



Turun yliopisto  
University of Turku

# **ITSENSÄ JOHTAMINEN JA ORGANISAA- TIOKULTTUURI**

**Julkisen organisaation asiantuntijoiden itsensä johtamisen edellytykset ja organisaatiokulttuuri, tuloksellisuus -näkökulma**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:

Veli-Pekka Laitinen

Ohjaaja:

FT Markus Kantola

21.5.2018

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuskysymykset .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	6
2	TUTKIELMAN METODOLOGISET VALINNAT .....	8
2.1	Laadullinen tutkimus.....	8
2.2	Aineiston hankinta ja analyysi .....	9
2.2.1	Puolistrukturoitu yksilöhaastattelu.....	9
2.2.2	Aineistotriangulaatio.....	10
2.2.3	Aineiston analyysi.....	12
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN .....	16
3.1	Itsensä johtamisen käsite ja teoriapohja .....	16
3.2	Itsensä johtamisen strategiat.....	17
3.3	Itsensä johtamisen tutkimus .....	20
4	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	23
5	KOHDEORGANISAATIO .....	29
6	TULOKSET.....	33
6.1	Itsensä johtaminen.....	33
6.1.1	Käyttäytymiseen liittyvien strategioiden tulokset.....	34
6.1.2	Luontaisen palkitsemisen strategiaan liittyvät tulokset .....	40
6.1.3	Rakentavien ajatusmallien strategiaan liittyvät tulokset.....	40
6.1.4	Määrällisen kyselyn analyysi itsensä johtamisen osiosta .....	44
6.2	Organisaatiokulttuurin tulokset .....	47
6.3	Määrällinen organisaatiokulttuurin analyysi.....	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	65
7.1	Johtopäätökset ja analyysi .....	65
7.2	Tulosten arviointi .....	76
8	YHTEENVETO.....	81
	LÄHTEET.....	83

LIITE 1	PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU .....	89
LIITE 2	MÄÄRÄLLISEN VERKKOKYSELYN SAATE .....	90
LIITE 3	MÄÄRÄLLISEN VERKKOKYSELYN KYSYMYKSET .....	91
LIITE 4	MÄÄRÄLLISEN VERKKOKYSELYN KYSYMYKSET .....	92
LIITE 5	MÄÄRÄLLISEN KYSELYN TULOKSIA .....	93

## KUVIOT

Kuvio 1	Itsensä johtamisen teoreettinen konteksti ja suorituskonekannit.....	16
Kuvio 2	Itsensä johtamisen jatkumon tasot yksilö ja tiimitasolla .....	17
Kuvio 3	Organisaatiokulttuurin tasot .....	24
Kuvio 4	Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet tuloksellisuusnäkökulmasta ....	26
Kuvio 5	Liikenneviraston organisaatorakenne 2017 .....	30
Kuvio 6	Käyttäytymiseen liittyvien strategioiden vastausten luokkajakauma.	45
Kuvio 7	Luontaisen palkitsemisen strategian vastausten luokkajakauma.....	45
Kuvio 8	Rakentavien ajatusmallien strategian vastausten luokkajakauma .....	46
Kuvio 9	Yhteenveto organisaatiokulttuurin keskeisistä laadullisista tuloksista ja osa-alueiden määrälliset keskiarvot.....	61

## TAULUKOT

Taulukko 1	Liikenneviraston arvot, visio sekä strategiset päämäärät .....	29
Taulukko 2	Itsensä johtamisen laadullisten tulosten yhteenveto.....	43

## 1 JOHDANTO

Globalisaation ja teknologisen kehityksen myötä työn tulevaisuuden muutosvoimat vaikuttavat yhä voimakkaammin rakenteellisesti myös Suomessa. Työn murros onkin suommelle tulevaisuuden yksi suurimpia haasteita ja on aika tarttua sen haasteeseen ja mahdollisuuksiin. Juha Sipilä hallituksen tulevaisuusselonteon 1. osa (2017) rakentuu Suomen työn tulevaisuuden hahmottamiseen.

Näistä lähtökohdat näkyvät keskustelussa edelleen työnteon uusina muotoina, verkostomaisena yhteistyönä, oppimisena ja työn merkityksellisyyden lisääntymisenä, perinteisemmän tuottavuuskeskustelun rinnalla. Digitalisaatio ja automatisaatio haastavat luovuuteen ja kekseliäisyyteen. (Dufva ym. 2016, 10–11.) Nämä muutosvoimat edelleen haastavat julkisen asiantuntijatyön muutokseen. Jotta julkinen asiantuntija yksilönä pysyy vastaamaan tähän työn murrokseen, tulee hänen olla itseohjautuva, johtaa itseään tehokkaasti uudessa työnteon ympäristössä ja organisaatiokulttuurissa. Samalla muutos haastaa työyhteisöt kasvamaan kulttuurisesti kohti näitä uusia korostuksia.

