Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Jonna Neuvonen

ITSEOHJAUTUVUUS SEKTORIRAJAT YLITTÄVISSÄ VÄLIAIKAISISSA ASIANTUNTIJATIIMEISSÄ

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist
Tutkijatohtori Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Business and Management

Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Jonna Neuvonen

Itseohjautuvuus sektorirajat ylittävissä väliaikaisissa asiantuntijatiimeissä

Pro gradu -tutkielma

2021

110 sivua, 9 kuviota, 8 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist
Tutkijatohtori Terhi Tuominen

Hakusanat: Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, väliaikainen organisoituminen, tiimiytyminen yli sektorirajojen

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö, lisääntyvä tiedon määrä ja tarve ratkaista aiempaa monimutkaisempia ongelmia ovat ajureita, joiden vuoksi organisaatioissa etsitään uudenlaisia toimintamalleja ja joustavia tapoja organisoitua. Ratkaisujen löytämiseksi ja toimintaympäristön muutoksiin vastaamiseksi tietoa yhdistellään aiempaa useammin yli sektorirajojen, ja tiimejä perustetaan väliaikaista tai tiettyä tehtävää varten. Joustoa ja nopeutta haetaan myös hajauttamalla päätöksentekovaltaa tiimeille ja yksilöille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää itseohjautuvuuden toteutumista yksilön ja tiimin tasolla väliaikaisesti organisoituneissa sektorirajat ylittävissä asiantuntijatiimeissä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin väliaikaisesti organisoituneiden sektorirajat ylittävien tiimien työskentelyyn osallistuneilta asiantuntijoilta. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimustulosten mukaan sekä yksilön itseohjautuvuus että tiimin yhteisöohjautuvuus toteutuivat monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Itse- ja yhteisöohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmelle tasolle: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso. Organisaatio-käsitteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä väliaikaista organisoitumista että yksilöiden taustalla olevaa pysyvämpää organisaatiota, joiden tulee mahdollistaa ja tukea yksilön ja tiimien itseohjautuvuutta. Yksilöllä tulee olla itsestä lähtöisin oleva halu toimia tehtävän ratkaisemiseksi, osaamista ja kyky työskennellä itseohjautuvassa ympäristössä sekä tavoite työskentelylle. Tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttivat tavoitteen lisäksi tiimin sisäiset tekijät, kuten luottamus ja turvallisuuden tunne. Tässä tutkimuskontekstissa fasilitointi ja digitaalinen alusta koordinoivat ja tukivat itseohjautuvaa työskentelyä, sekä muodostivat rakenteet, joissa toimittiin. Tutkielman lopussa esitetään tutkimustuloksiin perustuvia käytännön suosituksia ja toimenpiteitä sekä suosituksia jatkotutkimukseksi.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Degree programme in knowledge management and leadership

Jonna Neuvonen

Self-determination and self-organizing in temporarily organizing cross-sectoral expert teams

Master's thesis

2021

110 pages, 9 figures, 8 tables and 3 attachments

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist

Post-doctoral researcher Terhi Tuominen

Key words: Self-determination, self-leadership, self-organizing, temporary organizing, cross-sectoral teaming

Fast changing business environment, growing volume of data and the resulting need to solve complex problems are the key drivers for the organizations to find new models to operate and organize their human resources. Less hierarchical organizing, self-organizing, temporary teams and cross-sectoral teaming are the ways to combine knowledge across sectors for problem solving, to speed up decision making processes and increase flexibility to meet the demands of the changing operational environment.

The main purpose of this qualitative case study was to find out how self-determination of an individual and self-organizing of a team were actualized in temporarily organized cross-sectoral teams. The data for the empirical research was collected by thematic interviews and it was analyzed by utilizing content analysis method.

Based on the results, self-determination of an individual and self-organizing of a team were a sum of multiple factors. More specifically, the factors behind self-direction and self-organizing can be categorized at three levels: individual, team and organization. In this case the term organization refers to both temporary organization and permanent organization, where the individuals worked permanently. Both organizations need to facilitate and support self-direction and self-organizing. Individual needs to have the skills, motivation and objective for the work. Self-organizing of a team was influenced also by internal forces of a team, such as trust, psychological safety and feeling of equality, and the team also needs objective for the work. In this research facilitation and digital platform provided operational structure, but also supported and coordinated the work. Practical implications and recommendations as well as directions for future research are presented in the end of the research paper.

ALKUSANAT

Puolentoista vuoden opiskelu on kääntynyt loppusuoralle, puoli vuotta alkuperäistä aikataulua nopeammin. Töiden ja opiskelujen yhdistäminen ei kuitenkaan ole aina ollut helppoa, ja matkaan mahtuu monenlaisia tunteita epätoivon ja turhautumisen sekä uuden oppimisen ja onnistumisen ilon välille. Päällimmäisenä tällä hetkellä on kuitenkin tunne siitä, että jotakin ei ole loppumassa, vaan jotakin uutta on alkamassa.

Pro gradu -tutkielmassa pääsin yhdistämään mielenkiinnon kohteeni, uudenlaisen tiimiytymisen, toiseen ajankohtaiseen aiheeseen, itseohjautuvuuteen. Innostava, mutta kompleksi yhdistelmä. Kiitos ohjaajalleni professori Kirsimarja Blomqvistille neuvoista, Tuulille ja Satulle avusta, ja haastatelluille keskusteluista, jotka mahdollistivat tämän tutkimuksen.

Opiskelukaverit, erityisesti Johanna, Katja, Sanna ja Senni, kiitos keskusteluista, tuesta ja kannustuksesta koko opiskelutaipaleella. On ollut hienoa saada taittaa matkaa yhdessä!

Perhe ja ystävät, kiitos tuesta ja ymmärryksestä koko opiskelujen ajan.

Espoossa 7.3.2021

Jonna Neuvonen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 8
1.1 Tutkimuksen tarkoitus 9
1.2 Tutkimuskysymykset 10
1.3 Itseohjautuvuutta tarkasteleva aiempi tutkimus 11
1.4 Tutkimuksen metodologia 14
1.5 Tutkimuksen viitekehys ja keskeiset käsitteet 14
1.6 Tutkimuksen rakenne 15
2. ITSEOHJAUTUVUUS SEKTORIRAJAT YLITTÄVÄSSÄ TYÖSKENTELYSSÄ 18
2.1 Väliaikaiset yli organisaatiorajojen toimivat ryhmät 18
2.1.1 Väliaikainen organisoituminen 18
2.1.2 Dynaamiset tiimit 21
2.2 Itseohjautuvuus – teoriatausta ja itseohjautuvuuteen vaikuttaminen 25
2.2.1 Yksilön itseohjautuvuus 25
2.2.2 Itseohjautuvat tiimit 34
2.2.3 Itseohjautuvat organisaatiot 40
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO 46
3.1 Case-tiimin kuvaus 46
3.2 Tutkimusmenetelmä 48
3.3 Aineistonkeruumenetelmä 49
3.4 Aineiston kuvailu 52
3.5 Aineiston analyysi 54
3.6 Tutkimuksen luotettavuus 57
4. TULOKSET 60
4.1 Väliaikainen organisoituminen 60
4.2 Yksilön itseohjautuvuus 62
4.3 Tiimin itseohjautuvuus 65
4.4 Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät 67
4.4.1 Motivaatio ja psykologisten perustarpeiden täyttyminen 68
4.4.2 Osaaminen ja itsensä johtamisen taito 71
4.4.3 Tiimin koostumus ja ilmapiiri tiimissä 72
4.4.4 Tavoitteenasetanta 75

4.4.5 Tiimin käytännöt ja tehtävänjako 76
4.4.6 Väliaikaisen ja pysyvämmän organisaation rooli 77
4.4.7 Rakenteet ja koordinointi 81
4.4.8 Yhteenveto yksilön ja tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä 83
5. JOHTOPÄÄTÖKSET 86
5.1 Pohdinnat 86
5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin 94
5.3 Tutkimuksen rajoitteita 98
5.4 Käytännön suositukset 99
5.5 Jatkotutkimusehdotuksia 101
6. LÄHDELUETTELO 103

Liitteet

Liite 1 Kutsu osallistua tutkimushaastatteluun
Liite 2 Teemahaastattelun runko
Liite 3 Haastateltavien taustatiedot taulukoituna

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 15
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne 17
Kuvio 3. Psykologiset perustarpeet 30
Kuvio 4. Motivaatio- ja säätelytyypit itseohjautuvuuden jatkumolla. 31
Kuvio 5. Itseohjautuvien tiimien päätäntävallan tasot..... 37
Kuvio 6. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden sijoittuminen tiimeihin ja verkostoon. 47
Kuvio 7. Sisällönanalyysin eteneminen..... 55
Kuvio 8. Yhteenveto: yksilön ja tiimin itseohjautuvuuden toteutuminen väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa. 85
Kuvio 9. Tutkimuskysymykset..... 95

Taulukot

Taulukko 1. Itseohjautuvuutta käsitteleviä termejä selityksineen 13
Taulukko 2. Toiminnot, jotka kaikkien organisaatioiden tulee järjestää 44
Taulukko 3. Kirjallisuudesta teemahaastatteluun kerättyjä itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä..... 51
Taulukko 4. Haastatteluissa esille tulleita yksilön itseohjautuvuuteen kuuluvia elementtejä ryhmiteltynä..... 64
Taulukko 5. Haastatteluissa esille tulleita tiimin itseohjautuvuutta kuvaavia elementtejä ryhmiteltynä..... 66
Taulukko 6. Yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät..... 67
Taulukko 7. Tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät..... 68
Taulukko 8. Aineistosta poimittuja motivoitumiseen johtavia psykologisten perustarpeiden täyttymistä tukevia tai estäviä tekijöitä 69

1. JOHDANTO

Dynaaminen ja monitahoinen toimintaympäristö haastaa organisaatiot miettimään uudenlaisia toimintatapoja, malleja ja kyvykkyyksiä, jotta ne pystyvät reagoimaan muutoksiin joustavasti ja kilpailukykyisyytensä säilyttäen (Schreyögg & Sydow 2010, 1251). Teknologinen kehitys ja nopeutuneet tietovirrat haastavat hierarkkisen johtajuuden, sillä muutoksiin toimintaympäristössä sekä asiakkaiden vaatimuksissa tulee reagoida aiempaa nopeammin (Pearce 2004, 47; Lee & Edmondson 2017, 37). Toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen vuoksi myös organisaatioiden ratkottavaksi tulevat ongelmat ovat entistä monimutkaisempia (Edmondson & Harvey 2018, 347).

Organisaatiot etsivät tapoja vastata muutokseen siirtymällä hierarkioista, koordinoinnista ja osastoista verkostoihin, spontaaniin vuorovaikutukseen, matalampiin organisaatioihin sekä väliaikaisin projektitiimeihin ja improvisoituihin toimintamalleihin. Organisaatioiden tulee olla muotoutuvia, jotta jatkuva oppiminen ja uuden luominen sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa mahdollistuvat. (Schreyögg & Sydow 2010, 1251-1252) Organisaatioiden toimintamallit eivät ole enää yhtä helposti ennustettavia kuin aiemmin, ja ne toimivat yhä tyypillisemmin virtuaalisesti sekä sijainniltaan hajanaisesti (Einola & Alvesson 2019, 1892).

Suuri osa organisaatioissa tehtävästä työstä tehdään tiimeissä. Tiimien rajat ovat kuitenkin muuttumassa aiempaa epätarkemmiksi, sillä tiimien jäsenet voivat kuulua useisiin tiimeihin samanaikaisesti, ja työtä voidaan tehdä fyysisesti eri sijainnista (Mortensen & Haas 2018, 1). Tarkkarajaiset ja pysyvät tiimit sekä perinteinen tiimityö voivat tulla syrjäytetyksi uudempien toimintamallien (Wageman, Gardner & Mortensen 2012, 301) ja entistä vaihtelevampien tiimimuotojen yleistyessä (Kerrissey, Satterstom & Edmondson 2020, 71). Eri alojen asiantuntijuus yhdistyy joustavasti muotoutuvissa, yli funktio- ja organisaatiorajojen toimivissa tiimeissä (Edmondson & Harvey 2018, 347, 357).

Työn muuttuessa myös johtajuuden tulee muuttua (Pearce 2004, 47; Pearce & Manz 2005, 132). Tietotyön monitahoisuuden vuoksi on epätodennäköistä, että organisaation johdolla olisi kaikki tarvittavat tiedot, taidot ja osaaminen hallita yli funktiorajojen toimivaa kokonaisuutta. Itseohjautuvuudella ja jaetulla johtajuudella mahdollistetaan organisaatiossa olevan tiedon kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä, pyritään lisäämään työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä (Pearce & Manz 2005, 132) sekä tavoitellaan hierarkian vähentämistä reagointinopeuden lisäämiseksi (Lee & Edmondson 2017, 37, 42).

Keskustelu itseohjautuvuudesta on lisääntynyt runsaasti viime vuosina (ks. esim. Martela & Jarenko 2017; Honkala & Villanen 22.4.2020; Kiianmies 19.2.2020). Martelan ja Jarenkon

(2017, 12) mukaan itseohjautuvuudessa on kyse ”henkilön kyvystä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Itseohjautuvuuden suosio on kasvanut toimialasta riippumatta organisaatioiden tavoitellessa joustavuutta ja nopeutta vähemmällä hierarkialla. Globalisaation ja teknisen kehityksen lisäksi rutiiniluonteiset tehtävät korvautuvat luovuutta ja päätöksentekokykyä vaativilla tehtävillä. (Martela & Jarenko 2017, 18, 22-24) Itseohjautuvuus ei kuitenkaan aina suju ilman haasteita, sillä johtajuutta tarvitaan edelleen (Savaspuro 2019). Vaikka itseohjautuvassa toimintamallissa valmiina annettuja rakenteita voi olla vain vähän, ei ole tarkoitus, että organisoitumiselle ei olisi ollenkaan rajoja (Martela & Jarenko 2017, 11-14).

Teknologia sekä haastaa vanhoja että mahdollistaa uudenlaisia toiminta-, koordinointi- ja kommunikaatiotapoja (Martela & Jarenko 2017, 24-25). Sitran Honkala ja Villanen (22.4.2020) kirjoittavat kehityssuunnasta, jonka mukaan työntekijöillä on lisääntyvässä määrin muunlaista kuin kokoaikaista työtä. Heidän mukaansa useassa työympäristössä työskentelevät asiantuntijat laajentavat osaamistaan, ja vastaavasti monityön kautta asiantuntijuus on useampien organisaatioiden tavoitettavissa. Keväällä 2020 Suomessa koottiin nopealla aikataululla väliaikaisesti toimineita yli sektorirajojen toimineita asiantuntijatiimejä, joiden tehtävänä oli ideoida kehityshankkeita estämään pandemian aiheuttamaa lamaantumista. Nopealla aikataululla organisoituneet tiimit ovat esimerkki uudenlaisesta toimintamallista, joka tarjoaa mahdollisuuden nopeaan ja tulokselliseen työskentelyyn. Tiimien työskentely tapahtui fyysisesti hajallaan digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen. (LUT 28.5.2020)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten suosiota kasvattanut itseohjautuvuus toteutui väliaikaisesti organisoituneissa sektorirajat ylittävissä asiantuntijatiimeissä. Tutkimus on ajankohtainen itseohjautuvuuden viime vuosien aikana saaman suosion sekä tiimityössä nähtävissä olevan murroksen vuoksi, sillä sekä itseohjautuvuuteen suuntaava organisoituminen että tiimityö ja organisoituminen yli sektorirajojen ovat entistä yleisempiä ja yhä yleistymässä. Tutkimuksessa selvitetään näkemyksiä itseohjautuvuuden toteutumisesta asiantuntijatiimeissä toimineiden henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen konteksti, väliaikaisesti organisoitunut yli sektorirajojen työskennellyt asiantuntijatiimi, on uudenlainen tutkimuskonteksti itseohjautuvuudelle. Itseohjautuvuutta on todettu ilmenevän eri tasoilla; yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Lee & Edmondson 2017). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan

asiantuntijoiden kokemuksia itseohjautuvuudesta sekä itseohjautuvuuden toteutumista yksilö- ja tiimitasolla.

Tutkimustulokset tuovat lisää tietoa itseohjautuvuudesta yksilön näkökulmasta tarkasteltuna sekä yksilö- että tiimitason työskentelyssä. Lisäksi tutkimus tuo uutta tietoa itseohjautuvuudesta toimittaessa tutkimuksen kannalta uudenlaisessa, väliaikaisessa sektorirajat ylittävässä tiimikontekstissa. Vastaavaa aiempaa tutkimusta, jossa olisi yhdistettynä yksilö- ja tiimitason itseohjautuvuuden tutkimus tässä kontekstissa, ei ole tehty tai sellaista ei löytynyt.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaa lähestytään päätutkimuskysymyksen ja kolmen alatutkimuskysymyksen kautta. Päätutkimuskysymys on

- *Miten itseohjautuvuus toteutui väliaikaisesti organisoituneissa sektorirajat ylittävissä asiantuntijatiimeissä?*

Alatutkimuskysymykset ovat

- *Mitä yksilötason itseohjautuvuudella tarkoitetaan?*
- *Mitä tiimitason itseohjautuvuudella tarkoitetaan?*
- *Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen?*

Päätutkimuskysymykseen vastaamalla on tarkoituksena selvittää itseohjautuvuuden toteutumista tässä tutkimuskontekstissa kahdella eri tasolla. Ensimmäisen ja toisen alatutkimuskysymyksen perusteella selvitetään, mitä itseohjautuvuus on yksilötasolla ja mitä se on tiimitasolla. Tieteellisestä kirjallisuudesta ei ole löydettävissä yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää itseohjautuvuudesta, joten kysymysten perusteella selvitetään, mitä asiantuntijatiimin jäsenet näkevät itseohjautuvuuden olevan ja mitä itseohjautuvuudella heidän mielestään tarkoitetaan. Kolmannen alatutkimuskysymyksen perusteella halutaan selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen, eli mahdollistavat tai estävät itseohjautuvuutta yksilö- tai tiimitasolla. Koska tutkimuskonteksti on uusi, tämän kysymyksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja saada uutta tietoa itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä tässä kontekstissa.

Tutkimuksessa tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmenemistä sekä yksilö- että tiimitasolla väliaikaisen sektorirajat ylittävän organisoitumisen kontekstissa. Tutkimusaineisto kerättiin

asiantuntijoilta, jotka kuuluivat keväällä 2020 toimineeseen väliaikaisesti organisoituneeseen fast expert teams -verkostoon. Yhteensä näkemyksiä kertyi kahden eri tiimin toiminnasta. Tutkimuksessa tiimityötä tarkastellaan lähtökohtaisesti väliaikaisen organisoitumisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään aiempaa yksilön itseohjautuvuutta, itseohjautuvia tiimejä ja itseohjautuvia organisaatioita käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Tutkimuksessa ei tarkastella sitä, miten itseohjautuvasti väliaikaisesti organisoituneiden tiimien muodostama verkosto toimi kokonaisuudessaan organisaation (tässä yhteydessä verkoston) tasolla. Väliaikaisesti organisoituneiden tiimien jäsenet työskentelivät päätoimisesti pysyvämmissä organisaatiossa, mutta pysyvämpien organisaatioiden prosessien ja johtamismallien tarkastelu on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Itseohjautuvuutta tarkasteleva aiempi tutkimus

Itseohjautuvuus ei ole ilmiönä uusi. Tarpeesta korvata hierarkkinen johtajuus muilla johtajuuden muodoilla on tullut yhä selkeämpi, ja sen seurauksena itseohjautuvuutta on tarkasteltu eri näkökulmista. Vähemmän hierarkkista organisoitumisen muotoja on tutkittu mikro- eli työntekijätasolla, meso- eli tiimitasolla ja makro- eli organisaatiotasolla, mutta eri tasojen tutkimusta ei juurikaan ole tuotu yhteen. (Lee & Edmondson 2017, 37, 39)

Burns ja Stalker (1961) konseptoivat orgaanisen organisoitumisen mallin jo 1960-luvulla. Heidän esittämässä mallissa toimitaan tiimiperustaisesti horisontaalisessa linjassa yli funktio- ja hierarkiarajojen, mutta kuitenkin esimies-alaissuhteet säilyttäen. Valtaa on kuitenkin hajautettu horisontaalisessa linjassa, ja viestintä kulkee tässä samassa suunnassa perinteisen ylhäältä-alas -viestinnän sijaan. (Lee & Edmondson 2017, 37)

Itseohjautuvia tiimejä, joista käytetään esimerkiksi termejä self-managed tai self-leading teams ja self-managed tai self-organized work groups, on tutkittu runsaasti, ja menneiltä vuosikymmeniltä on useita niitä koskevia julkaisuja (ks. esim. Hackman 1976; Manz & Sims 1980; Manz 1992). Manzin ja Simsin (1980) määritelmä itseohjautuvista tiimeistä pohjautuu teoriaan itsensä johtamisesta (self-management), joka sittemmin jalostui self-leadership -konseptiksi. Suomen kielessä näistä molemmista käsitteistä käytetään termiä itsensä johtaminen. Samaan aikaan edellisten julkaisujen kanssa on julkaistu tutkimuksia myös työntekijöiden ja tiimien valtuuttamisesta (empowerment), jossa periaatteena on, että johtajan rooli on valtuuttaa työntekijä tai tiimi tekemään itsenäisiä päätöksiä omalla osaamisalueellaan. (Lee & Edmondson 2017, 37)

Itsensä johtamista (self-management, self-leadership) koskeva keskustelu on lähellä itseohjautuvuuden ilmiötä, sillä kyky johtaa itseään nähdään edellytyksenä itseohjautuvuudelle. Itsensä johtamista koskevassa tutkimuksessa on kiinnostuttu yksilön kyvystä vaikuttaa itseensä ja siten johtaa, organisoida ja kontrolloida omia toimiaan. (Manz & Sims 1980; Manz 1986; Manz & Sims 1987) Teoriaa itsensä johtamisesta sovellettiin alun perin yksilötasolla, sittemmin myös tiimitasolla (Stewart, Courtright & Manz 2011).

Yksilön itseohjautuvuutta (self-determination) käsittelevä keskustelu pohjautuu pitkälti Edward Decin ja Richard Ryanin (2000) kehittämään itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory, SDT). Itseohjautuvuusteoriasta, joka selittää itseohjautuvuuden perustana olevaa ihmisen autonomisen motivaation syntyä, on tullut psykologian tutkimusalalla yksi tutkituimmista ja sovelletuimmista teorioista (Deci & Ryan 2000, 227; Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge 2003, 358; Ryan & Deci 2019, 5). Sen lisäksi itseohjautuvuusteoriaa on sovellettu laajasti käytännössä esimerkiksi terveydenhuollossa ja koulutuksessa sekä useilla tutkimusaloilla, kuten sosiaalipsykologiassa, ja sittemmin myös organisaatiopsykologiassa (Sheldon ym. 2003, 358) sekä muussa organisaatioita koskevassa tutkimuksessa (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016, 1196).

Työkontekstissa yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu esimerkiksi Decin, Connellin ja Ryanin (1989) toimesta. Itseohjautuvuuden suosion lisäännyttyä tutkimus on kiinnostunut itseohjautuvuuden seurauksista, joten itseohjautuvuuden vaikutusta on tutkittu tehokkuuteen ja käyttäytymiseen (poissaolot) sekä asenteisiin (sitoutuminen) liittyen (Kauffeld 2006, 1). Organisaatioita koskevassa tutkimuksessa itseohjautuvuutta on tarkasteltu niin työntekijöiden kuin omistajien näkökulmasta. Ensimmäinen näistä näkökulmista liittyy työntekijöiden hyvinvointiin, jälkimmäinen liiketoimintavoiton tavoitteluun. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19) Itseohjautuvuusteorian suosiota näihin päiviin asti selittää se, että sitä on kehitetty eteenpäin julkaisuajankohdasta lähtien (Ryan & Deci 2019, 5) sekä se, että organisaatioissa on huomattu sitoutuneiden, kukoistavien ja hyvinvoivien työntekijöiden organisaatiolle tuoma arvo (Deci ym. 2017, 20).

Organisaatioiden itseohjautuvuutta koskevassa tutkimuksessa Puranam, Alexy ja Reitzig (2014) kuvaavat sitä, mitkä tekijät erottavat uudenlaisen itseohjautuvan organisoitumisen muodon perinteisemmistä organisoitumisen muodoista. Lee ja Edmondson (2017) jakavat vallan hajauttamisen vähittäiseen ja radikaaliin vallan hajauttamiseen. Vähittäinen vallan hajauttaminen tarkoittaa vallan hajauttamista esimerkiksi itseohjautuville tiimeille, mutta tällöin esimies-alaissuhteet säilytetään. Radikaali vallan hajauttaminen tarkoittaa myös esimies-alaissuhteiden poistamista. (Lee & Edmonson 2017) Myös Martela (2019)

vertailee, miten perinteisemmät organisaatiot eroavat itseohjautuvista organisaatiosta (self-managing organizations), joissa esimies-alaissuhteet on poistettu, sekä millä tavoin itseohjautuvat organisaatiot järjestävät toimensa mahdollistaakseen itseohjautuvuuden.

Itseohjautuvuutta on tutkittu erilaisista näkökulmista, mutta väliaikaisen organisoitumisen konteksti on uudenlainen tutkimusnäkökulma. Suomen kielessä itseohjautuvuudesta käytetään pääsääntöisesti termiä itseohjautuvuus, ja viime aikoina ryhmätason itseohjautuvuutta on alettu kutsua yhteisöohjautuvuudeksi. Englannin kielessä itseohjautuvuutta käsittelevä terminologia on huomattavasti laajempi. Terminologian monipuolisuuden vuoksi itseohjautuvuutta käsitteleviä termejä ja itseohjautuvuutta kuvaavia lähikäsitteitä suomenkielisten vastineiden kanssa on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Itseohjautuvuutta käsitteleviä termejä selityksineen.

Englanninkielinen termi	Suomenkielinen termi	Selitys
Self-management, self-leadership	Itsensä johtaminen	Oman käyttäytymisen sääntelyä ilman ulkoista kontrollointia, perustuu käyttäytymistä sääteleviin strategioihin (Manz & Sims 1980, 362). Self-leadership on käsitteenä laajempi kuin self-management sisältäen luontaisen palkitsemisen sekä rakentavan ajatusmallin strategiat (Manz 1986, 589).
Self-regulation	Itsesäätely	Laajempi oman käyttäytymisen säätelyyn liittyvä kokonaisuus, johon itsensä johtaminen kuuluu. Itsesäätelyteoria pyrkii selittämään, miten inhimillinen käyttäytyminen tapahtuu. (Neck & Houghton 2006, 277)
Self-determination	Itseohjautuvuus (yksilötaso)	Yksilön kokema tunne oma-aloitteisuudesta ja valinnan mahdollisuudesta omia toimia kohtaan (Deci, Connell & Ryan 1989, 580).
Self-managed team, self-leading team, self-directed work team, self-organized work team, autonomous work team empowered team	Itseohjautuva tiimi	Tiimi, joka määrittää itse tarkoituksensa sekä suunnittelee työtehtävänsä ja valitsee jäsenensä itsenäisesti (Manz 1992, 4).
Self-managing organization, self-organizing	Itseohjautuva organisaatio (organisaatiotaso)	Johtajuutta ja päätöksentekovaltaa on hajautettu organisaation eri tasoille. Laajimmillaan valta on hajautettu radikaalisti ja järjestelmällisesti läpi koko organisaation, jolloin myös esimies-työntekijä -suhteet on poistettu. (Lee & Edmondson 2017)

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdeksan fast expert -tiimeissä toimineen asiantuntijan haastattelusta. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla lokakuussa 2020. Haastatteluissa keskustellut teemat pohjautuivat tieteellisen kirjallisuuden perusteella valittuihin teemoihin.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmällä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jonka tarkoituksena on tiivistää aineisto ja keskittää huomio tutkimusongelman kannalta merkityksellisiin sisältöihin aineistosta tehtäviä tulkintoja varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Aineiston tulkinnat toteutettiin abduktiivista lähestymistapaa hyödyntäen. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä aineisto ja aineiston analyysi esitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 3.

1.5 Tutkimuksen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tieteellisessä kirjallisuudessa *yksilön itseohjautuvuus* määritellään yksilön kokemaksi tunteeksi oma-aloitteisuudesta ja valinnan vapaudesta omia toimia kohtaan (Deci, Connell & Ryan 1989, 580). *Itseohjautuva tiimi* määritellään tiimiksi, jolla on vapaus ja vastuu päättää tiimin tehtävistä, niiden suoritustavasta sekä käytettävistä resursseista (Manz 1986, 4). Itseohjautuvat tiimit voivat toimia hajauttamatta valtaa läpi organisaation. *Itseohjautuva organisaatio* sen sijaan määritellään rakenteeltaan sellaiseksi, jossa esimies-työntekijä -suhteet on poistettu ja päätöksentekovalta on hajautettu läpi organisaation. Säännöt ja käytännöt ohjaavat vallan hajauttamista. (Lee & Edmondson 2017, 46)

Itseohjautuvuusteoria tarkastelee yksilön motivaatiota. Teorian mukaan yksilön itseohjautuva käyttäytyminen perustuu autonomiseen motivaatioon, jonka edellytyksenä on psykologisten perustarpeiden täyttyminen. (Deci & Ryan 2000, 237) Työssään yksilö toteuttaa itseohjautuvuutta laajemmassa kontekstissa; tiimeissä ja organisaatiossa. Tämän tutkimuksen organisaatiotaso muodostuu fast expert -tiimeistä koostuvasta verkostosta. Verkostossa työskentelyn lisäksi asiantuntijat työskentelevät päätoimisessa työssään organisaatiossa, jonka tulee myös mahdollistaa verkostoon osallistuminen ja itseohjautuva työskentely. Näin ollen tutkimuksen viitekehys (kuvio 1) muodostuu kolmella eri tasolla (yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso) ilmenevistä itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilö- ja tiimitasolla ilmenevän itseohjautuvan käyttäytymiseen.

V*äliaikaisen organisaation* nähdään muodostuvan neljästä eri tekijästä, joita ovat ennalta määritetty ajanjakso, ryhmä tai tiimi, jolla on erilaistunutta osaamista, ja jonka olemassaolon

tarkoituksena on monimutkaisen ongelman ratkaiseminen, jonka seurauksena syntyy muutos lähtötilanteeseen verrattuna (esim. Goodman & Goodman 1976, 494; Lundin & Söderholm 1995, 438; Burke & Morley 2016, 1237).

Tiimi nähdään perinteisen määritelmän mukaan rajatuksi ryhmäksi, jossa tiimin jäsenyys ja tarkoitus ovat olleet selkeästi tiedossa. Nykyisiä tiimejä puolestaan kuvaa dynaamisuus, jolla tarkoitetaan tiimin mukautumista niin jäsenistönsä osalta kuin tiimin olemassaolon tarkoitukseenkin liittyen. (Wageman ym. 2012, 306) Työkontekstissa *asiantuntijuuteen* yhdistetään tietointensiivisyys, korkea koulutus sekä tiedon kehittäminen, kuten myös työn kustomointi, ponnisteluihin liittyvä valinnan mahdollisuus sekä asiantuntijan arviointikykyyn liittyvät ratkaisut. Asiantuntijatyö ei ole toimialaan sidottua. (Løwendahl 2005)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään kuviossa 1. Itseohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan organisaatio-, tiimi-, ja yksilötasolla. Organisaatiotasolla tarkoitetaan tässä sekä väliaikaista organisoitumista että pysyvämpiä organisaatioita eri sektoreilla. Itseohjautuvuuden toteutumista puolestaan tarkastellaan väliaikaisen organisoitumisen kontekstiin kuuluvien yksilöiden ja tiimien tasolla.

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma muodostuu viidestä luvusta, joita ovat johdanto, teoreettiseen kirjallisuuteen pohjautuva kirjallisuusosio, tutkimusmenetelmiä kuvaava luku, tutkimustulokset-luku ja johtopäätökset. Tutkimuksen rakenne kuvataan seuraavissa kappaleissa sekä kuviossa 2.

Johdantoluvussa kuvataan tutkimuksen tausta ja tarkoitus, tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen sekä esitetään tutkimustarve kuvailemalla aiempaa aihetta koskevaa tutkimusta. Johdantoluvun lopussa esitellään tutkimuksen viitekehys, keskeiset käsitteet ja tutkielman rakenne.

Tutkimuksen konteksti muodostuu väliaikaisesti organisoituneesta verkostosta, johon kuului useita sektorirajat ylittäviä tiimejä. Kirjallisuusluvussa käsitellään mitä väliaikainen organisoituminen on, määritellään tiimi, ja kuvataan, miten nykypäivän dynaamiset tiimit eroavat perinteisistä tiimeistä. Kirjallisuusosion jälkimmäinen osa käsittelee itseohjautuvuutta yksilön tasolla sekä hierarkian hajauttamista itseohjautuville tiimeille sekä läpi koko organisaation. Luvussa kuvataan myös yksilön, tiimin ja organisaation tasolla esiintyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuden toteutumiseen yksilön ja tiimien tasolla.

Tutkimusmenetelmät-luvun alussa esitellään tutkimuscase sekä kuvataan konteksti, jossa tutkimustiimit toimivat. Seuraavaksi luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, joka on tässä tutkimuksessa laadullisin menetelmin toteutettu empiirinen tapaustutkimus. Luvussa kuvaillaan myös aineistonkeruumenetelmä, aineisto, aineiston analyysi sekä esitetään arviointi tutkimuksen luotettavuudesta.

Tulokset-luvussa kuvataan tutkimuksen tulokset. Tulosten tulkintaa rikastetaan esittämällä suoria lainauksia tutkimuksen aineistosta. Tutkielman viimeinen luku on johtopäätökset, jonka pohdinnat-osiossa vertaillaan tämän tutkimuksen tuloksia aiempaan tutkimukseen. Pohdintojen lisäksi luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, tätä tutkimusta koskevat rajoitteet, tutkimustulosten perusteella johdetut käytännön suositukset sekä jatkotutkimusehdotukset. Koska tutkimuksen konteksti on uusi, tutkimustulosten perustella johdettuja käytännön suosituksia esitetään laajamittaisesti.

Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

2. ITSEOHJAUTUVUUS SEKTORIRAJAT YLITTÄVÄSSÄ TYÖSKENTELYSSÄ

2.1 Väliaikaiset yli organisaatiorajojen toimivat ryhmät

Väliaikaista organisoitumista käsittelevä tutkimus ulottuu useita vuosikymmeniä taaksepäin, ja sitä on tarkasteltu eri näkökulmista (Bakker 2010, 467). Väliaikaista organisoitumista on tutkittu esimerkiksi teatteri- (Goodman & Goodman 1976) ja elokuvatuotannossa (Bechky 2006) sekä projektiperustaisen organisoitumisen näkökulmasta (Lundin & Söderholm 1995). Sittemmin tutkimuksessa on herätetty keskustelua väliaikaisen organisoitumisen roolista pysyvämpiin konteksteihin nähden (esim. Bakker 2010; Sydow & Windeler 2020). Luvussa 2.1.1 esitetään määritelmiä väliaikaiselle organisoitumiselle, ja tarkastellaan syitä, joiden vuoksi väliaikaista organisoitumista tapahtuu.

Tiimejä koskeva tutkimus on pohjautunut vuosikymmenien ajan määritelmään, jossa tiimi nähdään rajatuksi ryhmäksi, jossa yksilöt työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen (esim. Mortensen & Haas 2018, 1; Wageman ym. 2012, 301, 305). Tiimin rajatun rakenteen lisäksi myös tiimin jäsenyys on perinteisesti ollut selkeästi ja tarkasti määritetty. Yhä useammin perinteinen tiimimalli ei kuitenkaan ole enää se, miten organisaatioissa todellisuudessa toimitaan (Wageman ym. 2012, 301), sillä työn muutoksen vuoksi tiimien jäsenyys on vaihtuvaa, aikataulu työn tekemiselle on puristettu tiiviiksi ja tiimin jäsenten taustat ovat keskenään erilaisia (Kerrissey, Satterstrom & Edmondson 2020, 63). Luvussa 2.1.2 käsitellään edellä mainittuja teemoja, eli sitä, miten tiimi määritellään ja miten dynaamiset tiimit eroavat perinteisistä tiimeistä. Dynaamisuudella on hyvät puolensa, mutta se ei kuitenkaan ole aivan ongelmatonta, ja näihin tekijöihin paneudutaan luvun lopussa.

2.1.1 Väliaikainen organisoituminen

Väliaikaiselle organisoitumiselle on esitetty useita määritelmiä eri vuosikymmeninä. Goodman ja Goodman (1976, 494) määrittivät väliaikaisen organisoitumisen muodostuvan ”joukosta yksilöitä, jossa on erilaisia taitoja, ja jotka työskentelevät yhdessä rajoitetun ajan monimutkaisen ongelman ratkaisemiseksi”. Heidän näkemyksensä mukaan väliaikainen organisoituminen perustuu pääasiassa tehtävän ratkaisemiseen (Goodman & Goodman 1976, 494).

Lundin ja Söderholm (1995, 438) käsittelevät väliaikaista organisoitumista organisoitumisen muotona, joka perustuu toimintaan. He rajaavat väliaikaisen organisoitumisen neljän eri kriteerin mukaan: aika, tehtävä, tiimi ja muutos. Väliaikaiselle organisoitumiselle on ennalta

määritelty alku ja loppu. Toisekseen toiminta rajoittuu yhteen tai vain muutamiin tiettyihin tehtäviin, jotka ovat syy organisoitua. Kolmas tekijä on resurssit: tehtävää suorittamaan tarvitaan työvoimaa. Lundin ja Söderholm (1995) näkevät, että tässä tilanteessa työvoimalla tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenillä on tehtävän suorittamiseen tarvittavat resurssit. Tiimin jäsenistön valinta voi perustua suoritettavaan tehtävään, muutoin tiimi suoritettavaksi määrittyvä tehtävä on riippuvainen tiimin osaamisesta. Tiimin jäsenten keskinäiset suhteet ovat merkitseviä sitoutumisen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa. Neljänneksi tekijäksi he nimeävät muutoksen. Väliaikaisen organisoitumisen tarkoituksena on saada aikaan muutos, joka näkyy erona alku- ja lopputilanteen välillä. (Lundin & Söderholm 1995, 438-439)

Burke ja Morley (2016, 1237) heijastelevat edellä mainittuja määritelmiä ja määrittävät väliaikaisen organisaation ”organisatorisista toimijoista väliaikaisesti rajatuksi ryhmäksi, joka toimii vuorovaikutuksessa suorittaakseen monimutkaisen tehtävän”. Bakker, DeFillippi, Schwab ja Sydow (2016, 1704) näkevät väliaikaisen organisoitumisen käsitteen sisältävän ”yhteiset toimet ja aktiviteetit, joita käyttäen keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevat toimijat suorittavat etukäteen määritettyjä tehtäviä ennalta rajoitetun ajan”.

