateginen lähestymistapa on konstruktivinen tutkimus, jonka lopputuloksena syntyy Kelan itseohjautuvuuden käsikirja johdon tukiyksikölle tutkimustietojen pohjalta



Kela/Fpa

Kelan itseohjautuvuuden käsikirja

- Tarkoituksena on antaa laajempi ymmärrys siitä, että kuinka itseohjautuvuus koetaan Kelan tuloyksiköissä tällä hetkellä, millaisia toimenpiteitä sen lisääminen edellyttää johdolta ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuus tuo mukanaan.
- Kysely toteutettiin yhteistyössä digitaalisen tiedonkeruupalvelujen kanssa
- Tutkimustulosten keräämiseen käytetty määrällistä menetelmää eli lomakekyselyä
- 500 satunnaisotanta jaettu Kelan 5 tuloyksikköön

Asiakkaan lähipalvelut	22	15,4%
Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut	87	60,8%
IT-palvelut	11	7,7%
Tietopalvelut	5	3,5%
Yhteiset palvelut	18	12,6%

Yhteensä: 143 vastaajaa

Kelan itseohjautuvuuden käsikirja



Kela/Fpa

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa-kysely 1/2

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa-kysely 2/2

Kyselytulokset: toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio 1/3

- Kyselyssä kartoitettiin kekoeko toimihenkilön tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta omassa työssänsä, ja kuinka toimihenkilö pääsee hyödyntämään vahvuuksia ja omaa osaamista työssään.
- Vastajista 55,6% ei koe lainkaan tai kokee hieman yhteenkuuluvuuden tunnetta. Psykologisten tarpeiden edistämisen kehittämistarpeiksi korostui yhteenkuuluvuuden tunne omassa työssä.
- Tänä päivänä Kelan työssä koetaan tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta kohtalaisen hyvin. Vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämisestä työssä 60,5% vastaajista kokee paljon tai erittäin paljon.
- Synnynnäisiä psykologisia tarpeita tutkittiin kyselyssä, koska niiden tyydyttämisen myötä luodaan sisäinen motivaatio, joka on itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta merkittävä tekijä



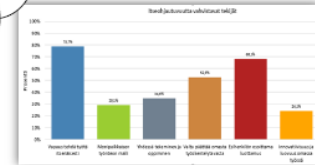
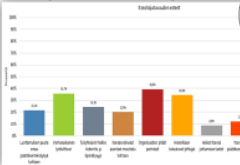
Kela/Fpa

Kyselytulokset: toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio 2/3

- Itseohjautuvuuden esteeksi korostui Kelan tiukat säännöt ja raimit sekä organisaation pitkä perinne. Myös vanhaikäinen työkuulturi korostui itseohjautuvuuden esteiväksi tekijäksi. Kyselytulosten vastausprosentti on jalkautunut jokaiseen itseohjautuvuutta estävään tekijään tasaisesti.

"Joutuu ymmärtää mitä itseohjautuvuus on"
 "sitoutuminen, ei liity vastuutahon asioista jotka eivät kuulu välittömästi olliin"
 "Itseohjautuvuus ei ole yksilön ominaisuus, se on yhteinen ominaisuus ja vapaudetta (toimintavapaus)"
 "toimintavapaus tarvitaan neuvonantajien välityksellä"
 "Täytyy varmistaa, että päättökäytöksien välillä"
 "Tulevat työt vaihtelevat, ei voi vakuuttaa mitään itse ohjautuvuutta"
 "Äänestäminen on motivaatio"

Itseohjautuvuutta vahvistaa vapaus tehdä omaa työtä itsenäisesti, esihenkilön ohittamatta luottamus sekä valita päättää omasta työskentelystään. Yhä useampi toimihenkilö tarvitsee mahdollisuuden oman työn johtamiseen ja tämä korostuu vastausprosentissa selkeästi



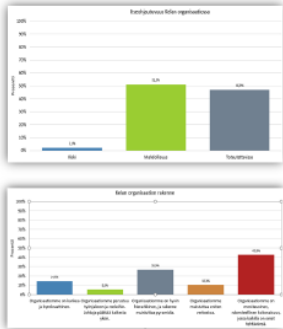
Kyselytulokset: toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio 3/3