Sydänmaalakan (2011, 28, 33) mukaan itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun vaikuttavat jatkuva kiire, työympäristön nopea muuttuminen, sekä joustavuuden ja jatkuvan uudistumisen kyvyn edellyttäminen. Itsensä johtaminen tulisi nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Tulevaisuudessa matalien organisaatioiden odotukset kohdistuvat itsenäisempään toimintaan ja vastuuseen.

Tämä tutkimus keskittyy mainittuun itsensä johtamiseen ja sen mahdollistavan organisaatiokulttuurin suhteeseen. Minkälainen organisaatiokulttuuri mahdollistaa tulevaisuudessa edellytykset asiantuntijan tuloksekkaalle itsensä johtamiselle? Minkä elementtien tulisi muuttua, jotta edellytyksen kasvaisivat? Itsensä johtaminen näkyy jo tulevaisuuden linjauksissa ja strategioiden taustalla, mutta ymmärtävätkö julkisen hallinnon organisaatiot ja niiden johto vielä käsitettä ja sen käytännön sekä teorian sisältöä? Tämä on yksi motiiveistani, jolla tutkimusaihe on valikoitunut. Kohdeorganisaation kanssa on yhdessä todettu selvitystarve muodostaa kokonaiskuvaa vielä suhteellisen tuntemattomasta käsitteestä ja sen toiminnan edellytyksistä.

Itsensä johtamista on tutkittu Suomessa vähän. Yleisesti tutkimusalana se on nuori. Organisaatiokulttuurin tutkimus on levinnyt laajemmalle. Yksilön itsensä johtamista ja organisaatiokulttuuria ei ole aikaisemmin juurikaan tarkasteltu tuloksellisuusnäkökulmasta samassa yhteydessä, jolloin tutkimuksen aihevalinta on tieteelliseltä kontribuutioltaan perustelua.

Kohdeorganisaatiossa on tutkittu aikaisemmin johtoa, esimiehiä sekä projektipäälliköjä. Varsinaista asiantuntijatyötä tekevät ovat jääneet tässä suhteessa hieman sivuun, vaikkakin he ovat suhteellisesti isoin ryhmä henkilöstöstä. Tutkimuksen näkökulma on asiantuntijan yksilönäkökulma, jonka mukaan hahmotetaan tulevaisuuden kuvaa.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimus keskittyy selvittämään yksilön itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin suhdetta tuloksellisuuden näkökulmasta. Tutkimusongelma syntyy siitä, ettei tunneta näiden elementtien suhdetta ja asiantilaa. Jotta asiantuntijalla olisi tulevaisuudessa edellytykset itsensä johtamiselle, on tunnettava, minkälaisen organisaatiokulttuurin se tarvitsee rinnalleen tuloksellisuuskulmasta ja miten se eroaa nykyisestä kulttuurista. Tämän ongelman johdattelemana on määritelty seuraavat tutkimuskysymykset, joihin pyritään vastaamaan raportissa.

1. Miten asiantuntijat kuvaavat organisaatiokulttuurin vaikutusta itsensä johtamisen tuloksellisuuteen?
2. Minkä elementtien organisaatiokulttuurissa tulisi muuttua, jotta tulevaisuudessa itsensä johtaminen tuloksellisuus mahdollistuisi?

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimuksessa keskitytään itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin suhteeseen tuloksellisuuden näkökulmasta. Käsitteenä ja terminä itsensä johtaminen varataan tarkoittamaan sen laajempaa Manzin (1986) määrittelemää muotoa (*engl. self-leadership*). Suppeammalla itsensä johtamisen (*engl. self-management*) käsitteelle ei ole muodostunut suomessa erillistä termiä. Tuloksellisuudella tarkoitetaan kokonaistuloksellisuutta, johon kuuluvat käsitteet tehokkuus, vaikuttavuus ja tuottavuus.

Työn muutosvoimilla tarkoitetaan niitä työelämän tulevaisuuden muutossuuntia, joiden on havaittu koskettavan julkista asiantuntijatyötä. Tällaiseksi on havaittu muun muassa verkostoituminen, itseohjautuvuus ja kokeilukulttuuri.

Tutkimuksessa havainnoidaan julkisen organisaation asiantuntijoiden näkemyksiä tuloksekkaan itsensä johtamisen mahdollisuuksista sekä siihen liittyvää organisaatiokulttuurin muutostarvetta. Tämän perusteella tutkimus rajautuu yksilönäkökulman havainnointiin, ensisijaisesti laadullisin ja toissijaisesti määrällisin keinoin. Kohdeorganisaatioksi valikoituneen Liikenneviraston toimihenkilöt, esimiehet ja johto rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Kohdeorganisaatio on tutkimuksen teon aikaan työnantajani. Toimin henkilöstöasiantuntijana Liikennevirastossa, mutta tutkimukseen liittyen myös tutkijan roolissa. Tutkimuksen aihe valikoitui yhdessä pohtien Liikenneviraston johdon edustajien kanssa.