Bakker ym. (2016, 1708) argumentoivat, että väliaikainen organisoituminen ei välttämättä liity lyhyeen kestoon, mutta he painottavat, että *ennalta määritetty* kesto on tekijä, joka erottaa väliaikaisen organisoitumisen pysyvämmäksi tarkoitetusta organisoitumisesta. Myös Sydow ja Windeler (2020, 489) toteavat, että väliaikaiselle yhteistyölle määritellyn ennalta sovitun ajan pituus voi vaihdella huomattavasti.

Väliaikaisen organisaation elinkaarta voidaan kuvata jaksottaisena, jolloin siihen sisältyy erilaisia vaiheita (Lundin & Söderholm 1995, 439). Lundinin ja Söderholmin (1995) mukaan vaiheet ovat 1) toimintaan perustuva yrittäjämäisyys, joka sysää väliaikaisen organisaation liikkeelle, 2) sitoutumisen rakentamiseksi tapahtuva pirstoutuminen, jolloin väliaikaisen organisaation toiminta rajautuu niin ajallisesti kuin tehtävänkin suhteen, ja sen jäsenet saadaan sitoutumaan työskentelyyn, 3) työskentely ”eristettynä”, jolloin organisaatio suorittaa sen tehtävää mahdollisimman vähin häiriöin, ja 4) toiminnan päättäminen. Näiden vaiheiden ei nähdä olevan lineaarisesti peräkkäisiä, vaan osittain limittäisiä. (Lundin & Söderholm 1995, 445-449)

Syitä väliaikaiselle organisoitumiselle ovat ongelmien monimutkaisuus, niiden tärkeys organisaatiolle, tehtävän ainutlaatuisuus ja sen ratkaisemiseksi asetettu aikaraja. Tehtävän monimutkaisuuden vuoksi sitä ei voida erottaa yksilön itsenäisesti ratkaistavaksi, sen sijaan tehtävän ratkaiseminen vaatii erilaistunutta osaamista ja yksilöiden keskinäistä

vuorovaikutusta. (Goodman & Goodman 1976, 495) Työskentelylle on ominaista, että väliaikaisesti organisoituneen ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan tai toisten taitoja ennalta, eivätkä he välttämättä työskentele yhdessä enää jatkossa (Goodman & Goodman 1976, 495; Bechky 2006, 3).

Väliaikaista organisoitumista voi tapahtua eri tasoilla. Yritysten tasolla tapahtuva väliaikainen organisoituminen on tavanomaisesti upotettu yrityksen muuhun toimintaan. Laajemmalla tasolla tapahtuva väliaikainen organisoituminen voi tapahtua toimialan tasolla tai pysyvissä henkilökohtaisissa verkostoissa. Vaikka työskentely väliaikaisessa kontekstissa voidaan nähdä tapahtuvan eristettynä, voivat muut organisatoriset tekijät vaikuttaa työskentelyyn. Tulisikin tarkastella, millainen sidonnaisuuden taso johtaa optimaalisimpiin lopputuloksiin väliaikaisen organisoitumisen näkökulmasta. (Bakker 2010, 480-481)

Ennalta tiedossa olevan väliaikaisuuden vuoksi väliaikaisen organisaation käytettävissä oleva aika on rajallista. Jotta yksittäisten tiimin jäsenten osaaminen voidaan yhdistää muiden tiimin jäsenten osaamisen kanssa, tulee keskinäisriippuvaisen työskentelyn mahdollistavan luottamuksen syntyä nopeasti. Tiimin jäsenet joutuvat hyväksymään riskin haavoittuvuudesta, sillä heillä ole aikaa jäädä odottamaan tavanomaisesti kokemusten kautta syntyvää ymmärrystä siitä, keneen voi luottaa. Haavoittuvuuden taso on sidoksissa esimerkiksi siihen, olettaako tiimin jäsenet työskentelevänsä yhdessä tulevaisuudessa, ja myös siitä, mikä kokoisesta ryhmästä on kyse. Nopea luottamus (swift trust) mahdollistaa nopean työskentelyn epävarmoissa oloissa. (Meyerson, Weick & Kramer 1995, 169-172)

Väliaikaisen organisoitumisen dynaamisuus voi aiheuttaa haasteita hallita ja monitoroida organisoitumista, prosesseja ja käytäntöjä (Bakker ym. 2016, 1705), sillä väliaikaisuuden vuoksi organisoitumiseen ja samalla ryhmän koordinointiin liittyvät kustannukset pyritään pitämään matalana (Bechky 2006, 3-5). Väliaikaiset tiimit, jotka koostuvat erilaisista taustoista ja erilaisista organisaatioista tulevista yksilöistä, asettavat myös tiimin johtajuudelle uudenlaisia vaatimuksia (Edmondson & Harvey 2017, xxv). Refleksiivisellä lähestymistavalla pyritään siihen, että toimijoilla itsellään on paras näkemys millaisin säännöin tai rutiinein toimintaa mahdollistetaan ja hallitaan (Bakker ym. 2016, 1705). Muodollisen koordinoinnin, hierarkian ja sääntöjen sijaan koordinointia nähdään tapahtuvan roolien, nopeasti syntyvän luottamuksen sekä rajalliseen aikaan liittyvän koordinoinnin kautta (Burke & Morley 2016, 1242). Roolien kautta tapahtuva koordinointi yhdistetään varsinkin väliaikaisten organisaatioiden toimintamalliin, mutta kussakin ryhmässä käytetty koordinointimalli on riippuvainen kontekstista ja olosuhteista (Bechky 2006, 3-5, 18).

Pienikin määrä sääntöjä, rakenteita ja rutiineja voi estää toiminnan ajautumisen kaaokseen (Schreyogg & Sydow 2010, 1254).

Tämän päivän dynaamisesta toimintaympäristöstä huolimatta väliaikaisen organisoitumisen ei nähdä syrjäyttävän pysyvämpiä rakenteita. Sydow ja Windeler (2020, 480) esittävät, että väliaikainen organisoituminen tulisi nähdä liittyvän pysyvämpiin rakenteisiin, joita ovat organisaatiot, verkostot, toimialat ja yhteiskunta. Pysyvien rakenteiden olemassaolo vakauttaa väliaikaisen ja joustavan organisoitumisen muotoa, mutta vastaavasti väliaikainen organisoituminen tukee pysyvämpien rakenteiden selviytymistä dynaamisessa ympäristössä. Väliaikaisuus ja pysyvämmät kontekstit tulisi siten nähdä monitasoisena keskinäisenä vuorovaikutuksena ja yhteensulautumisena. Kirjoittajat kuitenkin huomioivat tulevaisuuden tutkimustarpeen siitä, miten esimerkiksi alustateknologiaan perustuva sosiaalinen toiminta voi jatkossa vaikuttaa väliaikaiseen organisoitumiseen ja sen yleistymiseen (Sydow & Windeler 2020, 483, 489, 493-495).

2.1.2 Dynaamiset tiimit

Tiimiytymisestä on tullut merkittävä tapa organisoitua, sillä niin innovoinnissa (Edmondson & Harvey 2017, xix) kuin myös uudenlaisten, kompleksisten sekä laajojen luonnonilmiöihin tai sosiaalisiin haasteisiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen tarvittavat resurssit sijaitsevat tavallisesti hajallaan. Hajallaan olevien resurssien ja erilaistetun osaamisen yhdistämiseen tarvitaan yli organisaatio- ja sektorirajojen ulottuvaa yhteistyötä. (Wageman ym. 2012, 302, 304; Edmondson & Harvey 2017, xix; Edmondson & Harvey 2018, 347) Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa tiimit muodostuvat yli rajojen, tiimit voivat toimia väliaikaisesti, ja tiimin jäsenten välinen viestintä tapahtuu virtuaalisesti (Einola & Alvesson 2019, 1891-1892).

Perinteisen määritelmän mukaan tiimi on ”ryhmä yksilöitä, jotka työskentelevät vuorovaikutuksessa saavuttaakseen yhteisen tavoitteen”. Tiimien jäsenyys, sen tarkoitus ja johtajuus sekä tiimin tehokkuutta mittaavat tekijät ovat olleet tarkkaan määriteltyjä. Tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuussuhde on nähty tärkeäksi tiimin tehokkuutta määrittäväksi tekijäksi. (Wageman ym. 2012, 306)

Tiimin jäsenten ”työskentelyllä yhteisen tavoitteen eteen” viitataan rakenteelliseen riippuvuuteen, joka muodostuu työtehtävien suorittamisessa tarvittavasta keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Nykypäivän työtehtävien ja ratkaistavien ongelmien luonteen muuttuessa ongelmanratkaisussa tarvittavat tiedot, taidot ja resurssit voivat olla jakautuneena paitsi eri yksilöille, myös eri organisaatioille. Riippuvuussuhde voi muodostua

myös sellaisten toimintojen välille, joissa sitä ei perinteisesti ole ollut, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuussuhde voi näin ollen muodostua yli organisaatiorajojen. Keskinäinen riippuvuus nähdään nykyisessäkin tutkimuksessa olevan keskeinen tiimiä määrittävä tekijä, mutta se on yhä useammin dynaaminen ilmiö, sillä yksilöiden välinen riippuvuus voi vaihdella tiimin elinaikana tai se voi muotoutua epätyypilliseen suuntaan. (Wageman ym. 2012, 306)

Muutokset, jotka erottavat uudenlaiset tiimit perinteisistä tiimeistä, luokitellaan Kerrisseyn, Satterstomin ja Edmondsonin (2020, 64-65) mukaan kahteen eri ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat dynaamiset muutokset tiimin piirteissä ja tiimin jäseniä erottavat tekijät. Dynaamisilla muutoksilla he tarkoittavat tiimin rakenteen, jäsenyyden tai tehtävien muutoksia sekä lyhytaikaista tiimin olemassaoloa. Tiimin jäseniä erottavilla tekijöillä he puolestaan tarkoittavat tiimin jäsenten hajallaan olevaa fyysistä sijaintia sekä erilaistunutta osaamista.

Tiimin jäsenyyden ja rakenteen näkökulmasta katsottuna dynaamista muutosta kuvaa se, että tiimin jäsenyys voi pysyvyyden sijaan olla väliaikaista ja muovautuvaa (fluid) (Edmondson & Harvey 2018, 347). Tiimin jäsenyyden muovautumisella puolestaan tarkoitetaan tiimin jäsenistön vaihtumista työtehtävien ja toimintaympäristön määrittämien tarpeiden muuttuessa (Mortensen & Haas 2018, 4). Merkittävä muutos tiimin tehtävissä tai tavoitteissa voi johtaa kokonaan uudenlaisten resurssien tarpeeseen, jonka vuoksi jopa suurin osa tiimin jäsenistä voi vaihtua (Kerrissey ym. 2020, 67). Uudenlaisten resurssien varmistamiseksi tiimiin liittyy uusia jäseniä tiimissä olevien tarpeiden ja yksilöiden osaamisalueen mukaan, ja vastaavasti ne, joidenkin osaamista ei enää tarvita, poistuvat tiimistä. Vaihtuvuutta pidetään ”uutena normaalina”. Tavallisesti vaihtuvuus tapahtuu suunnitellusti, mutta käytännössä tiimin jäsenistössä tapahtuu vaihtuvuutta myös suunnittelemattomasti. (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cohen 2012, 5)

Tiimin jäsenistön vaihtuvuuden lisäksi dynaamisessa ympäristössä toimivat yksilöt voivat kuulua moneen tiimiin samaan aikaan (O’Leary, Mortensen & Woolley 2011, 461; Edmondson & Harvey 2017, xxv; Mortensen & Haas 2018, 4). Monitiimisyyden taustalla on tehokkuuden tavoittelu, oppimisen tehostaminen sekä tiedon jakamiseen liittyvät hyödyt. Tiimien määrä, joihin yksilö samanaikaisesti kuuluu sekä tiimien keskinäinen erilaisuus voivat vaihdella. (O’Leary ym. 2011, 461-462)

Dynaamiset muutokset pitävät sisällään myös koko tiimin väliaikaisen olemassaolon. Väliaikaisen organisoitumisen (temporary organizing) nähdään tulleen jäädäkseen (Bakker, DeFillippi, Schwab & Sydow 2016, 1714), sillä tiimejä voidaan muodostaa nopeasti yhtä

tiiviisti määritettyä lyhytaikaista tehtävää varten. Tehtävän valmistuttua tiimi lakkautetaan. Nopeasti muodostuville väliaikaisille tiimeille on tyypillistä, että yksilöt ottavat oman roolin lisäksi vastuuta tiimin yhteiseen menestymiseen johtavista koordinoivista tehtävistä. Teknologialla on keskeinen rooli tällaisten tiimien muodostumisen ja toiminnan mahdollistajana. (Valentine 2018, 2081-2082)

Kuten edellä mainittiin, dynaamisten muutosten lisäksi toinen ulottuvuus, joka erottaa uudenlaiset tiimit perinteisistä tiimeistä, on tiimin jäseniä erottavat tekijät. Hajallaan olevan fyysisen sijainnin lisäksi uudenlaisten tiimien jäsenillä on erilaistettua osaamista, perinteisissä tiimeissä sen sijaan tiimien jäsenet ovat fyysisesti samassa paikassa ja heidän osaamisensa on keskenään samanlaista tai samankaltaista. (Kerrissey ym. 2020, 64-65) Uudenlaisten tiimien hajanaisuudella voidaan viitata sekä tiimin maantieteelliseen että organisatoriseen hajanaisuuteen, joista molemmat muodot esiintyvät tiimityössä aiempaa useammin. Fyysisen hajanaisuuden yleistymistä ajaa tehokkuuden ja joustavuuden tavoittelu, organisatorista hajanaisuutta puolestaan erilaisen tiedon ja osaamisen tarve. Erilaistetulle tiedolle on tarvetta varsinkin kompleksien ongelmien ratkaisussa. (Mortensen & Haas 2018, 1, 5-6). Englannin kielessä hajanaisesti sijaitsevista tiimeistä käytetään esimerkiksi ”distributed”, ”dispersed” tai ”virtual” -termejä (Kerrissey ym. 2020, 71).

Yli organisaatio- ja sektorirajojen toimivissa tiimeissä synergiaetuja voidaan luoda integroimalla erilaista osaamista ja erilaisia näkökulmia. Jotta erilaistunutta tietoa voidaan hyödyntää ongelmanratkaisussa, tiimin jäseniltä edellytetään tiedon jatkuvaa yhdistelyä, yksilöillä olevan tiedon muuntamista kollektiiviseen muotoon (Majchrzak, More & Faraj 2012, 951-952) sekä kykyä oppia nopeasti (Edmondson & Harvey 2017, xix). Tiimin tulee ottaa tietoisesti huomioon sen jäsenillä olevan erilaistetun tiedon yhdistämisen tuomat mahdollisuudet (Edmondson & Harvey 2018, 349).

Tiimin työskentelyssä yli rajojen voi aiheutua haasteita, mikäli eri osaamisalueilta tulevat tiimin jäsenet eivät ymmärrä toistensa näkökulmia (Majchrzak ym. 2012, 951-952), he eivät jaa yhteisiä arvoja ja normeja tai vuorovaikutukseen liittyvää aikakäsitettä (Edmondson & Harvey 2017, xv). Avoin ideointi ja yhdessä oppiminen edellyttävät turvallisuuden tunteen kokemusta. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa tiimin jäsenten kesken jaettua ymmärrystä siitä, että tiimikonteksti on turvallinen ympäristö yksilöiden väliseen riskienottoon. Jotta tämä toteutuu, havainto turvallisuuden tunteesta täytyy toteutua yksilötason sijaan tiimitasolla. Luottamus ei välttämättä luo ilmapiiriä, jossa toisista välittämisen ja huolenpidon tunne toteutuu, mutta luottamus luo pohjaa psykologisen turvallisuuden rakentumiselle (Edmondson 1999, 354-355, 375).

Rajat ylittävän tiimin tulee tunnistaa, että sille kehkeytyvä erilaistetusta osaamisesta yhdistetty tieto ei ole valmiina saatavilla. Sen vuoksi tiimin jäsenten erilaistunut tieto ei toimi automaattisesti tiimin menestystekijänä, vaan tieto kehittyy tiimin toiminnan ja prosessien yhteydessä. Tietoattribuutit, eli tapa käyttää kieltä, yksilöiden tekemät tulkinnat sekä heidän intressinsä vaikuttavat ryhmän vuorovaikutukseen. Jonkun tiimin jäsenen eriävät intressit voivat johtaa siihen, että tiimin jäsentä pidetään vähemmin luotettavana, ja se puolestaan vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen. (Edmondson & Harvey 2018, 348, 351-352)

Tiimiytyminen yli rajojen tarkoittaa tavanomaisesti ajallisesti rajoitettua toiminta-aikaa. Ajan lisäksi yli rajojen toimivan tiimin lopputulokseen vaikuttaa tiimin konteksti, eli toimintaympäristö, sekä tehtävä ja johtajuus. Jos toimintaympäristö on hyvin epävarma tai suoritukseen kohdistuu korkea paine, voi johtajuuden hajauttaminen olla suoriutumisen näkökulmasta myös haitallista. (Edmondson & Harvey 2018, 354) Suorituspaineen kasvaessa tiimi saattaa keskittyä käyttämään yleistä tietoa erilaistuneen tiedon hyödyntämisen sijaan. Tällöin fokus siirtyykin oppimisesta suorituksen loppuun saattamiseen. (Gardner 2012, 19) Jos tiimin tehtävä on pilkottavissa pieniksi osa-alueiksi, voi keskinäisen vuorovaikutuksen tarve vähentyä, jolloin monipuolista osaamista voi jäädä hyödyntämättä. (Edmondson & Harvey 2018, 354)

Haasteeksi voi myös nousta dynaamisuudesta johtuvat tiimin kokoonpanossa tapahtuvat muutokset. Tiimin kokoonpano voi vaihtua niin nopeasti, ettei tiimissä välttämättä ole aikaa luoda yhteistä käsitystä tehtävistä, toisista tiimin jäsenistä tai kontekstista, jossa tiimi työskentelee. (Wageman ym. 2012, 308) Paineistetussa tilanteessa tiimin kokeneemmat jäsenet voivat alkaa käyttäytyä dominoivammin, vähemmin kokeneet jäsenet sen sijaan vetäytyvämmin (Gardner 2012, 31-32). Tiimin uudet jäsenet pyrkivät vähentämään epävarmuutta selkiyttämällä omaa rooliaan, minäpystyvyyden tasoa sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta sosiaalisen kanssakäymisen kautta (Edmondson & Harvey 2018, 349). Monissa koulukunnissa on jo pitkään oltu yhtä mieltä siitä, että sosialisaatio onkin kriittinen taustatekijä onnistuneelle tiimityölle. Väärinymmärrysten vähentämiseksi uuden tiiminjäsenen tulee tuntea tiimin toimintaympäristö sekä sosiaalinen ympäristö toiset tiimin jäsenet mukaan lukien. (Edmondson & Harvey 2018, 349; Ancona, Bresman & Mortensen 2020)

Dynaaminen tiimin jäsenistön muovautuminen sekä monitiimisyys ovat jo olleet kasvussa, ja koronaviruksen leviämisestä johtunut työskentelyolosuhteiden muuttuminen on entisestään vahvistanut näiden suuntausten kulkua organisaatioiden toiminnassa.

Virtuaalityöskentelyn lisääntyessä liikkuminen tiimien välillä on helpompaa kuin aiemmin, ja samalla siihen liittyvät kustannukset ovat pienentyneet. Muutokset tiimiytymisessä asettaa tarpeen kääntää katseet tiimin sisäisen fokuksen ymmärtämisestä myös tiimin ulkoiseen fokukseen. Tulisikin kiinnittää huomiota, miten tiimin sisäinen koordinaatio ja koheesio voidaan yhdistää tehokkaasti ulkoisten vaikuttimien kanssa. (Ancona ym. 2020)

2.2 Itseohjautuvuus – teoriatausta ja itseohjautuvuuteen vaikuttaminen

Toimittaessa dynaamisessa liiketoimintaympäristössä ja kompleksien tehtävien äärellä, hierarkian hajauttamisen on havaittu olevan ylhäältä alas tapahtuvaa kontrollointia tehokkaampi tapa toimia. Valtaa voidaan hajauttaa yksilöille ja tiimeille rajoitetusti tai systemaattisesti läpi koko organisaation. (Lee & Edmondson 2017, 37, 39) Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvuutta eri tasoilla: yksilön, tiimin ja organisaation.

Yksilön itseohjautuvuutta käsittelevässä luvussa esitetään tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyviä itseohjautuvuutta kuvaavia määritelmiä sekä kirjallisuudessa esiintyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat itseohjautuvan käyttäytymisen syntyyn. Yksilön itseohjautuvuutta käsittelevä keskustelu painottuu Decin ja Ryanin (2000) kehittämään itseohjautuvuusteoriaan, johon myös tässä tutkielmassa nojataan. Lisäksi lukuun sisältyy katsaus teoriaan itsensä johtamisesta.

Itseohjautuvien tiimien toimintavaltuudet voivat erota toisistaan. Itseohjautuvia tiimejä käsittelevässä luvussa perehdytään näihin eroavaisuuksiin sekä esitellään tiimin sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin itseohjautuvuuteen. Kokonaisvaltaisemman näkemyksen saamiseksi luvun lopussa käsitellään itseohjautuvia organisaatioita, sillä organisaatiotasolla tapahtuva vallan hajauttaminen linkittyy kahden edellä mainitun tason, yksilön ja tiimin, itseohjautuvan käyttäytymisen toteutumiseen.

2.2.1 Yksilön itseohjautuvuus

Itseohjautuvuutta kuvaava terminologia on monitahoinen, eikä *yksilön itseohjautuvuudelle* (self-determination) ole löydettävissä yhtä yksittäistä tieteellistä määritelmää. Tieteellisessä kirjallisuudessa Deci, Connell ja Ryan (1989, 580) määrittävät yksilötason itseohjautuvuuden yksilön kokemaksi tunteeksi oma-aloitteisuudesta ja valinnan mahdollisuudesta omia toimia kohtaan. Gannouni ja Ramboarison-Lalao (2016) puolestaan määrittävät itseohjautuvuuden muodostuvan asenteesta ja kyvyistä, joita yksilöllä tulee olla pystyäkseen tekemään omaan toimintaan liittyviä päätöksiä ilman ulkopuolisia vaikuttimia.

Itseohjautuvassa organisaatiossa itseohjautuvuuden määritellään muodostuvan useista osa-alueista. Kyetäkseen toimimaan itseohjautuvasti, yksilön tulee olla motivoitunut tehtävien suorittamiseen sekä hallita itsensä johtamisen taidot. Tehtävien suorittamisessa tarvittavan motivaatiotason saavuttamisen ja tehtäviin sitoutumisen lisäksi yksilöllä on oltava ymmärrys tavoitteesta, jonka saavuttamiseen työskentelyllä pyritään. Näiden lisäksi tarvitaan riittävästi osaamista, jotta tehtävien suorittaminen on mahdollista. Työntekijällä tulee olla proaktiivinen ote tehdä aloitteita suoritettavista tehtävistä, mutta samalla hänellä tulee olla kyky hahmottaa, miten tehtäviin liittyvä päätöksenteko ja yksittäiset valinnat vaikuttavat kokonaisuuteen, eli koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Martela 2019, 19-20)

Itsensä johtamisesta käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteitä self-management ja self-leadership. Suomen kielessä näitä käsitteitä ei ole erotettu toisistaan, vaikka niillä on hieman eri merkitys. Teoreettisesti tarkasteltuna itsensä johtaminen kuuluu laajempaan itsesäätelyteorian viitekehykseen ja pohjautuu itsensä kontrolloinnin (self-control) strategioihin, joita käytettiin alun perin kliinisen psykologian tutkimuksessa. Koska organisaatioita koskevassa tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita tutkimaan muodollisen johtajuuden korvaamista itsensä johtamisen keinoin, nimettiin kliinisestä psykologiasta lainattu self-control -käsite self-managementiksi. (Neck & Houghton 2006, 280) Self-leadership -käsite puolestaan on konseptoitu myöhemmin, ja se rakentuu self-management -käsitteen päälle (Manz 1986, 589; Neck & Houghton 2006, 270, 273).

Itsensä johtamisen taidon nähdään olevan edellytys itseohjautuvuudelle (Neck, Stewart & Manz 1995, 281; Neck & Houghton 2006, 271). Itsensä johtaminen (self-leadership) koostuu kolmesta strategiatyypistä, joita ovat käyttäytymiseen vaikuttamisen strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat sekä rakentavan ajatusmallin strategiat (Neck & Houghton 2006, 285). Itsensä johtamista kuvataan prosessina, jossa yksilö vaikuttaa itseensä (self-influence) saavuttaakseen suorittamisessa tarvittavan itseohjautuvuuden (self-direction) ja itsemotivoitumisen (self-motivation) (Manz 1986, 589-590; Neck & Houghton 2006, 271). Itsensä johtamisen taito on liitetty yksilön persoonallisuuteen, minkä perusteella itsensä johtaminen on joillekin yksilöille toisia luontaisempaa. Tutkimuksen mukaan persoonallisuuden piirteistä huolimatta yksilöiden itsensä johtamisen taitoa voidaan kasvattaa kouluttamalla. (Neck & Houghton 2006, 282)

Itsensä johtamisen prosessissa omaan käyttäytymiseen vaikuttaminen tapahtuu havainnoimalla itseä, asettamalla itselleen tavoitteita, palkitsemalla ja rankaisemalla itseään sekä hyödyntämällä vihjestrategioita. Itsensä palkitseminen tavoitteiden

saavuttamisesta voi tapahtua mentaalisesti esittämällä itselleen kiitokset tai konkreettisemmin lupaamalla itselleen fyysisen palkinnon suoritetusta työstä. Itserankaisulla tarkoitetaan rakentavan palautteen antamista itselle sekä palautteeseen perustuvaa käyttäytymisen korjaamista. Vihjestrategioiden käyttäminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi tehtävälistojen tai muistiinpanojen hyödyntämistä, jotta fokus säilyy tavoitteessa. Strategioiden tarkoituksena on tukea toivottavaa, onnistuneeseen lopputulokseen johtavaa käyttäytymistä ja vähentää ei-toivottavaa käyttäytymistä, joka ei välttämättä johda onnistuneeseen lopputulemaan. (Neck & Houghton 2006, 271-272; Neck & Manz 2007, 20-39)

Teoriana itsensä johtamisen teoria nähdään erillisenä Decin ja Ryanin (2000) motivaatiota tarkastelevasta itseohjautuvuusteoriasta, vaikka samankaltaisuus luontaisen palkitsemisen strategian ja itseohjautuvuusteorian välillä on tunnistettu. Teorioiden yhtäläisyys näyttäytyy siten, että niin luontaisen palkitsemisen strategiassa kuin myös itseohjautuvuusteoriassa tunne kyvykkyydestä ja itseohjautuvuudesta vaikuttavat sisäsyntyisen motivaation syntyyn. (Neck & Houghton 2006, 272) Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta painottuu Decin ja Ryanin kehittämään itseohjautuvuusteoriaan.

Decin, Connellin ja Ryanin (1989, 580) itseohjautuvuutta kuvaava määritelmä linkittyy omaehtoisuuteen, joka on keskeinen osa itseohjautuvuusteorian näkemyksiä. Ulkopuolinen säätely, jota ovat esimerkiksi johdon toimenpiteet, vaikuttaa kokemukseen omaehtoisuuden tunteesta. Ulkopuolinen säätely voidaan kokea joko itseohjautuvuutta lisäävänä informatiivisena säätelynä tai itseohjautuvuutta vähentävänä kontrolloivana säätelynä. Säätely koetaan pääsääntöisesti informatiiviseksi silloin, kun johto tukee yksilön omaehtoisuutta ja yksilö kokee saavansa positiivista, mutta ei-kontrolloivaa palautetta. Sen sijaan tehtäväsidonnaiset palkkiot sekä annetut aikataulut lisäävät työntekijän kokemaa tunnetta kontrolloinnista, mikä vähentää itseohjautuvuutta. Viestintätapa, yksilöiden välinen vuorovaikutus ja tapahtumaan liittyvä tilanne muokkaavat yksilön kokemusta säätelyn tyypistä. (Deci ym. 1989, 580-581, Deci & Vansteenkiste 2004, 6-7)

Tunne kontrolloinnista jaetaan kahteen tasoon, vahva ja keskivahva kontrolli, ja näiden jatkumona on tunne omaehtoisuudesta, jolloin tunnetta kontrolloinnista ei muodostu. Valmiiden ratkaisujen tarjoaminen sekä ohjeistus toimia tarjottujen ratkaisujen mukaisesti koetaan vahvasti kontrolloivana. Kontrollin tunne vahvistuu erityisesti silloin, jos ohjeistusta tehostetaan palkkion tai sanktion uhalla. Keskivahvaksi kontrollointi koetaan, jos johtoportaasta annetaan ohjeistusta, miten pitää toimia, mutta siitä huolimatta yksilölle jätetään jonkun verran liikkumatilaa eli omaehtoisuutta päättää, miten ongelma ratkaistaan.

Liikkumatilasta huolimatta yksilölle ei jää mahdollisuutta käyttää luovuutta etsiessään ongelmaan ratkaisua. Omaehtoisuuden tukeminen puolestaan tapahtuu siten, että esimies kuuntelee työntekijän esittämiä näkökulmia ja rohkaisee työntekijää päätöksentekoon sekä omien toimintatapojen käyttämiseen ratkaisun saavuttamiseksi. Esimies voi antaa työntekijälle palautetta, mutta se tulee tehdä yksilöä tukien ja samalla tuomitsemista välttäen. (Baard ym. 2004, 2050, 2064; Deci, Olafsen & Ryan 2017, 28-29)

Työkontekstissa johdon tulee tunnistaa työntekijöiden tarpeet, tunteet ja tilannetta koskeva asenne luodakseen luottamuksellinen ilmapiiri, jossa työntekijä voi kokea mahdollisuuden aloitteiden tekemiselle. Avoin viestintätapa ja aloitteellisuuden tukeminen tukevat itseohjautuvuutta, jolla on puolestaan monia positiivisia työelämään vaikuttavia kerrannaistekijöitä. (Deci ym. 1989, 581, 589)

Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory), joka suomennetaan toisinaan myös itsemääräämisteoriaksi, on kehittynyt kuudesta pienestä osateoriasta laajaksi ihmisen sisäistä ja ulkoista motivaatiota selittäväksi teoriaksi (Ryan & Deci 2019, 5, 8-10). Teoria selittää sitä, miksi ja miten yksilöt pyrkivät saavuttamaan tavoitteita. Tavoitteiden sisältö erotetaan säätelyprosessista, jonka kautta varsinaiset tavoitteet pyritään saavuttamaan (Deci & Ryan 2000, 227-228), ja se huomioi sekä yksilön sisäiset että ulkoiset tekijät, jotka tukevat motivaatiota ja itsesäätelyä (Ryan & Deci 2019, 5, 8-10).

Keskeistä teoriassa on yksilöillä olevat psykologiset perustarpeet, joiden täyttyminen vaikuttaa yksilön itseohjautuvan käyttäytymisen toteutumiseen sekä yksilön hyvinvointiin (Deci & Ryan 2000, 227-229; Ryan & Deci 2000, 68; Gagné & Deci 2005, 336). Psykologisten perustarpeiden täyttymistä tarkastellaan psykologisten perustarpeiden teoriassa (basic psychological needs theory, BPNT), joka on yksi itseohjautuvuusteorian miniteorioista. Vaikka itseohjautuvuusteorian näkemyksenä on, että yksilöt ovat luontaisesti kiinnostuneita oppimaan ja kehittymään (Deci & Ryan 2000, 233; Ryan & Deci 2019, 8-9), todetaan teoriassa, että olosuhteiden tulee tukea psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Yksilön sisäinen motivaatio ja tehokkuus työssä kasvavat hänen saadessa perustarpeille vahvistusta sosiaalisesta ympäristöstä. (Deci & Ryan 2000, 227-229; Deci & Vansteenkiste 2004, 4; Gagné & Deci 2005, 336)

Psykologiset perustarpeet eivät ole oppimisen tulosta, vaan ne perustuvat yksilön sisäsyntyiseen tarpeeseen (Deci & Ryan 2000, 227-229; Deci & Vansteenkiste 2004, 5).

Koska psykologisten perustarpeiden täyttymisessä on kyse tunnekokemuksesta, vaikuttaa yksilöiden väliset erot niiden täyttymisen tunteeseen (Baard, Deci & Ryan 2004, 2047-2048). Kolme psykologista perustarvetta, jotka kuuluvat itseohjautuvuusteoriaan, ovat kyvykkyys (competence), yhteenkuuluvuuden tunne (relatedness) ja omaehtoisuus (autonomy). Yhden tai kahden perustarpeen täyttyminen ei ole riittävä, vaan on olennaista, että kaikki kolme perustarvetta täyttyvät (Deci & Ryan 2000, 229; Van den Broeck ym. 2016, 1215). Omaehtoisuuden tunteen täyttymisellä on kuitenkin muihin perustarpeisiin verrattuna tärkeä merkitys, koska sen on todettu tukevan myös yhteenkuuluvuuden ja tehokkaasti toimimisen tunteita (Deci ym. 2017, 23). Kolme psykologista perustarvetta määritellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

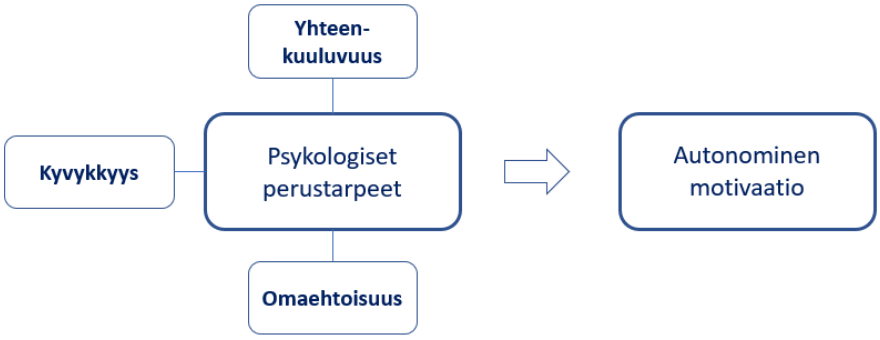
Deci ja Ryan (2000, 254) määrittelevät omaehtoisuuden yksilön kokemukseksi siitä, että yksilö voi toimia vapaan tahdon mukaisesti sekä kokea valinnan vapauden tunteen. Itseohjautuvuusteoriassa omaehtoisuudella tarkoitetaan psykologista tunnetta, toisin kuin organisaatiopsykologiassa omaehtoisuus tarkoittaa pikemminkin päätöksentekovallan laajuutta ja kykyjen käyttämiseen liittyvää kontrollointia (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens 2010, 982).

Kyvykkyydessä on kyse tehokkuuden tunteesta yksilön ollessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Kyvykkyyden tarpeen täyttyessä yksilöllä on kyky mukautua ympäristön vaatimuksiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Mikäli kyvykkyyden tunne jää täyttymättä, voi se johtaa avuttomuuteen ja motivaatiopulaan. (Deci & Ryan 2000, 252-253, 259) Merkitsevä tekijä kyvykkyyden tunteen saavuttamiselle on yksilön taito tutkia ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä haastaa ja kehittää olemassa olevia kykyjä (Van den Broeck ym. 2010, 982).

Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan tunnetta huolenpidosta ja välittämisestä (Van den Broeck ym. 2010, 981). Tunne yhteenkuuluvuuden tarpeesta laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa on yksilöille luontaista. Yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy, kun yksilö itse kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmään tai yhteisöön ja muodostaa läheisiä suhteita toisiin yhteisön jäseniin. (Deci & Ryan 2000, 253; Van den Broeck ym. 2016, 1199)

Kolmen edellä mainitun itseohjautuvuusteorian perustana olevan psykologisen perustarpeen lisäksi neljänneksi perustarpeeksi on ehdotettu hyväntekemisen tunnetta (beneficence) (Martela & Ryan 2016, 761). Tutkimustulokset ovat näyttäneet lupaavilta, mutta viimeisimmän tutkimuksen mukaan hyväntekemisen tunne ei välttämättä täyttäisi kaikkia psykologisten perustarpeiden tunnusmerkkejä. Kokonaisuutena on kuitenkin liian aikaista arvioida, kuuluuko tämä neljäs elementti universaaleihin yksilön psykologisiin

perustarpeisiin. (Martela & Ryan 2020, 130-131) Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuusteoriaan oletetaan kuuluvan kolme ensin mainittua psykologista perustarvetta, jotka kuvataan kuviossa 3.



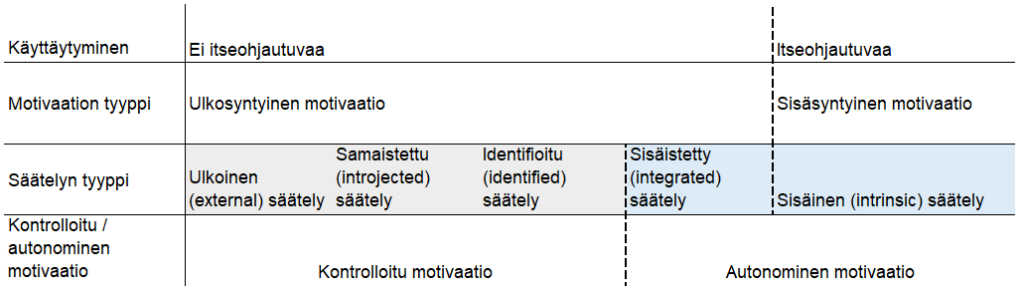
Kuvio 3. Psykologiset perustarpeet. Itseohjautuvuusteorian mukaan kolmen psykologisen perustarpeen täyttyminen on edellytys autonomisen motivaation syntyyn. (Deci & Ryan 2000, 227).