- Mitä itseohjautuvuus Kelassa tarkoittaa?
 - "Saan tehdä työn omalla tavallani, kunhan pääsen tiettyyn lopputulokseen."
 - "Itseohjautuvuus on oman ajankäytön hallintaa ja priorisointia: itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että kaikki asiat on tehtävä ja niiden ei, vastapaino, että voi priorisoida tehtävänsä. Itseohjautuvuus edellyttää myös viestintää ja esteettömää pääsyä riittävien tietojen ja ennen kaikkea luottamusta, luo omiin käyttämiin, mutta myös esihenkilöille se edellyttää luottamusta, että alomien on hallinnassa Mikromanagerius voi yrittää itseohjautuvuuden poistaa."
 - "Ity immovida ja luoda uutta"
 - "Omien työtehtävien jigeistamisestä itsestä mielestä ja järkevillä tavalla"
 - "Tietty vapaus toteuttaa omaa työtapaansa viisittä ilman illan kahkaltavia ja tarkat raamittuja työtyöt. Itseohjautuvuus ei juurikaan näy työssäni, ikkumattomia on olemattomasti. Työtoimet tulvat yhäpäätä eikä työntekijöiden osuutteen elementit portissa vaikuttaa luottavaan kuin juhlapöytä. Läheskääntöä löydä luottavaan kyllä tietätooni, mutta hän ei jätin voi tehdä asioita jättämättä."
 - "Itseohjautuvuus on oman ajankäytön hallintaa ja järkevillä tavalla"
- Mitkä Kelan toimet ovat lisänneet tai voisivat lisätä motivaatioita?
 - "Itseohjautuvuus ehdottomasti motivoi minua. Haluan, että voin luottaa esimieheeni ja haluan, että hän luottaa minuun. Kosteittävää on ehdottomasti lisännyt motivaatio työhön. Haluan työskennellä jatkossakin 100% minä. Olen valmis antamaan työlle paljon ja saan paljon aikaisiksi. Työ on minulle tärkeää ja osa identiteettiäni. Samalla odotan työnantajalta luottamusta ja vapautta valuttaa omaan työhön"
 - "positiivinen palaute ja parempi palkkaus voisivat lisätä"
 - "Oli hyvä saada jatkaa korona-aikaa käytössä olleet juustot, mm. työpöytä, esimerkiksi mahdollisuus alkaa työt klo 6 tai lopettaa klo 20. Vähemmän kytätyä ja pikkuhiljaa olisi toivottavaa."
 - "Motivaatio voi lisätä jos olisi vapaus tehdä työt parhaiksi valitsemalla tavalla. Nyt meitä kahlitsee toimintaperiaatteet, joiden kautta meidän toimintaa arvioidaan ja arvioidaan"
 - "Monipuolinen koulutustarjonta, erityisen läiskäinen, strateginen muutos, jossa henkilöstökemius on nootettu uudelle tasolle ja toimenpiteitä henkilöstökemiuksen parantamiseksi olleeksi on lisäy"
 - "Monipalkkion työnton malli"

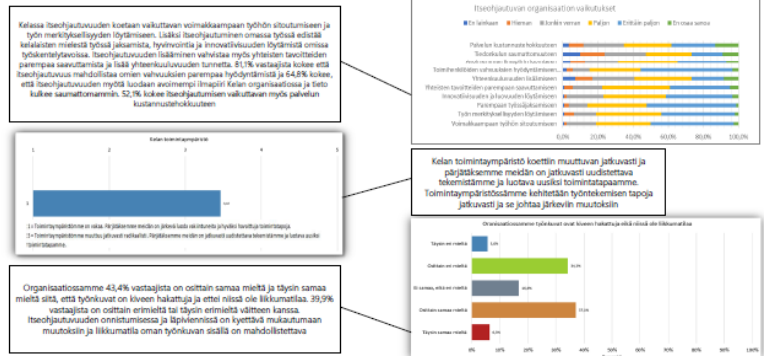
Kela/Fpa

Kyselytulokset: Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus 1/4

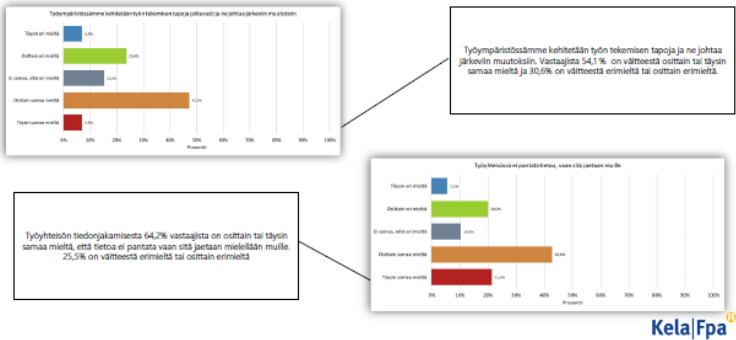
- Organisaatio näkökulman tarkoituksena oli kartoittaa ajatuksia Kelan toimintaympäristöstä ja minkälaisena organisaationa Kela nähdään tänä päivänä. Lisäksi pyrittiin havainnollistamaan itseohjautuvuuden vaikutusta työtyytyisyyteen
- Tulosten perusteella itseohjautuvuuden tuominen Kelan organisaatioon nähdään mahdollisuutena ja toteuttamisen arvoisena.
- Kelan organisaation rakennetta 42,8% vastaajista kovaaliele monitasoiseksi rakenteelliseksi kokonaisuudeksi, jossa kaikilla on omat tehtävänsä. 26,9% kokee organisaatiomme hyvin hierarkkiseksi ja rakenteeltaan pyramidisiksi. 14,5% vastaajista kokee organisaatiomme kankeaksi ja byrokraattiseksi