Ajallisesti tutkitaan tulevaisuuden mahdollisuuksia nykyhetken lähtökohdista. Historiallisesti taaksepäin eri aikasarjoja tai menneitä organisaatiomuutoksia analysoiva näkökulma rajataan pois ja keskitytään nykytilan ja tahtotilan kokonaiskuvan hahmottamiseen.

Tutkimusraportissa esitellään johdannon jälkeen tutkimuksen metodologiset valinnat ja aineiston käsittely. Teorialuvuissa itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin keskeiset teoriakäsitteet, sekä niiden soveltaminen tässä tutkimuksessa. Kohdeorganisaatio esitellään omassa luvussaan. Tämän jälkeen seuraa tulosten esittely. Tulokset käydään läpi keskittyen itse tuloksiin, ilman laajempaa keskustelua alojen teorian ja tutkimuksen kanssa. Varsinainen tulosaineiston ja teorian sekä tutkimuksen vuoropuhelu suoritetaan johtopäätösosiossa. Johtopäätös -luvussa suoritetaan tutkimuksen kannalta oleellisin itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhtenäinen tarkastelu, synteesianalyysi. Samassa vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen seuraa tulosten arviointi ja yhteenveto.

## 2 TUTKIELMAN METODOLOGISET VALINNAT

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen. Se vastaa kysymyksiin *mitä?* ja *miten?* (Silverman 2011, 105). Tutkimusta voidaan luonnehtia kartoittavaksi, joka pyrkii luomaan kuvaa huonosti tunnetusta ilmiöstä ja sen yhteyksistä.

Tutkimus käyttää toissijaisesti myös määrällistä tutkimusotetta. Hirsjärvi ja Hurmeen (2011, 24, 26–28) mukaan perinteisesti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero on kuvattu määrällisen tutkimuksen perustumisella numeroihin ja lukuihin, mutta tätä eroa on myöhemmin kritisoitu turhan yksinkertaistavana. Laadullisen ja määrällisen tutkimusta ei ole mahdotonta sovittaa yhteen ja yhdistäminen onkin nostanut suosiotaan viime vuosina. Tätä yhdistymistä on nimitetty monistrategiseksi tutkimukseksi, jota voidaan kutsua myös triangulaatioksi. Mainintana Brannenin (1992) esimerkki, jossa tutkittiin tiettyä sosiaalista ryhmää. Laadullinen ote toi esiin jäsenten näkemykset ja määrällinen ote toi esille heihin kohdistuvan asian laajuuden ja asteen. Samassa tutkimusongelmassa saattaa olla monta eri tyyppistä ongelmaa, joten on johdonmukaista käyttää siihen eri tyyppisiä menetelmiä.

Tapaustutkimus tutkii yhtä yksilöä, ryhmää tai organisaatiota. Tällöin voidaan tutkia kohdetta syvällisesti. Tapaustutkimusta on kritisoitu sen yleistettävyydestä. Yleistettävyys on kuitenkin kiinni siitä, miten tutkija pystyy johdattelemaan logiikallaan ja toisaalta siitä, miten lukija kykenee näkemään näitä yhteyksiä ja näin pitämään tapausta esimerkkinä, eräänlaisena ideaalityypinä. (Saldaña 2011, 8–9). Tapaustutkimus on pikemminkin tutkimusote, kuin puhtaasti tutkimusmenetelmä. Lähtökohtana on kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Tapaukset ovat tällä tapaa ideoiden lähde, joiden avulla kyetään testaamaan, vertailemaan ja kyseenalaistamaan aikaisempia teorioita sekä vakiintuneita käsityksiä. (Koskinen ym. 2005, 155.)



## 2.2 Aineiston hankinta ja analyysi

### 2.2.1 Puolistrukturoitu yksilöhaastattelu

Keskustelemalla ihmisten kanssa voidaan saada tietoa ja ymmärtää ihmisten mielipiteitä, käsityksiä, uskomuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11). Haastattelu tiedonkeruun valintaa perustellaan sillä, että itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuuri ovat uusia tai abstrakteja käsitteitä hahmottaa ilman alustusta. Asiantuntija voi käyttää itsensä johtamisen keinoja ja strategioita arkityössä, vaikka hän ei niitä teoreettisesti osaisi tunnistaa. Toisaalta, organisaatiokulttuurin henkilökohtaiset kokemukset voivat olla herkkä puheenaihe ja vaativat luottamuksellista, kahdenkeskistä vuoropuhelua. Tällaisia aiheita voivat olla muun muassa viraston puhumattomat tabut tai johtajien kritisointi, joista ei välttämättä sallita keskustelua. Kyseisten teemojen tarkempi kuvailu, esimerkiksi ryhmähaastattelussa, voisi olla yksilölle liian painostavaa ja näin vaarantaa tutkimuksen tulosten totuudenmukaisuuden.