Tavoitteenasetannassa psykologiset perustarpeet eivät tavanomaisesti ole yksilön varsinainen tavoite, vaan tunne näiden tarpeiden täyttymisestä tai täyttymättä jäämisestä ohjaa sitä, kuinka sinnikkäästi yksilö toimii saavuttaakseen varsinaisen tavoitteen. Sisäsyntyisesti motivoitunut yksilö on utelias uusia asioita kohtaan, ohjautuu kohti erilaisia mielenkiinnon kohteina olevia tehtäviä ja sitoutuu niihin ilman ulkopuolista käskytystä tai palkkioita. (Ryan & Deci 2019, 8-9, 12)

Alun perin itseohjautuvuusteoria keskittyi pelkästään sisäsyntyisen motivaation merkitykseen yksilön toiminnassa, mutta teoria laajeni sittemmin erottamaan sisä- ja ulkosyntyisen motivaation toisistaan. Organisminen integraatioteoria (organismic integration theory, OIT) on se itseohjautuvuusteorian osa, jossa tarkastellaan motivaation laatuja. (Deci & Ryan 2019, 4, 15) Motivaatiotyyppien erottelu on psykologisten perustarpeiden lisäksi itseohjautuvuusteorian toinen keskeinen asia (Gagné & Deci 2005, 333). Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan ”omaehtoisuuden prototyyppiä”, joka ilmenee suuntauksena kasvaa ja kehittyä, sillä siihen liittyy valinnan vapaus. Ulkoinen motivaatio on käyttäytymistä, joka tapahtuu ulkoisen tekijän seurauksena. (Deci & Ryan 2019, 8)

Ulkosyntyisen motivaation tasoja on neljä, joista ulkoinen säätely (external regulation) on kauimpana sisäsyntyisestä motivaatiosta. Muut tasot kohti sisäsyntyistä motivaatiota ovat samaistettu säätely (introjected regulation), identifioitu säätely (identified regulation) ja

sisäistetty säätely (integrated regulation). Näistä viimeisin on lähimpänä sisäsyntyistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000, 236) Itseohjautuvan käyttäytymisen, motivaatiotyypin ja säätelyn tyypin väliset suhteet esitetään kuviossa 4.



Kuvio 4. Motivaatio- ja säätelytyypit itseohjautuvuuden jatkumolla. (Mukaillen Deci & Ryan 2000, 237).

Tunne psykologisten perustarpeiden täyttymisestä vaikuttaa sisäsyntyisen motivaation syntyyn, ja samalla tavoin psykologisten perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa siihen, kehittyykö ulkosyntyinen motivaatio kohti sisäsyntyistä motivaatiota (Ryan & Deci 2019, 8). Sisäsyntyisen ja ulkoisen motivaation erottelu on ollut käytännön kannalta merkittävää, koska sen avulla voidaan tulkita yksilön tunteita sitoutumisesta tai vieraantumisesta päivittäisissä tehtävissä (Deci & Vansteenkiste 2004, 9).

Sisäsyntyinen motivaatio sekä ulkosyntyisen motivaation ylin taso (sisäistetty säätely) muodostavat autonomiseksi motivaatioksi kutsutun motivaation, joka saa yksilöt ryhtymään heitä kiinnostaviin tehtäviin itseohjautuvasti. Tällaisten tehtävien suorittaminen koetaan sellaisenaan palkitsevina. (Deci & Ryan 2000, 233, Deci & Vansteenkiste 2004, 5, Gagné & Deci 2005, 331) Tunne ulkoisesta kontrolloinnista sen sijaan voi vähentää motivaatiota ja itseohjautuvuutta (Deci ym. 2017, 21). Ulkoiset tekijät eivät kuitenkaan aina vaikuta negatiivisesti sisäsyntyiseen motivaatioon, vaan ulkoisillakin tekijöillä voi olla positiivisia vaikutuksia, mikäli ne lisäävät yksilön tunnetta valinnan mahdollisuudesta ja omaehtoisuudesta. Ulkoiset palkkiot voivat kuitenkin aiheuttaa tunteen kontrolloinnista, eli esimerkiksi paineen tunnetta siitä, miten tulisi käyttäytyä tai toimia, ja siten ne voivat pienentää sisäsyntyistä motivaatiota (Deci & Vansteenkiste 2004, 6-7).

Työkontekstissa tehdyissä tutkimuksissa yksilön suorituskyvyssä on havaittu eroja sen perusteella, ovatko yksilöiden tavoitteet sisäsyntyisiä, kuten esimerkiksi henkilökohtainen kehittyminen, merkitykselliset suhteet ja yhteisöllisyys, vai ulkosyntyisiä, kuten varallisuus,

huomion saaminen tai muut ulkoiseen olemukseen liittyvät tavoitteet. (Deci ym. 2017, 27) Autonomiseen motivaatioon liittyy tunne sisäsyntyisten arvojen toteuttamisesta ja työn merkityksellisyydestä ja tärkeydestä (Deci ym. 2017, 24). Kun ulkoisen motivaation taso siirtyy kohti sisäistä motivaatiota, sinnikkyys tehtävien suorittamiseksi, suorituksen laatu, organisaatioon sitoutuminen sekä työntekijän hyvinvointi kasvavat. Motivaation tasot ovat sidoksissa koettuun johtamistyyliin, työolosuhteisiin ja työilmapiiriin sekä suorituksesta saatavaan palkkaan. Nämä tekijät vaikuttavat kokemukseen omaehtoisuudesta, yhteenkuuluvuudesta ja kyvykkyydestä, eli kokemukseen psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. (Gagné & Deci 2005, 346; Deci ym. 2017, 22-23)

Useassa tutkimuksessa on myös osoitettu autonomisen motivaation stressiä tai uupumusta vähentävä vaikutus (Deci ym. 2017, 25). Liiallinen kontrolli tai taitoja suuremmat haasteet sekä torjutuksi tuleminen johtavat yksilön asettumaan puolustusasemiin tai jopa sosiaalisista tilanteista vetäytymiseen (Deci & Ryan 2000, 229).

Itseohjautuvuusteoriaa on kritisoitu kulttuurisesta näkökulmasta. Teoria on länsimainen teoria, jossa omaehtoisuus on keskeisessä osassa. Kritisoijien mukaan tämä näkemys soveltuu länsimaisiin, individualistisiin kulttuureihin, mutta ei idän kollektivistisiin kulttuureihin. (Deci ym. 2017, 28) Decin, Olafsenin ja Ryanin (2017, 28) mukaan itseohjautuvuusteoriassa omaehtoisuudella kuitenkin tarkoitetaan tunnetta valinnan mahdollisuudesta ja vapaata tahtoa, eikä riippumattomuutta ja individualismia, jollaiseksi se on saatettu ymmärtää. Teoriaa on kritisoitu myös sen suhteuttamisesta palkkioihin. Tutkimuksissa on saatu erilaisia tuloksia siitä, miten palkkiot kannustavat suorituksen määrään tai laatuun, mutta on selkeää, että erityyppisillä palkkioilla (keskustelemalla saatu palaute verrattuna aineelliseen palkkioon), palkkion tehtäväsidonnaisuudella sekä palkkion kontrolloivalla vaikutuksella (kontrolloitu käyttäytyminen verrattuna omaehtoiseen käyttäytymiseen) on merkitystä motivaatioon. (Deci ym. 2017, 28-29)

Tuki psykologisten perustarpeiden täyttymisen tunteelle

Puranam ym. (2014, 165) sekä Martela (2019, 4, 6) tuovat esille yksilön motivaation tärkeyden itseohjautuvuuden toteutumisessa. Itseohjautuvuusteoriassa puolestaan on osoitettu yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymisen ja motivoitumisen yhteys, joten organisaatiot voivat hyödyntää tätä tietoa luodakseen olosuhteita ja käytäntöjä, joilla tunnetta psykologisten tarpeiden täyttymisestä tuetaan. Esimerkkejä motivaatiota, suorituskykyä ja hyvinvointia tukevista käytännöistä ovat seuraavissa kappaleissa

tarkemmin käsitellyt transformationaalinen johtajuus, työn sisältö, työstä saatava kompensaatio sekä työn tekemiseen liittyvät säännöt. (Deci ym. 2017, 19-20)

Johdon käyttäytymisen rooli nähdään tärkeänä, sillä johdolta saatu positiivinen palaute tukee tunnetta kyvykkyydestä. Transformationaaliselle johtamistavalle on tyypillistä innostava ja avoin lähestymistapa sekä merkityksellisyyden korostaminen. Työntekijälle tarjotaan mahdollisuuksia, hänen näkökulmansa otetaan huomioon eikä johtamisessa käytetä paineistavaa ilmaisutyyliä. Itseohjautuvuusteorian mukaan transformationaalisen johtamistavan yksilöllinen lähestymistapa tukee psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja siten kohti itseohjautuvaa toimintatapaa. (Deci ym. 2017, 31)

Itseohjautuvuusteoriassa ei tarkenneta, millainen työnkuva, työn luonne tai millaiset työtehtävät itsessään tukevat psykologisten perustarpeiden täyttymistä, ja siten autonomisen motivaation kehittymistä, vaan tämän todetaan olevan potentiaalinen tutkimuskohde tulevaisuudessa (Deci ym. 2017, 31, 34-35). Tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että ymmärrys siitä, miten työ hyödyttää muita, tuottaa yksilölle kyvykkyyden ja itseohjautuvuuden tunteen. Työtehtäviä suunnitellessa tulee huomioida työn suhteellinen arkkitehtuuri, eli kuinka laajasti, säännöllisesti ja kuinka moneen toiseen yksilöön työn suorittaminen vaikuttaa. (Grant 2007, 396, 406-407)

Palkkiot ovat merkityksellisiä motivaatiotekijöitä suoriutumiselle, mutta palkkioiden laadulla on merkitystä. Sellaisenaan palkitsevien tehtävien suorittaminen kasvattaa motivaatiota, mutta kontrolloivat palkkiot voivat johtaa tunteeseen omaehtoisuuden pienentymisestä, joka puolestaan vähentää autonomista motivaatiota ja halua ottaa vastuuta. Kontrolloivat palkkiot voivat myös johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät keskittyvät niihin suorituksiin, joihin palkkio linkittyy. Vastaavasti muita tärkeitä toimia, kuten tiedon jakamista, tiimin yhteisten tehtävien edistämistä sekä organisaatiokansalaisuuteen liittyviä toimia saatetaan palkkion ohjaamana vähentää. Tämä voi haitata suorituskyvyn kehittymistä erityisesti pitkällä aikavälillä. (Deci ym. 2017, 32-33)

Deci, Olafsen ja Ryan (2017, 38) toteavat, että työpaikalle luotujen sääntöjen ja käytäntöjen seuraukset tulisi arvioida työympäristöä kehitettäessä, sillä todennäköisesti kaikki säännöt ja käytännöt joko tukevat tai haittaavat psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Säännöt, jotka estävät tunnetta psykologisten perustarpeiden täyttymisestä, voivat huonoimmillaan johtaa kontrollin tunteeseen tai motivaation kadottamiseen liitännäisseurauksineen.

Uudessa väitöstutkimuksessa esitetään, että itseohjautuvuusteoriassa otetaan kantaa sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön rooliin psykologisten perustarpeiden täyttymisessä,

mutta siinä ei ole huomioitu työympäristön tai työkalujen vaikutusta yksilön kokemaan tunteeseen psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. Tämän päivän työelämälle tyypillisiä piirteitä ovat kuitenkin työn tekemisen hajanainen sijainti, teknologian merkitys sekä uudenlaiset toimitilaratkaisut, kuten avotoimistot ja monitilaratkaisut. Optimaalisimmillaan työympäristö ja työkalut voivat tukea yksilön kykyjen kehittymistä ja mahdollistaa toimintoja, jotka eivät ole mahdollisia muunlaisessa ympäristössä. Työympäristö ja työkalut voivat vaikuttaa työtehtävien suorittamiseen esimerkiksi sallimalla tai estämällä vuorovaikutuksen. Tämän vuoksi työssä käytettävä teknologia sekä työn suorittamiseen liittyvä fyysinen ympäristö tulisi ottaa huomioon. (Sjöblom 2020, 6-8, 28)

Työkalujen käytettävyys, tehokkuus, taloudellisuus sekä yksilön tuntema kyvykkyys siitä, osaako tai oppiiko hän käyttämään uusia työkaluja vaikuttavat halukkuuteen implementoida teknologisia ratkaisuja. Myös sosiaalisilla tekijöillä on vaikutusta siihen, kuinka mielellään uutta teknologiaan halutaan ottaa käyttöön. Kun teknologia tukee työskentelykykyä, seurauksena voi olla yksilön itsemotivoitumisen ja hyvinvoinnin lisääntyminen, jotka puolestaan kasvattavat työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja sitoutumista. Mikäli käytettävä teknologia johtaa autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen vähenemiseen, voi seurauksena olla stressiä, motivaation kadottamista ja muuta työskentelylle haitallista käyttäytymistä. (Cascio & Montealegre 2016, 356)

Tutkimustulokset työympäristön ja työkalujen vaikutuksesta psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ovat ensimmäisiä, mutta niiden mukaan fyysinen työympäristö sekä työkalut voivat tukea tai estää kokemusta omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Yksilön kokemus yhteenkuuluvuudesta työympäristönsä ja siihen liittyvän laajemman kontekstin kanssa riippuu tehtävien suorittamista seuraavan tunnekokemuksen laadusta. Mikäli yksilö kokee jatkuvia haasteita toimiessaan kyseisessä työympäristössä, voi hän kokea kyvyttömyyden tunnetta. Kyvyttömyyden tunteesta voi puolestaan seurata halu vältellä työskentelyä kyseisessä työympäristössä. (Sjöblom 2020, 50-52)

2.2.2 Itseohjautuvat tiimit

Yksilöiden tavoin tiimit ovat osa laajempaa kokonaisuutta – osa organisaatiota (Stewart ym. 2011, 212). Jotta itseohjautuvuus voi toteutua yksilöiden ja tiimien tasoilla, tulee organisaation olla valmis hajauttamaan johtajuutta ja vähentämään hierarkiaa (Lee & Edmondson 2017, 39). Organisatorisen ilmapiirin tulee olla kokeiluun kannustavaa sekä tukea luottamusta ja yhteistyötä (Cummings 1978, 630-633).

Burns ja Stalker (1961, 103) erottivat mekaanisen ja orgaanisen organisoitumisen mallit jo 1960-luvulla. Erottelu ei perustu siihen, että toinen näistä olisi aina oikea tapa organisoitua, vaan siihen, miten ympäröivät markkinat ja teknologinen kehittyminen vaikuttavat organisaation toimintatapaan ja rakenteeseen. Mekaanisen, eli hierarkkisen mallin todetaan palvelevan vakaassa toimintaympäristössä, sen sijaan orgaanisen mallin todetaan soveltuvan muuttuvaan toimintaympäristöön, jossa uudenlaisten ongelmien ja vaatimusten esiintyminen on tyypillistä. (Burns & Stalker 1961, 103-106, 108)

Orgaanisessa mallissa johtaminen perustuu siihen, kenellä on kuhunkin tilanteeseen nähden parhaat edellytykset johtaa, sillä tehtävien ratkaisussa tarvitaan erilaistunutta tietoa ja kokemusta. Jaetut arvot, uskomukset ja tavoitteet korvaavat muodollista hierarkiaa, kontrollointi, vallankäyttö ja viestintä tapahtuvat kerrostuneesti verkostossa. Tiedonkulku on pääasiassa sivusuuntaan kulkevaa ja sisällöllisesti se on tiedottavaa ja ohjeistavaa käskyjen ja päätösten sijaan. Yksittäiset tehtävät määrittyvät vuorovaikutuksen kautta, tehtävät voivat sijaita missä tahansa verkostossa, eikä niihin sitoutuminen ole seurausta teknisesti määritellystä toimenkuvasta tai funktiosta. (Burns & Stalker 1961, 105-106)

Lee ja Edmondson (2017, 39) jakavat organisaatioissa toteutettavan tietoisen hierarkian vähentämisen kahteen kategoriaan: vähittäinen (incremental) ja radikaali (radical) hierarkian vähentäminen. Vähittäisessä hierarkian vähentämisessä on kyse yksilön autonomian lisäämisestä, mutta muodollinen esimiehen ja työntekijän välinen raportointisuhde säilyy. Radikaalilla hierarkian vähentämisellä puolestaan on kyse siitä, että raportointisuhde esimiehen ja työntekijän välillä poistetaan ja valta hajautetaan tietoisesti ja systemaattisesti kaikkien organisaatiotasojen läpi. Tällöin puhutaan itseohjautuvista organisaatioista. Käytännössä radikaali hierarkian vähentäminen sallii yksilölle vallan ja omaehtoisuuden tehdä päätöksiä ilman johdon ohjausta, vähittäinen hierarkian vähentäminen sen sijaan delegoi vallankäyttöä organisaatiossa alemmalle tasolle, esimerkiksi itseohjautuville tiimeille. (Lee & Edmondson 2017, 43, 46-48)

Kuten edellä todettiin, itseohjautuvat tiimit ovat yksi keino hajauttaa muodollista valtaa organisaatiossa, mutta vallan hajauttaminen tiimeille ei välttämättä tarkoita vallan hajauttamista läpi koko organisaation. Itseohjautuvat tiimit voivat toimia suhteellisen hierarkkisten rakenteiden sisällä organisaation valtuuttamana. (Lee & Edmondson 2017, 37) Englannin kielessä itseohjautuvasta tiimistä käytetään esimerkiksi termejä self-directed, self-managing, self-leading, self-regulating sekä autonomous teams tai autnomous work groups. Kirjallisuudessa näitä termejä käytetään osittain synonyymeinä, vaikka jotkut tutkijat erottavat ne eri käsitteiksi. (Kauffeld 2006, 1, viitattu Sundström ym. 2000)

Hackman (1976, 3) määritti itseohjautuvan työryhmän (self-managed work group) koostuvan jäsenistä, joilla on tehtävän suorittamiseen tarvittavat moninaiset taidot, yhteinen tehtävä, autonomia päättää tehtävän suorittamisesta, aikataulusta, tehtävien jaosta ja ryhmän uusista jäsenistä. Yksilöpalkitsemisen sijaan itseohjautuvan ryhmän tulisi saada työn suorittamiseen liittyvä palaute sekä kompensaatio ryhmänä.

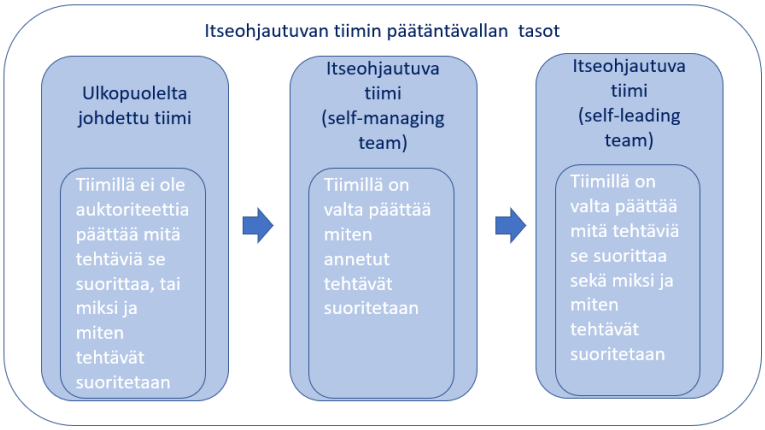
Manz (1992, 4) määrittelee itseohjautuvan tiimin sekä self-managed team -käsitteen että self-leading team -käsitteen mukaan. Self-leading team -käsitteen mukaan itseohjautuvilla tiimeillä on vapaus sekä vastuu johtaa itseään ilman ulkopuolista kontrollia, eli tiimin jäsenillä on päätösvalta, mitä tehtäviä ne suorittavat, miksi ja millä tavoin. Tiimin jäsenten tehtävät ovat toisiinsa nähden usein erilaisia, ja tiimin jäsenistö voi olla vaihtuvaa. (Manz 1992, 4; Stewart & Barrick 2000, 139) Keskeinen ero self-managed ja self-leading -käsitteiden välillä on se, että self-leading tiimi saa päättää mitä tehtäviä, miten ja miksi ne suorittavat, kun Manzin mukaan self-managed tiimin valtuudet riittävät päättämään vain annettujen tehtävien suorittamisesta. Self-leading tiimeissä työstä suoriutuminen perustuu pitkälti sisäsyntyiseen palkitsevuuteen, eli palkitsevuuden tunteeseen, joka syntyy työtehtävien suorittamisesta. (Manz 1992, 1; Stewart, Courtright & Manz 2011, 186)

Langfredin (2007, 885) mukaan päätöksentekovallan ja vapauden lisäksi itseohjautuville tiimeille on keskeistä sen kyky mukauttaa tiimin rakenteita olosuhteita ja työtehtäviä vastaaviksi, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Huomioitavaa itseohjautuvan tiimin omaehtoisuudessa (autonomy) on se, että kyse ei ole yksilötason omaehtoisuudesta, joka siirtyisi aggregoituna tiimitasolle, vaan itseohjautuvan tiimin omaehtoisuudessa on kyse tiimitasolla ilmenevästä vapaudesta tehdä päätöksiä (Langfred 2000, 567). Tiimin jäsenillä olevat työtehtävät voivat edellyttää hyvin itsenäistä työtapaa, mutta siitä huolimatta yksilön omaehtoisuuden määrä voi olla pieni, koska yhteiset säännöt määräävät työn tekemisen tavat (Langfred 2007, 888).

Itseohjautuvien tiimien toimintaa tutkittaessa on tavallisesti keskitytty tiimien tuomiin etuihin. Joustavuus ja mukautumiskyky tukevat tiimejä ongelman- ja konfliktinratkaisussa, mutta joustavuuden vuoksi tiimi voi päätyä myös heikosti toimivaan rakenteeseen. Konflikteja voi aiheutua tehtävien suorittamiseen liittyvistä erilaisista näkemyksistä sekä tiimin jäsenten keskinäisestä yhteensopivuudesta. Konflikteilla voi olla haitallinen vaikutus luottamukseen, joka tiimissä vallitsee. (Langfred 2007, 885) Itseohjautuvat tiimit voivat hyödyntää mahdollisuutta muokata tiimissä olevia rooleja tarpeiden mukaan, mutta liiallinen vaihtelu voi heikentää tiimin toimivuutta ja tehokkuutta. Muuttuvassa toimintaympäristössä itseohjautuvat tiimit suoriutuvat tehtävistä toiminnallisia tiimejä paremmin, mutta erittäin

kompleksisissa tehtävissä, suuressa epävarmuudessa tai vahvan aikapaineen alla osittaisesta kontrolloinnista voi olla hyötyä. (Jobidon, Turcotte, Aubé, Labrecque, Kelsey & Tremblay 2017, 82-83)

Itseohjautuvien tiimien suosio on kasvanut, mutta Wageman, Gardner ja Mortensen (2012, 311) toteavat, että täysin itseohjautuvasti toimivat tiimit siinä laajuudessa, jossa tiimeillä olisi vapaus päättää tarkoituksestaan, jäsenistään sekä resursseistaan, ovat melko harvinaisia. Itseohjautuvien tiimien päätäntävallan tasot ovat kuvattuna kuviossa 5. Suomenkielisestä itseohjautuva tiimi -nimikkeestä ei ole pääteltävissä, kuinka laajoilla valtuuksilla tiimi toimii.



Kuvio 5. Itseohjautuvien tiimien päätäntävallan tasot (mukaillen Stewart, Courtright ja Manz 2011, 190).

Itseohjautuuteen vaikuttavat tiimin sisäiset ja ulkoiset tekijät

Itseohjautuvassa tiimissä vastuu työn suorittamisesta ja sen kontrolloinnista tapahtuvat yksilötason sijaan koko ryhmän toimesta (Manz & Sims 1987, 106-107). Tiimin itseohjautuvuuden nähdään toteutuvan, kun tiimi kontrolloi itsenäisesti esimerkiksi tuotantoon tai tehtäviin liittyviä seikkoja ja henkilöiden välisiä vuorovaikutustapahtumia järjestämällä itsenäisesti vuorovaikutukseen liittyvät kokoukset ja muut toiminnot. Laajemmassa mittakaavassa itseohjautuvasti toimivat tiimit hallinoivat myös henkilöresurssejaan, kouluttavat toisensa sekä tekevät suoriutumiseen ja palkitsemiseen liittyvän arvioinnin. (Stewart ym. 2011, 192)

Tiimin sisäiset tekijät, eli tiimin koostumus ja sisäinen vuorovaikutus vaikuttavat itseohjautuvan tiimin kykyyn johtaa itseään. Tiimin koostumuksella tarkoitetaan tiimin jäsenten taitoja ja persoonallisuuden piirteitä. Optimaalinen yhdistelmä erilaisia

luonteenpiirteitä tukee itseohjautuvia tiimejä tehtävien ja roolien jakamisessa. Tunnollisuus ja myöntyväisyys ovat tiimin jäsenten piirteitä, joista tiimi näyttää hyötyvän silloin, kun sen tulee olla kyvykäs jakamaan tehtäviä itsenäisesti. (Stewart ym. 2011, 199-204; Stewart 2006, 45) Itseohjautuvan tiimin jäsenillä tulee olla itsevarmuutta, mutta liiallinen määrä ekstroverttiyttä voi johtaa tiimin jäsenten väliseen konfliktiin (Humphrey, Hollenbeck, Meyer & Ilgen 2007, 889)

Tiimin jäsenten taitojen tulee sopia tiimin tehtävään (Stewart ym. 2011, 199-204; Stewart 2006, 45). Työ itseohjautuvissa tiimeissä voi toisinaan olla itsenäisemmin suoritettavaa, toisinaan tehtävät ovat laajassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenten työtehtävien kanssa (Hackman 1978, 12-15). Itseohjautuvassa tiimissä tulee olla kyky päättää tehtävien suorittamisesta sekä ratkaista tehtävistä tai henkilökemiasta johtuvat konfliktit itsenäisesti (Manz & Sims 1987, 113-114; Yukl & Gardner 2020, 319-320). Yhteinen päämäärä, jaettu ymmärrys, tiimin sisäinen koheesio, eli tiimiin sitoutuminen ja yhteenkuuluvuuden tunne, ovat muita tärkeitä tekijöitä tiimin itseohjautuvuudelle. Tunne yhteenkuuluvuudesta lisää motivaatiota ja auttaa kytkemään tiimin tavoitteet laajempaan yhteiseen tavoitteeseen. Tiimissä käydyt avoimet keskustelut ideoista, muiden erilaisuuden yksilöllinen huomioiminen sekä työskentelyyn liittyvistä huolenaiheista keskusteleminen edistävät tiimityön lopputulosta positiivisesti. (Stewart ym. 2011, 199-204)

Tunne tiimin suorittamien tehtävien merkityksellisyydestä on liitoksissa tiimin suorituskyvyn kanssa. Tiimit hyötyvät siitä, että tietoa on saatavilla riittävästi sekä vapaudesta tehdä päätöksiä itsenäisesti. Työskennellessään dynaamisten, monimutkaisten ja luovuutta vaativien tehtävien parissa tiimin jäsenten välinen läheinen yhteistyö ja tiimin sisällä tapahtuva koordinointi edesauttavat itseohjautuvan tiimin suoriutumista. (Stewart 2006, 45-46) Itseohjautuvuuden salliminen kannustaa tiimejä käyttämään luovuutta tehtävänratkaisussa (Stewart ym. 2011, 196, 202).

Itseohjautuvissa tiimeissä johtajuus ja tiimin prosessit ovat läheisessä linkissä toisiinsa. Tiimeillä itsellään on valtuudet johtajuuden määrittämiseen; joissakin tiimeissä yksi tiimin jäsenistä voi ottaa johtajuutta, joissakin johtajuus jaetaan. Johtajuuden mallilla on vaikutusta tiimin motivaatioon liittyviin sekä sosiaalisiin ja kognitiivisiin prosesseihin. Jaettu johtajuus tukee tiimin jäsenten itseluottamuksen, tyytyväisyyden ja omistajuuden tunnetta, koska jaetun johtajuuden kautta tiimiläiset ovat osana luomassa ja ylläpitämässä tiimin tavoitteisiin liittyviä prosesseja. (Solansky 2008, 333, 338)

Tiimin sisäisellä johtajuudella tarkoitetaan tyypillisesti ulkoiselle johtajalle kuuluneiden tehtävien jakamista tiimin jäsenten kesken. Tiimin sisäiset johtajuusvastuut voivat olla

pysyviä tai kiertäviä, tai perustua tietoon ja osaamiseen. (Yukl & Gardner 2020, 319; Pearce 2004, 47; Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1217-1218) Tiimin sisäinen johtajuus kehittyy ulkoisen johtajuuden tukemana, mutta siihen vaikuttaa myös tiimin sisäinen toimintaympäristö, johon kuuluvat yhteiset tavoitteet ja keskinäinen sosiaalinen tuki. Jaettu johtajuus muovaa niin yksittäisen yksilön kuin tiimin toimintoja ja työskentelyn lopputulosta. Jaetussa johtajuudessa huomio keskittyy siihen, että yksittäisen johtajan sijaan vaikuttamisen lähteitä on useita, ja vaikuttaminen on laaja-alaista, eikä niinkään yksittäinen johtajuustoimenpide, muodollinen positio tai tietty vaikuttamistyyli. (Carson ym. 2007, 1218-1220)

Tiimin sisäisten tekijöiden lisäksi tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttaa joukko ulkoisia tekijöitä, jotka ovat ulkoinen johtajuus, palkkiot, organisaation kulttuuri ja rakenne sekä kansallinen kulttuuri. Ulkoisten palkkioiden vaikutuksesta itseohjautuvuuteen on eri suuntaisia tutkimustuloksia, mutta siitä huolimatta nähdään, että ryhmätason palkkiot tukevat itseohjautuvuuden toteutumista yksilötason palkitsemista paremmin. Itseohjautuvuus tehostuu organisaatioissa, joissa on osallistumiseen kannustava kulttuuri ja hajautettu johtajuus. (Stewart ym. 2011, 207-211)

Itseohjautuvien tiimien ulkoisen johtajan rooli poikkeaa perinteisestä ylhäältä alaspäin johtamisesta (Manz & Sims 1987, 120). Hackmanin (1986) mukaan itseohjautuvan tiimin ulkoisen johtajan päätehtävä on monitoroida olosuhteita ja järjestää tiimille optimaaliset olosuhteet tehtävien suorittamiseen. Tähän samaan viittaavat myös Yukl ja Gardner (2020, 320) toteamalla, että tiimin ulkoisen johdon rooliin kuuluu varmistaa tarvittava tiedonkulku, resurssit sekä organisaation poliittinen tuki. Ulkoinen johtaja voi tukea itseohjautuvan tiimin työskentelyä tukemalla tavoitteenasetantaa, rohkaisemalla suoritusta parantavaan kritiikkiin ja onnistumisen havainnointiin vahvistaakseen hyvään suoritukseen johtavaa käyttäytymistä sekä kannustamalla ylläpitämään odotuksia korkeatasoisesta suorituksesta. Itseohjautuvan tiimin johdon tulee olla avoin sille, että tiimi voi suorittaa tavoitteen saavuttamiseen tarvittavia tehtäviä useilla eri tavoilla (Manz & Sims 1987, 114-115, 120).

Manz ja Sims (1987, 119) tiivistävät, että ulkoisen johtajan rooli on ”ohjata toisia johtamaan itseään”. Viestintä ja positiivisen palautteen antaminen voivat kuulua itseohjautuvan tiimin ulkoisen johtajan työkaluihin, mutta viestinnän sisältö on olennaista (Manz & Sims 1987, 113-116). Sisällöllä Manz ja Sims (1987, 121) viittaavat Burnsin & Stalkerin (1961) konseptiin orgaanisesta organisoitumisesta, jossa todetaan, että käskyjen ja päätösten sijaan viestinnän tulisi olla sisällöltään informaatiota ja tiedoksiantoa. Itseohjautuvan tiimin tulee kyetä ratkaisemaan konfliktitilanteet itsenäisesti, mutta ulkoisen johtajan rooliin voi

tällöin kuuluva ongelman käsittelyä edistävien kysymysten esittäminen tai ongelmanratkaisun tukeminen reflektoimalla. (Manz & Sims 1987, 114)

2.2.3 Itseohjautuvat organisaatiot

Itseohjautuvien tiimien suurin suosio tutkimuskohteena ajoittuu 1980-90 -luvuille. Sen jälkeen tutkimuksessa on alettu kiinnittämään huomiota organisaatioissa laajemmin ilmenneisiin hierarkian hajauttamista ja itseohjautumista kuvaaviin piirteisiin, jotka poikkeavat perinteisten, hierarkkisten organisaatioiden piirteistä. (Martela 2019, 2) Hierarkian hajauttamisen nähdään liittyvän toimintaympäristön dynaamisuuteen, työvoiman korkeatasoiseen osaamiseen ja autonomian vaatimuksiin yhdessä teknologian mahdollistamien koordinointimahdollisuuksien kanssa (Lee & Edmondson 2017, 37).

Piirteitä, joiden nähdään kuvaavan uudenlaista organisoitumista, on useita. Puranam, Alexy ja Reitzig (2014, 168-170) liittävät uudenlaiseen organisoitumiseen hajautetun tehtävänjaon, omaehtoisuuden valittaessa suoritettavia tehtäviä, sisäisen motivaation, laajan näkyvyyden yhteisön toimintoihin sekä rakenteiden ja työkalujen tarjoaman virtuaalisen tuen. Mahdollisuus itsensä toteuttamiselle voi olla vaihtoehto rahalliselle palkitsemiselle. Teknologia mahdollistaa viestinnän ja virtuaalisen yhteistyön aiempaa laajempien joukkojen kesken. (Puranam ym. 2014, 168-170)

Kirjallisuudesta on tunnistettavissa myös muita organisaatioiden hierarkian hajauttamista kuvaavia piirteitä. Päätäntävallan hajauttaminen on liitetty työntekijöille annettuun vapauteen osallistua haluamiinsa projekteihin tai tehtäviin, joissa he kokevat voivansa olla hyödyksi. Tiimit ovat epämuodollisia, ne voivat olla kooltaan vain muutaman työntekijän muodostamia, ja tiimeistä voi olla mahdollisuus poistua työntekijän niin halutessaan. Organisaation työntekijöillä ei ole tyypillisiä, hierarkian mukaisia titteleitä, ja myös päällikkö- tai esimiesroolit on tavanomaisesti poistettu. Konfliktinratkaisu tällaisessa organisaatiossa perustuu yksinkertaisiin sääntöihin tai työntekijöiden välillä käytäviin keskusteluihin tilanteen ratkaisemiseksi, sen sijaan, että voitaisi turvautua perinteiseen hierarkiaan. Työntekijöillä oleva omaehtoisuus ja yhdenvertaisuus ovat tärkeitä tunnusmerkkejä, mutta toimintamallissa luotetaan yhteistyöhön. (Burton, Håkonson, Nickerson, Puranam, Workiewicz & Zenger 2017, 2-3, 16)

Lee ja Edmondson (2017, 39) ovat koonneet yhteen vähemmin hierarkkista organisoitumista koskevaa tutkimusta, ja he kutsuvat näitä vähemmin hierarkkisia, tietyt edellytykset täyttäviä organisaatioita itseohjautuviksi organisaatioiksi. Heidän mukaansa

täysin itseohjautuvalle organisaatiolle (self-managed organization) on kolme edellytystä. Ensimmäinen edellytys on esimies-työntekijä –suhteiden poistaminen. Tämän he näkevät tarpeelliseksi sen vuoksi, että strategisesta näkökulmasta katsottuna tavallisesti johdolla on päätösvalta työn tekemisestä ja sen monitoroinnista, työhön tarvittavista resursseista sekä suoriutumisen arvioinnista. Toisekseen he näkevät, että organisaatiossa on oltava säännöt ja käytännöt, joiden mukaan valta hajautetaan, sen sijaan, että valtaa delegoitaisi ilman suunnitelmallisuutta. Kolmas edellytys on, että hajauttaminen toteutuu läpi organisaation. Vallan hajauttamisesta huolimatta joillakin yksilöillä voi edelleen olla muita enemmän valtaa rooleihin tai vastuisiin liittyen. (Lee & Edmondson 2017, 46-48)

Itseohjautuvissa organisaatioissa nojataan dynaamisuuteen ennalta luotujen hierarkkisten rakenteiden sijaan (Lee & Edmondson 2017, 46). Hierarkian puuttumisesta voi kuitenkin syntyä hämmennys siitä, mitä yksilöltä odotetaan tai mikä tehtävä kuuluu kenellekin. Tehokkaan toiminnan varmistamiseksi organisaatiossa tulee olla vastaukset näihin kysymyksiin. (Burns & Stalker 1961, 106) Lee ja Edmondson (2017, 46) täsmentävät, että johtaja- tai esimiesroolien poistaminen ei tarkoita, että itseohjautuva organisaatio voisi toimia tehokkaasti kokonaan ilman suoritusten ja tavoitteiden välistä monitorointia, resurssien allokointia tai organisatorisia rakenteita. Itseohjautuvissa organisaatioissa tulee olla käytännöt, joiden mukaan nämä toimet on järjestetty. (Lee & Edmondson 2017, 46)

Itseohjautuvat organisaatiot voivat kuitenkin erota keskenään siitä, miten näitä elementtejä, eli organisaation sääntöjen muodostamista ja vallan hajauttamista, toteutetaan. Vallan hajauttamisen malleissa voi olla eroja siinä, millaisella kokoonpanolla kunkin tyyppisiä päätöksiä voidaan tehdä. Vallan hajauttamisen laajuus voi olla sidoksissa organisaation strategiaan tai siihen, millaisessa kontekstissa ne toimivat. Päätöksentekoa voi näin ollen tapahtua yksilön tai ryhmän, kuten tiimin tai erilaisten komiteoiden toimesta, ja virallisen hierarkian puuttuessa päätöksenteossa voidaan hyödyntää epämuodollista asiantuntijuuteen perustuvaa näkemyspohjaa. Itseohjautuvien organisaatioiden sisäiset koordinointimekanismit voivat myös olla erilaisia. Työhön ja koordinointiin liittyvät roolitukset voivat muuttua orgaanisesti organisaatiossa olevien tarpeiden mukaan, sen sijaan, että ne olisivat ennalta määritellyn organisaatiorakenteen mukaisia. Yhtenäistä kuitenkin on, että organisaatiolla tulee olla säännöt, miten tai millaisella kokoonpanolla muutoksista eri mekanismeissa voidaan päättää ja toteuttaa. (Lee & Edmondson 2017, 50) Sääntöjen tulee olla tilanteeseen ja organisaatioon sopivia ja toimintaan nähden riittäviä (Burton ym. 2017, 3).

Toimintojen johtaminen itseohjautuvissa organisaatioissa

Puranam, Alexy ja Reitzig (2014, 163-166) esittävät, että organisoitumisen muodosta riippumatta jokaisen organisaation tulee ratkaista neljä perustavanlaatuista seikkaa. Ensiksi organisaatiossa tulee olla näkemys, miten organisaatiotason tavoitteet upotetaan suoritettaviin tehtäviin, eli tulee määrittää, mitkä tehtävät ovat sellaisia, joiden suorittamisella organisaation tavoitteet saavutetaan. Toisekseen tulee tietää, miten edellä määritetyt tehtävät jaetaan organisaatiossa, ja kolmanneksi, miten tehtävien suorittamisesta palkitaan. Tämän lisäksi organisaation on varmistettava tehtävien suorittamiseen liittyvä ajantasainen tiedonkulku. Perinteisimmissä organisaatioissa nämä ovat tyypillisesti johtoportaan tai esimiehen tehtäviä. Uudenlainen, vähemmin hierarkkinen organisoituminen ei poista tarvetta ratkaista näitä neljää haastetta, vaan erilaisissa organisaatiomuodoissa ratkaiseminen tapahtuu eri tavoin. (Puranam ym. 2014, 166, 177) Seuraavissa kappaleissa kuvataan, miten nämä neljä edellä mainittua tekijää on tyypillisesti ratkaistu itseohjautuvissa organisaatioissa.