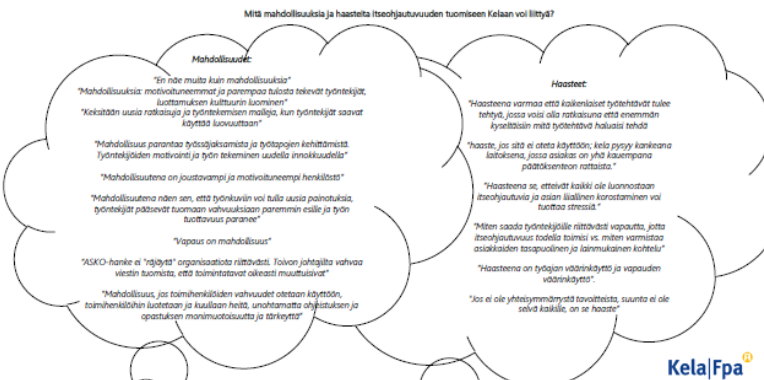
Kyselytulokset: Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus 2/4



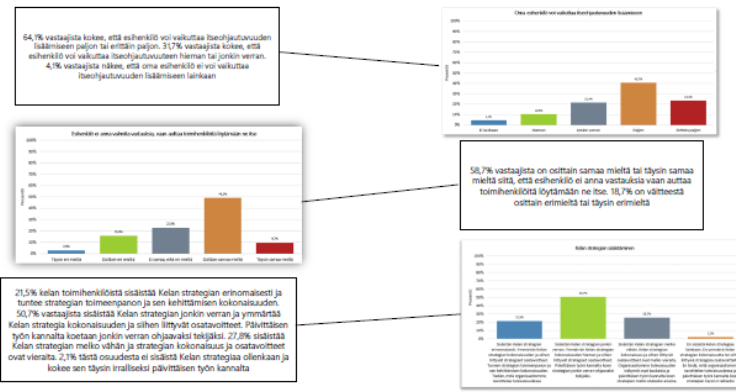
Kyselytulokset: Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus 3/4



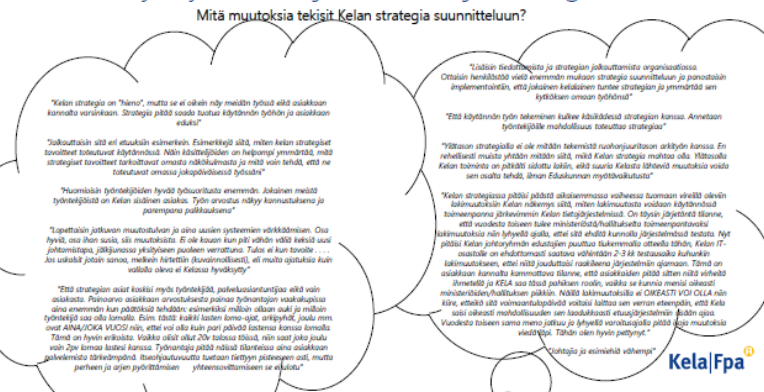
Kyselytulokset: Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus 4/4



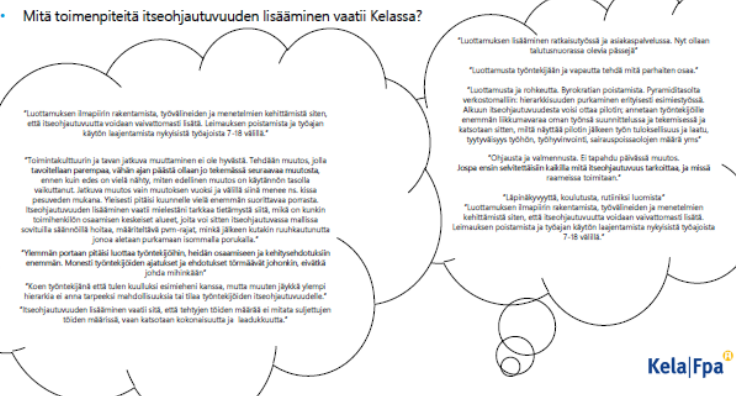
Kyselytulokset: johtaminen ja strategia 1/3



Kyselytulokset: johtaminen ja strategia 2/3



Kyselytulokset: johtaminen ja strategia 3/3



Kehityskohteet Kelan strategissa ja johtamisessa



Pohdittavaksi:

Mitä itseohjautuvuuden kyselytulokset tarkoittavat OKR-pilotin näkökulmasta?