Tammi- ja helmikuussa 2018 suoritettiin yhdeksän asiantuntijan puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Haastateltavien perusjoukosta muodostettiin ryväsjoukot eri ikäluokista, sukupuolista ja toimialasta. Tämän jälkeen valikoitiin henkilöitä, joita lähestyttiin. Haastattelupyynnöt tehtiin suullisesti tai sähköpostilla.

Haastattelua varten haastattelijana toimiva tutkija oli muodostanut teoreettiseen viitekehykseen liittyvän teemarungon. Menetelmä salli joustavuuden, mutta kuitenkin tarjosi tietyn yhteneväisyyden ja rungon. Vastajat saattoivat vastata aikaisemmin jo myöhemmin tulevaan teemaan, jolloin haastattelijalla pystyi muuttamaan kysymyksen asettelua tai järjestystä.

Haastattelun puoliavoimuuden tarkoitus oli myös tarjota haastattelijalle mahdollisuus tarkennuksiin ja tiettyihin asioihin keskittymiseen. Lisäksi menetelmä mahdollisti palaamiseen vastaajan aikaisempiin vastausteemoihin, jos haastattelun aikana havaittiin tärkeitä asiayhteyksiä tai voimakkuuksia vastauksissa. Hirsjärvi ja Hurmeen (2011, 109) mukaan tutkija syventää haastateltavan vastauksia niin, että seuraava kysymys muotoillaan edellisen kysymyksen pohjalta. Usein syynä on vastaajan epäselvästi mainitsema, mutta kiinnostava asia. Haastattelijan tehtävä on päätellä milloin syventämiseen kannattaa lähteä.

Haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti Liikenneviraston Helsingin päätoimipisteen kokoustiloissa tai skype -palvelun kautta verkkoyhteydellä. Haastattelijan rooli oli esittää tutkimuksen tarkoitus, teemakysymyksiä, tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä ja kuunnella. Haastattelijana toimi allekirjoittanut tutkija, joka myös työskentelee organisaatiossa ja on tästä näkökulmasta osa laajempaa organisaation työyhteisöä. Haastattelujen pituus vaihteli 50 minuutin ja 90 minuutin välillä riippuen vastaajasta. Viimeisten

haastateltavien kohdalla tutkija kiinnitti huomiota, että vastaukset alkoivat toistaa samoja teemoja ja näin kumuloitua. Tämän katsottiin olevan peruste sille, että suurempi haastateltavien määrä ei toisi enää oleellisesti uusia näkökulmia. Haastattelut nauhoitettiin talentimella ja purettiin myöhemmin tekstimuotoon litteroinnilla.

### 2.2.2 Aineistotriangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Termi tarkoittaa alun perin kolmiomittausta, mutta on käytössä myös ihmistieteissä ja tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2014, 69.)

Tutkimuksessa käytettiin toisena lisäaineistona määrällistä kyselyllä kerättyä tilastotietoa, sekä kolmantena määrällisen kyselyn avovastauksia. Tätä menetelmää kutsutaan triangulaatioksi. Eri metodeilla tuotetut ja analysoidut lisäaineistot voivat tuoda uusia johtolankoja tai näkökulmia esiin (Alasuutari 2011, 83). Triangulaation avulla voidaan tarkastella eri tietolähteistä saadun tiedon leikkauskohtia. Osa tutkijoista toteaa useamman metodin käytön lisäävän tutkimuksen reliabiliteettiä. (Silverman 2013, 136.)

Erlaisia triangulaatiotapoja on neljä. Aineistotriangulaatio tarkoittaa, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään. Tutkijatriangulaatiossa useampi tutkija tutkii samaa aihetta. Teoriatriangulaatiossa aineistoa tulkitaan erilaisilla teorianäkökulmilla. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistohankinta- ja tutkimusmenetelmillä. (Eskola & Suoranta 2014, 69–70.)

Haastatteluista kerättyä pääaineistoa ja verkkokyselyllä kerättyä määrällistä lisäaineistoa ja avovastauksia yhdistävät samat taustateoriat ja konseptimallit, sekä niistä johdetut kysymykset. Tutkimus perustuu tämän näkökulman pohjalta triangulaatiomenetelmistä juuri menetelmätriangulaation käyttöön. Pääaineisto keskittyy koettujen asioiden sisällön kuvaukseen ja merkityksiin. Määrällinen aineisto tarkastelee teemojen keskinäisiä vahvuuksia, suunnaten ja tukien analyysin johtopäätöksiä.