Tehtävät. Täysin itseohjautuvassa organisaatiossa valta on hajautettu kaikilla tasoilla ja systemaattisesti läpi organisaation (Lee ja Edmondson 2017, 39). Vaikka toimintaa ohjaavat raamit voivat tulla ylimmältä johdolta, itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöillä sekä tiimeillä on valta ja vastuu päättää, mitkä tehtävät ovat olennaisia suorittaa, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Koska päätösvalta, mitä tehtäviä organisaatiossa tulee suorittaa, on hajautettu, on päätösvalta hajautettava myös sen suhteen, kuka tehtävät suorittaa. (Martela 2019, 9-10) Tehtävien suorittamiseksi yksilöiden tulee olla motivoituneita niiden suorittamiseen ja heillä tulee olla tehtävien suorittamisessa tarvittavat tiedot (Puranam ym. 2014, 165-166).

Palkitseminen liittyy olennaisesti tehtävien suorittamiseen (Puranam ym. 2014, 165, 171-172; Martela 2019, 4). Tavallisesti palkitseminen tapahtuu antamalla rahapalkkio, mutta ymmärrys sisäsyntyisestä motivaatiosta tarjoaa välineitä myös muunlaiseen palkitsemiseen, kuten yhteisen tavoitteen saavuttaminen yksilölle merkityksellisen työtehtävän kautta (Deci & Ryan, 2000, 233; Puranam ym. 2014, 165, 171-172; Martela 2019, 4, 6). Palkitsemiseen liittyy varsinaisen palkitsemisen lisäksi myös toisenlainen näkökulma; *vapaamatkustamisen poistaminen* (Puranam ym. 2014, 171; Martela 2019, 4-5). Vapaamatkustamisen poistamisella on tarkoitus varmistaa, että palkitseminen kohdistuu heihin, ketkä ovat sen ansainneet. Organisaatiossa vapaamatkustukseen liittyvä valvonta voi tapahtua epäsuorasti esimerkiksi tarkastelemalla työstä suoriutumista sen sijaan, että seurataan työntekijän läsnäoloa. Koska itseohjautuvassa organisaatiossa ei ole esimiesten

suorittamaa valvontaa, valvonta järjestetään tyypillisesti niiden toimesta, kenellä on parhaiten mahdollisuus todentaa työtehtävien toteutumista. Suoriutumisen arviointi voi tällöin tapahtua muiden organisaation jäsenten toimesta. (Martela 2019, 12)

Palkitsemiseen liittyi kaksi näkökulma; varsinainen palkitseminen ja samanaikainen vapaamatkustamisen poistaminen. Myös organisaation *tiedonkulkuun* liittyvät seikat Martela (2019, 4-5) jakaa kahteen eri näkökulmaan: *tavoite tai suunta*, mitä kohden työskennellään, sekä tavoitteen saavuttamiseen liittyvien tehtävien keskinäinen *koordinointi*. Itseohjautuvuus tuo vapauksia ja velvollisuuksia omaa työtä kohtaan, mutta yksilöillä tulee olla selkeä käsitys mitä päämäärää kohti he työskentelevät, jotta tavoitehakuisuus kohdistuu yhteisen päämäärän saavuttamiseen (Puranam ym. 2014, 166; Martela 2019, 14). Tämä edellyttää avoimuutta organisaation kokonaisuuteen liittyvässä tiedon jakamisessa, jotta päätöksiä voidaan tehdä kaikilla itseohjautuvan organisaation tasoilla (Martela 2019, 14). Laajempi tiedon saatavuus edellyttää, että työntekijöillä on riittävästi *osaamista* (Puranam ym. 2014, 165-166) käyttää saamaansa tietoa päätöksenteossa ja tehdessään valintoja, mitä tehtäviä organisaatiossa suoritetaan, sekä arvioidessaan, miten tehdyt valinnat ja päätökset vaikuttavat laajempaan organisaatiotason kokonaisuuteen (Martela 2019, 14).

Koordinoinnin tarkoituksena puolestaan on yhdistää keskenään verkottuneiden tehtävien kokonaisuus (Puranam ym. 2014, 166) välttää päällekkäisyyttä ja varmistaa, että eri puolilla organisaatiota suoritettavat tehtävät liittyvät organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja aikatauluihin (Burton ym. 2017, 7). Koordinointi voi tapahtua muodollisesti tai epämuodollisesti niiden kesken, jotka toimivat läheisessä vuorovaikutuksessa, tai se voidaan toteuttaa säännöllisten kokousten välityksellä kasvokkain tai virtuaalisesti. Itseohjautuvuudelle on ominaista, että hierarkian sijaan koordinointi on yksilöiden tai ryhmien vastuulla. (Martela 2019, 15)

Itseohjautuvassa organisaatiossa koordinointiin liittyvä valtuutus ei ole pysyvää, tiettyyn tekijään sidottua eikä se perustu hierarkkiseen järjestykseen, mutta siitä huolimatta koordinointi on organisaatioiden toiminnalle elintärkeä elementti (Lee & Edmondson 2017, 46). Myös teknologia voi mahdollistaa koordinoinnin, ja teknologian tuomia etuja ovatkin sen nopeus ja laajuus. Teknologisten alustojen kautta työhön liittyvät vastuut ja työssä edistyminen voivat olla koko organisaation nähtävillä. Tämä puolestaan mahdollistaa vallankäytön ja päätöksenteon hajauttamista laajasti koko organisaatiossa. (Lee & Edmondson 2017, 50; Burton ym. 2017, 7, 14)

Edellisissä kappaleissa kuvatut, Puranamin ym. (2014, 165-166) ja Martelan (2019, 6) esittämät seikat, jotka organisaatioiden tulee ratkaista toimintojen järjestämiseksi, on koottu yhteen taulukossa 2.

Taulukko 2. Toiminnot, jotka kaikkien organisaatioiden tulee järjestää (Puranam ym. 2014, 165-166; Martela 2019, 6).

Toiminnot, jotka organisaatioiden tulee järjestää	
Puranam ym. 2014	Martela 2019
Tavoitteeseen johtavien tehtävien määrittäminen	Tavoitteeseen johtavien tehtävien määrittäminen
Tehtävien jakaminen	Tehtävien jakaminen
Palkitseminen	Palkitseminen
	Vapaamatkustamisen poistaminen
Tiedonkulku / informaation jakaminen	Tavoitteen / suunnan asettaminen
	Koordinointi

Innovatiivisuus, ketteryyden hakeminen ja työn rikastuttaminen ovat syitä hajauttaa perinteisesti johdon vastuulla ollutta valtaa (Lee & Edmondson 2017, 42, 53). Itseohjautuvuuden hyvistä puolista huolimatta itseohjautuvuus voi paineistaa sekä organisaatiota että yksilöitä. Tehokkuuden ja kaikilla tasoilla tapahtuvan päätöksenteon varmistamiseksi itseohjautuvien organisaatioiden tulee varmistaa tiedonkulku kaikille tasoille. Tiedon jakaminen ei kuitenkaan riitä, vaan, jotta päätöksentekoa voidaan toteuttaa kaikilla tasoilla, tulee organisaatioiden varmistaa osaavien työntekijöiden osaaminen joko rekrytoinneilla tai kouluttamalla. (Martela 2019, 14) Muodollisen hierarkian puuttuessa on mahdollista, että ryhmässä muodostuu toimintaan ei-toivottavalla tavalla vaikuttavia epämuodollisia hierarkioita, jotka perustuvat jollakin yksilöllä olevaan tietoon tai erityisosaamiseen (Lee & Edmondson 2017, 46; Martela 2019, 18-19).

Muodollisen hierarkian puuttuessa itseohjautuva organisoitumisen malli voi osoittautua myös yksilöä stressaavaksi ja hämmennystä aiheuttavaksi. Pahimmillaan itseohjautuvuudesta voi aiheutua kaoottisuuden tunne. Itsensä johtamisen taitojen ja tehtävien suorittamisessa tarvittavan osaamisen lisäksi yksilöllä tulee olla riittävä osaaminen organisaation kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Perinteisesti konfliktinratkaisu on ollut johtotason tehtävä, mutta itseohjautuvassa toimintamallissa yksilön on hallittava

konfliktinratkaisu työtehtäviä koskevien konfliktien ja yksilöiden välisten ristiriitojen selvittämiseksi. Huomion arvoista on mainita, että tapa ratkaista ristiriidat itseohjautuvassa organisaatiossa voi vaikuttaa kokemukseen yhteenkuuluvuuden tunteesta. (Martela 2019, 18-19)

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämän tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Luvun alussa määritellään ja esitellään tutkimuksen kohteeksi valittujen väliaikaisesti organisoituneiden fast expert -tiimien tausta sekä haastateltujen henkilöiden sijoittuminen väliaikaiseen tiimien kokonaisuuteen. Seuraavana tässä luvussa kuvaillaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä aineisto ja aineiston analyysi. Luvun lopussa esitetään arvio tutkimuksen luotettavuudesta.

3.1 Case-tiimin kuvaus

Tutkimuksen case-tiimit kuuluivat väliaikaisesti organisoituneeseen fast expert teams -verkostoon, joka perustettiin keväällä 2020 ratkomaan covid-19-viruksen aiheuttamia akuutteja työelämän haasteita. Tiimien tavoitteena oli etsiä ratkaisuja tukemaan kompleksista teknologiavälitteistä asiantuntijatyötä sekä oppimista ja päätöksentekoa niin organisaatioiden kuin yhteiskunnankin tasolla tilanteessa, jossa matkustaminen ja fyysinen tapaaminen ei ole mahdollista. Kaikkiaan fast expert teams -verkostossa työskenteli yli 100 henkilöä eri sektoreilta. Tiimien työskentelyn tuloksena esitettiin aloitteita työelämän tehostamiseksi poikkeuksellisessa tilanteessa ja virtuaalisesti työskenneltäessä. (LUT Documents 2020)

Työskentelyssä yhdistyi osaamista useilta toimialoilta ja sektoreilta, tiimit organisoituivat erittäin nopeasti ja tiimien työskentely tapahtui täysin digitaalisesti erilaisia teknologisia ratkaisuja hyödyntäen. Fast expert teams -verkoston työskentely osoitti, että kokoamalla useiden toimialojen ja sektoreiden asiantuntijuus yhteen, voidaan monimutkaisia ongelmia ratkaista tehokkaasti ja luovasti hajallaan sijaitsevaa asiantuntijaosaamista hyödyntäen. (LUT Documents 2020)

Väliaikaiselle organisoitumiselle tyypillisiä piirteitä ovat tiimin tietty, rajattu tehtävä, tehtävän monimutkaisuus, tehtävän ratkaisemiseen tarvittava erilaistunut osaamisen tarve sekä tiimin ennalta määritetty olemassaoloaika (esim. Burke & Morley 2016). Fast expert -tiimejä puolestaan kuvaa väliaikaisuus, tiimin jäsenet tulevat eri sektoreilta, ja toimivat yhdessä ratkaistakseen monimutkaisen ongelman. Tässä tapauksessa tiimin jäsenet eivät tunteneet toisiaan ennalta. Työskentely tapahtui digitaalisen verkon kautta, jolloin verkko mahdollisti erilaistetun osaamisen yhdistämisen ajasta tai paikasta riippumatta.

Tutkimuksen kohteena olevissa väliaikaisissa fast expert -asiantuntijatiimeissä työskenteli henkilöitä yhteensä kolmelta eri *sektorilta*: yksityiseltä sektorilta, valtionhallinnosta sekä

muuhun julkiseen sektoriin luettavista organisaatioista. *Tiimien tehtävät* muodostuivat verkoston aloitteentekijän ja verkostotasolla tehtyjen pohdintojen ja aloiteluonnosten ympärille, mutta verkoston ideoija ei itse työskennellyt tiimeissä. Kussakin tiimissä ratkaistiin tiimille rajattua moniulotteista tehtävää. Tiimien tehtävät olivat osa laajempaa kompleksista kokonaisuutta, jonka tavoitteena oli tuottaa tukea yhteiskunnalliseen ongelmaan nopealla aikataululla. Vastaavaa tehtävää ei ole ratkaistu aiemmin, eikä vastaavia olosuhteita ole ollut aiemmin, sillä covid-19-pandemia aiheutti ainutlaatuisen, globaalissa mittakaavassa työelämään vaikuttavan tilanteen. Jokainen tiimi päätti itsenäisesti tarkemmasta tavoitteestaan, työskentelytavoistaan sekä käyttämistään menetelmistä.

Tiimien muodostuminen perustui kutsuttuun jäsenyyteen. Päätoimisessa työssään tiimin jäsenet edustivat eri sektoreita, ja heidät kutsuttiin osallistumaan tiimiin tehtävän ratkaisemisessa tarvittavaan *asiantuntijuuteen ja osaamiseen* perustuen. Työskentelyn *kontekstina* toimi digitaalisesti organisoitunut fast expert teams -verkosto ja -tiimit. Tiimeihin liittyminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja tiimeihin liittyneet jäsenet työskentelivät ilman rahallista palkkiota oman päätoimisen työnsä ohessa.

Ajallisesti fast expert -tiimien työskentely oli rajattu noin kuuteen viikkoon, jonka jälkeen tiimit lakkasivat toimimasta. Tiimien jäsenet liittyivät tiimeihin osittain eri aikana, joissakin tapauksissa tiimiin tuli uusia jäseniä työskentelyn aloittamisen jälkeen. Yksi haastatelluista henkilöistä kuului kahteen eri tiimiin. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden taustalla vaikuttava sektori ja sijoittuminen väliaikaisesti organisoituneeseen verkostoon kuvataan kuviossa 6.

Kuvio 6. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden sijoittuminen tiimeihin ja verkostoon.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vastaus päätutkimuskysymykseen ”miten itseohjautuvuus toteutui väliaikaisesti organisoituneissa sektorirajat ylittävissä asiantuntijatiimeissä”. Ilmiön tutkimuskontekstina toimi valikoidut väliaikaisesti keväällä 2020 organisoituneet fast expert -asiantuntijatiimit, sillä nämä tiimit täyttivät edellytykset, joita ovat väliaikainen organisoituminen sekä sektorirajat ylittävä asiantuntijatyöskentely.

Tutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa itseohjautuvuusilmiön toteutumisesta määritellyssä tapauksessa, joten tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullisin menetelmin toteutettu empiirinen tapaustutkimus. Laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin toteutettava tutkimus soveltuu käytettäväksi useilla eri tieteenaloilla, joten laadullinen tutkimus soveltuu myös tähän kauppatieteelliseen alaan kuuluvaan tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta on tarkoitus ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen tarkoitus on todellisen elämän kuvaaminen, joka on myös tämän tutkimuksen tavoite. Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä ennakko-oletuksia eli hypoteeseja, eikä sellaisia tehty tässäkään tutkimuksessa. Tutkijan tulee ohjata tutkimusta ja tehdä valintoja ja ottaa huomioon, mihin valinnat johtavat. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-165)

Tämän tutkimuksen konteksti on ainutkertainen, joten tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla aiempaa vastaavasta kontekstissa kerättyä tietoa. Tämän vuoksi tutkimusjoukon tulee olla tarkoituksenmukaisesti valittu (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Puusa 2020), kuten tämän tutkimuksen haastatteluihin valitut henkilöt olivat. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt kutsuttiin osallistumaan tutkimukseen sen perusteella, että he olivat osallistuneet aktiivisesti toimineisiin väliaikaisesti organisoituneisiin tiimeihin. Näin ollen haastateltavilla oli omakohtaisia kokemuksia tutkittavan ilmiön eli itseohjautuvuuden toteutumisesta tutkimuksen kohteena olevasta väliaikaisen organisoitumisen kontekstista. Yleistettävyyden sijaan tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään tai selittämään tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, joten on olennaista, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä itsellään on kokemusta siitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tapaustutkimuksessa tarkasteltavia yksiköitä voi olla yksi tai useampia, ja niitä tarkastellaan todellisessa ympäristössään (Kananen 2008, 84-85). Tässä tapaustutkimuksessa tutkimuksen empiirisen osion havainnot on kerätty kahdeksalta henkilöltä, jolloin havaintoja kertyi kahdesta eri tiimistä.

3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapoja ja käytäntöjä, joilla tutkimuksessa tarvittavat havainnot kerätään (Hirsjärvi ym. 2009, 183). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tarkoituksena oli saada todenmukaista tietoa ilmiöstä, josta ei ollut aiempaa tietoa, ja lisäksi tarkoituksena oli saada tietoa nimenomaisesti tätä tapausta koskien. Haastattelut ovat laadulliselle tutkimukselle tyypillinen aineistonkeruumenetelmä (Hirsjärvi ym. 2009, 192; Kananen 2008, 84-85). Haastattelusta aineistonkeruumenetelmänä on etuja erityisesti, kun etsitään vastauksia ennalta tuntemattomaan aihealueeseen (Hirsjärvi ym. 2009, 204-207), ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmien halutaan pääsevän esille (Puusa & Juuti 2020).

Haastattelua voidaan pitää joustavana, vuorovaikutteisena, asetettuun tavoitteeseen tähtäävänä keskusteluna (Puusa 2020). Haastattelujen toteuttamistapoja on erilaisia, mutta tavallisin tapa kerätä tietoa on yksilöhaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla, sillä yksilöhaastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille hänen mielestään tärkeitä asioita mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi ym. 2009, 205).

Haastattelut perustuivat haastateltavien vapaaehtoiseen osallistumiseen. Vapaaehtoisuuden varmistamiseksi haastateltaville kerrottiin haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta haastattelukutsussa sekä ennen haastattelua. Lisäksi haastateltaville kerrottiin kerättävien tietojen luottamuksellisesta käsittelystä ja säilytyksestä. Haastattelussa kerätyn aineiston käsittelyä koskeva tietosuojailmoitus toimitettiin kaikille haastateltaville sähköpostitse ennen haastattelua, ja lisäksi tietosuojailmoituksen sisältö käytiin läpi haastattelun alussa. Haastateltavan tulee voida luottaa, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42-43).

Haastatteluun osallistumisen kynnyksen madaltamiseksi sekä totuudenmukaisten vastausten varmistamiseksi tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelukutsussa sekä uudelleen haastattelun aikana, ettei haastatteluteemoihin ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan haastattelun tarkoituksena on kerätä haastateltavan omia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tällä tavoin pyrittiin välttämään mahdollista tilannetta, jossa haastateltava voi tuntea painetta tai halua antaa mielestään oikeita vastauksia todellisen tilanteen kuvaamisen sijaan (Hirsjärvi ym. 2009, 204-207).

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetty teemahaastattelu asettuu vapaamuotoisen ja strukturoidun tiedonkeruun puoliväliin. Haastatteluteemat lähetettiin

tiedoksi kaikille haastatteluun osallistuneille sähköpostitse ennen haastattelua, jotta haastateltavilla oli etukäteen tieto haastattelun aihepiiristä. Haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus kertoa kokemuksistaan omin sanoin, jonka vuoksi haastattelukysymysten järjestys vaihteli. Hirsjärvi ym. (2009, 194, 298) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2010, 47) kuvaavatkin, että teemahaastattelussa aihepiiri on kaikille sama ja ennalta tiedossa, mutta kysymykset voivat muotoutua ja haastattelujärjestys voi vaihdella. Menetelmänä teemahaastattelu ei ota kantaa siihen, kuinka syvälle haastateltavissa teemoissa mennään (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Haastatteluissa esitettiin tarkentavia lisä- ja jatkokysymyksiä haastateltavan antamien vastausten perusteella ja lisäksi haastatteluissa keskusteltiin syvällisemmin sellaisista aihealueista, joista haastateltavalla oli erityisesti kokemusta tai havaintoja. Haastattelujen mukauttaminen on mahdollista silloin, kun haastattelija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään (Hirsjärvi ym. 2009, 204-207).

Suhteellisen vapaasta rakenteesta huolimatta myös teemahaastattelun tarkoitus on löytää vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88; Puusa 2020). Tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvittavan tiedon kerääminen oli myös tähän tutkimukseen liittyvien haastattelujen tarkoituksena, minkä vuoksi teemahaastatteluja varten laadittiin teema-aiheluettelo aiempien teorioiden ja tutkimustiedon perusteella. Teemat muodostettiin teoreettisessa kirjallisuudessa ilmenneiden käsitteiden ja teorian kautta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66-67; Puusa & Juuti 2020). Kirjallisuuden perusteella tunnistettuja keskeisiä itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat yksilön autonominen motivaatio ja itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön autonomisen motivaation syntyyn vaikuttavat psykologiset perustarpeet, joita sosiaalisen kontekstin tulee tukea. Muita kirjallisuudesta tunnistettuja itseohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tavoite, organisaatioon liittyvät rakenteelliset tekijät, kuten päätöksentekovalta, tiedonkulku ja palkitseminen, sekä lisäksi yksilön osaaminen ja taidot johtaa itseään. Tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavia tunnistettuja tekijöitä olivat tavoite, valtuutus toimia itsenäisesti, erilaiset tiimin sisäiset tekijät ja taidot toimia yhdessä. Teemahaastattelun runkoa varten kirjallisuudesta kerättyjä itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä on koottu taulukkoon 3. Alakategoriassa tarkennetaan ylempään kategoriaan kuuluvia osatekijöitä. Kirjallisuudesta tunnistettuja itseohjautuvuuteen vaikuttavia osa-alueita oli runsas määrä, ja osa-alueet olivat osittain keskenään limittäisiä, minkä vuoksi haastatteluteemoja yhdisteltiin. Haastatteluteemojen lisäksi haastattelussa kysyttiin haastateltavien näkemystä, mitä itseohjautuvuus heidän mielestään tarkoittaa yksilö- ja tiimitasolla. Tällä haastattelukysymyksellä tuettiin ensimmäistä ja toista alatutkimuskysymystä.

Taulukko 3. Kirjallisuudesta teemahaastatteluun kerättyjä itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Kirjallisuudesta poimittuja itseohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä (yläkategoria)	Alakategoria
Motivaatio	Psykologiset perustarpeet
	Sosiaalinen konteksti, esim. palautteen saaminen
	Persoonallisuuden piirteet
	Työkalut
Tavoite	Mitä tehtäviä
	Kuka tehtävät suorittaa
Osaaminen	Tehtäviin liittyvä osaaminen
Itsensä johtaminen	Taidot ja persoonallisuus
Rakenne / konteksti	Tiedonkulku
	Päätöksentekovalta
	Koordinointi
	Johtajuus ja valtasuhteet
	Organisaation rakenne
	Luottamus
	Palkitseminen

Kirjallisuuden mukaan teemat toimivat haastattelijan muistilistana, eikä haastattelua varten laadita yksityiskohtaisia kysymyslistoja. Tutkija ohjaa haastattelua, mutta keskustelun aikana sekä haastattelija että haastateltava tarkentavat teema-alueita kysymyksin ja vastauksin. Haastatteluun valitut teemat tulisi olla riittävän laajoja, jotta todellisen elämän moninaisuus tulee ilmi haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66-67) Tässä tutkimuksessa haastatteluihin valmistauduttiin varsinaisten haastatteluteemojen lisäksi laatimalla teema-alueisiin liittyviä alakysymyksiä. Näin toimittiin siksi, koska haastattelijalla oli vain vähäinen määrä aiempaa kokemusta tutkimushaastatteluiden tekemisestä. Tarkentavat alakysymykset olivat kuitenkin vain haastattelijan tiedossa. Haastatteluteemat ennalta laadittuine alakysymyksineen esitellään liitteessä 2. Alakysymyksiä hyödynnettiin soveltuvilta osin.

Haastateltavat kutsuttiin osallistumaan haastatteluun sähköpostitse (liite 1). Kutsussa heille kerrottiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus sekä haastattelun luottamuksellisuuteen ja aineiston käsittelyyn liittyviä seikkoja. Haastattelukutsun saaneisiin henkilöihin otettiin yhteyttä puhelimitse 1-3 päivää haastattelukutsun lähettämisen jälkeen tarkemman haastatteluajan sopimiseksi. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus ehdottaa heille sopivaa aikaa oma-aloitteisesti ennen kuin heihin otetaan yhteyttä, ja näin tapahtuikin joidenkin haastateltavien kohdalla. Alun perin haastattelukutsu lähetettiin kymmenelle henkilölle, ja haastatteluihin osallistui kahdeksan henkilöä.

Haastattelun teemat lähetettiin haastateltaville sähköpostitse tiedoksi noin 3-5 päivää ennen haastattelua, jotta haastateltavalla oli mahdollisuus palauttaa mieleen teemoihin liittyviä fast expert teams -työskentelyn kokemuksia. Teemat lähetettiin luettelomuodossa ilman tarkentavia alakysymyksiä. Tutkimushaastattelut toteutettiin virtuaalisina haastatteluina puhelimitse tai Teams-järjestelmää hyödyntäen lokakuussa 2020, ja lisäksi yksi täydentävä haastattelu jo aiemmin haastatellun henkilön kanssa toteutettiin joulukuun 2020 alussa. Teams-järjestelmän kautta toteutetuissa haastatteluissa haastateltavan kanssa sovittiin erikseen videoyhteyden käytöstä. Niissä haastatteluissa, joissa videoyhteyttä ei käytetty koko haastattelun ajan, videoyhteys oli käytössä haastattelua aloitettaessa, jotta haastateltavalla oli mahdollisuus nähdä haastattelija. Haastattelun alussa pyrittiin rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä hyödyntämällä videoyhteyttä, käymällä lyhyt epämuodollinen alkukeskustelu sekä kertomalla haastattelun kulusta.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin aineiston analysointia varten. Taustatietona haastateltavilta pyydettiin ikäryhmä ja koulutuksen taso, johon oli laadittu valittavat vaihtoehdot ennalta, työkokemuksen pituus vuosina sekä sektori, jolla haastateltava työskenteli päätoimisesti sillä hetkellä, kun työskentely fast expert -tiimeissä tapahtui. Lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan, miten fast expert -tiimityön itseohjautuvuus suhteutui päätoimiseen työhön sekä sitä, sisälsikö aiempi työkokemus väliaikaista organisoitumista, sektorirajat ylittävää työskentelyä tai verkostotyöskentelyä, jotka olivat fast expert -tiimityöskentelylle ominaisia piirteitä. Edellä mainitut taustatiedot pyydettiin haastattelun yhteydessä, mutta vasta nauhoitetun haastatteluosion jälkeen. Taustatiedot kerättiin erilliseen excel-taulukkoon, jotka kuvataan liitteessä 3. Taustatietojen tarkoitus on antaa tutkijalle sekä lukijalle lisätietoja haastateltavien aiemmasta kokemuksesta tutkimuskontekstin kaltaisissa olosuhteissa työskentelystä.

Tutkimuksen aineistona käytettiin haastatteluissa kerättyjä näkemyksiä. Yleisen tapausta koskevan ymmärryksen taustoittamiseksi tutkija sai katseluoikeuden väliaikaisesti organisoituneen fast expert teams -verkoston käyttämään digitaaliseen Howspace-alustaan. Digitaalisella alustalla olevasta materiaalista tai keskusteluista ei kuitenkaan kerätty tai analysoitu aineistoa tätä tutkimusta varten.

3.4 Aineiston kuvailu

Tapaustutkimuksessa yksilöiltä kerätyn tiedon määrä voi olla runsas, sillä tiedonkeruulla voidaan saada suuri määrä havaintoja. Tämä antaa mahdollisuudet tutkia tapausta yksityiskohdista lähtöisin. Aineistonkeruussa saatujen havaintojen määrä ei siten ole

suoraan sidoksissa informanttien määrään. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59) Tässä tutkimuksessa informantteja oli kahdeksan henkilöä, yhteensä nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi 7 tuntia 51 minuuttia. Tämän lisäksi aineistoon kuului erilliseen Excel-taulukkoon kerätyt haastateltavien taustatiedot. Haastattelujen kestot ja haastateltavien taustatiedot kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa sekä kootusti liitteessä 3.

Haastattelut kestivät 16-86 minuuttia, jolloin haastattelujen pituuden keskiarvoksi muodostui 59 minuuttia. Vaihtelu haastattelujen pituudessa johtui esimerkiksi siitä, kuinka paljon haastateltava oli ehtinyt osallistua fast expert -tiimien toimintaan ja tehdä havaintoja omasta ja tiimin itseohjautuvasta toiminnasta. Joidenkin haastateltavien kohdalla haastateltavan fast expert teams -työskentelyn osuus oli ollut suhteellisen itsenäinen osa, jolloin yhteiseen tiimityöskentelyyn käytetty aika oli voinut jäädä pienemmäksi. Joissakin tilanteissa vastuita oli työskentelyn aikana siirretty eteenpäin, ja tämä oli toinen tekijä, miksi haastateltavan osuus tiimin työskentelyssä oli voinut jäädä lyhyeksi ja tehtyjen havaintojen määrä pienemmäksi. Kertyneiden havaintojen määrä ei kuitenkaan ollut suoraan sidoksissa työskentelyyn käytettyyn aikaan.

Haastattelun kestosta ja osallistumisen intensiivisyydestä huolimatta kaikki haastattelut otettiin mukaan aineiston analyysiin siltä osin, kun haastateltava oli tehnyt havaintoja fast expert -tiimin työskentelystä. Tämä rikastutti kerättyä aineistoa, sillä haastatteluissa kerätyt kokemukset ja havainnot olivat esimerkiksi haastateltavan taustasta tai työkokemuksesta johtuen erilaisista näkökulmista tehtyjä. Ennen aineiston analysointia kerätystä aineistosta rajattiin pois sellaiset osuudet, jotka eivät koskeneet haastateltavan havaintoja ja kokemuksia fast expert -tiimeistä.

Haastateltavien ikä vaihteli ikäryhmien mukaisesti 26-65 vuoden välillä, painottuen 46-65 ikävuosien välille. Kaikkien haastateltujen henkilöiden koulutus oli ylempi korkeakoulututkinto. Haastateltavien työkokemuksen pituus vaihteli kuudesta vuodesta yli neljäänkymmeneen vuoteen. Haastateltavat henkilöt edustivat päätoimisessa työssään yhteensä kolmea eri sektoria, jotka olivat valtiosektori, muu julkinen sektori ja yksityinen sektori. Väliaikaisissa tiimeissä, joissa haastateltavat työskentelivät, oli edustettuna useita eri sektoreita.

Haastateltavia pyydettiin vertaamaan päätoimisen työn ja fast expert -työskentelyn itseohjautuvuusvaatimuksia. Neljä haastatelluista arvioi, että oma päätoiminen työ on itseohjautuvuusvaatimuksiltaan saman tasoista kuin työskentely fast expert -tiimeissä, kolme arvioi oman työnsä itseohjautuvammaksi kuin fast expert -tiimeissä työskentely, ja

yksi haastateltava arvioi fast expert -tiimien työskentelyn omaa työtään itseohjautuvammaksi. Vaikka haastateltavan työkokemus olisi ollut toisen tyyppistä, kuin työskentely fast expert -tiimissä, haastateltavat arvioivat pääsääntöisesti, että kaikenlaisesta työkokemuksesta on jollakin tavalla hyötyä työskenneltäessä myös fast expert -tiimien kaltaisissa erilaisissa kokoonpanoissa.

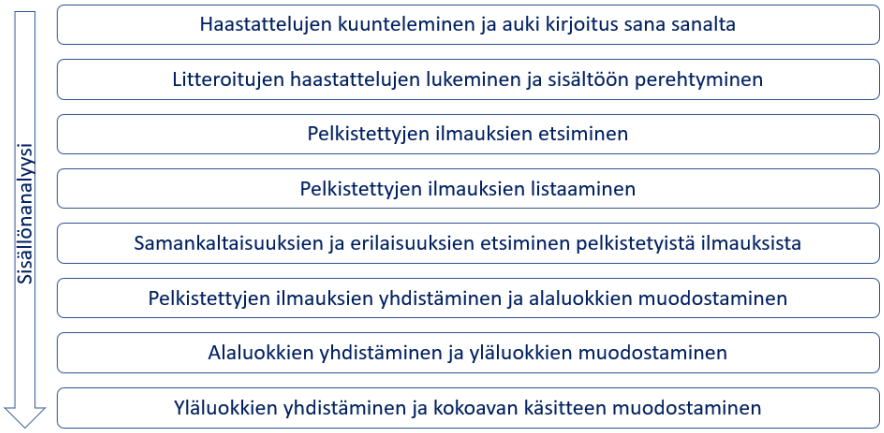
Työkokemusvuosien aikana kaikille haastateltaville oli kertynyt kokemusta väliaikaisesta organisoitumisesta, sen lisäksi viidellä haastateltavalla oli kokemusta sektorit ylittävästä työskentelystä. Verkostotyöskentelystä oli kokemusta seitsemällä haastateltavalla. Joillakin haastateltavilla koko työkokemus koostui työstä, johon liittyi niin väliaikainen organisoituminen, yhteistyö yli sektorirajojen kuin verkostossa työskentelykin. Haastateltavien työkokemusta väliaikaisessa kokoonpanossa työskentelystä ei eritelty, vaan väliaikainen organisoituminen saattoi tarkoittaa projektityöskentelyä tai muuta väliaikaista organisoitumista.

3.5 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto kerättiin tutkimusongelman ratkaisemista varten. Jotta aineistoa voidaan hyödyntää sille määritettyyn tarkoitukseen, tulee se järjestellä ja analysoida. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa kokonaisuus, josta voidaan tehdä perusteltuja tulkintoja sekä johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122; Puusa 2020). Tämän tutkimuksen haastattelut, nauhoitettujen haastattelujen litterointi ja aineiston analysointi tapahtuivat osittain päällekkäin. Nauhoitteiden litterointi tapahtui nopeimmillaan alle viikko haastattelujen jälkeen, mutta kuitenkin viimeistään kuukauden sisällä haastattelusta. Menettely on yhdenmukainen Hirsjärven ym. (2009, 224) mukaan, sillä he esittävät, että laadullisen aineiston analyysiin ei voida esittää yleispätevää ohjetta, mutta aineiston käsittely ja analyysi on syytä aloittaa mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen. Aiemmin kerätyn aineiston lisäksi tässä tutkimuksessa pyydettiin yhdeltä aiemmin haastatellulta henkilöltä tarkentavaa tietoa. Tämä tiedonkeruu toteutettiin lisähaastattelussa. Myös Puusan (2020) mukaan aineiston keruu ja analyysi voidaan toteuttaa osittain yhtäaikaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkija voi ottaa tutkimukseen mukaan uusia haastateltavia tai jo aiemmin haastatellulta henkilöltä voidaan myöhemmin kysyä tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 223-225; Puusa 2020).

Analyysitapaa valittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mikä valittavissa olevista tavoista sopii analyysissä hyödynnettävän aineiston kokonaisuuteen (Puusa 2020) ja tuo parhaiten

vastauksen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2009, 223-225). Tämän tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, sillä sisällönanalyysiä hyödyntämällä tekstimuotoista aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti, ja menetelmää hyödyntämällä tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Kirjallisuudesta sisällönanalyysistä käytetään myös sisällönerittely-termiä. Joissakin yhteyksissä sisällönerittely-termillä tarkoitetaan tekstimuotoista aineiston analyysiä, joissakin sillä puolestaan tarkoitetaan aineiston kvantifiointia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Tässä tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysi-termiä, jolla tarkoitetaan tekstimuotoista aineiston analyysiä. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 123) sisällönanalyysi etenee 8-portaisen kaavion mukaan. Analyysissä noudatettua rakennetta kuvataan kuviossa 7, ja sen toteutusta kuvataan seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 7. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä päädyttiin teoriaohjaavaan analyysiin, koska teemahaastatteluja varten laaditut teemat perustuvat teoreettiseen kirjallisuuteen, ja toisaalta analyysissä haluttiin tukeutua teoreettisessa kirjallisuudessa ilmeneviin käsitteisiin sulkematta pois aineistosta mahdollisesti nousevia muita havaintoja. Teoriasidonnaisesta lähestymistavasta käytetään myös nimitystä teoriaohjaava analyysi sekä abduktiivinen analyysi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 107-109) mukaan abduktiivisessa analyysissä aineiston kytkennät teoriaan ovat havaittavissa, ja teoriasta voidaan etsiä tukea tai vahvistusta tulkinnoille, mutta analyysi ei rakennu suoraan teorian pohjalta.

Haastatteluaineistoa kerätessään haastattelija teki itselleen lyhyet muistiinpanot haastatteluista heti niiden jälkeen, jotta ensimmäiset reflektiot haastatteluista oli mahdollisuus saada muistiin. Tällä tavalla toimien aineiston analyysi alkoi osittain jo haastattelujen aikana sekä muistiinpanoja kirjoittaessa. Aineiston tunteminen on tärkeä seikka, sillä aineiston analyysin laatu määrittyy pitkälti sen mukaan, kuinka hyvin tutkija tuntee aineistonsa. Ensivaikutelma aineistosta muodostuu jo siinä vaiheessa, kun tutkija kerää aineistoa. (Puusa 2020) Haastattelujen jälkeen nauhoitteet kuunneltiin läpi kokonaisuudessaan, haastattelut litteroitiin, ja litteroinneista poistettiin henkilöiden ja organisaatioiden nimet sekä muut tunnistetiedot anonyymiuden turvaamiseksi. Seuraavassa vaiheessa litteroinnit luettiin kokonaisuudessaan läpi useaan kertaan. Näiden vaiheiden aikana tutkijalle muodostui kokonaiskuva aineistosta.

Kuten aiemmin kuvattiin, tässä tutkimuksessa haastatteluin kerätystä aineistosta poimittiin analyysiin ne osiot, jotka koskivat itseohjautuvaa työskentelyä väliaikaisissa fast expert -tiimeissä. Tässä vaiheessa toteutettiin kerätyn aineiston karsintaa, mikä tarkoitti sellaisen haastatteluaineiston osien poistamista, jotka eivät käsitelleet kyseessä olevaa tutkimuskontekstia. Karsinta oli tarpeen, sillä laadullista aineistoa voidaan kuvailla sanoilla elämänläheisyys ja runsaus (Hirsjärvi ym. 2009, 223-225). Onkin tavanomaista, että kaikkea kerättyä aineistoa ei voida hyödyntää, eikä kaikkea materiaalia tarvitse analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104).

Kokonaisuutena tutkimuksen analyysille oli varattuna aikaa useampi viikko. Myös Puusa (2020) huomauttaa, että laadullisen tutkimuksen aineiston analyysivaiheeseen tulee keskittyä ja analyysille on varattava riittävästi aikaa. Tuomea ja Sarajärveä (2018, 123) mukaillen kokonaiskuvan muodostamisen ja aineiston karsinnan jälkeen aloitettiin aineiston yksityiskohtaisempi tarkastelu, jolloin aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisia seikkoja. Analyysiyksikkönä käytettiin lauseita tai lauseen osia, jotka merkittiin aineistoon. Teoriaohjaavassa analyysitavassa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi teoria tukee analyysiä ja aiemman teorian vaikutus on tunnistettavissa analyysistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-109).