Yhdessä pohdittuja asioita:

- Tavoitellaan muutosta. Haasteena OKR-pilotissa kuka vastaa ja mistä vastaa. Työjako vielä vaiheessa-> päällekkäinen tekeminen.
- Strategian perusasioiden sisäistämässä vielä kehittämisen varaa. Mitä tapahtuu kun lähestytään niin monella eri avaintuloksilla yksiköitä? Miten varaudutaan esiintyviin riskeihin OKR-pilotissa? Riskianalyysi?
- Strategiaviestintä yksi kehittämisen kohteita: Miten voidaan tuoda selkeämpää viestiä OKR:stä?
- Keskustelua: henkilöstön osallistamisesta strategia suunnitteluun -> johtajien kriittisyys toimihenkilöiden osallistamisesta. Ratkaisuasiantuntijoita/palveluasiantuntijoita tarvitaan omilla alueilla. Kelatason kysely strategiasta -> yhteenkuuluvuuden tunne (olen osa tätä organisaatiota ja mielipiteilläni on merkitystä)
- Pohdittiin byrokraatia esteiden purkamista, jotta onnistutaan OKR-mallin läpiviennissä. Toimihenkilön työnsisällön suunnittelu omatoimisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kela|Fpaⁱ

Liite 5. Tuotoksen esitysmateriaali 15.12.2021



Kelan itseohjautuvuuden käsikirja

Kela|Fpaⁱ
Merita Raka-Meholli

Kela|Fpaⁱ

Aikataulu

Käsikirjan tausta

- Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa-kyselytulokset
- Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio
- Kelan organisaatio ja itseohjautuvuus
- Johtaminen ja strategia

Itseohjautuvuuden kehityskohteet ja SWOT analyysi

Itseohjautuvuuden riskit ja niiden hallinta

Mitä-Miksi-Miten malli

Toimenpiteet itseohjautuvuuden kehittämiskohteiden edistämiseksi

- Yhteenkuuluvuuden ja autonomian lisääminen toimihenkilön työssä
- Luottamus- ja kulttuurin edistäminen ja turhan byrokraatian poistaminen
- Strategiaviestintä, toimihenkilö- ja asiakasymmärrys strategiatyössä

Itseohjautuvuus henkilöstökokemus osa-strategian tukipilarina

- Kelan itseohjautuvuuden malli – Itseohjautuvuutta tulevia työehtoja – Valmentava esihenkilö – Itseohjautuva toimihenkilö
- Kelan itseohjautuvuuden mallin ja OKR-mallin yhteensovittaminen
- OKR tavoitejohtaminen ja Kelan itseohjautuvuuden malli käytännössä

Kela|Fpaⁱ

Käsikirjan tausta

- Haaga-Hella Ylempi AMK, Master-koulutusohjelma
- Suuntautumisopinnot: Strateginen ajattelu ja johtaminen
- Opinnäytetyö: Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa
- Strateginen lähestymistapa konstruktivinen tutkimus
- Käsikirjan tarkoitus on antaa laajempi ymmärrys siitä, että kuinka itseohjautuvuus koetaan Kelan tulosyksiköissä tällä hetkellä, millaisia toimenpiteitä sen lisääminen edellyttää johdolta ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvuus tuo mukanaan.
- Kysely toteutettiin yhteistyössä digitaalisen tiedonkeruupalvelujen kanssa
- Tutkimustulosten keräämiseen käytetty määrällistä menetelmää eli lomakekyselyä (20 kysymystä)
- 500 satunnaisotanta jaettu Kelan 5 tulosyksikköön

Kelan itseohjautuvuuden käsikirja



Asiakkaan lähipalvelut	22	15,4%
Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut	87	60,8%
IT-palvelut	11	7,7%
Tietopalvelut	5	3,5%
Yhteiset palvelut	18	12,6%

Yhteensä: 143 vastaajaa

Kela|Fpaⁱ

Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa - kyselytulokset

- Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio

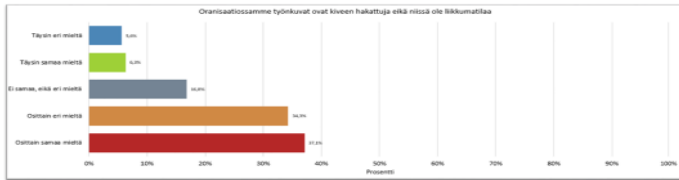


Taulukko 1. Toimihenkilön psykologiset tarpeet ja sisäinen motivaatio

- Itseohjautuvuutta toimihenkilöiden näkökulmasta tutkittiin psykologisten tarpeiden tyydyttämisen ja sisäisen motivaation kautta. Kyselyssä kartoitettiin kolmeko toimihenkilön tehokkuuden, suoritusten ja oppimisen tunnetta omassa työssänsä ja, kuinka toimihenkilö pääsee hyödyntämään vahvuuksia ja omaa osaamista työssään. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät osavat ja vahvistavat itseohjautumista omassa työssä. Vastaajista 55,6% ei koe lainkaan tai kokee hieman yhteenkuuluvuuden tunnetta. Psykologisten tarpeiden edistämisen kehittämistarpeiksi korostui yhteenkuuluvuuden tunne omassa työssä. Tänä päivänä Kelan työssä kokeaan tehokkuuden, suorituksen ja oppimisen tunnetta kohtalaisen hyvin. Vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä työssä 60,5% vastaajista kokee paljon tai erittäin paljon. Synnynnäisiä psykologisia tarpeita tutkittiin kyselyssä, koska niiden tyydyttämisen myötä luodaan sisäinen motivaatio, joka on itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta merkittävä tekijä.