Määrällisen kyselyn suljettujen kysymysten tiedonkeruu keskittyy ajalliselta näkökulmaltaan nykytilanteen tason selvittämiseen ja haastattelun aineisto ja määrällisen kyselyn avovastausten tiedonkeruu keskittyvät nykytilan ohessa myös asiantuntijoiden kuvauksiin muutostarpeista ja tahtotilasta. Hirsjärvi ja Hurmeen (2011, 30) mukaan laadullisia ja määrällisiä menetelmiä voidaan käyttää ajallisesti rinnakkain.

Määrällinen *Itsensä johtaminen ja organisaatiokulttuuri* -verkkokysely toteutettiin webropol -kyselynä tammi- ja helmikuussa 2018. *Itsensä johtamisen* -osioon kysymykset johdettiin Houghton ja Neckin (2002, 690–691) mukaisesta määrällisen tutkimusmallin kysymyssarjasta RSQL. Kysymyssarjan 35 kysymyksen suurta laajuutta kohtaan on esitetty kritiikkiä sen soveltuvuudesta kaikkiin tutkimustarpeisiin (Houghton ym. 2012,

226). Pituus ja kritiikki huomioiden, sarjasta valikoitui ja sovellettiin kahdeksan kysymystä Liikenneviraston kyselyyn. Kysymykset käännettiin suomen kielelle. Käännöksiä sopivuutta käytiin läpi Liikenneviraston strategia-asiantuntijan ja hallintojohtajan kanssa.

Määrällisen kyselyn toiseen osioon *organisaatiokulttuuri*, valikoitiin Denisonin ym. (2006, 38) organisaatiokulttuurin mallin määrällisestä 60: nnestä kysymyksestä 24 kysymystä kattaen kaikkien teemojen osa-alueet. Kyselyn loppuun lisättiin avoin kysymyskenttä, jossa kysyttiin 1–3 tärkeintä Liikenneviraston organisaatiokulttuurin piirrettä, joiden tulisi muuttua itsensä ja oman työn johtamisen edellytysten kannalta. Määrällisen kyselyn lopussa oli mahdollisuus avovastauksin kertoa muutostarpeesta ja tärkeäksi koetuista teemoista.

Tutkimuksen asteikoksi valittiin Likert-asteikko 1–5, joka on käytössä myös alkupeiräisissä Houghton ja Neckin (2002) ja Denisonin ym. (2006) malleissa. Heikkilän (2014, 51) mukaan Likert -asteikko on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikollinen asenneasteikko, joita käytetään suljetuissa kysymyksissä. Sen etuna on saada paljon tietoa vähään tilaan, mutta heikkoutena nähdään se, ettei vastauksista voi päätellä mikä painoarvo tai tärkeys eri kysymyskohteilla on eri vastaajille. Likert -asteikkoa käytettäessä on pohdittava, miten eri arvot ilmoitetaan sanallisesti. Ei osaa sanoa (EOS) vastausvaihtoehto voi olla houkutteleva, mutta sitä kannatta välttää ja tietyllä tapaa pakottaa vastaaja ottamaan kantaa vastaukseen.

Määrällinen tiedonkeruu keskittyy nykytilanteen tason selvittämiseen ja laadullinen haastattelu tiedonkeruu keskittyy lisäksi myös asiantuntijoiden kuvauksiin tahtotilasta tulevaisuudesta. Määrällisen verkkokyselyn lopussa olevat avovastaukset kuvaavat sekä nykytilaa että muutostarvetta. Aineistokeruun metodien yhdistelmästä voidaan käyttää yhdysvaltalaisista lyhyttermiä yhdistelmämetodi, jonka suosio on kasvanut viime vuosina. Bernardin (2012, 338) mukaan yhdistelmässä pyritään suunnittelemaan tutkimus niin, että sekä määrällinen että laadullinen aineisto on mukana tutkimuksen alusta lähtien. Metsämuuronen (2001, 64) muistuttaa, että yhdistäminen tulee suorittaa niin, että toinen tutkimustraditioista on pääasiallinen ja toinen tukee sitä.

Taustamuuttujiksi kyselyyn valikoitui ikä, sukupuoli, tehtäväntaso ja virkauran pituus. Vastausaineistosta eroteltiin valitun kohderyhmärajausten perusteella pelkästään asiantuntijatasen vastaukset. Taustamuuttujaksi ei valittu organisaatorakenteen alajaotteluita, kuten toimialaa, osasto tai yksikköä. Tällä pyrittiin korkeampaan vastausmotivaatioon ja luottamukseen, ettei vastaajia tunnisteta. Tutkimuksen tavoite ei myöskään ole selvittää Liikenneviraston yksiköiden alakulttuureja, vaan havaita ja tunnistaa koko Liikennevirastolle yhteisiä organisaatiokulttuurin ja itsensä johtamisen kokemuksia ja piirteitä tuoksellisuuden näkökulmasta.