Tekstiin merkityt lauseet tai lauseen osat siirrettiin Excel-taulukkoon alkuperäisessä muodossaan, jonka jälkeen alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia Excel-tiedostoon. Tyypillisesti tämä vaihe onkin melko tekninen, mutta pelkistämisen tavoitteena on rajata laajaa ja monitahoista aineistoa (Puusa 2020). Pelkistäminen voi tapahtua esimerkiksi alleviivaamalla samoja asioita kuvaavat ilmiöt tietyllä värikynällä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tämän tutkimuksen aineistoa ei tulostettu, joten

pelkistämisvaihe toteutettiin kirjoittamalla pelkistetyt ilmaukset Excel-tiedostoon alkuperäisen ilmauksen viereiseen sarakkeeseen.

Pelkistämisen jälkeen siirryttiin yhtäläisyyksien ja erojen tarkasteluun, joka on Tuomen ja Sarajärven (2019, 123) sekä Puusan (2020) mukaan pelkistämistä seuraava vaihe. Samankaltaisuudet ryhmiteltiin Excel-tiedostossa. Seuraavassa vaiheessa pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokat. Sisällönanalyysin alaluokat muodostettiin aineiston perusteella, ja alaluokkien nimeäminen perustui niiden sisältöä kuvaavaan käsitteeseen. Luokittelu tiivisti aineiston sisältöä, sillä alaluokkaan sisällytettiin useita yksittäisiä käsitteitä. Alaluokkien muodostamisen jälkeen aineiston käsittely jatkui yläluokkien muodostamisella. Yläluokat puolestaan perustuvat pääasiallisesti tieteellisessä kirjallisuudessa käytettyihin käsitteisiin, mutta analyysin yläluokkia muodostettiin osittain myös aineistolähtöisesti, sillä tämän tutkimuksen kirjallisuusosassa ei käsitelty esimerkiksi fasilitoinnin ja digitaalisen alustan rooleja, jotka nostettiin analyysissä omiksi yläluokiksi. Yläluokkien muodostamisen jälkeen toteutettiin yläluokkien yhdistäminen. Yhdistetylle luokalle muodostettu kuvaus määriteltiin suhteellisen lyhyeksi, ja kuvaus pyrittiin muodostamaan ilman positiivista tai negatiivista suuntaa, jotta yhdistettyyn luokkaan oli mahdollista sijoittaa sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan vaikuttavia tekijöitä. Kokonaisuutena luokittelussa noudatettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 124-125) kuvaamaa järjestystä.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustyössä pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta tutkimusten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tästä syystä kaikkien tehtyjen tutkimusten luotettavuutta arvioidaan. Tutkimuksen luotettavuutta on tyypillisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Edellä mainitut käsitteet perustuvat määrällisen tutkimuksen arviointiin, ja siitä syystä niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kritisoitu. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaankin tarkastella eri näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole yhtä yksiselitteistä ohjetta, ja arvioinnin sisältö on käsitteitä tärkeämpää. Laadullista tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 161-163) Tämän vuoksi tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavissa kappaleissa kuvaamalla tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi luvussa 3.3. kuvattiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä vaiheittain. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin

teemahaastatteluin. Haastattelija valmistautui haastatteluihin huolellisesti, ja haastatteluteemat perustuvat tieteellisestä kirjallisuudesta poimittuihin teemoihin. Haastateltavat valittiin sillä perustein, että heillä oli omakohtaista kokemusta tutkimuskontekstissa työskentelystä, ja näin ollen heillä oli kokemuksia ja näkemyksiä tutkimusongelman kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksan henkilöä, mikä on kuitenkin suhteellisen pieni otanta. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollisuutta suurempaan otantaan, vaikka tutkimuksen luotettavuutta voidaan kasvattaa otantaa kasvattamalla. Tällä otannalla näkemyksiä kertyi kahdesta eri tiimistä, mikä puolestaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta verrattuna siihen, että näkemyksiä olisi kertynyt vain yhdestä tiimistä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina virtuaalisesti puhelimella tai Teams-järjestelmää käyttäen. Virtuaalisuus mahdollisti sen, että haastateltava sai valita itselleen sopivan sijainnin, haastattelija puolestaan sijaitsi kotona rauhallisessa tilassa, jossa oli mahdollista käydä keskusteluja niiden luottamuksellisuus säilyttäen. Haastatteluissa ei havaittu sellaisia häiriötekijöitä, kuten haastattelua häiritseviä ääniä tai muita tekijöitä, jotka olisivat haitanneet haastattelujen kulkua. Haastatteluissa ja haastattelujen nauhoituksessa käytetyt laitteet ja järjestelmät toimivat moitteettomasti.

Virtuaalisia järjestelmiä käytettäessä kaikki haastateltavan ilmeet tai eleet eivät välttämättä ole havainnoitavissa samalla tavoin kuin fyysisesti kohdatessa. Haastattelujen alussa pyrittiin kuitenkin luomaan luotettava ja epämuodollinen ilmapiiri, jotta haastateltava kokisi voivansa keskustella haastattelun teemoista omasta näkökulmasta katsottuna ja omiin kokemuksiin perustuen, miettimättä sitä, mikä olisi niin kutsuttu oikea vastaus. Haastattelija arvioi, että kaikissa haastatteluissa saavutettiin avoin ilmapiiri, jossa haastateltavat kertoivat näkemyksistään sellaisena, kun he olivat ne kokeneet. Lisäksi jotkut haastateltavista kiittivät keskustelusta ja mahdollisuudesta reflektoida kokemuksiaan. Osa haastateltavista kertoi oma-aloitteisesti olevansa käytettävissä myös mahdollisia jatkokysymyksiä varten, minkä voidaan nähdä tukevan tulkintaa avoimesta haastatteluilmapiiristä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluin, eli käyttämällä yhtä aineistonkeruumenetelmää. Tämä rajaa tutkimuksen luotettavuutta verrattuna tutkimukseen, jossa aineisto on kerätty useita eri menetelmiä hyödyntäen. Haastattelija valmistautui haastatteluihin huolella, mutta huomasi välillä esittävänsä kysymyksiä, joihin olisi voinut vastata lyhyesti kyllä tai ei. Haastateltavat kuitenkin vastasivat näihinkin kysymyksiin laajemmin.

Koska tutkimushaastattelut toteutettiin noin puoli vuotta väliaikaisen organisoitumisen loputtua, haastateltavilta oli voinut unohtua joitakin yksityiskohtia työskentelyn ja haastatteluajankohdan välillä. Tähän pyrittiin vaikuttamaan sillä, että haastateltavat saivat teema-aiheet tietoonsa etukäteen. Lisäksi haastattelujen aikana kävi ilmi, että joillakin haastateltavilla oli ollut ajankäytöllisesti suhteellisen rajallinen mahdollisuus osallistua tiimin toimintaan. Tiimin jäsenten eriaikainen tiimeihin liittyminen, tiimin jäsenten erilaiset taustat, tiimin lyhytkestoinen olemassaolo sekä ajan kuluminen työskentelyn ja tutkimushaastattelujen välillä aiheuttavat haasteensa väliaikaista organisoitumista koskevan tutkimusdatan keräämiselle sekä havaintojen rinnastamiselle (Kerrissey ym. 2020, 65-67). Tässä tutkimuksessa kaikki toteutetut haastattelut huomioitiin aineiston analyysissä, mutta joissakin haastatteluissa haastattelujen teemapatteristoa kavennettiin, mikäli haastateltavalla ei ollut kokemusta tai havaintoja kyseessä olevasta teemasta. Kokonaisuutena näkemyksiä saatiin kerättyä kaikista teema-aiheista.

Haastattelija huomasi myös aineistoon tutustuessaan, että joistakin haastateltavien vastauksista olisi voinut tehdä tarkempia jatkokysymyksiä syvällisemmän tiedon keräämiseksi. Haastattelijan taidot lisääntyivät haastattelukokemuksen kertyessä, ja lisäksi yhden haastateltavan kanssa sovittiin ja toteutettiin jatkohaastattelu, jossa tiettyjä aiemmin käydyn keskustelun osa-alueita syvennettiin. Haastattelija arvioi haastatteluiden tarkoituksena olleen tiedon keräämisen tavoitteen täyttyneen.

Tutkimuksen tulkintoja voidaan pitää vakuuttavina, jos niihin on päästy luotettavalla ja systemaattisella analysoinnilla (Puusa 2020). Haastatteluissa kerätyn aineiston käsittelyssä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää, jonka toteutus kuvattiin luvussa 3.5 aineiston analyysi. Aineisto on suhteellisen pieni, jonka vuoksi Excel-taulukko nähtiin sopivaksi työkaluksi haastatteluissa kerätyn aineiston käsittelylle ja luokittelulle. Analyysivaiheelle oli varattu riittävästi aikaa, ja aineistoa käytiin läpi useita kertoja analyysin aikana. Tulokset-osiossa esitetään suoria haastatteluista poimittuja lainauksia, jotka todentavat aineiston perusteella tehtyjä tulkintoja. Mikäli yhtä osiota kohden on esitetty useita lainauksia, lainaukset on tällöin poimittu eri haastatteluista. Kokonaisuutena tulokset lukuun on poimittu lainauksia kaikilta haastateltavilta.

4. TULOKSET

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä luvussa tarkastellaan haastateltavien liittymistä sektorirajat ylittäviin väliaikaisesti organisoituneisiin tiimeihin. Tämän tarkoituksena on tuoda lisätietoa väliaikaiseen organisoitumiseen liittyvistä piirteistä tässä tutkimuskontekstissa.

Seuraavana tutkimustuloksissa käsitellään sitä, mitä yksilön ja tiimin itseohjautuvuudella tarkoitettiin haastateltavien näkemysten mukaan. Tämän perusteella saadaan tietoa, miten itseohjautuvuutta määriteltiin ja mitä elementtejä itseohjautuvuuteen nähtiin kuuluvan eli millaisia näkökulmia vasten itseohjautuvuutta peilattiin käytännössä. Nämä tutkimustulokset tukevat ensimmäiseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen vastaamista, ja sen vuoksi yksilöä ja tiimiä koskevat tutkimustulokset esitetään peräkkäin.

Näiden jälkeen luvussa tarkastellaan, millaisia itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin tässä tutkimuskontekstissa. Yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin itseohjautuvuusteoriaan ja muuhun teoreettiseen kirjallisuuteen nojautuen sekä aineistosta tunnistettuja tekijöitä tarkastellen. Yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavien tekijöiden jälkeen tulokset-luvussa esitetään tekijät, joiden tunnistettiin vaikuttavan tiimin itseohjautuvuuteen. Osa tunnistetuista itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä ovat yhteisiä yksilö- ja tiimitasolle, ja tämä tuodaan esille tutkimustuloksia esitettäessä. Itseohjautuvuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen tukee kolmanteen alatutkimuskysymykseen vastaamista. Tulokset-luvun lopussa esitetään lyhyt yhteenveto tutkimuksessa tunnistetuista itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä eri tasoilla.

4.1 Väliaikainen organisoituminen

Haastateltavat henkilöt liittyivät väliaikaisesti organisoituneisiin fast expert -tiimeihin kutsuttuina eri osaamisalueiden asiantuntijuuden perusteella. Tiimien perustaminen tapahtui nopealla aikataululla, noin viikon aikana perustamisaloitteesta. Koska tiimien työskentely käynnistyi nopealla aikataululla, niihin saattoi liittyä jäseniä työskentelyn jo alettua. Ihan aluksi eriaikainen tiimiin liittyminen, väliaikaisesti organisoituva fast expert -konsepti kokonaisuudessa sekä epäselvyys tiimien tavoitteen muodostamisessa koettiin aiheuttavan hämmennyksen tunteita. Aineiston perusteella tiimin jäsenillä ei ollut kovin selkeää käsitystä, missä vaiheessa työskentelyä he itse olivat liittyneet tiimiin, tai kuka oli liittynyt missäkin vaiheessa. Tavanomaisesti koettiin, että työskentely oli jo ollut käynnissä haastateltavan itse liittyessä, vaikka työskentely oli vasta alkamassa. Haastatteluista oli havaittavissa, että myös tiimin kokoonpano koettiin joiltakin osin hieman eri tavoin, ja jotkut

haastateltavat totesivatkin, että eivät kokeneet olleensa täysipainoisia tiimin jäseniä rajallisen osallistumismahdollisuuden vuoksi. Haastattelujen perusteella alkuun liittyvästä hämmennyksestä päästiin kuitenkin nopeasti ohi.

> *”Tää ei ollu sellanen, että ois jotenki lähdetty liikkeelle samanaikaisesti, vaan ilmeisesti siellä palavereissa oli ollut joku edellisellä kerralla, ja sit ku itse tulin mukaan, niin luuli, että oli myöhässä, mut sit selvis, että tosi moni muukin oli vasta ensimmäist kertaa.”* *Haastateltava B*

Tiimien jäsenistö muodostui osaamisen perusteella, eli lähtökohtaisena olettamana oli, että tiimeihin kutsutuilla henkilöillä oli osaamista siitä osa-alueesta, millaista tehtävää kyseisen tiimin oli tarkoitus suorittaa. Tiimeihin liittyessään haastatellut tiimien jäsenet eivät pääsääntöisesti tunteneet toisiaan ennalta. Sen ei kuitenkaan nähty haittaavan työskentelyn aloittamista tai työskentelyä ja tiimin muodostumista.

> *”Ei se [ettei tuntenut muita] mun mielestä estäny kyllä yhtään sitä, että meijän sen tiimin työskentelyä, et sit siinä oppi tuntemaan muita siinä tehdessä”.* *Haastateltava D*

Organisoituminen tapahtui nopeasti digitaalista alustaa sekä muita digitaalisia tai virtuaalisia työkaluja hyödyntämällä. Aluksi organisoitumiseen ja työskentelyyn liittyvät digitaaliset työkalut aiheuttivat hämmennystä. Organisoituminen ja ensimmäinen virtuaalinen tapaaminen herättivät mietteitä siitä, ketä muita tiimiin on liittymässä, millainen vuorovaikutustyyli on tilanteeseen sopivaa, ja riittääkö oma osaaminen. Vaikka digitaalinen organisoituminen aiheutti mietteitä, ne, jotka liittyivät tiimiin aikajanallisesti myöhemmin, kokivat, että digitaalinen alusta tuki myöhempää liittymistä, koska alustalta oli nähtävissä, mistä tiimeissä oli siihen mennessä keskusteltu.

> *”Uskaltaako tämmöseen nyt lähtee mukaan, että ketä siellä nyt on, ja tuli vähän semmonen, koska sä et oo nähny niit ihmisiä livenä, niin tuli semmonen, että, siellä on ihmisiä jostain tosi korkeista asemista tai mistä organisaatioist ne on.. -- Ja että mitä annettavaa mulla vois olla ja just niist mun omista lähtökohdista tai siit mun tilanteesta käsin..”* *Haastateltava H*

Väliaikaisten fast expert -tiimien toiminta-aika oli rajattu enimmillään noin kuuteen viikkoon. Haastattelujen perusteella on nähtävissä, että aikataulusta johtuva paine koettiin työskentelyn kannalta pääsääntöisesti positiiviseksi. Rajallinen aika kannusti vastuun ottoon, asioiden eteenpäin viemiseen, ratkaisujen löytämiseen ja yhteistyöhön.

> *”Joo, se oli juuri näin, että ehkä ainakin juuri siinä omassa ryhmässä se [aikataulupaine] tosiasiallisesti kääntyi vähän toisin päin, että jokainen mukana olija ikäänkuin proaktiivisesti ilmaisi, että mitä itse on tekemässä, ja jokainen hoiti oman palasensa, ja siihen oli ryhmässä saatavissa sparrausta sen mukaan, kun oli tarvetta ja halua saada.”* Haastateltava C

> *”Se oli kyllä, kyl mä sen tiesin, se mua sielä puskikin kyllä siihen itseohjautuvuuteen niin vahvasti, että se takaraja oli..”* Haastateltava B

Aikataulupaineen positiivisesta vaikutuksesta huolimatta haastatteluissa kuitenkin esitettiin arvio, että aikataulupaine voi johtaa myös siihen, että tiimi ei olisi käyttänyt kaikkia vahvuuksiaan ja erilaista osaamistaan. Vahvimmat mielipiteet voivat dominoida työskentelyä ja paine saada tulos nopeasti voi ohittaa monipuolisen pohdinnan. Aikataulujen vuoksi työskentelyn ja päätöksenteon nopeatempoisuus on kuitenkin säilytettävä.

> *”Mä en oo varma siitä, että oisko siellä sitten keskusteltu, et onko mulla menny ohi jotain sellasta, jossa niitä näkemyksiä ois työstetty jotenkin enemmän, et se oli kuitenkin hyvin nopeetemposta työtä, ja sillon helposti tämmöset vahvat mielipiteet ja näkemykset lähtee nopeesti vetämään sitä työtä.* Haastateltava G

4.2 Yksilön itseohjautuvuus

Kysyttäessä haastateltavien näkemystä mitä yksilön itseohjautuvuudella heidän mielestään tarkoitetaan, vastaukset sisälsivät tyypillisesti useita elementtejä, joista itseohjautuvuuden nähtiin koostuvan. Vastauksissa on löydettävissä yhdenmukaisuuksia, mutta siitä huolimatta näkemykset olivat joiltakin osin keskenään erilaisia, eli näkemykset sisälsivät eri määrän ja osittain erilaisia tekijöitä.

Useat itseohjautuvuutta kuvaavat määritelmät pitivät sisällään tavoitteet, mahdollisuuden määrittää tavoitteet itse, mahdollisuuden ja kyvyn johtaa itseään ja omaa työskentelyään suunnittelemalla työskentely siten, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lisäksi määritelmä piti tyypillisesti sisällään omaehtoisen, kokonaisvaltaisen ja aktiivisen toimijuuden, eli päätäntävallan siitä, miten ja kenen kanssa työskentely toteutetaan, sekä itsenäisen työskentelyn etenemisen seurannan ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollointia. Määritelmiin kuului myös motivaatio.

> *”Itseohjautuvuuteen näen kuuluvaksi sen, että pystyy itse määrittämään ja jäsentämään, että mitkä on ne omat tavotteet tai prioriteetit tai keskeiset työskentelyn aiheet, joiden parissa haluaa ja aikoo työskennellä, tai joita kohti työskentelee, ja sitten pystyy itse hallitsemaan sen suunnittelun, että millä tekemisillä niihin tavoitteisiin menee, tai millä tavoin niitä työaiheista aikoo työstää, ja pystyy hallitsemaan oman kalenterinsa ja pystyy priorisoimaan asiat oikein. Elikkä näkisin, että kysymys on vähän niinkuin sisältä päin tulevasta tavoiteasetannasta, toteutuksesta ja toteutuksen seurannasta tai arvioinnista lennossa koko ajan.”* *Haastateltava C*

Joihinkin määritelmiin kuuluivat myös organisaation rakenteet ja säännöt sekä yksilön tavoitteiden yhdistäminen laajempaan kokonaisuuteen liittyviin tavoitteisiin. Kuitenkin myös tällöin omaehtoisuuden nähtiin olevan olennainen itseohjautuvuuteen kuuluva elementti.

> *”Ajattelen itseohjautuvuudella sitä, että tiedostaen tai välttämättä ei edes niin analyyttisesti ja tiedostaen, valitsee itse tapoja, millä tavalla, keiden kanssa, minkälaisella aikataululla, tai mitä kohti työskentelee -- on kuitenkin olemassa ne yhteiset puitteet, sillä tasolla olevat tavoitteet tai yhteiset prioriteetit tai toiminnan periaatteet, mitkä organisaatio tarvitsee -- mutta ne rakenteet on sen verran väljät, että sitten se henkilöstä käsin tuleva motivoituminen, ohjautuminen on mahdollista, niitten yhteisten puitteitten sisällä.”* *Haastateltava A*

Itseohjautuvuuden nähtiin olevan monella tasolla toteutuva ilmiö, eli itseohjautuvuus nähtiin olevan käytännön toimiin, puhumiseen ja ajatteluun liittyvää. Lisäksi joissakin määritelmissä yksilön persoonallisuuden piirteiden, kuten itseluottamuksen ja uteliaisuuden, nähtiin kuuluvan osaksi itseohjautuvuutta.

Haastattelujen perusteella itseohjautuvuuteen liitetään vahvasti vapauden tunne, eli omaehtoisuus, joka tarkoittaa mahdollisuutta tehdä valintoja omaan tavoitteeseen sekä työskentelyyn liittyen. Lisäksi yksilön itseohjautuvuuden nähdään muodostuvan osaamisesta tehtävien suorittamisessa, kyvystä johtaa itseään työskentelyn toteuttamiseksi sekä yksilön persoonallisuuteen liittyvistä elementeistä. Näiden lisäksi tarvitaan motivaatio, eli yksilöstä sisältäpäin lähtöisin oleva tahtotila toimia asioiden ja tehtävien eteenpäin saattamiseksi. Itseohjautuvuutta toteutetaan tiettyjen yhteisten rakenteiden sisällä, mutta rakenteiden tulee mahdollistaa itseohjautuva työskentelymalli. Selkeä tavoite määrittää ja ohjaa itseohjautuvan työskentelyn suuntaa.

Käytännön tasolla yksilön itseohjautuvuuden koettiin toteutuvan tässä tutkimuskontekstissa monella eri tavalla. Näitä olivat omaehtoisuuden tunteeseen, aktiiviseen toimijuuteen ja tavoitteeseen liitettävät tekijät, joita olivat jo lähtökohtainen valinnan vapaus päättää osallistumisesta fast expert -työskentelyyn, vapaus muodostaa ja päättää tilanteeseen sopivat toimintatavat ja mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin työskentelyssä. Osaamiseen liitettäviä tekijöitä olivat yksilötasolla toteutetut monet erilaiset konkreettiset toimet tai tehtävät, jotka johtivat kohti tavoitteiden saavuttamista sekä osaaminen, jolla tarkoitettiin oman osaamisen ja näkemysten esille tuomista. Itseohjautuvuuden nähtiin toteutuneen myös työskentelyyn sitoutuneisuutena sekä palautteen antamisen kautta. Sitoutuminen ja palaute puolestaan liittyivät yhteisiin rakenteisiin sekä motivaatioon ja haluun toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Vastuun ottaminen ja luvattujen vastuiden suorittamisesta huolehtiminen yhdistyvät omaehtoisuuteen, mutta myös taitoon johtaa omaa työskentelyä. Itsensä johtamisen taitoon liittyi myös aikataulujen hallinta ja priorisointikyky.

Yhteenveto haastatteluissa esille tulleista yksilön itseohjautuvuutta kuvaavista keskeisistä elementeistä on koottu taulukkoon 4. Kaikki edellä ja taulukossa 3 esitetyt elementit eivät tulleet esille kaikissa haastatteluissa, joten käytännön työskentelyssä toteutuvaa itseohjautuvuutta jokainen haastateltavista peilaa hieman erilaiseen määritelmään ja osittain erilaisiin elementteihin.

Taulukko 4. Haastatteluissa esille tulleita yksilön itseohjautuvuuteen kuuluvia elementtejä ryhmiteltynä.

Yksilön itseohjautuvuuden elementtejä haastatteluista	Yksilön itseohjautuvuus
Sisäinen suunta	Tavoite
Tavoite	
Yhteiset rakenteet	Yhteiset rakenteet
Osaamisen käyttäminen	Osaaminen
Oman työn johtaminen	Itsensä johtaminen
Omien rajojen tunnistaminen	
Uteliaisuus	Persoonallisuus
Itseluottamus	
Proaktiivisuus	Aktiivinen toimijuus
Toteutus	
Oma-aloitteisuus	
Halu toimia	Motivaatio
Mahdollisuus vaikuttaa	Omaehtoisuus
Vastuu ja vapaus	

4.3 Tiimin itseohjautuvuus

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä heidän mielestään tiimin itseohjautuvuus määritellään, kokonaisuutena vastaukset sisälsivät keskinäisiä samanlaisuuksia sekä erilaisuuksia, kuten haastateltavien kuvatessa yksilön itseohjautuvuutta. Tiimin itseohjautuvuuteen nähtiin kuitenkin tyypillisesti kuuluvan samankaltaisia elementtejä kuin yksilön itseohjautuvuuteen, vaikka tiimin itseohjautuvuudessa elementtien nähtiin yksilötasosta poiketen toteutuvan ryhmän tasolla yksilötason sijaan. Vaikka tiimin itseohjautuvuudessa korostui ryhmän vaikutus, yksilön kontribuutiota yhteisen tekemisen eteen ei kuitenkaan täysin jätetty huomioimatta. Aineiston perusteella ryhmän itseohjautuvuuteen nähtiin kuuluvan vapaus ja valtuutus toimia ja tehdä päätöksiä ryhmänä, ryhmässä oleva osaaminen ja sen tunnistaminen, ja yhteinen tavoite, josta tiimissä on oltava riittävän selkeä ja yhtenäinen käsitys. Lisäksi tiimin itseohjautuvuuteen nähtiin kuuluvaksi aktiivinen toimijuus sekä avoin viestintä, jotta toimijuutta voidaan toteuttaa ryhmänä.

> *”Mutta ihan samalla tavalla tämmönen yhteisohjautuvuus -- niin siinä on samoja periaatteita [kuin itseohjautuvuudessa], mutta siinä on kuitenkin yksilöt, jotka ovat siinä tekemässä sitä yhteisohjautuvuutta. Mut joka tapauksessa, se aktiivisen toimijuuden roolihan siinä on hyvin vahva.”* Haastateltava B

> *”..riittävän selkee käsitys yhteisestä päämäärästä ja tiimiläisten pitää pystyä keskenään avoimeen ja tiiviiseen kommunikaatioon, että kun asiat etenee, niin se tiimi pysyy siinä mukana, ja se tarkottaa sitä et jokaisen pitää, antaa riittävästi sen tiimin työskentelylle.”* Haastateltava G

Tavoitteen ja aktiivisen toimijuuden lisäksi tarvitaan luottamusta, tasa-arvoinen hierarkia ja rakenteet, joiden puitteissa on lupa tai valtuutus toimia.

> *”..yhteinen tavote ja fiilis, että pystytään, tai just semmonen, et on sitä luottamusta. Ja sit on se yhteinen tavote. Just se että on se kans sellanen olo, että hei me voimme tehdä nyt näin ja meillä on semmonen mandaatti tehdä näin, on se autonomia siihen, ja sellanen yhdessä.. tekemisen.. -- Mut sit pitää olla.. tosi sellanen, että kukaan ei pelkää mitään, tai ei oo sellasta, että voidaaks me nyt näin tehdä tai mitään et sul on täysin sellanen.. Että ei oo mitään ajatusmaailmaa siellä tai jotain hierarkiaa [taustalla].”* Haastateltava H

Oman osaamisen lisäksi on merkitsevää, että itseohjautuvassa tiimissä tiedetään, mitä toiset osaavat, ja osataan hyödyntää myös toisten osaamista yhteisessä tekemisessä.

Osaamisen tunnistamiseen liittyy sekä substanssiosaaminen, mutta myös erilaisten näkökulmien ymmärtäminen ja huomioiminen.

> *"..et ihmiset tutustuu toisiinsa sillä tasolla, et ne ymmärtää toistensa osaamisen. – taidollisen, mutta myös mistä perspektiivist ihmiset katsoo. -- mitä paremmin ne ihmiset osaa sen toisten osaamisen hyödyntää, ni sitä vähemmän [johtajaa] tarvitaan."* *Haastateltava F*

Kuten yksilön itseohjautuvuuden määrittelyssä, ei tiimin itseohjautuvuudelle ole haastattelujen perusteella todettavissa yhtä täysin yhtenäistä tai yksiselitteistä määritelmää. Tiimin itseohjautuvuudesta haastatteluissa käytettiin nimitystä yhteisohjautuminen, yhteisöohjautuminen tai yhdessä ohjautuminen. Yhteenveto haastatteluissa esille tulleista tiimin itseohjautuvuutta kuvaavista keskeisistä elementeistä on koottuna taulukkoon 5.

Käytännön tasolla tiimin itseohjautuvuus toteutui yhteisten toimintatapojen luomisena ja tiimin toiminnan organisoimisena sekä pienempiin osajoukkoihin järjestäytymisenä tehtävien suorittamiseksi. Tiimin käytännöissä huomioitiin tiimissä oleva osaaminen ja tiimin jäsenten taustalla olevat verkostot. Tiimin itseohjautuvuus näkyi myös kykynä määrittää yhteinen tavoite, yhteisissä dialogeissa ja erilaisena konkreettisena toimintana yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Haastatteluissa kuitenkin myös kyseenalaistettiin tiimin itseohjautuvuuden toteutumista täysimääräisenä, sillä osa tehtävistä oli suhteellisen itsenäisesti suoritettavia. Tästä näkökulmasta katsottuna itseohjautuvuuden koettiin olevan lähempänä yksilön itseohjautuvuutta.

Taulukko 5. Haastatteluissa esille tulleita tiimin itseohjautuvuutta kuvaavia elementtejä ryhmiteltynä.

Tiimin itseohjautuvuuden elementtejä haastatteluista	Tiimin itseohjautuvuus (yhteisöohjautuvuus)
Yhteinen päämäärä	Yhteinen tavoite
Yhteinen tavoite	
Yhteiset rakenteet	Yhteiset rakenteet
Yhteenkuuluvuus	
Viestintä (koordinointi) tiimin sisällä	Keskinäinen koordinointi
Toisten osaamisen tunnistaminen	Osaaminen
Toisten osaamisen hyödyntäminen	
Yhteinen valinnanvapaus	Omaehtoisuus
Mandaatti toimia	
Yksilön kontribuutio yhteiseen tekemiseen	Aktiivinen toimijuus ryhmänä
Hierarkia poistettu	Luottamus ja tasa-arvoisuus

4.4 Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa kuvataan empiirisessä tutkimuksessa esille tulleita itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Luvun alussa kuvataan empiirisessä tutkimuksessa esille tulleita yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita haastatteluaineiston perusteella ovat pysyvämmän sekä väliaikaisen organisaation suunnasta koettu autonomian tunne, motivaatio, osaaminen, taito johtaa omaa työskentelyä, tavoite sekä fasilitoinnin ja digitaalisen alustan muodostamat rakenteet ja koordinointi. Pysyvämmällä organisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatiota, johon fast expert -tiimeihin osallistuneet asiantuntijat työskentelevät päätoimisesti. Kokonaisuus on esitetty tiivistetysti taulukossa 6.

Taulukko 6. Yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät.

Yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät	Yksilö itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät (ryhmittely)
Pysyvämmän organisaation suunnasta koettu vapausaste	Koettu autonomian tunne ja tuki
Väliaikaisen organisaation suunnasta koettu vapausaste	
Halu toimia	Motivaatiotekijät/motivaatio
Halu oppia	
Kiinnostus kokeilla	
Merkityksellisyys	
Annetun tehtävän suorittaminen	
Sisäinen suunta	Tavoite
Ymmärrys tavoitteesta	
Osaaminen ja kokemus	Osaaminen
Avoimuus ideoille ja toimintatavoille	
Itsensä johtaminen	Itsensä johtamisen taito
Kyky johtaa omaa työtä	
Valmius työskennellä itseohjautuvasti	
Fasilitointi	Rakenteet ja koordinointi
Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen	

Tutkimusaineiston perusteella tunnistettuja tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat sekä pysyvämmän organisaation että fast expert teams -verkoston suunnasta koettu vapausaste, tiimin jäsenistä muodostuva kokoonpano, tiimiin muodostunut ilmapiiri, tiimin tavoitteenasetannan onnistuminen, tiimin käytännöt, kuten sen jäsenten osaamisen ja tehtävänjaon yhdistäminen sekä fasilitointi ja digitaaliset työkalut, jonka keinoin työskentelylle muodostettiin rakenteet ja työn koordinointi. Kokonaisuus tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä on esitetty taulukossa 7. Osa näistä tekijöistä, kuten tavoite, osaaminen sekä fasilitoinnin ja digitaalisen alustan muodostamat rakenteet, on yhteisiä yksilölle (taulukko 6) ja tiimille (taulukko 7). Kokonaisuudessaan itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä käsitellään luvuissa 4.4.1-4.4.7.

Taulukko 7. Tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät.

Tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät	Tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät (ryhmittely)
Pysyvämmän organisaation suunnasta koettu vapausaste	Koettu autonomian tunne ja tuki
Väliaikaisen fast experts -verkoston suunnasta koettu vapausaste	
Tiimin jäsenten persoonallisuuden piirteet	Tiimin koostumus
Luottamus	Tiimin ilmapiiri
Psykologinen turvallisuus	
Koettu hierarkia	
Tiimin tavoite	Tiimin tavoitteenasetanta
Osaaminen ja kokemus	Osaamisen ja tiimin tehtävien yhdistäminen
Avoimuus ideoille ja toimintatavoille	
Päätöksenteko	
Koordinointi	
Fasilitointi	Rakenteet ja koordinointi
Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen	

4.4.1 Motivaatio ja psykologisten perustarpeiden täyttyminen

Haastattelujen perusteella motivaatiotekijöitä eli syitä väliaikaisten tiimien työskentelyyn osallistumiselle oli yksilölle itselle merkityksellisten ja kiinnostavien asioiden tai tehtävien toteuttaminen. Näitä olivat halu auttaa poikkeuksellisessa tilanteessa, halu tarjota omaa osaamista työskentelyssä hyödynnettäväksi sekä halu ja kiinnostus oppia uutta tämän prosessin kautta. Joissakin tapauksissa motivaatiotekijänä oli osoitetun työtehtävän suorittaminen. Tavanomaisesti yksilöllä olevia motivaatiotekijöitä oli useita. Pääsääntöisesti motivaatiotekijä työskentelyyn liittyessä ja työskentelyn kuluessa pysyi samoina, mutta havaintojen perusteella joissakin tapauksissa motivaatiotekijä vaihtui annetun työtehtävän suorittamisesta syvällisempään kokemukseen työn sisällön merkityksellisyydestä.

> *”Eli tiivistäen, kiinnostus kokeiluun oli vahva motivaatiotekijä ja mahdollisuus tarjota käyttöön omaa kokemusta ja näkemystä..”* *Haastateltava C*

> *”Ja tajusin, että -- mä oon nyt luomassa jotain uutta näitten ihmisten kanssa..”* *Haastateltava D*

Itseohjautuvuusteorian mukaan psykologisten perustarpeiden täyttyminen johtaa autonomiseen motivaatioon, ja autonomisesti motivoitunut yksilö puolestaan ohjautuu oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti kohti yksilöä itseään kiinnostavia tehtäviä. Sosiaalisen ympäristön tulee tukea tunnetta perustarpeiden täyttymistä. Psykologisten perustarpeiden estyminen estää motivaation ja itseohjautuvuuden muodostumista. (Deci & Ryan 2000, 227-229)

Itseohjautuvuusteoriaan nojaten haastatteluaineistosta poimittiin psykologisten perustarpeiden, eli kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttavia tekijöitä. Aineistosta tunnistettiin sekä psykologisten perustarpeiden täyttymistä

tukevia että niitä estäviä tekijöitä, jotka kuvataan taulukossa 8 sekä seuraavissa kappaleissa. Aineistosta poimitut psykologisten perustarpeiden estymistä kuvaavat tekijät on merkitty taulukkoon harmaalla värillä.

Taulukko 8. Aineistosta poimittuja motivoitumiseen johtavia psykologisten perustarpeiden täyttymistä tukevia tai estäviä tekijöitä.

Psykologisen perustarpeen täyttymiseen tai estymiseen liittyvä tunne	Psykologinen perustarve	
Tavoitteeseen vaikuttamisen mahdollisuus	Omaehtoisuus	Psykologisten perustarpeiden täyttymistä kuvaavia tekijöitä
Vapaus tehdä valintoja		
Vapaaehtoinen osallistuminen		
Vapaaksi koettu työskentely		
Halu auttaa		
Osaamisen käyttäminen	Kyvykkyys	
Oppiminen		
Positiivinen tai kannustava palaute		
Uuden luominen		
Kuulluksi tulemisen tunne	Yhteenkuuluvuus	
Tunne hyödyksi olemisesta		
Merkityksellisyys		
Yhteenkuuluvuuden tunne		
Yhteinen kiinnostuksen kohde		
Annetun työtehtävän suorittaminen		Psykologisten perustarpeiden estymistä kuvaavia tekijöitä
Ei tunnetta tiimiin liittymisestä		
Riittämättömyyden tunne työkuorman ja aikatauluhaasteen vuoksi		

Kyvykkyys. Kyvykkyyden tunnetta kuvaa kokemus tehokkuudesta yksilön toimiessa vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä kanssa (Deci & Ryan 2000, 252-253). Tutkimuskontekstissa kyvykkyyden tunteen täyttymisen voidaan nähdä toteutuvan tilanteissa, joissa haastateltava kertoi oman osaamisen tuomisesta yhteiseen käyttöön tai uuden luomisesta muiden kanssa. Kyvykkyyden tunteeseen liitetään myös tunne omien taitojen kehittämisestä (Van den Broeck ym. 2010, 982), minkä perusteella oppiminen on kyvykkyyden tunteeseen liitettävä tekijä. Haastatteluaineiston perusteella oppimisen koettiin toteutuvan substanssiosaamisen sekä väliaikaiseen organisoitumiseen liittyvän prosessiosaamisen näkökulmasta. Näiden lisäksi oppimista tapahtui käytettäessä sellaista teknologiaa, eli digitaalista alustaa tai virtuaalisia työkaluja, jotka eivät olleet haastatellulle aiemmin tuttuja työkaluja.

> ”..oppimisen kokemus on ihan huikea mulla.” *Haastateltava B*

Yksilöllinen huomioiminen ja positiivinen, ei kontrolloiva palaute vahvistavat tunnetta kyvykkyydestä (Deci ym. 2017, 31). Haastattelujen perusteella tiimissä vallitsi positiivinen ilmapiiri, ja kannustavaa palautetta annettiin tiimin jäsenten kesken paljon. Omia ideoita ja

ajatuksia oli mahdollista validoida avoimesti yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Muiden tiimin jäsenten osaaminen tuli huomioiduksi ja sitä arvostettiin. Sen lisäksi fasilitointi koettiin innostavaksi ja positiivista yhteistä tekemistä kannustavaksi. Myös verkostosta digitaalisen alustan kautta saatu palaute tuli positiivisesti huomioiduksi.