Kela|Fpaⁱ

Kelan työnkuvat

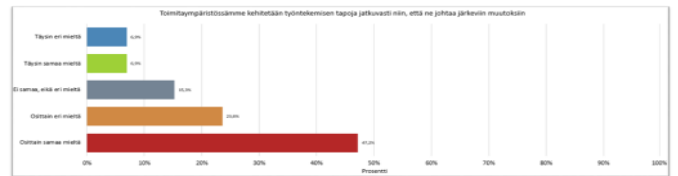


Taulukko 8. Kelan organisaation työnkuvat

- Organisaatiossamme 43,4% vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työnkuvat on kiveen hakuttuja ja eikä niissä ole liikkumatilaa. 39,9% vastaajista on täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä väitteessä. Itseohjautuvuuden onnistumisessa ja läpiviennissä on kyettävä mukautumaan muutoksiin ja liikkumatila oman työnkuvan sisällä on pyrittävä lisäämään.

Kela|Fpa

Toimintaympäristön kehittäminen

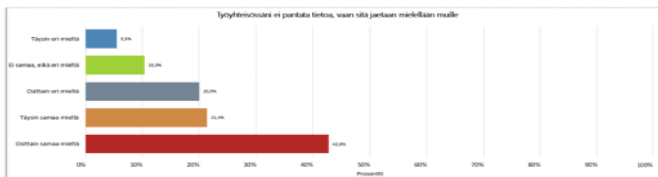


Taulukko 9. Toimintaympäristön kehittäminen Kelan organisaatiossa

- Työympäristössämme kehitetään työn tekemisen tapoja ja ne johtaa järjkeviin muutoksiin. Vastaajista 54,1% on väitteestä täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä ja 30,6% on väitteestä täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä.

Kela|Fpa

Tiedon jakaminen



Taulukko 10. Tiedon jakaminen Kelan organisaatiossa

- Työyhteisön tiedonjakamisesta 64,2% vastaajista on osittain ja täysin samaa mieltä, että tietoa ei pantata vaan sitä jaetaan mielellään muille. 25,5% on väitteestä eri mieltä tai osittain eri mieltä. Tiedon jakaminen on yksilön ja organisaation osaamisen välinen silta, joka vahvistaa organisaation oppimista sekä innovaatio- ja tiedon vastaanottokykyä. Tiedon jakamisella on keskeinen rooli itseohjautuvassa organisaatiossa.

Kela|Fpa

Itseohjautuvuuden mahdollisuudet

- "En näe muita kuin mahdollisuuksia"
- "on parantanut huomattavasti työssä jaksamista"
- "Mahdollisuuksia: motivoituneemmat ja parempaa tulosta tekevät työntekijät, luottamuksen kulttuurin luominen"
- "Keksitään uusia ratkaisuja ja työntekemisen malleja, kun työntekijät saavat käyttää luovuuttaan"
- "Mahdollisuus parantaa työssä jaksamista ja työtapojen kehittämistä. Työntekijöiden motiivointi ja työn tekeminen uudella innokkuudella"
- "Mahdollisuutena on joustavampi ja motivoituneempi henkilöstö"
- "Mahdollisuutena näen sen, että työnsä voi tulla uusilla painotuksilla, työntekijät pääsevät tuomaan vahvuuksiaan paremmin esille ja työn tuottavuus paranee"
- "Vapaus on mahdollisuus"
- "ASKO-hanke ei "räjäytä" organisaatiota riittävästi. Toivon johtajilta vahvaa viestin tuomista, että toimintatavat oikeasti muuttuisivat"
- "Mahdollisuus, jos toimihenkilöiden vahvuudet otetaan käyttöön, toimihenkilöihin luotetaan ja kuullaan heiltä, unohtamatta ohjeistuksen ja opastuksen monimuotoisuutta ja tärkeyttä"
- "Mahdollisuutena parempi työmotivaatio, josta hyötyy niin työntekijä, asiakas kuin organisaatio. Kohdallani koen itseohjautuvuuden parantavan työtyytyväisyyttä, jaksamista"
- "Mahdollisuus on työssä jaksamisen lisääminen, työn ja arjen parempi yhteensovittaminen. Itsetuntemus oman työn suhteen"