Verkkokyselyn vastauksia saatiin 233 henkilöltä, joista tutkimuksen kohderyhmään, asiantuntijoihin kuului 193 vastaajaa. Asiantuntijoiden kohderyhmä oli kooltaan 450 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui täten 42 %. Määrällisessä kyselyssä oli myös avoin kysymys, joka peilaa samaa asiaa teemahaastattelun kanssa siitä mikä koetaan tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Siihen saatiin 133 henkilön vastaukset, joista muodostui 6 sivua tekstiaineistoa. Se toimii myös vahvuusmittarina, frekvenssinä siitä kuinka moni nosti jonkin asian tärkeäksi itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhdistämisessä.

### **2.2.3 Aineiston analyysi**

Aineiston analysointitapaa tulisi pohtia jo aineistoa kerätessä. Toisaalta tutkijat eroavat siinä, miten erillisinä he pitävät toimintoja kuten aineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta. Analyysin voi täten tehdä monella tavalla, muun muassa laadullisessa analyysissä on vähän vakiintuneita ja standardoituja menetelmiä tai tekniikoita. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.)

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 136) hahmottelevat laadullisen analyysin pääpiirteet neljään osaan: 1) Analyysi alkaa jo haastatteluvaiheessa, kun haastattelija havainnoi toistuvuuksia ja tyypittelee tämän pohjalta malleja. 2) Analyysiä analysoidaan lähellä aineistoa ja kontekstia, tällöin aineisto säilyttää sanallisen muotonsa. 3) Päätelynä voidaan käyttää induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä olennaista on aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla voi olla valmiina joitain teorian johdoteita, joita pyrkii osoittamaan todeksi. 4) Analyysimenetelmät ovat moninaisia ja yhtä oikeaa tapaa ei ole. Analyysi tapahtuu aikajatkumolla, jonka toisessa päässä on kuvaus ja toisessa tulkinta.

Tutkimusprosessissa tutkija määrittelee tutkijan ja tutkimuksen suhteen teoriaan. Vaihtoehtoina voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriasidonnainen tutkimus. (Eskola 2001, 136.) Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään mahdollisimman vähäisiin ennakoasetelmiin ja määritelmiin, aineisto määrittelee teorian rakentumisen (Eskola & Suoranta 2014, 19).

Teorialähtöisessä voidaan lähteä liikkeelle perinteisestä yhdestä suuresta teoriasta ja analyysi perustuu täten jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aluksi esitellään teoria ja tämän jälkeen muokataan se mitattavaan muotoon, kerätään aineisto ja palataan takaisin arvioimaan, saiko teoria ja hypoteesi tukea aineistolta. (Eskola 2001, 137). Aineistoa ohjaa valmis malli ja tarkoituksena on usein mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teorialähtöinen analyysitapa on varsinkin luonnontieteellisissä tutkimuksissa perinteinen tapa. Analyysimalli perustuu usein deduktiiviseen päättelyyn eli yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–98.)

Aineisto- ja teorialähtöisen välimaastoon sijoittuu teoriasidonnainen tutkimus, jonka analyysissä on teoreettisia kytköksiä, mutta se ei suoraan pohjautu teoriaan, vaikka se ohjaisi analyysiä vahvasti. Tällöin teorioita voidaan käyttää näkökulmina ja tukena, kun aineistosta havainnoidaan tulkintoja. (Eskola 2001, 136–138.) Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua abduktiiviseksi päättelyksi, tutkimuksen ajattelu- prosessissa voivat vaihdella aineistolähtöisyys ja valmiit mallit (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97).

Abduktiivisessa päättelyssä uudet tieteelliset löydökset ovat mahdollisia, jos havaintoihin liittyy jokin johtoajatus. Uusi teoria ei täten muodostu ainoastaan havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessa päättelyssä oletetaan. Johtoajatus voi olla luonteeltaan melko epämääräinenkin käsitys tai pitkälle viety tutkimushypoteesi. Johtopäätös ohjaa havaintojen käsittelyä kohti uusia näkemyksiä ja ideoita. (Grönfors, 1982, 33.)

Tämä tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin haastatteluiden yhteydessä havainnoimalla toistuvuuksia ja merkitsemällä niitä muistiin. Huomioiden pohjalta pystyttiin tulkitsemaan ja luokittelemaan vastaukset valittujen teorioiden teema-alueisiin. Laadullista aineistoa analysoitiin lähellä aineistoa, joka litteroitiin tekstiksi. Tutkimuksen suhde teoriaan edustaa abduktiivista päättelyä, ollen vahvasti sidoksissa valittuihin teorioihin.