Omaehtoisuus. Omaehtoisuuden tunteella tarkoitetaan yksilön psykologista kokemusta oman vapaan tahdon mukaisesti toimimisesta (Ryan & Deci 2000, 254). Omaehtoisuuden tunteen voidaan nähdä toteutuneen jo silloin, kun yksilöllä oli itse mahdollisuus päättää osallistumisestaan väliaikaisesti organisoituneeseen tiimiin.

> *"..lähtiessään vapaaehtoistoimintaan -- täytyy olla hirveän vahva motiivi kullakin ihmisellä, jotta se tekee jotain, ilmaseks, jotta se raivaa aikaa kaikelta muulta niin joku vahva motiivi pitää olla."* *Haastateltava B*

Muita omaehtoisuuden tunteeseen liitettäviä tekijöitä olivat mahdollisuus vaikuttaa sekä työskentelylle asetettuun tavoitteeseen että tehtävien määrittämiseen ja niiden suorittamiseen. Kokonaisuutena työskentely tässä väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa koettiin hyvin vapaaksi, eli omaehtoisuuden tunnetta tukevaksi, sillä esimerkiksi varsinaisia työskentelyä määrittäviä sääntöjä ei varsinaisesti koettu olevan. Tässä tutkimuskontekstissa kokemusta omaehtoisuudesta lähestyttiin kahdesta suunnasta; sekä pysyvämmän organisaation että väliaikaisen verkoston suunnasta. Omaehtoisuuden tunteen tuli toteutua kummankin organisaation suunnasta.

Yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuuden tunne täyttyy, kun yksilö tuntee välittämistä ja joukkoon kuulumista (Deci & Ryan 2000, 253; Van den Broeck ym. 2016, 1199). Haastateltavien kokemuksia yhteenkuuluvuuden tunteesta kuvaavat tunne kuulluksi tulemisesta, yhteiset kiinnostuksen kohteet sekä itsellä ja muilla tiimissä olevilla koettu halu olla hyödyksi ja auttaa kriisitilanteessa. Haastattelussa puhuttiin ”meidän tiimistä”, mikä kuvasi yhteenkuulumista. Yhteenkuuluvuutta kasvatti myös tunne siitä, että väliaikaisessa tiimissä sai olla avoin ja oma itsensä. Kriisistä johtuvat poikkeusolosuhteet, vapaaehtoisuus ja ratkaisuehdotusten etsiminen kriisistä selviämiseksi yhdessä loivat jo sellaisenaan yhteenkuuluvuuden tunteen.

> *"..sai viedä ja kehittää jotain itselle tärkeää ja mihin sai käyttää omaa kokemusta, niin siellä tulee hyvin vahvasti, niinku kuulluksi tulemisen tarve täyttyy, sitä kautta tulee se sellainen, siinä tulee yhteenkuuluvuutta.."* *Haastateltava A*

Kokemus arvostetuksi tulemisesta sekä tiimitovereiden tuki loivat yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuuden tunne voi muodostua, kun yksilö kokee yhteenkuuluvuutta yhden tai

useamman tiimin jäsenen kanssa. Lyhyessä ajassa yhdessä luodut merkitykselliseksi koetut ratkaisuehdotukset toivat yhteenkuuluvuuden tunteen.

> *"..ja jotenki oli tosi mielenkiintosta hänen kanssaan sitte keskustella."* *Haastateltava D*

> *"Oppi lisää niist asioista, et se oli ehottomasti parasta. Ja jotenki se, että ihania tyyppejähän oli ihmiset, että miten niin ku.. Ja hirvee osaaminen ja sellanen. Parasta siin ehkä siis just se että kuinka pienessä ajassa, lyhyessä ajassa ihmiset voi saada aikaan isoja juttuja."* *Haastateltava H*

Tilanteessa, jossa koettiin, että väliaikaisen organisoitumisen kautta tullut tehtävä oli annettu työtehtävä muiden työtehtävien joukossa, ei yhteenkuuluvuuden tunteen koettu täyttyvän. Tässäkin tilanteessa tehtävän suorittamiseen liittyi merkityksellisyys, kun tehtävän suorittamisessa oli mahdollisuus käyttää omaa osaamista. Toinen aineistosta tunnistettava tekijä, joka voidaan nähdä estäneen psykologisten perustarpeiden täyttymistä, oli työskentelyyn liittyvä aikahaaste ja työkuorma kokonaisuutena. Tiiviin työskentelyaikataulun vuoksi osallistuminen fast expert -tiimien työskentelyyn ei kaikissa tapauksissa ollut mahdollista pysyvämmän organisaation velvoitteiden ensisijaisuuden vuoksi. Kuten edellä kuvatiin, positiivista palautetta ja kannustamista kuvattiin olevan paljon, mutta joissakin tapauksissa kaipaamaan sitä, että palautteessa olisi tarkennettu, mikä oli hyvää. Sekä riittämättömyyden tunteen että vajaaksi koetun palautteen voidaan nähdä estävän kyvykkyyden tunteen täyttymistä.

4.4.2 Osaaminen ja itsensä johtamisen taito

Kuten luvussa 4.1 esitettiin, substanssiosaaminen oli yksi lähtökohtainen tekijä, jonka perusteella tiimeihin kutsuttiin jäseniä, ja oman osaamisen tarjoaminen käytettäväksi oli yksi motivaatiotekijöistä väliaikaisiin tiimeihin liittymiselle. Tämän lisäksi osaaminen itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä tuli esille myös haastatteluissa. Erilaistettu osaaminen ja näkökulmat tunnistettiin, ja vastavuoroisesti itseohjautuvan työskentelymallin koettiin tukevan erilaistetun osaamisen hyödyntämistä.

> *"Siinä oli monen alan asiantuntijoita ja niillä oli upeita erilaisia tulokulmia, jotka täydensi tosi mainiosti sitä meidän aikaansaannosta."* *Haastateltava B*

> *"..tällaisessa itseohjautuvassa mallissa yleensä pääsee esille sit ne vahvuudet ja osaamiset, jotka löytyy hajautetulla mallilla..* *Haastateltava C*

Kyky tai taito johtaa omaa työskentelyä nähtiin yhdeksi yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavaksi elementiksi. Koska työskentelytahti oli nopeaa, ja monelta suunnalta tulevat vastuut vaativat asioiden yhteensovittamista ja proaktiivista otetta, koettiin, että valmius toimia itseohjautuvasti ja kyky ohjata omaa tekemistä tuli olla ennalta. Haastattelujen perusteella konkreettisia tunnistettuja keinoja johtaa omaa työskentelyä olivat tehtävälistat ja muistutuslaput, tavoitteen asettaminen ja sen tarkentaminen ääneen sanoittamalla sekä pyytämällä palautetta muilta, pienempien osatavoitteiden asettaminen, konkreettinen oman kalenterin hallinta, määrätietoisuus tehtävien suorittamisessa sekä työn jaksottaminen itselle sopiviin kokonaisuuksiin.

> *"..kirjaan ylös vaikka keskeisemmät kolme asiaa mitä tänään nyt täytyy saada hoidettua, tällee ihan teknisluonteisesti.."* Haastateltava E

Monesta suunnasta tulevan paineen ja vaatimusten vuoksi oman työskentelyn johtaminen ei välttämättä ollut helppoa, mikä vaati yksilöltä aktiivista omaan toimimiseen ja tavoitteisiin kohdistuvaa päätöksentekoa.

> *"..mikä ei ollu helppoa, koska, huomasin, että oma rooli oli niin jotenkin monenlainen -- mihin jaan energiaani ja aikaani, muutanko tavoitteitani, jos homma ei etenekään, vai mitä sitten tehdään -- parempi, jotenkin niinku totesi ittelle, että tätä mä en nyt edistä, tää odottaa sitte jotain muuta toimintaa."* Haastateltava A

4.4.3 Tiimin koostumus ja ilmapiiri tiimissä

Tiimin koostumus

Tiimin koostumus tarkoittaa tiimin jäsenten persoonallisuuksien ja osaamisen kokonaisuutta. Haastatteluissa ei kysytty suoraan haastateltavien luonteenpiirteitä tai heidän näkemystään tiimin koostumuksesta, mutta haastattelujen aikana kuvattuja persoonallisuuden piirteitä olivat kehittäjä, nopea, spontaani, aktiivinen, lähestymistavaltaan systemaattinen, kuunteleva, havainnoiva ja analyyttinen. Haastattelujen perusteella tiimin jäsenten persoonallisuuksien eroavaisuudet tulivat jollakin tasolla tiedostetuiksi. Tämän tutkimusaineiston perustella persoonallisuuksien koettiin muodostavan tiimin itseohjautuvan työskentelyn kannalta toimiva kokoonpano niin kokonaisuuden kannalta kuin myös virtuaaliseen työskentelyyn liittyvien vaatimusten näkökulmasta.

> *”Että tossa oli hyvä kombo erilaisia ihmisiä, --, niin sillä tavalla vuorovaikutus täysin etämoodissa täysin toisilleen tuntemattomien ihmisten kesken toimi hyvin.”* *Haastateltava C*

Tiimin jäsenten osaaminen liittyy niin tiimin koostumukseen kuin tiimissä muodostuneisiin käytäntöihin, joista keskustellaan tarkemmin luvussa 4.4.5. Erilainen tausta ja osaaminen tunnistettiin tiimissä, sitä arvostettiin, ja osattiin käyttää hyödyksi tiimityössä.

> *”Mut kyllä siinä varmasti myöskin se, että nää ihmiset, jotka tänne valikoitui, ja joita oli pyydetty mukaan niin -- jokaisella on kytky johonkin ja sillä lailla tää oli valikoitu porukka.”* *Haastateltava B*

Luottamus ja psykologisen turvallisuuden tunne

Haastattelujen perusteella luottamuksen ja turvallisuuden tunne syntyivät tiimissä nopeasti, minkä nähtiin mahdollistavan itseohjautuvan työskentelyn perustana olevien ajatusten ja ideoiden jakamisen. Luottamus rakentui positiivisista kokemuksista tiimiin liittymisessä ja muilla tiimin jäsenillä havaitusta ammatillisesta otteesta ja osaamisesta. Voitiin luottaa siihen, että se tulee tehdyksi, mitä on luvattu.

Vapaaehtoinen osallistuminen yhteisen tavoitteen eteen työskentelemiseksi koettiin jo lähtökohtaisesti olevan perusta luottamukselle. Koettiin, että kaikilla on sama motiivi ja tahtotila: yhteisen tavoitteen saavuttaminen. Joissakin tapauksissa nopeaan luottamuksen syntymiseen vaikutti myös se, että haastateltava oli jo lähtökohtaisesti luottavainen toisia kohtaan, eikä hän kokenut mitään sellaista, mikä olisi rikkonut luottamuksen. Lisäksi luotettiin siihen, että tiimissä halutaan kaikille hyvää. Tiimissä syntynyt luottamus vahvistui kohtaamisten, vuorovaikutuksen sekä palautteen antamisen ja saamisen kautta. Kokemus luottamuksesta, turvallisuudesta ja tasa-arvoisesta vuorovaikutuksesta vaikuttivat työskentelyyn sitoutumisen. Kokemus siitä, että muut tiimin jäsenet luottavat sinuun tuki tunnetta, että haluat olla jatkossakin luotettava. Luottamuksen ja turvallisuuden tunteiden kokeminen tukivat itseohjautuvaa tiimityötä.

> *”..mikä siinä niinkuin oli semmonen kannatteleva, oli, että miksi luottamus tämän tiimin toimintaan syntyi niin nopeasti, joka näkyi siinä omassa sitoutumisessa, ja halussa panostaa tähän asiaan.”* *Haastateltava A*

> *”Mut oma kokemus oli se, että ei ollu paineita olla mitään, joka taas sitten, uskalsi jollaki tavalla antautua sille tiimille myös niitten omien näkemysten kanssa ja ideoitten kanssa, et siinä ei tarvinnu peitellä mitään.”* Haastateltava D

> *”Siihen itseohjautuvuuteen se oli varmasti merkittävä motivaatiotekijä, että semmonen tietynlainen tiimiytyminen ja positiivisella tavalla rento yhteistyöote lähti sujumaan heti. Et jos siinä olis ollut jotenkin semmonen hyvin jäykkä, tai semmonen, pelokas, tai, ettei oo psykologista turvallisuutta siinä ryhmässä, tai jotenkin torjuva kokemus siitä vuorovaikutuksesta siinä ryhmässä, niin mä epäilen, että siinä olis varmasti jotakin tuotoksia jäänyt syntymättä siinä ryhmässä.”* Haastateltava C

Avoin ja tasa-arvoinen ilmapiiri

Haastattelujen perusteella tiimeihin ei luotu varsinaisia tekemistä ohjaavia sääntöjä. Työskentelyyn osallistuneet tiimin jäsenet koettiin ammattilaisiksi, jotka tietävät, miten tällaisessa työskentelymallissa toimitaan, eikä varsinaisille säännöille koettu olevan tarvetta. Haastattelujen perusteella tiimien sisällä ei ilmennyt ristiriitoja, joita olisi ollut tarve ratkaista. Tiimien sisäinen työskentely piti sisällä asioista sopimista ja erilaisista näkökulmista keskustelua, mutta ne eivät johtaneet konfliktitilanteisiin.

Tiimin sisäisen ilmapiirin kuvattiin olleen alusta lähtien avoin, mukava, kannustava ja epämuodollinen. Haastattelujen perusteella tiimin jäsenet kokivat, että kaikkia kuunneltiin, osaamista oli helppo viedä tiimiin, ja sitä arvostettiin. Erilaisten näkökulmien nähtiin täydentävän toisiaan.

> *”Se oli ryhmä, jossa oli hyvin helppo tuoda ajatuksia esiin, ja siinä onnistui, siinä työskentelytavassa jotakin sellaista, joka on tosi vaikea sanoittaa, mutta yleensäkin ryhmäprosesseissa lähdetään hakemaan sellaista positiivista, kannustavaa yhdessä tekemistä”.* Haastateltava C

Avoimuus koettiin tärkeäksi. Osallistuminen fast expert -tiimeihin oli vapaaehtoista, joten jo lähtökohtaisesti ymmärrettiin ja hyväksyttiin, että jokainen tiimin jäsen osallistuu sillä panoksella, kuin se kyseisissä olosuhteissa oli mahdollista. Haastattelujen perusteella kokemukset olivat yksimielisiä siitä, että ajankäytön ja työpanoksen suhteen sai olla ja oltiin avoimia. Tämä mahdollisti tiimin jäsenten välisen läpinäkyvyyden ja empatian.

> *”Ja jokainen teki sen mitä pysty.”* Haastateltava H

Kuten edellä kuvattiin, avoimuus ja tasa-arvoisuus koettiin tärkeäksi yhteistä työskentelyä edistäväksi tekijäksi. Haastattelujen perusteella työskentelyssä koettiin myös epämuodollista oletusarvoihin perustuvaa hierarkiaa, jonka arvioitiin vaikuttavan tiimien työskentelyyn sekä vuorovaikutuksen dynamiikkaan. Kun vuorovaikutus tiimissä koettiin tasa-arvoiseksi ja epämuodolliseksi, koettiin vuorovaikutuksen mahdollistavan erilaisten näkemysten esille tuomisen sekä moniäänisen dialogin toteutumisen. Henkilöiden väliaikaisen organisoitumisen ulkopuolisilla titteleillä ei nähty olevan painoarvoa siihen, mitä asioita käsitellään tai miten niitä käsitellään. Sen sijaan tilanteissa, jossa koettiin epävirallisen hierarkian muodostumista ulkoisten arvojen perusteella, nähtiin hierarkian vaikuttavan sekä tiimin vuorovaikutuksen dynamiikkaan että siihen, millaista painoarvoa käsiteltäville asioille tai mielipiteille annettiin tiimissä.

4.4.4 Tavoitteenasetanta

Haastattelujen perusteella tiimin tavoitteen määrittymisellä oli merkitsevä rooli niin yksilön kuin tiimin itseohjautuvuudelle. Tiimin tavoitteen määrittämiseen käytettiin työskentelyn alussa aikaa ”jonkin verran”, ja ainakin yksi tiimi oli pyytänyt apua verkostosta pystyäkseen kirkastamaan tavoitteensa ja selkeyttääkseen, mitä tehtäviä tiimissä priorisoidaan. Tavoitteenasetanta osoittautui jopa kriittiseksi tekijäksi itseohjautuvuuden näkökulmasta, sillä sen arvioitiin olleen perusta tiimin olemassaololle ja työskentelyn käynnistymiselle.

> *”Siin oli sellanen työskentelyvaihe, että kirjatkaa tähän tämän ryhmänne tavoite, ja mitä ajattelitte nyt ensimmäisenä tehdä. -- Ne ryhmät, jotka ei löytäny itsellensä tavoitetta tai kysymyksiä, mitä lähtee työstämään, niin ne ei varmaan sitte käynnistyny koskaan.”* Haastateltava A

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sekä yksilön että tiimin itseohjautuvan työskentelyn toteutumiseen vaikutti se, kuinka selkeästi tavoite oli jäsentynyt ja ymmärretty. Tiimin jäsenillä tulee olla riittävän selkeä ja yhdenmukainen käsitys tavoitteesta, joka pyritään saavuttamaan.

> *”Eli se kokonaisuuden näkyväksi tekeminen, ja miten se etenee, oli mulle kyllä kans tosi tärkeetä. Mä kaipasin, ja se tuska mikä alussa oli, kun ei ymmärtänyt siitä kokonaisuudesta, niin se [tavoitteen näkyväksi tekeminen] autto mua kyl tosi paljon.”* Haastateltava B

> *”Tiimissähän se korostuu, että se itseohjautuvuus ja yhdessäohjautuvuus on mahdollista, jos on se yhteinen tavote, ja se on mahollisimman selkee kaikille ja*

jonkinlainen yhteinen suunta, kaikki tietää mitä heiltä odotetaan tiimin jäseninä”. *Haastateltava E*

Tiimien tavoite muotoutui tiimissä käydyissä keskusteluissa. Vaikka tiimin tavoitteen määrittäminen vaati alussa aikaa ja proaktiivista otetta tehdä valintoja siitä, mitä tavoitetta kohden työskentely aloitetaan, tiimeillä ollut vapaus määrittää tavoitteet ja työskentelytavat sekä tiimin jäsenten keskinäiset vastuut koettiin positiivisena ja motivoivana. Työskentelylle tulee kuitenkin olla tuki ja puitteet, jossa tehtävät suoritetaan.

”Siihen tulee semmone lumipalloefekti, että kun voi vaikuttaa siihen, että mitä ruvetaan tekemään tai mitä itse rupee tekemään, niin on motivoituneempi siihen, et jos saa päättää suunnan ni sit motivoidummin tai sitoutuneemmin lähtee sitte siihen suuntaan versus se, että se tulee ulkopuolelta.” *Haastateltava D*

”..eri organisaatioista erilaisella elämänkokemuksella, erilaisilla tutkintotaustoilla, erilaista elämää elävät ihmiset, kun ne on saman mission äärellä, ja niille antaa raamit, mutta niille antaa väljyyttä niin mitä sieltä voi syntyä. *Haastateltava B*

4.4.5 Tiimin käytännöt ja tehtävänjako

Tiimin vastuulla oli päättää, mitä tehtäviä se suorittaa päästäkseen tavoitteeseen, ja miten vastuut jaetaan. Yhteisten keskustelujen kautta tiimissä tunnistettiin kunkin tiimin jäsenen osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja ajankäyttömahdollisuudet, joka yhdistettiin suoritettavien tehtävien ja tavoitteiden kanssa. Tehtäviä jaettiin pienemmiksi osiksi, jotta niihin olisi helpompi tarttua käytettävissä olevan ajan puitteissa. Tiimin itsenäisesti ja nopeasti kehittämät käytännöt, eli tapa sopia tehtävistä ja koordinoida tiimin jäsenten välistä työskentelyä, edistivät itseohjautuvaa työskentelyä.

”..käytiin läpi, että nyt tällä hetkellä meillä käynnissä olevia töitä, kun niitä yritettiin pilkkoa aina mahdollisimman pieneksi, että niihin on helppo antaa oma panos -- ja kellä on kiinnostusta mihinkin. -- ennen sitä käytiin läpi, että onko nyt edellisen jutustelun jälkeen kuulunut jotakin uutta, joko muista tiimeistä tai yhteiskunnallista koko koronatilanteesta, että onks nää meiän valitsemat teemat vielä relevantteja, keneltä löytyy tähän aikaa selvittää eteenpäin vai pitäiskö meiän jättää näistä aikasemmista kahesta-kolmesta hommasta joku vähän tauolle, tai jättää kokonaan pois. Eli tavallaan herkkyyttä ja valppautta siihen, että paljonko meillä on yhteistä aikaa, mihin ihmisten mielenkiinto tai osaaminen kohdentuu niistä teemoista, mitä meiän pitää jättää vähemmälle tai luopua kokonaan ja mihin meiän pitäis panostaa.

> *Semmosta keskustelua me lyhyessä ajassa opittiin käymään ja sen mä ajattelen, että se oli sitä tiimitason itseohjautuvuutta."* Haastateltava A

Tiimin käytäntöihin kuului keskinäinen ideoiden ja ajatusten kehittäminen (sparrailu) ja validointi. Tiimin erilaiset tehtävät jaettiin tiimin sisäisessä keskustelussa. Jakoa toteutettiin pääasiallisesti sen mukaan, mitä tehtäviä kohtaan kukin tiimin jäsen osoitti osaamista, kiinnostusta ja halua tehdä. Haastattelujen perusteella tehtäviin liittyvien vastuiden ottamisessa oltiin hyvin proaktiivisia. Osa tehtävistä oli sellaisia, joita työstettiin pareittain tai pienissä tiimin sisäisissä ryhmissä, jotkut tehtävistä olivat sellaisia, että ne liittyivät kokonaisuuteen, mutta niiden suorittaminen oli mahdollista suhteellisen itsenäisesti. Ajankäytön rajallisuus tuki sitä, että tehtävänjaosta ei syntynyt kilpailuasetelmaa, vaan oltiin pikemminkin kiitollisia, kun jollakin oli mahdollisuus ottaa tehtävä hoitaakseen.

> *"Ja kaikilla oli semmonen yhteinen se, että haluu jollain tavalla auttaa tässä tilanteessa siihen yhteiseen tavotteeseen, mikä se onkaan ni siihen niit ratkasuja että mitä ne onkaan."* Haastateltava H

Haastatteluista on todettavissa, että avoimuus ideoille ja ketterille toimintatapojen muutoksille koettiin tiimin itseohjautuvan työskentelyn kannalta positiivisena. Päätöksentekoa kuvattiin nopeaksi, dialogimaiseksi ja epämuodolliseksi, ja työskentelyssä hyödynnettiin tiimin jäsenten verkostojen laajuutta. Tiimin sisäisessä päätöksenteossa riitti, että osa tiimin jäsenistä osallistui päätösten tekemiseen. Tämä päätöksentekotapa mahdollisti nopean etenemisen työskentelyssä.

> *"..et [en] muista kyllä yhtään sellasta hetkeä, että ei oltais jääty niitte ideoiden äärelle edes hetkeksi. Ja tavallaan haluttu löytää siitä ajatuksesta tai jostain ideasta hyvää tai jatkojalostukseen jotain."* Haastateltava D

> *"Se oli mun mielestä yks niit kaikkein kiitettävimpiä asioita siinä, että siinä ei jämähdetty siihen perinteiseen tapaan tuottaa jotain lopputulosta, vaan siin oli tavallaan koko ajan ovet auki erilaisille uusille oivalluksille ja suunnanmuutoksille."* Haastateltava G

4.4.6 Väliaikaisen ja pysyvämmän organisaation rooli

Pysyvämpi organisaatio

Tässä tutkimuksessa haastatellut väliaikaisesti organisoituneissa fast expert -tiimeissä työskennelleet henkilöt työskentelivät päätoimisesti pysyvämmässä organisaatiossa.

Pysyvämpi organisaatio vaikutti väliaikaiseen organisoitumiseen jo lähtökohtaisesti siten, että asiantuntijoilla tuli olla pysyvämmän organisaation lupa osallistua väliaikaisesti organisoituvaan tiimiin. Pysyvämmän organisaation suunnasta koettu vapauden (omaehtoisuuden) tunne vaikutti siihen, miten väliaikaisesti organisoituneen tiimin työskentelyyn oli käytettävissä olevan ajan puitteissa mahdollista osallistua.

> *”Ja mä koin, että tossa prosessissa oli hirveen helppo osallistua, koska tossa oli hirveen hyvä tasapaino, että oman organisaation puolelta ei ollut mitään sellaista, sellaisia reunaehtoja tai raamituksia, mitkä olis millään tasolla estänyt itseohjautuvuutta tai itseohjautumista, vaan päinvastoin siinä oli mandaatti olla mukana, kun itse kokee järkeväksi ja itse sopii niitä asioita.”* Haastateltava C

Vaikka lupa osallistumiselle oli, työkuorma pysyvämmässä organisaatiossa oli tekijä, joka vaikutti ajankäyttöön ja väliaikaisen organisaation työhön osallistumiseen. Pysyvämmän organisaation tehtävät olivat prioriteettina.

> *” Vaikka ne asiat oli mielenkiintosia, niin mulla ei ollu niihin asioihin siinä kohtaa, kyllä oikeesti ihan hirveesti mahdollisuutta perehtyä..”* Haastateltava G

Haastattelujen perusteella joissakin tapauksissa väliaikaisesti organisoitunut tiimi tarvitsi tehtävien suorittamiseksi työpanosta tai työprosesseihin liittyvän hyväksynnän myös pysyvämmästä organisaatiosta. Haastatteluissa ei tullut esille seikkoja, joiden perusteella jokin väliaikaisen tiimin työtehtävä olisi estynyt pysyvämmän organisaation vaikutuksesta, mutta joissakin tilanteissa pysyvämmän organisaation prosessit tai hyväksyntäpolitiikat vaikuttivat väliaikaisesti organisoituneen fast expert -tiimin työskentelyn aikataulutukseen. Tämä kuitenkin osoittaa, että pysyvämmän organisaation prosesseilta voidaan joissakin tilanteissa vaatia joustavuutta, jotta väliaikaisen organisaation tehtävien suorittaminen mahdollistuu.

Väliaikaisesti organisoitunut verkosto

Väliaikaisesti organisoitunut fast expert teams -verkosto asetti ylätason tavoitteen tiimeille, mutta tiimien vastuulla oli asettaa tarkempi tavoite, määrittää tiimin tehtävät tavoitteen saavuttamiseksi sekä aikatauluttaa ja jakaa tehtävät tiimin sisällä. Työskentelyä koordinoitiin virtuaalisissa tapaamisissa (Zoom) sekä digitaalisen alustan (Howspace) välityksellä, sillä fyysiset tapaamiset eivät olleet mahdollisia covid-19-pandemian aikana. Tiimit saivat käyttää myös muita digitaalisia työkaluja valintansa mukaan, esimerkiksi

Google Docs. Yksilöiden ja tiimien itseohjautuvaan työskentelyyn vaikutti se, miten vapaaksi työskentely koettiin. Haastateltavien kokemukset omaehtoisuuden tasosta sekä yksilön että tiimin näkökulmasta katsottuna olivat korkeat.

> *”Sille yksittäiselle ryhmälle oli koko prosessin toimesta annettu tavoitteen aihepiiri, mut sit se oli hyvin vapaata ryhmäläisten kesken sopia, että mitä kukakin kokee, että pystyy tuottamaan siihen teemaan liittyen, ja jäsentämään sen oman tuotoksen sitten tarkemmin, että koen, että siinä oli sellaista positiivista liikkumatilaa. Se prosessi on sitten sen varassa, että minkä tyyppisiä asiantuntijoita siihen liittyy.”* *Haastateltava C*

> *”Struktuureita oli, mut se vapaus, että mitä nää [tiimit] saa aikaseks, niin sitähän ei määritelty..”* *Haastateltava B*

Väliaikaisessa organisaatiossa ei ollut esimies-työntekijä -suhteita. Työskentelyssä koetusta johtajuudesta haastateltavilla oli useita erilaisia kokemuksia ja tulkintoja. Haastateltavien kokemuksia olivat 1) johtajuutta ei ollut, 2) johtajuutta ilmeni yksilötasolla, ja 3) lisäksi oli kokemuksia, joiden mukaan johtajuus oli jaettua.

Kun haastateltavat kokivat, että varsinaista johtajuutta ei ilmennyt, nähtiin, että sillä on erilaisia vaikutuksia itseohjautuvalle toiminnalle. Yhden näkemyksen mukaan työskentelyä vietiin eteenpäin fasilitoinnin keinoin eikä johtajuuden puuttumisen nähty vaikuttavan työskentelyyn. Vastakkainen näkemys oli, että johtajuuden puuttumisen nähtiin haittaavan itseohjautuvaa työskentelyä. Tämä näkemyksen koettiin liittyvän läheisesti epäselvyyksiin tavoitteiden kommunikoinnissa.

Niissä tilanteissa, kun koettiin, että johtajuutta ilmeni, nähtiin sen olevan kahdenlaista: sekä henkilöityvää johtajuutta että jaettua johtajuutta. Tiimien sisällä koetun johtajuuden nähtiin pääsääntöisesti olevan jaettua johtajuutta, mutta haastatteluiden perusteella henkilöityvää johtajuutta ilmeni tiimin sekä verkoston tasolla. Verkostotason johtajuuden ajateltiin olevan henkilöityvää taustajohtajuutta kaikille.

Haastattelussa todettiin, että johtajuus ei jää tyhjiöksi. Kokemuksia johtajuudesta voidaan peilata aiempiin kokemuksiin ja tulkintoja johtajuudesta voidaan tehdä erilaisten työskentelyyn liittyvien tapahtumien perusteella. Kuten edellä mainittiin, tiimin sisällä koettiin kahta erityyppistä johtajuutta, sekä henkilöityvää johtajuutta, mutta myös jaettua johtajuutta, jonka nähtiin perustuvan tiimin jäsenten substanssiosaamiseen. Jaettua johtajuutta kuvailtiin myös asioille omistautumisena ja erilaisten vahvuuksien

hyödyntämisenä. Edellä kuvatut henkilöityvä johtajuus sekä jaettu johtajuus koettiin tiimin itseohjautuvuuden kannalta positiivisena.

> *”Niin meijän tapauksessa musta tuntu, että siinä oli paljo hyvää siinä, että on joku, joka tavallaan reilusti sitä mieltä, et vähän niin ku sellanen, et jos vähän hiljaisemmin olen sitä mieltä, ni sit jos joku on äänekkäämmin sitä mieltä, ni sit tavallaan se, semmosella hyvällä imulla lähtee vetämään siihen suuntaan mihin suuntaan ollaan kaikki muutenkin menossa.”* *Haastateltava D*

> *”Niin ku se on vielä, että mimmosta johtajuutta siellä esiinty, ni mun mielestä se on semmosta leadershippiä, sen asian omistautumista ja enemmän, jokaisen niitten vahvuuksien käyttämistä siinä, ja verkostojen ja miten saa mahollisimman paljon tehtyy siinä.”* *Haastateltava H*

Aineiston perusteella johtajuuteen tai kokemukseen sen puuttumisesta suhtauduttiin työskentelyn eri vaiheissa eri tavoin. Epäselvissä tai epävarmoissa tilanteissa työskentelyn alussa sekä myöhemmässä vaihteessa saatettiin kaivata tukea muodollisesta johtajuudesta.

> *”..[johtajuuden puuttuessa] työn sisällöstä ja tavoitteista on hitaampi, vaikeempi ottaa kiinni -- Se hidastaa sitä työtä ja, ehkä myöskin vie siitä lopputuloksesta jotain.. Se lopputuloskaan ei ehkä nouse niin korkeelle tasolle kun sen pitäis.”* *Haastateltava G*

> *”Eli [aluksi] mä kaipasin ihan valtavasti sitä perinteisen johtamisen struktuuria ja sitä jotenkin sitä tukea ja turvaa siihen, ja kipuilinkin varmasti alkuun ja olin tosi hämmentynyt ja samanaikaisesti sitten ne asiat alko tässä vaan se tekeminen, tekemisen imu tavallaan hälvensi sen puutteen.”* *Haastateltava B*

> *”..asia, jonka tiimi vois varmasti itse päättää, mutta kun siitä ollaan vähän epävarmoja tai tulee joku aikapaine tai tän tyyppistä, niin siinä tapauksessa kysytään, että tiedätkö sinä, tai ajatellaan, että viestiketju menee kauheen hierarkkisesti jonkun komentoketjun kautta.”* *Haastateltava A*

Riippumatta siitä näkemyksestä, miten johtajuuden läsnäoloa tulkittiin, koettiin, että työskentelyyn olisi ollut saatavissa lisää tukea tiimin ulkopuolelta, mutta tiedostettiin, että tuen saamiseksi vaadittiin oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta pyytää sitä. Koettiin, että tukea olisi ollut saatavilla verkostosta sekä fasilitaattorilta.

4.4.7 Rakenteet ja koordinointi

Fasilitointi tukee, luo rakenteita ja koordinoi työskentelyä

Fasilitoinnin rooli itseohjautuvaa työskentelyä tukevana, koordinoivana tai rakenteita muodostavana tekijänä ilmeni useaan kertaan kaikissa haastatteluissa. Fasilitointia ei lähtökohtaisesti pidetty johtajuutena, vaan johtajuudesta erillisenä toimena, jolla luotiin rakenteita sekä selkeytettiin ja koordinoitiin työskentelyä. Yhtenäistä näkemyksissä oli se, että korkeatasoisen fasilitoinnin rooli työskentelyn onnistumiselle oli merkittävä.

> *”Ja sitte se autto mun mielestä se, että meillä oli se tiimifasilitaattori, ulkopuolinen fasilitaattori kuitenki siinä ohjaamassa sitä ja oli se struktuuri. -- niin se anto sen [työskentelyn] edellytykset, et vaikka ois kuinka itseohjautuva joku organisaatio, mutta se fasilitaattori tai se taho anto sellaset niin ku, et nyt hei, nyt on tämä.”* *Haastateltava H*

Haastatteluissa todettiin, että fasilitoija ei ohjannut tiimien työskentelyä fasilitoijan määrittämään suuntaan, vaan fasilitoija esitti kysymyksiä, jonka avulla tiimin työskentely pysyi fokusoituneena. Fasilitoijan toimintatapa nähtiin valmentavana ja ratkaisuhakuisena sen sijaan, että se olisi ollut käskyttävää, määräävää tai aikataulun vuoksi paineistavaa. Haastattelujen perusteella koettiin, että fasilitoijan puoleen olisi voinut kääntyä myös silloin, mikäli työskentelyssä olisi ollut tarvetta enemmälle tuelle.

> *”..ni mä luulen, et siinä oli paljon vaikutusta siihen, että on joku, tavallaan sellanen enemmän fasilitointirooli, joka sitten myös samalla kysyy kysymyksiä, jotka tavallaan orientoi siihen, löytämään suuntaa ja näin, mut ei siinä mielessä, että se ois jollain tavalla ohjannu meitä tiettyyn suuntaan vaan, että auttaa tavallaan löytään uutta suuntaa tai pysymään kurssissa.”* *Haastateltava D*

> *”..näiden teknisten välineitten lisäks, -- siis ilman sitä [fasilitointia] en tiedä miten tää olisi kaikki menny. Eli fasilitoija ei tehnyt päätöksiä, fasilitoija osas kysyä kysymyksiä, josta me sitten itseohjautuvasti tai yhteisohjautuvasti tehtiin päätöksiä. Sillä lailla siitä tuli semmonen napakka prosessi.* *Haastateltava B*

Kokonaisuutena fasilitointi nähtiin merkittävänä rakenteiden ja prosessin ylläpitäjänä. Fasilitoinnin keinoin luodut rakenteet loivat turvallisuuden tunteen ja mahdollistivat sen, että osallistujat voivat keskittyä itse työskentelyn sisältöön koordinoivien tehtävien, kuten aikataulujen sopimisen, sijaan. Haastatteluissa ei tullut esille tekijöitä, joiden perusteella fasilitoinnilla olisi ollut itseohjautuvuuteen nähden neutraali tai itseohjautuvuutta haittaava

tai estävä rooli. Nopean työskentelytahdin vuoksi koettiin, että fasilitoinnin oli tarpeen olla osa viikoittaista tai jopa jokapäiväistä tekemistä.

Digitaaliset työkalut

Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka haastateltavat olivat vähintäänkin jollakin tasolla tottuneet digitaalisten työkalujen käyttämiseen ja virtuaalisiin tapaamisiin, herätti uusi digitaalinen alusta joidenkin haastateltavien kohdalla aluksi epävarmuutta. Epävarmuuksia liittyi siihen, että yleisesti ottaen täytyy ”ottaa haltuun” uusi työkalu muun kiireisen ajan keskellä, ja lisäksi digitaaliseen organisoitumiseen liittyvien omien tietojen tai työskentelyyn liittyvien jalostamattomien ajatusten kirjoittaminen työkaluun saattoi tuntua alussa jännittävältä.

> *”Just, että laitanko mä sen sinne kaikkien näkösälle, mustaa valkosella, en ole varma ymmärtääkö joku tätä minun lausetta, versus se, että mä voin iteroida siinä sen live kokouksen aikana et siinä on selkee ero itsellä.”* Haastateltava D

Haastatteluiden perusteella alussa koettu digitaalisen organisoitumisen aiheuttama jännitys vaihtui kuitenkin nopeasti digitaalisen alustan hyödyntämiseen. Tiimien työskentelyä koordinoitiin ja tietoa jaettiin digitaalisen alustan kautta. Digitaalinen alusta mahdollisti ja tuki erityisesti asynkronista työskentelyä, sillä nopeatahtisen, enimmillään noin kuuteen viikkoon rajatun työskentelyajan vuoksi kaikilla tiimien jäsenillä ei ollut mahdollisuutta osallistua synkronisiin virtuaalisiin kokoontumisiin.

> *”Siinä synty tosi nopeesti se käytäntö, että aina kirjoitettiin siinä puolen tunnin aikana lyhyt memo, joka jaettiin sitten kirjallisessa muodossa niille, jotka ei päässy paikan päälle, niin sillon tavallaan päätöksenteossa tai viestinnässä oli helpompi pysyä kärryillä, kun se oli heti jaossa kaikille Howspace-alustalla”.* Haastateltava A

> *”Se teknologia siinä oli hyvä, ja se et se oli 24/7 tai sillee, et se oli riippumaton ajasta ja paikasta, et mä pystyin mennä tsekkaan, mitä siel tapahtu -- vaikka mä en päässy niihin johonki mukaan, ni mähän pystyin aina mennä kattoon et hei no mitä ne on nyt tehny ja sitä kautta, se lisäs joo sitä itseohjautuvuutta just sitä ajan ja paikan suhteen.”* Haastateltava H

Aineiston perusteella digitaalinen alusta voi toimia alustana myös innostuksen sekä luottamuksen tunteiden rakentumisessa ja niiden välittämisessä. Sen lisäksi, että työskentelyä toteutettiin digitaalisella alustalla tai muun asynkronisen työskentelyn

mahdollistavan työkalun välityksellä, koettiin, että virtuaalisista synkronisista tapaamisista oli hyötyä tiimien itseohjautuvalle työskentelylle. Virtuaalisten tapaamisten tuomana lisäarvona pidettiin sitä, että tavattiin kasvokkain, joissakin tapauksissa koettiin, että jalostamattomia ajatuksia oli helpompi esittää tavatessa synkronisesti, ja lisäksi päätöksentekoa arvioitiin tapahtuvan enemmin silloin, kun tiimin jäsenet keskustelivat synkronoiduissa tapaamisissa.