Kela|Fpa

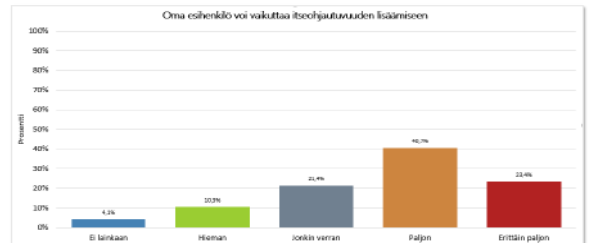
Itseohjautuvuuden haasteet

- "Haasteena varmaa että kaikenlaiset työt tehtävät tulee tehtyä, jossa voisi olla ratkaisuna että enemmän kysetäisiin mitä työt tehtävä haluaisi tehdä"
- "Haasteena voi myös olla, että jos tulee itse valita useammasta päivän tehtävästä itselleen tehtäviä niin tulee hyvin "rikkonainen" tai levoton olo, kun joutuu pitämään silmiä useampaa työjonoa"
- "Virheellisiä päätöksiä ja päällekkäistä tekemistä."
- "Pomojen rooli?"
- "Haasteet ovat esimiehillä ja johdolla. Toki etätyö ja korona ehkä avasi heidän silmät siihen, että kyllä työtä tehdään vaikka ei valvota kädestä pitäen."
- "Haaste on myös epäselvät valta ja vastuu -kysymykset. Kuka päättää mistäkin."
- "haaste, jos sitä ei oteta käyttöön; kela pysyy kankeana laitoksena, jossa asiakas on yhä kauempana päätöksenteon rattaista"
- "Haasteena se, etteivät kaikki ole luonnostaan itseohjautuvia ja asian liiallinen korostaminen voi tuottaa stressiä."
- "Haasteet: kaikille se ei sovi, jotkut hyötyvät selkeistä rajoista. Miten saadaa luotua organisaatio, jossa on omat paikkansa itseohjautuville ja tarkempia rajoja kaipaaville? Itseohjautuvuus ei saa johtaa vapaamatkustamiseen."
- "Miten saada työntekijöille riittävästi vapautta, jotta itseohjautuvuus todella toimisi vs. miten varmistaa asiakkaiden tasapuolinen ja laimukainen kohtelu"
- "Haasteena on työajan väärinkäyttö ja vapauden väärinkäyttö"
- "Jos ei ole yhteismääräystä tavoitteista, suunta ei ole selvä kaikille, on se haaste"
- "Haasteena on jatkuvat muutokset. Lisäksi henkilökohtaiset tavoitteet ovat salassa pidettäviä. Avimuutta puuttuu eikä työntekijään luoteta. Tekemistä seurataan jatkuvasti. Ja päin vastoin. Mahdollisuus voisi olla, että työntekijään luotetaan ja annetaan hänen tehdä työnsä ilman "kyttämistä", tulokset olisivat varmasti parempia, mutta näin ei vielä toistaiseksi ole"
- "Yksilöllä on erilaiset prioriteetit siinä, mikä on omasta mielestä työn ja asiakkaiden kannalta tärkeää. On mielestäni tärkeitä kysymyksiä, että työlle on olemassa raamit ja suuntaa antavat ohjeistukset, jotta kaikki tärkeät työt tulevat tehtyä ja toiminta pysyy Kelan arvojen mukaisena"
- "Itseohjautuvuus ei sovi kaikille. Työtäänkin ei jakaudu tasaisesti kaikille. Mahdollisuus luimistella haastavista tapauksista ja tehtävistä vaikka ne kuuluisivat työnkuvaan"
- "Haasteita ovat jatkuva kyttyä työvoimareiden ja esimiesten puolelta, kunnioituksen ja luottamuksen puute esimiesten puolelta, esimiestahon kyttyä ohjata työntekijöitä napakasti ja kannustavasti samaan aikaan, kateus, kuppikunnat, juoruaaminen"

Kela|Fpa

Johtaminen ja strategia

- Johtamisen osuus havainnollistaa esihenkilön mahdollisuuksia vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen. Strategia osuudessa tutkitaan strategian sisäistämistä ja miten se käytännössä ohjaa arkea Kelassa.

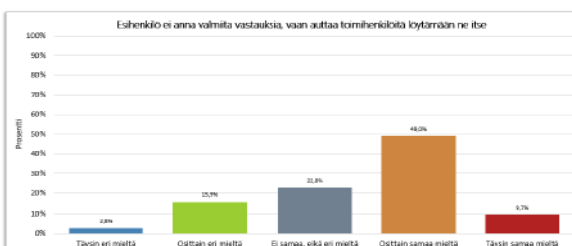


Taulukko 11. Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet itseohjautuvuuteen

- Tulosten perusteella esihenkilöllä voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen. 64,1% vastaajista kokee, että esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen paljon tai erittäin paljon. 31,7% vastaajista kokee, että esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuteen hieman tai jonkin verran. 4,1% vastaajista näkee, että oma esihenkilö ei voi vaikuttaa itseohjautuvuuden lisäämiseen lainkaan.