Tuloksellisuuden näkökulmasta itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhteyttä käsittelevää tutkimusta ei ole juuri havaittu, jolloin sillä ei ole selkeää yhtä teoriamallin antamaa hypoteesia, jota tutkija testaisi, onko se totta valitulla empiirisellä aineistolla. Kyseessä on kuitenkin yhdistelmä valittuja teorioita, joilla tutkija olettaa, asiaan perehtymisen ja intuition kautta, olevan yhteyksiä. Pyrkimys on löytää aineistosta uusia ulottuvuuksia, vahvuuksia ja syy-seuraussuhteita. Tästä näkökulmasta tutkimus ja aineiston tutkimusmenetelmä edustavat vahvaa teoriasidonnaista menetelmää ja analyysiä. Teoria voi toimia välineenä, jonka avulla kerätystä aineistosta pystyy rakentamaan tulkintoja ja esittämään niitä tieteellisessä muodossa ja kontekstissa (Eskola & Suoranta 2014, 84).

Aineiston luokittelu on osa analyysiä, jossa luodaan kehys aineiston tulkinnalle ja tiivistämiselle. Luokittelu tulee tehdä, jotta aineiston osia voidaan vertailla analyysissä keskenään ja nähdä yhteyksiä. Luokittelun apuna voidaan käyttää: 1) tutkimusongelmaa 2) menetelmää, 3) toisten tutkijoiden käyttämiä käsitteitä tai luokitteluja, 4) teorioita, 5) aineistoa itsessään, 6) tutkijan mielikuvitusta. Luokat tulee perustella käsitteellisesti ja empiirisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147–148).

Tässä tutkimuksessa pääasiallisina luokkina käytetään valittujen teoriamallien luokkia, joita tarkastellaan suhteessa toisiinsa. Tällöin luokittelussa käytetään luokittelun apuna Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mainitsemia luokkia 3) käsitteet ja luokittelut joita toiset tutkijat ovat käyttäneet ja 4) teorat ja teoreettiset mallit. Luokkien käyttö on perusteltua, kun teorioita on useampi ja tarkoitus on vertailla keskenään eri aihepiirejä ja löytää samankaltaisuutta. Yhdistely tarkoittaa, että luokkien välillä pyritään löytämään säännönmukaisuutta ja samankaltaisuutta, luokat ovat täten yhdistelyn rakennusaineita ja ehkä

olennaisin osa analyysiä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 149, 174). Valitut teoriat ovat lisäksi laajoja kokonaisuuksia, joita yhdistää tuloksellisuuden näkökulma. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi arvioitiin, että tutkimuskysymykset tarvitsevat kehysrakennetta ympärilleen tukemaan, sekä linkittymään tutkimusalojen muuhun tutkimukseen.

Pääteorioiden luokkien lisäksi analysoidaan tiivistettyjä kuvauksia eri aihepiireistä, jotka eivät ole luokkia analyysin kannalta. Näihin liittyy myös pääteorioiden ulkopuolisten kysymysten tulokset, jotka auttavat hahmottamaan kokonaiskuvaa. Laadullisen haastattelun aineisto litteroitiin tekstiksi tallentimelta, keskimäärin tunnin pituisista haastatteluilta syntyi aineistoa yhteensä 105 tekstisivua, jota voidaan pitää laajana ottaen huomioon myös määrällisen kyselyn ja avovastausten aineistomäärän. Tästä syystä päätelmien teko suoraan tallennetusta puhe-aineistosta ei ole mielekästä. Hirsjärvi ja Hurmeen (2011, 138) mukaan päätelmien suora teko on mielekkäämpää, jos haastattelu ei ole kestänyt pitkään, mutta litterointi on todennäköisesti yleisempää kuin suora päätelmien teko.

Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimuksesta ja sen otteesta riippuu, mikä tarkkuus tulee valita. Sanasta sanaan kirjoittaminen on hidasta ja usein työlästä. Yksityiskohtaisin litterointi tapahtuu yleensä keskusteluanalyysiä käyttävissä tutkimuksissa, taukoja huokauksia, äänen painoja ja naurahduksia myöten. Tutkijan tulee kriittisesti pohtia kannattaako tällaiseen ryhtyä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 140.)

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on teoriasidonnainen analyysimenetelmä, jonka tarkoitus on löytää esiin nousevia teemoja ja niiden yhteyksiä. Ilmaisujen muotoa, kontekstia tai diskurssia ei tutkita itsessään *per se*. Tämä perusteella litteroinnista on jätetty pois täytesanoja, kuten muun muassa ”...ööö...” ja ”...tota...” tai ”...että niin kun että...”. Taukoja, huokauksia tai vastaavia äänenpainoja ei ole litteroitu määrämuotoisin koodein. Tämä mahdollistaa tekstin tiivistymisen ja olennaisen asian esille nouseminen. Täytesanojen pois jättäminen lisää luettavuutta eikä tutkimusongelman ja -menetelmän kannalta oleellinen tieto häviä.