> *”Se [digitaalinen alusta] oli mulle vieras työkalu, mutta sen arvon alko tajuamaan, sit tajus, että tästä ei tulis yhtään mitään, jos ei olisi sellaista. Samalla tuli arvo myöskin sille, just tälle videoyhteydelle, et kyl se kuitenkin se ihminen joka siellä hymyilee..”* *Haastateltava B*

> *”Kyl mä huomaan, kun tiimit kokoontu tai työskenteli sekä ei-samaan asynkronisesti, ja pääsäätöisesti silloin siis kirjoittamalla Howspaceen tai työstämällä yhteistä dokumenttia, ja laittamalla sinne kommentteja, ja sitten siinä synkronisesti samanaikaisesti äänellä ja kuvalla, niin niitä päätöksentekotilanteita varmaan oli enemmän silloin, kun oltiin siinä samanaikaisesti ja äänellä ja kuvalla mukana. Eli suurin osa varmaan niistä päätöksentekotilanteista tapahtu sillon.”* *Haastateltava A*

Haastatteluiden perusteella on todettavissa, että joissakin tapauksissa digitaalisen alustan kautta toteutetun organisoitumisen ja työskentelyn koettiin aluksi aiheuttavan jännitystä, mikä voi jopa estää ajatusten ja ideoiden esille tuomista. Myöhemmässä vaiheessa digitaalisen alustan nähtiin tukevan itseohjautuvaa työskentelyä sekä tasoittavan eritahtisuutta mahdollistamalla asynkronisen työskentelyn.

Niissä tapauksissa, joissa haastateltavalla oli mahdollisuus osallistua väliaikaisen organisaation työskentelyyn vain joidenkin tapaamiskertojen verran, ei digitaalisen alustan nähty tuovan lisäarvoa itseohjautuvuudelle. Lisäksi osa tehtävistä osoittautui itsenäisesti toteutettaviksi, eikä digitaaliseen työkaluun tällöin tutustuttu ”pintaa syvemmältä”, koska työskentelyn ei koettu sitä vaativan. Digitaalisen alustan yksilö- ja tiimityötä tukevista ominaisuuksista huolimatta esitettiin myös tarve alustan toiminnallisuuksien huolellisesta räätälöinnistä kyseessä olevaa käyttötarkoitusta varten.

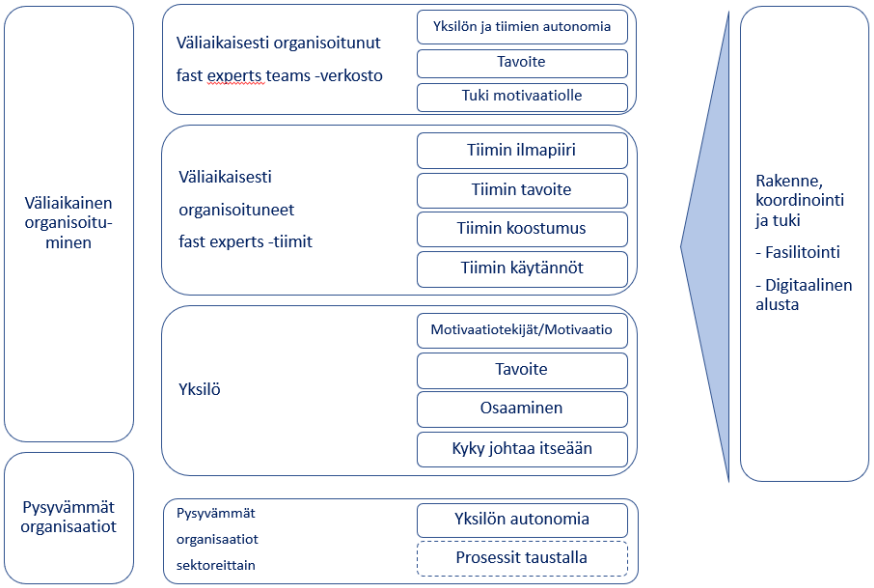
4.4.8 Yhteenveto yksilön ja tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä

Kuviossa 8 esitetään yhteenveto tutkimuksessa tunnistetuissa ja luvuissa 4.4.1-4.4.7 käsitellyistä yksilön ja tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä ja niiden suhteista

tässä tutkimuskontekstissa. Tunnistetut tekijät voidaan jakaa kolmelle tasolle, joita ovat yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso. Käytännössä eri tasoilla ilmenevät tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja näin ollen esimerkiksi yksilö- ja tiimitasolla tunnistetut tekijät eivät itsessään riitä, vaan organisaatiotason tulee mahdollistaa tiimin ja yksilön itseohjautuvuus valtuuttamalla yksilöt ja tiimit tekemään työtään koskevia päätöksiä. Sen lisäksi yksilöt ja tiimit tarvitsevat tukea työskentelyyn sekä rakenteet, jossa itseohjautuva työskentely toteutetaan. Tutkimustulosten mukaan tässä kyseessä olevassa kontekstissa fasilitointi ja digitaalinen alusta muodostivat rakenteet, koordinaation ja tuen sekä yksilöiden että tiimien työskentelylle.

Tutkimustuloksista on tunnistettavissa, että yksilö- ja tiimitason itseohjautumiseen vaikuttavat tekijät ovat osittain keskenään samoja, mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Tavoite osoittautui tärkeäksi tekijäksi, sillä se esiintyi kaikilla tasoilla. Tiimin tavoite linkittyi organisaatiotason tavoitteeseen, ja yksilötason tavoite puolestaan tiimin ja myös väliaikaisen organisaation tavoitteeseen. Ymmärrys tavoitteesta antoi tekemiselle suunnan. Muut yksilötasolla itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät liittyvät läheisesti yksilöstä lähtöisin oleviin motivaatiotekijöihin, jotka toimivat sysäyksenä liittyä väliaikaisen organisaation työskentelyyn, ja joiden toteuttamiseen yksilö koki saavansa mahdollisuuden ja tuen tässä kontekstissa, sekä yksilön taitoihin ja kykyyn toimia itseohjautuvasti.

Tiimitason itseohjautuvuuteen vaikuttavat tiimin sisäiset tekijät liittyivät tiimin jäsenten muodostamaan kokonaisuuteen, heidän osaamiseensa ja tiimin jäsenten kesken muodostuneeseen ilmapiiriin sekä tiimin kehittämiin toimintatapoihin. Avoimuuden, luottamuksen ja turvallisuuden tunteen mahdollistava ilmapiiri loi tiimin toiminnalle alustan, jossa tiimin itse luomia käytäntöjä ja toimintamalleja toteutettiin tavoitteen saavuttamiseksi. Kehitettyjen toimintamallien joustavuus mahdollisti muutokset työskentelyn edetessä.



Kuvio 8. Yhteenveto: yksilön ja tiimin itseohjautuvuuden toteutuminen väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Väliaikainen organisoituminen sekä itseohjautuvuus ovat ajankohtaisia työelämän ilmiöitä. Itseohjautuvuutta peräänkuulutetaan pysyvämmissä sekä väliaikaisen organisoitumisen muodoissa, sillä itseohjautuvuus on yksi organisaatioiden keino etsiä joustoa ja nopeutta säilyttääkseen kyvyn vastata dynaamisen toimintaympäristön vaatimuksiin. Innovoinnissa ja laajojen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa erilaistettua tietoa ja osaamista yhdistetään aiempaa useammin myös yli sektorirajojen.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin itseohjautuvuuden toteutumista yksilön ja tiimin tasolla sektorirajat ylittävässä väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa. Aihetta käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta kuvattiin luvussa kaksi, ja tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia luvussa neljä. Tässä luvussa vertaillaan empiirisen tutkimuksen perusteella tehtyjä tärkeimpiä havaintoja aiempaan tutkimukseen. Tutkimustuloksia vertaillaan väliaikaista organisoitumista käsittelevään tutkimukseen sekä yksilön itseohjautuvuutta, itseohjautuvia tiimejä ja itseohjautuvia organisaatioita käsittelevään tutkimukseen, sillä aiempia tutkimustuloksia itseohjautuvuudesta väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa ei ole saatavilla. Tutkimustulosten vertailun jälkeen luvussa vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa esitetään tähän tutkimukseen liittyvät rajoitteet, ehdotetaan tutkimustuloksiin pohjautuvia käytännön suosituksia sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Pohdinnat

Sektorirajat ylittävä väliaikainen organisoituminen

Väliaikaisesti organisoituneiden fast expert -tiimien olemassaolo oli etukäteen rajattu, tiimit perustettiin tietyn, kompleksin tehtävän suorittamista varten, tiimien jäsenet kutsuttiin osallistumaan asiantuntijaosaamisen perusteella, eivätkä he tunteneet toisiaan ennalta. Tutkimuskontekstissa toteutuneet väliaikaisen organisoitumisen piirteet ovat yhdenmukaisia väliaikaista organisoitumista käsittelevän kirjallisuuden kanssa (Lundin & Söderholm 1995, 438-439; Goodman & Goodman 1976, 494; Burke & Morley 2016, 1237). Erottavana tekijänä väliaikaista organisoitumista käsittelevään kirjallisuuteen verrattuna tässä kontekstissa oli organisoitumisen nopeus. Valentine (2018, 2081-2082) sekä Ancona ym. (2020) käsittelevät kirjallisuudessa organisoitumisen nopeutta, ja he liittävät nopean organisoitumisen virtuaaliseen organisoitumiseen. Fast expert -tiimien organisoituminen tapahtui virtuaalisesti. Sektorirajat ylittävä organisoituminen ei pääsääntöisesti noussut tutkimuksessa seikaksi, jota olisi erityisen aktiivisesti pohdittu itse työskentelyn aikana.

Yksilöiden välinen erilaisuus sekä taustalla olevien sektoreiden ja organisaatioiden väliset erot ja vaikutus kuitenkin tunnistettiin, ja tässä tutkimuksessa erilaisten näkökulmien ja osaamisen koettiin täydentävän toisiaan. Tämän aineiston perusteella sektoreiden väliltä ei ollut löydettävissä sellaisia itseohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyisivät nimenomaisesti johonkin yksittäiseen sektoriin.

Yksilön itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudelle ei ole löydettävistä yhtä yksiselitteisesti hyväksyttyä tieteellistä määritelmää. Myös haastateltavat määrittelivät itseohjautuvuutta keskenään hieman eri tavoin. Haastateltavien määritelmissä keskeisenä itseohjautuvuutta kuvaavana elementtinä oli omaehtoisuus, joka tarkoitti vapautta tavoitteen määrittämisen ja toimijuuden eli tehtävien suorittamisen suhteen, mutta määritelmissä esiintyivät myös esimerkiksi osaaminen, oman työskentelyn johtaminen sekä rakenteet, joissa toimitaan. Itseohjautuvuuteen liitettiin myös yksilön luonteenpiirteitä. Haastateltavien itseohjautuvuutta kuvaavista määritelmistä on löydettävissä yhtäläisyys verrattuna Decin, Connellin ja Ryanin (1989, 580) yksilön itseohjautuvuuden määritelmään, jossa keskeistä on tunne omaehtoisuudesta omia toimia kohtaan. Gannounin ja Ramboarison-Lalaon (2016) määritelmään kuuluu lisäksi yksilön asenne ja kyky toimia ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia, joten samankaltaisuudet ovat havaittavissa myös tämän määritelmän kanssa. Erottava seikka haastateltavien ja edellä mainittujen tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyvien määritelmien välillä voi perustua siihen, että haastateltavien määritelmät linkittyivät läheisesti työkontekstiin, kun taas edellä kuvatut itseohjautuvuutta koskevat määritelmät voidaan nähdä liittyvän yleisesti yksilön itseohjautuvaan toimintaan. Martelan (2019, 19-20) itseohjautuvan organisaation kontekstiin liitetty yksilön itseohjautuvuutta kuvaava määritelmä sisältää yksilön motivaation, osaamisen, tavoitteet ja yksilön kyvyn johtaa itseään, ja vastavuoroisesti näille yksilötason tekijöille tarvitaan organisaation antama vapaus toimia. Tutkimushaastatteluissa esitetyt määritelmät ovat siten lähellä Martelan (2019, 19-20) määritelmää.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa yksilön itseohjautuvuutta tarkasteltiin kahdella tavoin. Yksilön itseohjautuvuuden tarkastelussa hyödynnettiin itseohjautuvuusteoriassa osoitettua tietoa yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymisen ja autonomisen motivaation välisestä yhteydestä. Autonomisesti motivoitunut yksilö suuntautuu itseohjautuvasti kohti mielenkiintoisia ja sellaisenaan palkitsevia tehtäviä. (Deci & Ryan 2000, 233; Deci ym. 2017, 21) Tämän seurauksena aineistosta tarkasteltiin psykologisten perustarpeiden

täyttymistä kuvaavia ja tukevia tekijöitä tässä tutkimuskontekstissa. Lisäksi aineistosta tehtiin havaintoja muista yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavista seikoista. Itseohjautuvuusteoria valittiin sovellettavaksi tähän tutkimukseen, sillä sitä on sovellettu laajasti sekä organisaatioita koskevassa että muussa tutkimuksessa (Sheldon ym. 2003, 358; Van den Broeck ym. 2016, 1196).

Motivaatiotekijöitä osallistua fast expert -tiimien työskentelyyn olivat halu oppia, auttaa ja oman osaamisen käyttäminen. Sekä pysyvämmän että väliaikaisen organisaation suunnasta koettu vapaus päättää osallistumisesta yksilölle itselleen merkityksellisten ja kiinnostavien tehtävien toteuttamiseen sekä tavoitteisiin tukivat omaehtoisuuden tunnetta. Tunne omaehtoisuudesta on yksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta, ja siksi merkittävä, sillä omaehtoisuuden tunteen täyttyminen vaikuttaa positiivisesti myös kokemukseen muiden psykologisten perustarpeiden täyttymisestä (Deci ym. 2017, 23).

Organisaatioympäristössä psykologisten perustarpeiden täyttymistä voidaan tukea transformatiivisella johtamisella, palkkioin (Deci ym. 2017, 31) sekä huomioimalla työn vaikuttavuus muihin (Grant 2007, 406-407). Transformatiivisessa johtamisessa on keskeistä avoin ja innostava sekä yksilön huomioiva lähestymistyyli (Deci ym. 2017, 31). Tässä väliaikaisessa organisoitumisessa ei muodostettu esimies-työntekijä -suhteita, mutta fasilitointi kuvattiin valmentavaksi, tiimin ilmapiiri kannustavaksi, arvostavaksi ja huomioivaksi. Positiivista palautetta saatiin myös verkostosta. Kyvykkyyden tunteen kokemuksia peilataan sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvaan vaikuttamiseen (Van den Broeck ym. 2010, 982), joten esimies-työntekijä -suhteiden puuttuessa on todennäköistä, että fasilitoinnilla, tiimityöllä, tiimin ilmapiirillä ja muilla tutkimuskontekstin sosiaalisilla suhteilla oli merkitsevä tekijä psykologisten perustarpeiden täyttymisessä. Positiivinen, mutta ei-kontrolloivaksi koettu palaute tukee itseohjautuvuutta (Deci, Connell & Ryan 1989, 580-581, Deci & Vansteenkiste 2004, 6-7) ja kyvykkyyden tunnetta (Deci ym. 2017, 31).

Työskentelyyn liittyvillä palkkioilla voi olla kontrolloiva eli omaehtoisuuden tunnetta vähentävä tai ei-kontrolloiva, eli omaehtoisuuden tunnetta tukeva vaikutus (Deci & Ryan 2000; Deci ym. 1989; Deci ym. 2017). Fast expert -tiimien jäsenille ei maksettu työskentelystä rahallista palkkiota, vaan työskentelyyn osallistuminen pohjautui vapaaehtoisuuteen. Myös itse työskentely tiimien olemassaolon aikana koettiin vapaaksi. Tutkimushaastatteluista voidaan johtaa tulkinta, jonka perusteella omaehtoiseksi koettu mahdollisuus suorittaa yksilölle merkityksellisiä tehtäviä nousi tässä työskentelykontekstissa tärkeään rooliin, eli sisäsyntyiseen motivaatioon liittyvä palkitsemisen mekanismi, korostuu. Puranamin ym. (2014, 165) ja Martelan (2019, 4)

mukaan palkitseminen on yksi keskeisistä työn suorittamiseen liittyvistä seikoista kaikissa organisaatioissa. Tuntiessaan sisäsyntyiseen motivaatioon perustuvan palkitsemisen, organisaatiot voivat hyödyntää tätä mekanismia esimerkiksi tarjoamalla suoritettavaksi työtehtäviä, jotka tukevat yksilön motivaatiota ja itseohjautuvuutta (Deci & Ryan 2000, 233, Deci & Vansteenkiste 2004, 5; Gagné & Deci 2005, 331; Puranam ym. 2014, 171-172; Martela 2019, 4).

Työkalujen ja työympäristön vaikutusta psykologisten perustarpeiden täyttymiseen on tutkittu vasta vähän (Sjöblom 2020, 50-52). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella digitaalinen alusta oli monille käyttäjille uusi, ja digitaalinen organisoituminen koettiin aluksi jännittäväksi. Myöhemmässä vaiheessa kuitenkin todettiin, että digitaalinen alusta tuki työskentelyä, toimi tiedon- sekä palautteenjakokanavana, ja alustan koettiin välittävän tiimin jäsenten innostuksen ja luottamuksen tunteita. Tähän perustuen digitaalisella alustalla voitaisi nähdä olevan kahdenlainen vaikutus; ensin väliaikaisesti psykologisten perustarpeiden estymiseen vaikuttava, mutta oppimiskokemuksen perusteella psykologisten perustarpeiden täyttymistä tukeva vaikutus.

Kokonaisuutena tästä tutkimuskontekstista tunnistettiin useita psykologisten perustarpeiden täyttymistä kuvaavia tekijöitä, joiden voidaan itseohjautuvuusteorian perusteella nähdä tukevan yksilön itseohjautuvaan käyttäytymiseen johtavaa autonomista motivaatiota. Psykologisia perustarpeita estäviä tekijöitä sen sijaan tunnistettiin vain joitakin. Tämän perusteella voidaan nähdä, että tutkimuskontekstin muodostama sosiaalinen ympäristö oli autonomista motivaatiota ja siten myös itseohjautuvaa käyttäytymistä tukeva. Tulee kuitenkin huomioida, että itseohjautuvuusteorian mukaan tulkinnat sosiaalisen ympäristön toimista ja tapahtumista ovat yksilökohtaisia ja sidoksissa yksilön henkilökohtaisiin piirteisiin ja taipumuksiin (Baard ym. 2004, 2047-2048; Deci & Ryan 2019, 22-23), joten kokonaisvaltaista yksilökohtaista tietoa ei tämän tutkimusaineiston puitteissa ole mahdollista esittää.

Tiimin itseohjautuvuus

Tiimin itseohjautuvuuden haastateltavat määrittivät käyttäen pääasiassa samoja elementtejä, kuin määritellessä yksilön itseohjautuvuutta, mutta tiimin itseohjautuvuuteen kuului toimijuus ryhmänä. Tiimin itseohjautuvuus puolestaan toteutui vapautena päättää yhteisestä tavoitteesta ja toimista tavoitteen saavuttamiseksi sekä kykynä tunnistaa tiimin jäsenten osaaminen ja määrittää resurssit eri tehtävien suorittamiseen. Hackmanin (1976,

3), Manzin (1992) ja Langfredin (2007, 885) mukaan itseohjautuvat ryhmät tai tiimit määritellään siten, että tiimin jäsenillä on tehtävien suorittamiseen tarvittavat taidot, yhteinen tehtävä, valta päättää tehtävien suorittamiseen liittyvistä seikoista sekä ryhmän uusista jäsenistä. Näin ollen samankaltaisuudet tutkimustulosten ja aiemman kirjallisuuden välillä ovat selkeät. Monet haastateltavista nimittivät tiimin itseohjautuvuutta yhteis- tai yhteisöohjautuvuudeksi. Yksilön ja tiimin itseohjautuvuuden kuvaamien eri termejä käyttämällä todentaa, että yhteis- ja yhteisö-termit liitetään tiimi- tai ryhmätason itseohjautuvuuteen, mutta niiden keskinäisen eron vuoksi myös sitä, ettei suomen kielessä ole tällä hetkellä täysin vakiintunutta termiä kuvaamaan tiimin tai ryhmän itseohjautuvuutta.

Tutkimustuloksissa tiimin sisäiset tekijät jaettiin tiimin koostumukseen, ilmapiiriin, tavoitteeseen ja tiimin työskentelyyn liittyviin käytäntöihin. Tiimin ilmapiirillä tarkoitettiin tässä yhteydessä nopeasti syntynyttä luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tunnetta sekä avointa ja tasa-arvoista vuorovaikutusta, joiden koettiin tukevan tiimin itseohjautuvaa käyttäytymistä. Havainto luottamuksen ja turvallisuuden tunteen kokemuksista on linjassa Meyersonin ym. (1995, 169-172) väliaikaista organisoitumista kuvaavan tutkimuksen kanssa, sillä heidän mukaansa silloin, kun tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan ennalta, nopea luottamus mahdollistaa yhdessä työskentelyn. Tutkimuksessa luottamuksen koettiin vahvistuvan kohtaamisissa, eli tiimin työskentelyn edetessä. Luottamuksen ja turvallisuuden tunteen koettiin mahdollistavan avoimuuden sekä tiimityöhön heittäytymisen. Tämä on linjassa myös Edmondsonin ja Harveyn (2017, xix) argumentaation mukaan, sillä he ovat esittäneet, että väliaikaisesti organisoituneessa tiimissä tulee olla kyky oppia nopeasti, ja avoimuus ja yhdessä oppiminen puolestaan edellyttävät tiimin jäsenten kokemusta turvallisuuden tunteesta.

Kokemukset nopeasta luottamuksesta ja turvallisuuden tunteesta ovat kiinnostavia empiirisessä tutkimuksessa nousseita havaintoja. Covid-19-pandemiasta johtuvat poikkeukselliset olosuhteet olivat syy väliaikaiselle organisoitumiselle, ja olosuhteiden koettiin jo sellaisenaan tukevan yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta. Toisaalta olosuhteet vaikuttivat myös tiimin jäsenten ajankäyttömahdollisuuksiin. Tutkimuskontekstissa tunnistettiin, ettei kaikilla ollut samanlaisia ajankäyttömahdollisuuksia, mutta avoimuus tässä asiassa koettiin luonnolliseksi ja epätasaisesti jakautuneet työskentelyyn osallistumisen mahdollisuudet hyväksyttiin osaksi tätä väliaikaista organisoitumista. Puranamin ym. (2014, 171) sekä Martelan (2019, 18-19) mukaan itseohjautuvien organisaatioiden tulee järjestää koordinointi vapaamatkustamisen poistamiseksi. Edellä mainitusta syystä tiimeissä ei muodostunut tarvetta tämänkaltaiselle mekanismille, joka olisi toisaalta ollut osittain ristiriitainen myös työskentelyyn kytkeytyneen

ideologian, eli vapaaehtoisuuden, kanssa. Tavanomaisessa tulosvastuullisessa organisaatioympäristössä epätasa-arvoiseksi koettu työhön panostaminen voisi muodostua tiimin jäsenten välistä luottamusta horjuttavaksi ristiriitojen aiheuttajaksi. Ristiriitojen ilmetessä itseohjautuvuus edellyttää yksilöllä (Martela 2019, 18-19) ja tiimillä olevaa kykyä ratkaista konfliktitilanteet itsenäisesti (Manz & Sims 1987, 113-114; Yukl & Gartner 2020, 319-320). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan todettu tiimin sisäisiä ristiriitoja ajankäytön tai muun tekijän seurauksena. Eri näkemyksistä keskusteltiin ja asioista sovittiin, mutta ristiriitoja ei ilmennyt.

Tiimin ilmapiiriin liittyi myös vuorovaikutustyyli. Avoin ja tasa-arvoiseksi koettu vuorovaikutus edisti tiimin itseohjautuvuutta, mutta epämuodollisen väliaikaisen verkoston ulkopuolelta juontuvan hierarkian sen sijaan nähtiin vaikuttavan väliaikaisessa tiimissä esitettyjen näkemysten arvottamiseen. Nämä havainnot ovat linjassa Solanskyn (2008, 333, 338) tutkimuksen kanssa, sillä hänen mukaansa johtajuus vaikuttaa tiimin sosiaalisiin prosesseihin. Kokemukset epätasa-arvoisuudesta voivat haitata tiimin yhteenkuuluvuutta, ja yhteenkuuluvuus on puolestaan sidoksissa tiimin motivaatioon ja suoriutumiseen (Stewart ym. 2011, 199-204).

Tavoitteen määrittyminen todettiin tärkeäksi itseohjautuvuuteen vaikuttavaksi tekijäksi sekä yksilön että tiimin näkökulmasta tarkasteltuna. Kirjallisuudessa väliaikainen organisoituminen liitetään toimintaan (Lundin & Söderholm 1996, 438) ja monimutkaisen tehtävän ratkaisemiseen (Burke & Morley 2016, 1237). Puranam ym. (2014, 166) ja Martela (2019, 14) esittävät, että itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöllä tulee olla ymmärrys koko organisaation tavoitteesta, ja kytkeä omat tavoitteensa ja suoritettavat tehtävät siihen. Tutkimustulos on rinnastettavissa edellä mainittuihin tieteellisessä kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin; yksilöllä ja tiimillä tulee olla selkeä kohde ja tarkoitus työskentelylle, jonka saavuttamiseen itseohjautuva toiminta voidaan kohdistaa.

Osaamisen vaikutus tiimin itseohjautuvuuteen kulminoitui monesta suunnasta. Tiimin jäsenet eivät tunteneet ennalta, joten tutkimustuloksissa todettiin, että tiimin jäsenten osaamisesta keskusteltiin, erilainen osaaminen tunnistettiin, ja osaaminen linkitettiin tiimissä toteutettuun tehtävänjakoon ja niiden suorittamiseen. Sekä Martelan (2019, 19-20) että tutkimuksessa haastateltujen mukaan osaaminen oli yksi yksilön sekä tiimin itseohjautuvuuden edellytyksistä. Myös muussa kirjallisuudessa osaamisen merkitys tulee esille eri tavoin. Tiimiin valittavien jäsenten mukana tuleva osaaminen vaikuttaa jo lähtökohtaisesti työskentelyn lopputuloksen (Lundin & Söderholm 1995, 438), mutta sen lisäksi rajat ylittävällä tiimillä tulee olla kyky yhdistää erilaistettua osaamista (Edmondson &

Harvey 2018, 354). Stewartin ym. (2011, 199) mukaan itseohjautuvan tiimin jäsenten taitojen tulee olla yhteensopivia tiimin tehtävien kanssa. Kun tiimillä on mahdollisuus suorittaa tehtäviä, joihin he voivat itse vaikuttaa, ja jotka he kokevat mielekkääksi, koetaan työtehtävät merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden kokemus puolestaan on sidoksissa tiimin suorituskykyyn (Stewart 2006, 45).

Joissakin haastatteluissa arvioitiin, että tiimitason itseohjautuvuus ei toteutunut tässä kontekstissa täysimääräisesti. Haastatteluissa esitetyt näkemykset voivat johtua siitä, että haastateltavat peilaavat itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta hieman erilaisiin näkemyksiin. Toisaalta tutkimuskontekstin tiimeissä oli havaittavissa kahdenlaisia tehtäviä, joista osa suoritettiin tiiminä ja osa tehtävistä oli varsin itsenäisiä. Itsenäisten tehtävien suorittaminen ei vaatinut laajamittaista ja jatkuvaa tehtävien työstämistä ja vuorovaikutusta muiden tiimin jäsenten kanssa, ja nämä olivat tekijöitä, jotka lähtökohtaisesti liitettiin tiimin itseohjautuvuuteen. Tämän lisäksi esitettiin, että aikataulupaineen vuoksi kaikkia vaihtoehtoja ei välttämättä puntaroitu. Tämä näkemys ei kuitenkaan tullut esille laajasti, vaan aikataulun koettiin pikemminkin tukevan tekemisen momentumia. Aika ja kiire ovat subjektiivisia käsitteitä, joiden kokemiseen yksilölliset erot ja tottumukset voivat vaikuttaa. Näkemykset ovat kuitenkin huomion arvoisia, sillä esimerkiksi Edmondson ja Harvey (2018, 354) esittävät, että tehtävien pilkkominen voi vähentää rajat ylittävän tiimin keskinäistä vuorovaikutuksen tarvetta, ja Gardnerin (2012, 19) mukaan aikataulusta johtuva paine saattaa puolestaan ohjata tiimiä keskittymään suorittamiseen erilaistuneen tiedon hyödyntämisen sijaan. Aineiston perusteella ei kuitenkaan ole todettavissa, että aikataulupaine olisi vaikuttanut itseohjautuvuuden kannalta haitallisesti, vaan tiivis aikataulu koettiin pikemminkin positiivisena ja itseohjautuvuuteen kannustavana.

Rakenteet, koordinointi ja hajautettu hierarkia

Edellisissä kappaleissa keskusteltiin yksilön ja tiimin itseohjautuvuudesta ja niihin vaikuttavista pääsääntöisesti yksilö- ja tiimilähtöisistä tekijöistä. Tutkimustuloksista, kuten myös aiemmasta tutkimuksesta on todettavissa, että yksilö- ja tiimitason tekijät vaativat vastinpariksi vapautta toimia, tukea, koordinointia ja rakenteet, joissa toiminta tapahtuu.

Organisaatiotasolla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sekä väliaikaista organisaatiota, eli fast expert teams -verkostoa, sekä eri sektoreihin kuuluvia pysyvämpiä organisaatioita, joihin väliaikaisissa tiimeissä tehtäviä ratkoneet henkilöt kuuluivat. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että molempien organisaatioiden, sekä väliaikaisen että pysyvämmän tuli

hajauttaa päätöksentekovaltaa alemmille tasoille. Väliaikaisessa organisaatiossa tämä tarkoitti vallan hajauttamista tiimi- ja yksilötasolle, pysyvämmissä organisaatioissa yksilötasolle.

Rakenteet, joissa toimitaan yhteisen tavoittamisen saavuttamiseksi, linkittyivät myös haastateltavien tekemiin itseohjautuvuutta kuvaaviin määritelmiin. Väliaikaisesta verkostosta puuttuivat pysyvämmän organisaation kaltaiset rakenteet, joissa toimintaa toteutetaan. Hierarkian puuttuminen voi aiheuttaa hämmennystä tehtävien jaosta tai yksilöön kohdistuvista odotuksista (Burns & Stalker 1961, 106; Martela 2019, 18-19), mikä selittänee osaltaan organisoitumisen alkuun liittyneitä hämmennyksen tunteita. Tutkimustulosten mukaan tässä väliaikaisessa kontekstissa fasilitoinnin ja digitaalisen alustan koettiin muodostavan rakenteet, joiden puitteissa toimittiin, jotka tukivat työskentelyä, ja joiden välityksellä työskentelyä koordinoitiin. Erityisesti fasilitointi nähtiin tärkeäksi itseohjautuvuuden tukitoimeksi, mutta myös digitaalisen alustan koettiin tukevan itseohjautuvuutta sekä yksilön että tiimien tasolla. Tutkimustulos rakenteiden tarpeellisuudesta itseohjautuvassa kontekstissa on yhdenmukainen Leen ja Edmondsonin (2017, 46) näkemyksen kanssa, sillä heidän mukaansa myös esimiehettömät ja itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat rakenteita, koordinointia ja monitorointia.

Fasilitoinnin tavoin digitaalisen alustan koettiin mahdollistavan itseohjautuvuutta muodostamalla rakenteita sekä koordinoimalla ja tukemalla itseohjautuvaa työskentelyä aika- ja paikkariippumattomasti. Tämä tutkimustulos on yhdenmukainen Burtonin ym. (2017, 7) sekä Leen ja Edmondsonin (2017, 50) mukaan, jotka toteavat, että työskentelyyn liittyvä koordinointi voidaan toteuttaa myös teknologian keinoin. Tiedon jakamisen lisäksi digitaalinen alusta tuki itseohjautuvuutta mahdollistamalla sekä synkronisen että asynkronisen työskentelyn ja tasoittaen eritahtisuutta tiimiin liittymisessä sekä työskentelyn aikana.

Hierarkian hajauttamiseen liittyvä johtajuus tulkittiin tässä tutkimuskontekstissa monin eri tavoin. Tämä oli osittain yllättäväkin tulos, sillä samankaltainen näkemys johtajuudesta saatettiin tulkita sekä itseohjautuvuudelle hyödyllisenä että sitä rajoittavana. Taustatekijöitä erilaisiin tulkintoihin voi olla yksilöllä olevat aiemmat kokemukset ja tottumukset muista työskentely-ympäristöistä, joissa yksilö on toiminut. Itseohjautuvat tiimit laajoilla valtuuksilla (Wageman ym. 2012, 311) eivätkä radikaalisti valtaa hajauttaneet itseohjautuvat organisaatiot ole vielä yleisiä. Erilaiset tulkinnat voivat kertoa myös yksilöiden persoonallisuuksien välisistä eroista ja autonomiaan suuntautuneisuudesta (Deci & Ryan 2019, 22-23). Mielenkiintoisena yksityiskohtana tutkimustuloksissa tuli esille se, että

vahvasti epävarmoissa tilanteissa pohdittiin tuen saamista perinteisestä henkilöjohtajuudesta. Edmondsonin ja Harveyn (2018, 354) mukaan vahvasti epävarmoissa oloissa johtajuuden hajauttamisesta rajat ylittävissä tiimeissä voi olla haittaa. Tutkimusaineiston perusteella tiimissä havaittu johtajuus tulkittiin kuitenkin pääsääntöisesti jaetuksi johtajuudeksi, eikä muunlaista johtajuutta tällöin kaivattu. Jaettu johtajuus on omistajuutta, itseluottamusta ja tiimiprosesseja ylläpitävää johtajuutta (Solansky 2008, 333).

Tutkimustulosten mukaan verkostossa tai tiimeissä ei koettu juurikaan olevan sääntöjä, eikä niille koettu varsinaisesti olevan tarvetta. Schreyoggin ja Sydowin (2010, 1254) mukaan säännöt estävät kaaosta väliaikaisessa organisaatiossa, ja myös Burtonin ym. (2017, 3-6) sekä Leen ja Edmondsonin (2017, 46) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa tulee olla hierarkian poistamisesta huolimatta tietynlaisia sääntöjä. Vaikka sääntöjä ei tässä tutkimuskontekstissa koettu olevan, fasilitointitoimet sekä tiimin itsensä muodostamat käytännöt voidaan tulkita työskentelyä ohjaaviksi säännöiksi tai käytännöiksi. Säännöt voidaan usein kokea toimintaa rajoittaviksi, mutta ne eivät todennäköisesti tunnu samalla tavalla säännöiltä tai rajoitteilta silloin, kun ne saa määrittää itse. Joustavuutta pidettiin yhtenä tiimityötä positiivisesti tukevana tekijänä. Luodessaan käytäntöjä tiimin tulee olla valppaana, että se ei itse rajoita toimintaansa tiukaksi luomillaan käytännöillä. Tiukaksi luodut käytännöt tai säännöt voivat olla haitallisia tiimin toiminnalle, ja lisäksi säännöt voivat haitata myös yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymistä (Deci ym. 2017, 38).

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää itseohjautuvuuden toteutumista sektorirajat ylittävässä väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat kuvattuna kuviossa 9. Itseohjautuvuutta ei ole tutkittu vastaavassa sektorirajat ylittävässä väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa, joten vastaukset tuovat uutta tietoa itseohjautuvuusilmiön toteutumisesta väliaikaisen organisoitumisen rakenteissa. Vastaukset etenevät alatutkimuskysymysten kautta päätutkimuskysymykseen.

Kuvio 9. Tutkimuskysymykset.

Mitä yksilötason itseohjautuvuudella tarkoitetaan?

Yksilön itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kokemaa vapauden tunnetta siitä, että hänellä on mahdollisuus toimia itse määrittelemällään tavoin sekä mahdollisuus vaikuttaa oman toimintansa tavoitteeseen sekä toteuttamisen keinoihin ja sisältöön. Itseohjautuvuus ei ole tietty toimi tai toiminta, vaan se sisältää ajattelun lisäksi erilaisia konkreettisia aktiviteetteja ja vastuita. Itseohjautuvuuteen liittyy aktiivinen toimijuus, ja yksilöstä itsestä lähtöisin oleva halu, eli motivaatio toimia, osaamista suorittaa tarvittavia tehtäviä sekä kyky hallita johtaa omaa toimintaa tavoitteellisen työskentelyn aikaansaamiseksi. Tavoite määrittää itse toiminnan kohteen. Itseohjautuvuuden toteutumiseksi yksilöllä tulee olla organisaation valtuutus ja tuki toimia itseohjautuvasti. Organisaatioympäristössä toiminta tapahtuu yhteisten rakenteiden sisällä.

Mitä tiimitason itseohjautuvuudella tarkoitetaan?

Kuten yksilön itseohjautuvuudella, tiimitason itseohjautuvuudella eli yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tiimillä olevia valtuuksia tehdä omaehtoisesti valintoja ja päätöksiä tiimin tavoitteeseen ja tehtäviin sekä niiden sisältöön ja toteuttamistapaan liittyvistä seikoista. Käytännössä myös yhteisöohjautuvuus sisältää erilaisia konkreettisia aktiviteetteja, toimia, päätöksentekoa ja tiimin jäsenten välistä koordinointia, jota toteutetaan tiimin keskinäisessä dialogissa. Tiimin itseohjautuvuuteen sisältyy valtuudet päättää, millaisilla resursseilla tehtäviä suoritetaan. Sen vuoksi tiimin itseohjautuvuuteen liittyy oman sekä toisten tiimin jäsenten osaamisen tunnistaminen ja osaamisen liittäminen tiimin suorittamiin tehtäviin. Yhteinen tavoite määrittää itseohjautuvan tiimin toiminnan suunnan ja kohteen. Tiimin itseohjautuvuutta toteutetaan organisaation rakenteiden puitteissa.

Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen?