Kela|Fpa

Esihenkilö valmentavassa roolissa

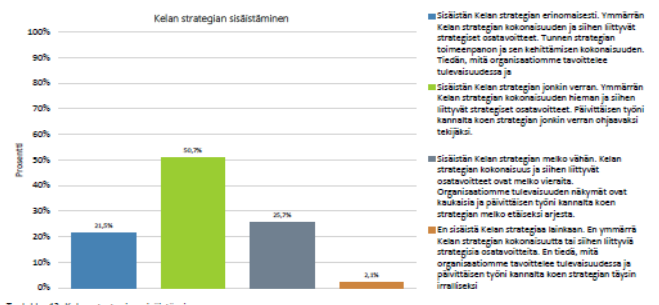


Taulukko 12. Esihenkilö valmentavassa roolissa

- 58,7% vastaajista on osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö ei anna vastauksia vaan auttaa toimihenkilöitä löytämään ne itse. 38,7% on väitteestä osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä

Kela|Fpa

Strategian sisäistämisen



Taulukko 13. Kelan strategian sisäistämisen

- 21,5% kelan toimihenkilöistä sisäistää Kelan strategian erinomaisesti ja tuntee strategian toimeenpanon ja sen kehittämisen kokonaisuuden. 50,7% vastaajista sisäistää Kelan strategian jonkin verran ja ymmärtää Kelan strategia kokonaisuuden ja siihen liittyvät osatavoitteet. Päivittäisen työn kannalta koetaan jonkin verran ohjaavaksi tekijäksi. 25,7% sisäistää Kelan strategian melko vähän ja strategian kokonaisuus ja osatavoitteet ovat vieraat. 2,1% tästä osuudesta ei sisäistä Kelan strategiaa ollenkaan ja kokee sen täysin irralliseksi päivittäisen työn kannalta.

Kela|Fpa

Strategiaviestintä, toimihenkilö- ja asiakasymmärrys strategiatyössä

Strategiaviestintä

- Strategia vietiään arkeen OKR-mallilla.
- Tehostetaan viestintää koko organisaatio tasolla. Vähennetään kahden kuukauden välein strategia talleja koko henkilöstölle.
- Strategia Infon sisältö. Kelan strategian perusteet tiedoksi. Missä mennään? Mitä pyritään kehittämään? Tiedotetaan tehokkaasti strategian kehittämistoimenpiteistä ja niissä olevista asioista. Osallistuminen pakollinen ja järjestetty koko henkilöstölle.
- Tehostetaan strategian näkyvyyttä sivuissa.

Henkilöstön enempi osallistaminen strategiasuunniteluun. Toimihenkilö-, ja asiakasymmärrys strategia työssä.

- Strategiasuunnitteluun enemmän mukaan toimihenkilöitä, jotka tekee töitä päivittäin asiakkaiden kanssa. Tulevaisuudessa resurssipankin lähtökohtana strategiasuunnittelussa?
- Henkilöstöbarometrin strategia osuuteen lisäys. Voidaan lähestyä kysymyksillä. Kuinka sisällöstä Kelan strategia? Ohjaukko strategiset avaintulokset päivittäistä työstä? Edistääkö esihenkilö työntekemistä strategian mukaisesti? Miten Kelan itseohjautuvuuden malli tukee tavoitteiden saavuttamisesta?

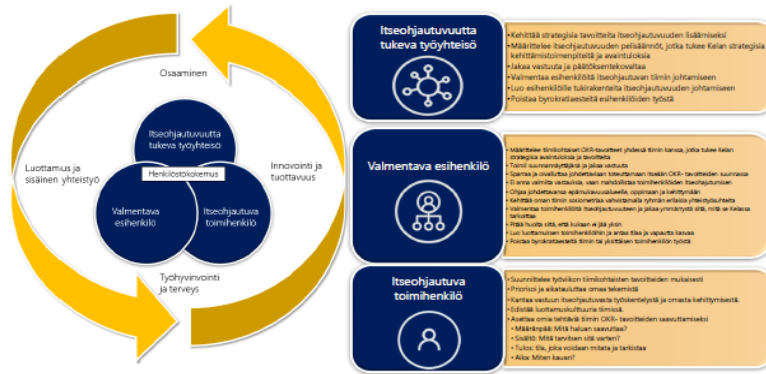
Itseohjautuvuuden korostaminen henkilöstökokemus osa-strategiassa

- Kelan itseohjautuvuuden mallin käyttöönotto, jonka myötä korostuu henkilöstökokemuksen huomioiminen strategiatyössä.
- Pilotoidaan/okeillaan mallin viestintä arkeen yksilöllisin, ideavaihteluin kulloisa OKR:n kanssa samanaikaisesti. Tehostetaan viestintää ja kehittämistoimenpiteitä, joissa liikkumalla on hyvin vähän (valtakunnalliset asiakkuuspalvelut ja asiakkaan lähipalvelut)
- OKR-malli mahdollistaa strategian arkeen viemisen, jossa tavoitteet perustuu strategisiin avaintuloksiin. Tavoitteet asetetaan yksiköi, timi ja toimihenkilö näkökulmasta. Kelan itseohjautuvuuden malli tukee työn suunnittelussa.
- Tehostetaan viestintää siitä, että henkilöstökokemusta pyritään kehittämään.

Kuvio 6. Toimenpiteet strategiaviestinnässä ja toimihenkilö- ja asiakasymmärrys edistäminen strategiatyössä



Itseohjautuvuus henkilöstökokemus osa-strategian tukipilarina



Kuvio 3. Kelan itseohjautuvuuden malli



Kelan itseohjautuvuuden mallin ja OKR-mallin yhteensovittaminen



ITSEOHJAUTUVUUDEN JA LUOTTAMUKSEN KULTTUURIKEHÄ



MISSIO JA VISIO		
Strateginen tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Strateginen tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Strateginen tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.
Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
YKSIKÖN TAVOITTEET		
Yksikön tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Yksikön tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Yksikön tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.
Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
Avaintulokset 3: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 3: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 3: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
TIIMIN TAVOITTEET		
Timin tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Timin tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Timin tavoite: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.
Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 1: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 2: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
Avaintulokset 3: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 3: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.	Avaintulokset 3: Henkilöstökokemuksen parantaminen ja viestintään.
TOIMIHENKILÖN TEHTÄVÄT		
Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.
Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.
Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.	Tehtävät: Tuottaa toimivia työvälineitä henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja viestintään.

Kuvio 8. OKR-malli ja Kelan itseohjautuvuuden malli



KIITOS!

Kysymyksiä, palautetta ja ajatuksia?



Liite 6. Toimeksiantajan palaute



Lausunto

1 (*)

Johdon tukiyksikkö

1.2.2022

OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN JA TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS

Kelan johdon tukiyksikön palaute Merita Raka-Mehollin opinnäytetyön kautta syntyneestä tuotoksesta eli Kelan itseohjautuvuuden käsikirjasta.

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli lisätä itseohjautuvuuden tutkimusta ja sen myötä selvittää itseohjautuvuuden ulottuuksia Kelassa. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisena itseohjautuvuus koetaan Kelan tulosityksiköissä?
2. Millaisia toimenpiteitä itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää Kelalta?
3. Mitä mahdollisuuksia ja haasteita ja mahdollisuuksia itseohjautuvuuden tuomiseen Kelaan liittyy?

Tutkimustulokset on esitelty kattavasti opinnäytetyön kohdassa 8.1. Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvuus vaihtelee merkittävästi Kelan eri tulosityksiköissä. Tuloksissa kuvataan toimenpiteitä, joilla itseohjautuvuutta voidaan lisätä. Toimenpiteet on kuvattu yksilön, organisaation, strategian ja johtamisen näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta toimenpiteet ovat hyvin konkreettisia; esimerkkinä oman työpäivän suunnittelu. Organisaation näkökulmasta esimerkiksi luottamuskulttuurin edistäminen. Itseohjautuvuuden haasteina opinnäytetyön mukaan on tiedon liikkuvuus, tietämättömyys tavoitteista sekä yksilön näkökulmasta omalta mukavuuksialueelta poistuminen.

Opinnäytetyön rinnalla syntyi Kelan itseohjautuvuuden käsikirja. Käsikirjan sisältö rakentuu opinnäytetyön tutkimuskysymyksille. Käsikirjassa itseohjautuvuutta käsitellään kolmesta itseohjautuvuuden ulottuvuudesta, joihin sisältyvät yksilön näkökulma, organisaation näkökulma ja itseohjautuvuuden johtaminen. Itseohjautuvuuden johtamiseen kuuluu valmentava johtajuus, itseohjautuvuus strategisena valintana ja OKR-tavoitejohtaminen.

Opinnäytetyön tulosten tarkastelussa on nostettu esille teemoja, joita Kelassa voidaan pohtia. Itseohjautuvuuden käsikirjasta muokataan Kelan käyttöön itseohjautuvuuden opas. Tämän sisällössä hyödynnämme tehtyä opinnäytetyötä.

Kelan strategisena tavoitteena on luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen. Itsensä johtaminen, työyhteisöjen itseohjautuvuuden lisääntyminen ja valmentava esihenkilötyö ovat luottamuksen ja yhteistyön kulmakiviä. Työyhteisöjen itseohjautuvuus mahdollistaa hyvän henkilöstökokemuksen, joka on Kelan strategiassa tunnistettu kriittiseksi voimavaratekijäksi.

Merita Raka-Meholin opinnäytetyö ja hänen laatimansa käsikirja ovat merkittävästi edistäneet edellä todettujen tavoitteiden toteuttamista. Opinnäytetyö on konkreettisesti tukenut ja edistänyt Kelan itseohjautuvuuden oppaan valmistelua. Arvioimme omalta osaltamme opinnäytetyön kiitettäväksi ja se on täyttänyt Kelan työlle asettamat odotukset.

1.2.2022

Heli Korhola, johdon tukiyksikön johtaja, strategiajohtaja

Pasi Lankinen, henkilöstöjohtaja

Tuija Jokinen, työsuhtepäällikkö