Keskeisiä tässä tutkimuskontekstissa tunnistettuja yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat yksilöstä lähtöisin ollut halu, eli *motivaatio* auttaa, oppia ja tarjota omaa osaamista käytettäväksi poikkeuksellisessa tilanteessa. Motivaation ylläpitämiseen tarvitaan kokemus sosiaalisen ympäristön tuesta. Tutkimuskontekstissa väliaikainen tiimi ja organisaatio sekä fasilitointi muodostivat osan yksilöä tukevasta sosiaalisesta kontekstista. Motivaation lisäksi yksilöllä tuli olla aihealueeseen liittyvää *osaamista* sekä *kyky johtaa omaa työskentelyä* itseohjautuvassa toimintaympäristössä. *Tavoitteen* määrittyminen tunnistettiin keskeiseksi itseohjautuvuuteen vaikuttavaksi tekijäksi, sillä tavoitteen perusteella ymmärrettiin, mitä työskentelyllä tavoiteltiin. *Fasilitointi* ja *digitaalinen alusta* tukivat ja koordinoivat työskentelyä sekä muodostivat rakenteet, joissa työskentely toteutui. Yksilöllä tuli olla *väliaikaisen organisaation antama valtuutus ja tuki* tehdä omaan työskentelyyn ja tehtäviin liittyviä päätöksiä, jotta itseohjautuvuus voi toteutua. Näiden lisäksi *pysyvämmän organisaation* tuli mahdollistaa yksilön omaehtoisuus päättää työskentelystä väliaikaisissa tiimeissä, ja lisäksi joiltakin pysyvämmän organisaation prosesseilta vaadittiin joustavuutta, jotka mahdollistivat työn etenemisen väliaikaisessa organisaatiossa.

Kuten yksilön, myös tiimin itseohjautuvuuden lähtökohtana oli omaehtoisuuden tunne, eli *väliaikaisen organisaation myöntämät valtuudet* järjestää työskentely ja tehtäviin liittyvä päätöksenteko tiimissä itsenäisesti. Muita tunnistettuja tiimin itseohjautuvuutta tukevia tekijöitä olivat *tiimin sisäiset tekijät.* Näitä olivat *tiimin koostumus*, eli tiimin jäsenten persoonallisuuksien kokoonpano ja *osaaminen* sekä *tiimin ilmapiiri*, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan nopeasti tiimissä syntynyttä avoimen ja tasa-arvoiseksi koetun *vuorovaikutuksen*, *nopean luottamuksen* ja *psykologisen turvallisuuden* ilmapiiriä. Tiimin työskentelyssä *tavoitteen* määrittyminen arvioitiin tärkeäksi edellytykseksi työskentelyn alkamiselle ja etenemiselle. Itseohjautuvaan työskentelyyn vaadittiin tiimiprosessien muodostaminen, eli *tehtävänjaosta ja yhteisistä työskentelytavoista sopiminen*. Samoin kuin yksilön itseohjautuvuudelle, *fasilitointi* ja *digitaalinen alusta* muodostivat rakenteet, koordinointimekanismin ja tuen tiimin itseohjautuvalle työskentelylle. *Pysyvämmän organisaation* tulee mahdollistaa asiantuntijansa osallistuminen väliaikaiseen tiimiin.

Miten itseohjautuvuus toteutui väliaikaisesti organisoituneissa sektorirajat ylittävissä asiantuntijatiimeissä?

Sekä yksilön itseohjautuvuus että tiimin yhteisöohjautuvuus toteutuivat tässä väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa monen tekijän yhteisvaikutuksen tuloksena. Yksilön itseohjautuvaan työskentelyyn kuului yksilöstä lähtöisin olevia tekijöitä, joita olivat halu (motivaatio) ja mahdollisuus työskennellä itselle merkityksellisen tehtävän parissa, tehtävässä tarvittava osaaminen sekä kyky johtaa proaktiivisesti omaa työskentelyä. Tunne omaehtoisuudesta on merkittävä yksilön motivaatioon ja itseohjautuvuuteen vaikuttava tekijä, ja tässä kontekstissa omaehtoisuuden toteutumiseen vaikuttivat sekä väliaikaisen että pysyvämmän organisaation yksilölle myöntämä vapaus ja valtuutus tehdä päätöksiä omaan toimintaan ja tavoitteeseen liittyen. Myös fasilitointi koettiin tukevana, mutta ei työskentelyä rajoittavana. Selkeä tavoite määritti tekemisen suunnan. Yksilötason tavoitteen määrittämiseen liittyi omaehtoisuus, mutta sen yhteensopivuudesta tiimin tavoitteen kanssa keskusteltiin. Tukea itseohjautuvalle työskentelylle oli tarvittaessa saatavilla väliaikaisesta tiimistä ja organisaatiosta sekä fasilitoijalta.

Yksilön itseohjautuvuus ilmeni monina erilaisina käytännön toimina, joita olivat esimerkiksi oma-aloitteisuus tavoitteen ja tehtävien määrittämisen, ideoinnin ja toteuttamisen suhteen sekä vastuun kantaminen, jotta luvatut tehtävät tulivat suoritetuksi. Itseohjautuvuuteen kuului myös tehtävien suorittamisessa tarvittavien lisäresurssien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Tehtävien suorittamisessa tarvittiin paitsi yksilön osaamista, myös taitoa hallita aikatauluja ja priorisoida yhtäaikaisesti monelta suunnalta tulevia vaatimuksia.

Kuten yksilöillä, myös tiimeillä tuli olla väliaikaisen organisaation valtuutus ja vapaus työskennellä itseohjautuvasti. Tiimitason itseohjautuvuudesta käytettiin nimitystä yhteisöohjautuminen. Tiimin ulkoisen ympäristön lisäksi yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttivat tiimin sisäiset tekijät. Tasa-arvoiseksi ja avoimeksi koettu vuorovaikutus, tiimin sisäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus muodostivat työskentelylle olosuhteet, jossa uskallettiin esittää ideoita, kuunneltiin muita tiimin jäseniä sekä tarkasteltiin erilaisia tiimin jäsenten esittämiä vaihtoehtoja. Nopea luottamus ja turvallisuuden tunne mahdollistivat aikataulupaineisen työskentelyn aiemmin tuntemattomien tiimin jäsenten kesken. Tiimissä tunnistettiin sen jäsenten erilainen osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja taustat, joiden perusteella työnjakoa toteutettiin. Vaikka varsinaisia tiimin työskentelyä ohjaavia sääntöjä ei ollut luotu, tiimin jäsenet muodostivat yhdessä sopivaksi kokemansa tiimin työskentelyä ohjaavat käytännöt.

Tässä väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa fasilitoinnilla ja digitaalisella alustalla oli merkittävät roolit yksilön ja tiimin itseohjautuvuuden toteutumisessa. Tavanomaisten organisatoristen rakenteiden puuttuessa koettiin, että fasilitointi ja digitaalinen alusta muodostivat rakenteet, jossa toimittiin. Lisäksi fasilitoinnin sekä digitaalisen alustan koettiin koordinoivan ja tukevan työskentelyä. Digitaalinen alusta toimi myös paikkana organisoitua sekä aikataulu- ja paikkariippumattomana tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen kanavana.

Organisaatiotasolta alempien tasojen itseohjautuvuuden toteutuminen vaati päätäntävallan hajauttamista, mikä mahdollisti alempien tasojen kokemuksen omaehtoisuudesta päättää yksilöiden ja tiimien kannalta tarpeellisten ja merkitykselliseksi koettujen tehtävien suorittamisesta. Pysyvämmän organisaation prosesseilta vaadittiin joustavuutta väliaikaisen tiimin tehtävien toteutumiseksi.

5.3 Tutkimuksen rajoitteita

Yleistettävyyden sijaan tapaustutkimuksen lähtökohtainen tarkoitus on ymmärtää tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä syvällisesti, ja sen vuoksi myös tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyydessä on rajoitteita. Työskentely tutkimuskontekstin väliaikaisissa tiimeissä perustui vapaaehtoiseen ja palkattomaan työskentelyyn, joka erottaa tämän tutkimuskontekstin palkallisesta ja tulosvastuullisesta väliaikaisesta organisaatiosta. Tutkimustulosta ei siten ole tarkoituksena yleistää varauksetta muihin väliaikaisen organisoitumisen konteksteihin.

Tutkimuksen kontekstina toimi väliaikaisesti organisoituneet sektorirajat ylittävät fast expert -tiimit, jotka työskentelivät keväällä 2020 covid-19-pandemian estäessä työssä matkustamista ja fyysisiä tapaamisia. Poikkeusolosuhteet tulee huomioida tutkimuksen rajoitteita pohtiessa. Poikkeusolot olivat syy fast expert- tiimien perustamiselle, mutta lisäksi olosuhteet vaikuttivat asiantuntijoiden työtilanteeseen pysyvämmässä organisaatiossa vaikuttaen ajankäyttömahdollisuuksiin, työkuormaan ja vaatimuksiin sopeutua uudenlaisiin olosuhteisiin hallituksen suosittaessa etätyötä. Poikkeukselliset olot loivat osaltaan yhteenkuuluvuutta ja tukivat motivaatiota ratkaista ongelma. Virtuaalinen organisoituminen ja virtuaalitiimien lukumäärä on kasvussa (Ancona ym. 2020), mutta kaikille väliaikaisesti organisoituneisiin tiimeihin osallistuneille asiantuntijoille virtuaalinen työskentely ei ollut totuttu organisoitumisen malli keväällä 2020. Tällä hetkellä, vajaa vuosi myöhemmin, digitaalinen organisoituminen voi olla yleistynyt ja tottumukset digitaalisten työkalujen käyttöön voi olla toisenlaista.

Tutkimuksen otos on suhteellisen pieni. Tutkimushaastattelujen määrää lisäämällä tutkimustuloksiin olisi voitu saada vahvistusta tai hajontaa. Tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin keskittyä tutkimuksen kohteena olevaan tapaukseen, ja tällä otoksella saatiin tietoa itseohjautuvuuden toteutumisesta yksilön ja tiimin tasolla kyseessä olevassa tapauksessa.

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, kuinka itseohjautuvasti suuntautunut yksilö on, sekä siihen, kuinka sosiaalisesta ympäristöstä poimitun viestinnän koetaan vaikuttavan psykologisten perustarpeiden täyttymiseen (Baard ym. 2004, 2047; Deci & Ryan 2019, 22). Vastaavasti kyky johtaa itseään voi liittyä persoonallisuuden piirteisiin (Neck & Houghton 2006, 282). Tässä tutkimuksessa huomioitiin haastatteluaineistossa esille tulleet yksilön persoonallisuuteen liittyvät seikat, mutta yksityiskohtaisempi persoonallisuuden piirteiden vaikutuksen tutkiminen oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

5.4 Käytännön suositukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin itseohjautuvuuden toteutumisesta ja itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa. Väliaikaisella organisoitumisella tarkoitetaan etukäteen ajallisesti rajattua ajanjaksoa, jonka pituus voi vaihdella. Väliaikainen organisoituminen voidaan toteuttaa pysyvämpien rakenteiden sisällä tai niistä irrallaan. Tässä tapaustutkimuksessa organisoituminen oli rajoitettu enimmillään noin kuuteen viikkoon, ja se toteutettiin pysyvämpien rakenteiden ulkopuolella. Silloin, kun kyse on lyhytkestoisesta väliaikaisesta organisoitumisesta, tulisi tutkimustulosten mukaan kiinnittää huomiota siihen, että asiantuntijoilla on valmius työskennellä itseohjautuvassa toimintamallissa. Lisäksi heillä tulisi olla työskentelyssä tarvittava substanssiosaaminen, mikäli väliaikaisen organisoitumisen puitteissa ei ole mahdollista kouluttaa näitä taitoja.

Vaikka väliaikaisesti organisoituvaan kontekstiin valituilla asiantuntijoilla olisi kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä, voi uudessa kontekstissa olla tarve viestiä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kussakin kyseessä olevassa kontekstissa. Tutkimushaastatteluissa haastateltavia pyydettiin määrittelemään yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuutta. Vastausten samankaltaisuuksista huolimatta itseohjautuvuus voi tarkoittaa erilaisista taustoista tuleville asiantuntijoille joiltakin osin erilaisia asioita. Itseohjautuvuudesta huolimatta työskentelylle tulee olla tuki ja rakenteet, joissa työskentelyä toteutetaan. Työskentelyä voidaan tukea esimerkiksi fasilitoinnilla. Aikataulupaineisessa työskentelyssä aikapaineen vaikutusta voi pyrkiä keventämään

fasilitoinnin keinoilla ohjaamalla työskentelyä monipuoliseen pohdintaan ja aikataulupaineen korostamisen sijaan.

Nopea digitaalinen organisoituminen ja nopeuteen liittyvä dynaamisuus olivat tähän tutkimuskontekstiin liittyviä erityispiirteitä. Digitaalinen organisoituminen sekä digitaalisen alustan käyttäminen koettiin aluksi epävarmuuden tunteita herättävänä. Digitaalisen työkalun esittely työskentelyn alussa voi olla keino madaltaa digitaalisen organisoitumisen kynnystä ja työskentelyn käynnistymistä. Alusta tulee valmistella tai räätälöidä vastaamaan kussakin työskentelyssä vaadittavia tarpeita. Hyödynnettäessä digitaalista alustaa tulee lisäksi huomioida, että joillekin tiimin jäsenille ideoiden ja ajatusten esittäminen voi olla luontevampaa synkronisessa ympäristössä. Digitaalisen alustan hyödyntämisen lisäksi synkronisten virtuaalisten tai kasvokkaisten tapaamisten järjestäminen voi olla suositeltavaa.

Dynaamisuuteen liittynyt tiimien muovautuvuus, eli asiantuntijoiden liittyminen tiimeihin eri tahtiin, koettiin tässä tutkimuskontekstissa jossakin määrin hämmentäväksi. Tiimien dynaaminen muodostuminen ja jäsenistön vaihtuminen tiimin elinkaaren aikana ei välttämättä ole vielä yleistä, joten toimintamallista kertominen sekä myöhemmässä vaiheessa tiimiin liittyvien jäsenten huomioiminen voivat vähentää hämmennyksen tunteita ja nopeuttaa tiimiytymistä. Dynaamisuuden vuoksi tulee huolehtia, että myöhemmin tiimiin liittyvät saavat aiemmin työskentelyssä jaetun tiedon käyttöönsä.

Tutkimustulosten mukaan nopeasti syntyneet luottamuksen ja turvallisuuden tunteet nähtiin tekijöinä, jotka mahdollistivat nopeasti käynnistyneen itseohjautuvan työskentelyn, vaikka asiantuntijat eivät tunteneet toisiaan ennalta. Avoimuus vuorovaikutuksessa, tiedon jakaminen, muiden tiimin jäsenten huomioiminen sekä epämuodollisuus ovat keinoja kasvattaa näiden tunteiden kokemista. Näiden toimien tukemiseen tulisi siten kiinnittää huomiota väliaikaisen organisoitumisen kontekstissa.

Tavoitteen määrittyminen osoittautui tärkeäksi tiimin itseohjautuvan työskentelyn käynnistymiseen ja etenemiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tavoitteen selkeyttämiseen tulisi käyttää riittävästi aikaa, jotta tiimissä saavutetaan keskinäinen ymmärrys työskentelyn tavoitteesta. Tavoitteen määrittymistä voi olla tarve tukea. Tavoitteen kirjaaminen selkeästi ja lyhyesti tukee työskentelyä ja auttaa keskittymään lopputuloksen tavoittamisessa.

Tässä tutkimuskontekstissa väliaikaisesta organisoitumisesta ei maksettu palkkaa tai erillistä korvausta. Työtehtävien merkityksellisyys ja yhteisöllisyys tukevat motivaatiota,

mutta pidemmällä aikajänteellä vastaavanlaiseen työskentelyyn osallistuvien asiantuntijoiden toimeentulomahdollisuudet tulee ottaa huomioon.

5.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Väliaikainen, nopea sektorirajat ylittävä organisoituminen tarjoaa kontekstin erilaisille jatkotutkimusmahdollisuuksille. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuden toteutumiseen yksilön ja tiimin tasolla. Näistä tekijöistä esimerkiksi johtajuus on laaja ilmiö, eikä tämän tutkimuksen perusteella ollut mahdollista vetää yksiselitteisiä johtopäätöksiä tutkimuskontekstissa koetun johtajuuden vaikutuksesta itseohjautuvaan työskentelyyn. Yksi jatkotutkimusnäkökulmista olisi tutkia syvällisemmin näkemyksiä johtajuudesta ja sen vaikutuksesta itseohjautuvuuteen vastaavassa tutkimuskontekstissa. Lisäksi eriyttämällä yksilö- ja tiimitasoa koskeva tutkimus voidaan saada yksityiskohtaisempaa tietoa kummastakin tasosta.

Avoimuus ryhmässä tapahtuvassa työskentelyssä vaatii tunteen psykologisesta turvallisuudesta (Edmondson 1999, 2018). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella psykologisella turvallisuuden tunteella voidaan nähdä olevan merkitys itseohjautuvuuden toteutumiselle. Toinen jatkotutkimusehdotus olisi syventyä tutkimaan psykologisen turvallisuuden tunteen muodostumista ja sen merkitystä itseohjautuvuudelle väliaikaisesti organisoituvissa sektorirajat ylittävissä tiimeissä yksityiskohtaisemmin.

Bakker (2010, 31) sekä Sydow & Windeler (2020, 493) esittävät tutkimusehdotuksen väliaikaisen organisoitumisen ja pysyvämpien rakenteiden suhteesta. Tämän tutkimuksen mukaan pysyvämmät rakenteet, joilla tarkoitetaan tässä yhteydessä pysyvämpiä organisaatioita, vaikuttivat jo lähtökohtaisesti itseohjautuvaan työskentelyyn sallimalla organisoitumisen väliaikaisissa tiimeissä. Kolmas jatkotutkimusehdotus on tarkastella väliaikaisuuden ja pysyvämpien rakenteiden suhdetta pysyvämpien organisaatioiden näkökulmasta sekä pysyvämpien organisaatioiden prosessit huomioiden. Tämän tarkastelun tuloksena voidaan saada lisää tietoa sektorirajat ylittävän väliaikaisen organisoitumisen yleistymisestä.

Tutkimusyhteisössä käydään keskustelua siitä, voidaanko verkko-organisoitumista pitää klassisen organisoitumisen yhtenä variaationa, voidaanko sitä tarkastella saman linssin läpi, kuin organisoitumista on perinteisesti tarkasteltu (ks. Puranam ym. 2014), vai tuleeko verkko-organisoituminen nähdä kokonaan uudenlaisena organisoitumisen mallina (Faraj, Krogh, Monteiro & Lakhani 2016, 669). Tutkielman kirjallisuusosiossa tarkastellaan väliaikaista organisoitumista ottamatta suoraan kantaa organisoitumisen virtuaalisuuteen

tai digitaalisvälitteisyyteen. Yksi jatkotutkimusnäkökulma olisi tarkastella itseohjautuvuuden ilmiötä virtuaalista organisoitumista käsittelevää teoreettista taustaa vasten.

6. LÄHDELUETTELO

Ancona, D., Bresman, H. & Mortensen, M. (2020) Shifting team research after Covid19: Evolutionary and Revolutionary Change. *Journal of Management Studies.* https://doi.org/10.1111/joms.12651

Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004) Intrinsic need satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology.* Vol. 34, No. 10., pp. 2045-2068.

Bakker, R. (2010) Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews.* Vol. 12, No. 4, pp. 466-486.

Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016) Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies.* No. 37, Vol. 12, pp. 1703-1719.

Bechky, B. A. (2006) Gaffers, Gofers, and Grips: Role-based Coordination in Temporary Organizations. *Organization Science.* Vol. 17, No. 1, pp. 3-21.

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2020]. The management of innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's University Press. Saatavilla: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27412_8.pdf

Burton, R. M., Håkonsson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M. & Todd, Z. (2017) GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of organization design*. Vol. 6., No. 1, pp. 1-19.

Carson, J. B, Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007) Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal.* Vol. 50, No. 5, pp. 1217-1234.

Cascio, W. F. & Montealegre, R. (2016) How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* Vol. 3, pp. 349-375.

Cummings, T. G. (1978) Self-regulated work groups: A socio-technical synthesis. Academy of Management. *The Academy of Management Review* (pre-1986), pp. 625-634.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989) Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology.* Vol. 74, No. 4, pp. 580-590.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry.* Vol. 11, No. 4, pp. 227-268.

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017) Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* Vol. 4, pp. 19-43.

Deci, E. L. & Vansteenkiste, M. (2004) Self-determination theory and basic need satisfaction: understanding human development in positive psychology. *Ricerche di psicologia*. Number 126, 2003.

Edmonson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly.* Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.

Edmondson, A. C. (2018) The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C. & Harvey, J-F. (2017) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2020]. Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership. London, UK: Emerald Group Publishing. Saatavilla: https://books.google.com/books?hl=fi&lr=&id=ok80DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=yXDJ32ysm7&sig=QrUHK0PtQ7MuRLXFS-2bM9dGke8#v=onepage&q&f=false

Edmondson, A. C. & Harvey, J-F. (2018) Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*. No. 28, pp. 347–360.

Einola, K. & Alvesson, M. (2019) The making and unmaking of teams. *Human relations.* Vol. 72, No. 12, pp. 1891–1919.

Faraj, S., von Krogh, G., Monteiro, E., & Lakhani, K. R. (2016) Special section introduction—Online community as space for knowledge flows. *Information systems research*. Vol. 27, No. 4, pp. 668-684.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior.* Vol. 26, pp. 331–362.

Gannouni, K. & Ramboarison-Lalao, L. (2016) Leadership and student’s academic success: meadiating effects of self-efficacy and self-determination. *International Journal of Leadership in Education.* Vol 21, No. 1, pp. 66-79.

Gardner, H. K. (2012) Performance pressure as a double-edged sword enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly.* Vol. 57, pp. 1-46.

Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976) Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower–the theater case. *Administrative Science Quarterly.* No. 21, pp. 494-501.

Grant, A. M. (2007) Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academic Management Review.* Vol. 32, No. 2, pp. 393-417.

Hackman, J. R. (1976) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2020]. The design of self-managing work groups. School of Organization and Management Yale University. Technical report No. 11. Saatavilla: https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a036731.pdf

Hackman, J. R. (1978) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2020]. The design of work in 1980's. School of Organization and Management Yale University. Technical report No. 15. Saatavilla: https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA050656.pdf

Hackman, J. R. (1986) The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pollack and R. O. Perloff (eds.) Psychology and Work: Productivity change and employment. Washington DC: American Psychological Association. Pp. 85-136.

Honkala, N. & Villanen, J. (22.4.2020) [Blogi]. [Viitattu 23.7.2020]. Sitra. Saatavilla: https://www.sitra.fi/blogit/rohkenemmeko-osaajien-ja-osaamisen-jakamiseen/

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J., & Ilgen, D. R. (2007) Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology*. No. 92, pp. 885-892.

Jobidon, M., Turcotte, I., Aubé, C., Labrecque, A., Kelsey, S. & Tremblay, S. (2017) Role Variability in Self-Organizing Teams Working in Crisis Management. *Small Group Research 2017.* Vol. 48, No. 1, pp. 62-92.

Kananen, J. (2008) Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Toim. Ijäs, E. Jyväskylä, Jyväskylän yliopistopaino.

Kauffeld, S. (2006) Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* Vol. 79, pp. 1–21.

Kerrissey, M. J., Satterstom, P. & Edmondson, A. C. (2020) Into the fray: Adaptive approaches to studying novel teamwork forms. *Organizational Psychology Review.* Vol. 10. No. 2., pp. 62-86.

Kiianmies, A. (2020) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.8.2020]. Henry ry:n blogi. Johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Saatavilla: https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2020/02/johtaminen-alkaa-itsensa-johtamisesta.html

Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1995) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.11.2020]. Teoksessa Kramer, R. M. & Tyler, T. R.: Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Saatavilla: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA166&dq=swift+trust+and+temporary+groups&ots=1bCo-YZaJl&sig=Qv9jvfMMunJCPBatXj-6NuiGlF0&redir_esc=y#v=onepage&q=swift%20trust%20and%20temporary%20groups&f=false

Langfred, C. W. (2000) The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior.* Vol. 21, pp. 563–585.

Langfred, C. W. (2007) The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal.* Vol. 50, No. 4, pp. 885–900.

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior.* Vol. 37, pp 35–58.

Løwendahl, B. (2005) Strategic Management of Professional Service Firms. Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen.

Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995) A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management.* Vol. 11, No. 4, pp. 437-455.

LUT Documents [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.9.2020]. Fast expert teams vs. Korona – Estetään Suomea halvaantumasta. Loppuraportti. Saatavilla: https://www.lut.fi/documents/10633/0/fast+expert+teams+loppuraportti/1c6f3591-7cba-4de5-9a1c-38748ab5a564

LUT Uutiset (28.5.2020) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.7.2020]. Yli 100 asiantuntijaa antoi osaamistaan käyttöön: nopeasti koottu Fast Expert Teams -verkosto kykeni tuottamaan ratkaisuja koronakriisiin Saatavilla: https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/yli-100-asiantuntijaa-antoi-osaamistaan-kayttoon-nopeasti-koottu-fast-expert-teams-verkosto-kykeni-tuottamaan-ratkaisuja-koronakriisiin

Majchrzak, A., More, P. H., & Faraj, S. (2012) Transcending knowledge differences in cross-functional teams. *Organization Science.* Vol. 23, No. 4, pp. 951-970.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review.* Vol. 11, pp. 585-600.

Manz, C. C. (1992) Self-leading work-teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations.* Vol. 45. No. 11, pp. 1119-1140.

Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1980) Self-management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review.* Jul 1980, pp. 361-367.

Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1987) Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly.* Vol. 32., pp. 106-128.

Martela, F. (2019) What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design.* Vol. 8, No. 23, pp. 1-23.

Martela, F. & Jarenko, K. toim. (2017) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? 2. painos. Helsinki, Alma Talent.

Martela, F. & Ryan, R. M. (2016) The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality.* Vol. 84, No. 6, pp. 750-764.

Martela, F. & Ryan, R. M. (2020) Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: the case of beneficence as a candidate psychological need. *Motivation and Emotion.* Vol. 44, No. 1, pp. 116-133.

Mortensen, M. & Haas, M. R. (2018) Perspective - Rethinking Teams: From Bounded Membership to Dynamic Participation. *Organization Science.* Articles in Advance, pp. 1–15.

Neck, C.P. & Houghton, J. D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology.* Vol. 21, No. 4, pp. 270-295.

Neck, C.P. & Manz, C.C. (2007) Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence, 4th ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Neck, C. P., Stewart, G.L. & Manz, C. C. (1995) Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science.* Vol. 31. No. 3, pp. 278-302.

O'Leary, M. B., Mortensen, M. & Woolley, A. W. (2011) Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review.* Vol. 36, No. 3, pp. 461–478.

Pearce, C. (2004) The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive.* Vol. 18, no. 1, pp. 47-57.

Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005) The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*. Vol. 34, No. 2, pp. 130–140.

Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014) What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review.* Vol. 39, No. 2, 162–180.

Puusa, A., toim. Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P., toim. Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ryan, R. & Deci, E. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychological Association Inc.* Vol. 55, No. 1, pp. 68–78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2019) Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. *Advances in motivation science.* Elsevier. Vol. 6., pp. 111-156.

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

Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010) Crossroads – Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science.* Vol. 21, No. 6, pp. 1251-1262.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R. & Judge, T. A. (2003) Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management.* Volume 22, pp. 357-393.

Sjöblom, K. (2020) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.9.2020] Väitöskirja. Flourishing in 21st century workplaces. How to support knowledge workers' productivity and well-being in modern environments. Helsinki: Unigrafia. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/handle/10138/314728

Solansky, S. T. (2008) Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies.* Vol. 14, No. 4, pp. 332-341.

Stewart, G. L. (2006) A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*. Vol. 32, No. 1, pp. 26-54.

Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000) Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal.* Vol. 43, No. 2, pp. 135-148.

Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management.* Vol. 37, No. 1, pp. 185-222.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000) Work groups: From the Howthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice.* Vol. 4, No. 1, pp. 44-67.

Sydow, J. & Windeler, A. (2020) Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology Monograph.* Vol. 68, No. 4, pp. 480-498.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cohen, D. (2012) Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology.* No. 5, pp. 2–24.

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

Valentine, M. (2018) When equity seems unfair: The role of justice enforceability in temporary team coordination. *Academy of Management Journal.* Vol. 61, No. 6, pp. 2081-2105.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010) Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* Vol. 83, pp. 981-1002.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C-H. & Rosen C. C. (2016) Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management.* Vol. 42 No. 5, pp. 1195-1229.

Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012) The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior.* Vol. 33, pp. 301–315.

Yukl, G. & Gardner, W. L., III (2020) Leadership in Organizations. 9th Edition. Global edition. Harlow, England: Pearson.

Liite 1 Haastattelukutsu

Hei,

Lähestyn Sinua pyynnöllä osallistua pro gradu -tutkimustani koskevaan haastatteluun. Opiskelen tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelmassa Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa (LUT), ja teen parhaillaan pro gradu -tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää, miten itseohjautuvuus toteutuu ja näyttäytyy väliaikaisesti organisoituneissa yli sektorirajojen toimivissa asiantuntijatiimeissä. Tutkimukseni ohjaajana toimii Professori Kirsimarja Blomqvist. Olen saanut yhteystietosi häneltä sen perusteella, että olet osallistunut keväällä 2020 väliaikaisesti toimineiden fast expert -tiimien työskentelyyn.

Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa pro gradu -tutkimukseeni. Haastattelu toteutetaan luottamuksellisena yksilöhaastatteluna puhelimitse tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi Teams-järjestelmää käyttäen. Saat etukäteen tietoosi haastattelussa keskusteltavat teemat, jotka koskevat työskentelyä fast expert -tiimissä. Haastatteluteemoihin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan tarkoituksena on kerätä kokemuksia väliaikaisten tiimien toiminnasta. Pyydän varaamaan aikaa haastattelulle noin 1-1,5 tunnin verran. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyys tule ilmi lopullisessa tutkimusraportissa. Yksittäisiä vastauksia voidaan siteerata anonyymisti. Haastattelun aineistoa voidaan käyttää myöhemmässä vaiheessa muuhun väliaikaista organisoitumista koskevaan tutkimuskäyttöön Professori Kirsimarja Blomqvistin tai hänen nimeämänsä tutkijan toimesta.

Otan sinuun yhteyttä lähiaikana kertoakseni lisää haastattelusta ja sopiakseni sinulle sopivasta haastatteluajasta. Voit myös olla minuun yhteydessä, mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta tai ilmoittaa Sinulle sopivasta haastatteluajasta jo ennen yhteydenottoani. Haastattelut on tarkoituksena toteuttaa lokakuussa 2020.

Halutessasi lisätietoja muusta väliaikaista organisoitumista koskevasta tutkimuksesta voit ottaa yhteyttä Professori Kirsimarja Blomqvistiin: kirsimarja.blomqvist@lut.fi.

Kiitos jo etukäteen!
Ystävällisin terveisin,

Jonna Neuvonen
email: (poistettu pro gradusta)
puhelin: (poistettu pro gradusta)

Liite 2 Haastatteluteemat ja alakysymykset

	Tutkimuskysymys	Haastatteluteemat	Haastattelukysymykset
Pääkysymys	*Miten itseohjautuvuus toteutui ja ilmeni väliaikaisesti organisoituneissa funktio- ja sektorirajat ylittävissä asiantuntijatiimeissä yksilötasolla ja tiimitasolla?*	Väliaikainen organisoituminen	- Kuvailisitko FET-tiimiin liittymistä? - Millaisia mietteitä käytettävissä oleva rajattu aika herätti?
Alakysymys 3	*Mitä itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä väliaikaisen organisoitumisen kontekstista tunnistetaan?*	Motivaatio (tiimiin liittymiseen, tiimissä työskentelyyn, kokemukset omasta osaamisesta, omaehtoisuudesta, yhteenkuuluvuudesta)	- Millaiset tekijät kannustivat a) osallistumaan ja b) työskentelemään fast experts -tiimissä? - Kuvailisitko, millaista työskentely oli luonteeltaan? - Kuvailisitko, mikä työskentelyssä oli paras kokemus? Entä haasteellisin? - Kuvailisitko, minkä laatuista vuorovaikutusta työskentelyssä esiintyi? - Kuvailisitko, kuinka vapaaksi koit työskentelyn? - Kuvailisitko, miten koit tiimin työskentelyyn tuomasi osaamisen? - Palkkiot - Työn merkityksellisyys
Alakysymys 3		Osaaminen	Ks myös edellä
Alakysymys 3		Luottamus	- Kuvailisitko, liittyikö luottamus työskentelyyn ja jos, niin miten se näyttäytyi käytännön työssä?
Alakysymys 3		Työkalut / työympäristö (teoriaosuudessa liittyy motivaatioon)	- Kuvailisitko, miten käytetyt työkalut tai digitaalinen työympäristö vaikuttivat työskentelyn itseohjautuvuuteen?
Alakysymys 1	*Mitä yksilötason itseohjautuvuudella tarkoitetaan?*	Yksilötason itseohjautuvuus	- Mitä yksilön itseohjautuvuudella mielestäsi tarkoitetaan? - Miten itseohjautuvuus näkyi sinun työssäsi FET-tiimin hankkeessa?
Alakysymys 2	*Mitä tiimitason itseohjautuvuudella tarkoitetaan?*	Tiimitason itseohjautuvuus	- Mitä tiimitason itseohjautuvuudella mielestäsi tarkoitetaan? - Miten tiimin itseohjautuvuus näkyi tiimissä, jossa työskentelit?
Alakysymys 3		Itsensä johtamisen taidot eli esim. omaan työskentelyyn (esim. tavoitteiden saavuttamiseen) vaikuttaminen eri	- Kuvailisitko, asetitko itsellesi työskentelyyn liittyviä tavoitteita ja millaisia keinoja käytit pysyäksesi tavoitteissa?
Alakysymys 3		- Rakenne (päätöksentekovalta, tiedonkulku) - Tavoite / päämäärä - Koordinointi	- Kuvailisitko, miten **tavoitteet** asetettiin yksilötasolla ja tiimitasolla? - Kuvailisitko **päätöksentekoa** työskentelyn aikana? - Kuvailisitko, miten sait käyttöösi työskentelyssä tarvitsemasi **tiedon**? - Kuvalisitko, millä keinoilla työskentelyä
Alakysymys 3		Valtasuhteet (johtajuus)	- Kuvailisitko, esiintyikö työskentelyn aikana johtajuutta ja jos esiintyi, niin millaista? - Kuvailisitko, esiintyikö työskennellessä ns. johtajuuskäyttäytymistä, kuten tehtävänantoa, ohjeistamista, tai palautteen antamista? - Millaista tukea tai palautetta työskentelyssä oli mahdollista saada? - Kuvailisitko, esiintyikö työskentelyssä ristiriitoja, ja jos niin miten ne ratkaistiin?
Alakysymys 3		Itseohjautuvuutta estävät tekijät	helpottaneet sinun työskentelyä / tiimin työskentelyä?
Alakysymys 3			Muut haastateltavan esille tuomat asiat

Liite 2 Haastatteluteemat ja alakysymykset

Taustatiedot		Haastateltavan ikäryhmä	18-25 v, 26-35 v, 36-45 v, 46-55 v, 55-65 v, 65- v.
Taustatiedot		Koulutus	Peruskoulu, ammattikoulu, lukio, alempi korkeakoulu, ylempi korkeakoulu,
Taustatiedot		Asema päätoimisessa työssä	Asema: työntekijä, toimihenkilö, asiantuntija, tiimiesimies, päällikkö, johtaja, muu asema
Taustatiedot		Sektori ja toiminto	Toiminto esim. henkilöstöhallinto, talous, ym. Sektori: kunta, valtio, muu julkisoikeudellinen organisaatio, yksityinen sektori
Taustatiedot		Työkokemuksen pituus	Työkokemuksen pituus yleisesti sekä siinä toiminnossa, jonka osaamista käyttii fast expert -tiimeissä (mikäli eroteltavissa)
Taustatiedot		Työskentelytottumukset	- Kuinka itseohjautuvaa työskentelysi pääasiallisessa toimessa on verrattuna FET-työskentelyyn?
Taustatiedot		Työkokemus: Väliaikainen organisoituminen, sektorirajat ylittävä organisoituminen, verkostossa työskentely	- Kuinka paljon sinulla on aiempaa kokemusta väliaikaisesti organisoituneissa tiimeissä työskentelystä? - Kuinka paljon sinulla on kokemusta aiemmasta yli sektorirajojen tehtävästä yhteistyöstä? - Kuinka paljon sinulla on aiempaa kokemusta verkostotyöskentelystä?

FET = fast experts -tiimi

Liite 3 Haastateltavien taustatiedot taulukoituna

Nauhoituksen kesto	86 min	77 min	39 min	73 min	16 min	68 min	59 min	76 min
Ikäryhmä (18-25 v, 26-35 v, 36-45 v, 46-55 v, 55-65 v, 65- v.)	26-35	55-65	55-65	46-55	46-55	55-65	36-45	46-55
Koulutus: (Peruskoulu, ammattikoulu, lukio, alempi korkeakoulu, ylempi korkeakoulu, lisensiaatti/tohtori, muu koulutus)	ylempi korkeakoulu	ylempi korkeakoulu	ylempi korkeakoulu	ylempi korkeakoulu	ylempi korkeakoulu	ylempi korkeakoulu	ylempi korkeakoulu	ylempi korkeakoulu
Asema (työntekijä, toimihenkilö, asiantuntija, tiimiesimies, päällikkö, johtaja, muu asema)	asiantuntija	johtaja	päällikkö	asiantuntija	johtaja	asiantuntija	asiantuntija	toimihenkilö
Sektori: valtio, muu julkisoikeudellinen organisaatio, yksityinen	muu julkisoikeudel-linen	yksityinen	valtio	muu julkisoikeudel-linen	muu julkisoikeudel-linen	valtio	yksityinen	yksityinen
Työkokemus vuosina toiminnoissa, jonka osaamista vastaaja käytti fast expert -tiimissä työskennellessä sekä työkokemuksen pituus kokonaisuutena	4 v / 6 v	35 v / 35 v	35 v / 35 v	20 v /20 v	yli 25 v / yli 25 v	40+/40+v	2-3 v / 16 v	20 v /25 v
Miten itseohjautuvaa pääasiallinen työsi on vs. FET-tiimissä työskentely	Päätoimi itseohjautuvam paa	Päätoimi itseohjautuvam paa	Samanlaista	Samanlaista	Päätoimi itseohjautuvam paa	Samanlaista	Päätoimi vähemmin itseohjautuvaa	Samanlaista
Aiempi työkokemus väliaikaisesta organisoitumisesta?	x	x	x	x	x	x	x	x
Aiempi työkokemus sektorirajat ylittävästä työskentelystä?	x		x		x	x		x
Aiempi työkokemus verkostotyöskentelystä?	x	x	x	x	x	x		x