Tulosten esittämisessä käytetään haastatteluotteita sekä taulukoita. Hirsjärvi ja Hurmeen (2011, 194–195) mukaan haastatteluotteet vahvistavat tutkijan argumentointia ja elävöittävät analyysiä, kuitenkin niiden käytössä noudatetaan tiettyjä periaatteita. Mitä tärkeämpi ja yleisempi asia on, sitä useampi ote on syytä esittää erilaisilta haastateltavilta, esimerkiksi eri sukupuolilta tai ikäryhmistä. Suoria otelainauksia voi jonkin verran muuttaa, kunhan asian merkitys ei muutu ja otteiden tulee olla lyhyitä. Lainaukset esitetään kirjoitusmuodossa ilman huokauksia ja taukoja. Haastateltavan tunnistaminen on varmistettava mahdolliseksi.

Tässä tutkimuksessa otteiden kirjoitusasu on muutettu murteen osalta. Sen katsotaan myös vahvistavan anonymiteettiä, varsinkin pienemmillä toimipaikkakunnilla, jossa murre voi esiintyä vahvana ominaispiirteenä. Muusta syystä muuntamista on pyritty välttämään, ellei se ole ollut tunnistamisen kannalta oleellista.

Tulosten analyysi etenee valittujen teorioiden luokkateemojen läpikäynnillä, aluksi itsensä johtamisen ja sitten organisaatiokulttuurin luokat. Tuloksissa tarkastellaan positiivisia ja negatiivisia huomioita sekä toistuvuuksia. Alan tutkimustuloksia ja teoriaa käsitellään tarpeen mukaan kysymys- ja teemaluokkakohtaisesti. Tulosten raportointi voidaan jäsentää muun muassa teoriassa esitetyn jaotuksen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 193).

Havaintoja analysoidaan myös suhteessa määrälliseen aineistoon. Metsämuurosen (2001, 64) mukaan jos kvalitatiivinen aineisto on valittu lähtökohdaksi, havainnointiin voidaan liittää pienimuotoinen tilastollinen mittaus eri seikoista, joka toimii laadullisen havainnollistajana ja voi tuoda esille tarkempia yleistyksiä, näin tuoden monipuolisuutta analyysiin. Aineiston kuvaamiseen liittyvään mielenkiintoon on ensisijainen tutkimusmenetelmä perustunnusluvut ja jakauman muotoon liittyvät laskennat ja testit (Metsämuurosen 2004, 17).

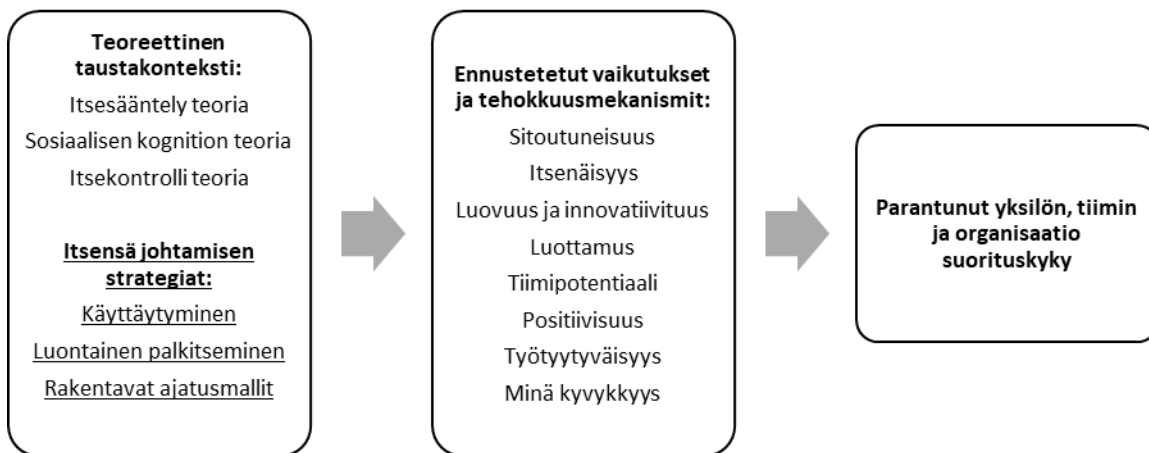
Tässä tutkimuksessa käytetään frekvenssiä, keskiarvoa ja mediaania pääsääntöisinä tunnuslukuina. Hirsjärvi ja Hurmeen (2014, 172) mukaan frekvenssit edustavat suhdasteikollista mittausta. Heikkilän (2014, 83) mukaan frekvenssit ovat luokissa olevien arvojen lukumäärä ja ne voidaan esittää muun muassa prosentuaalisina osuuksina. Aritmeettinen keskiarvo on yleisin muuttujien keskiluku, joka saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen määrällä. Grönroos (2003, 39–40) tosin mainitsee, että aritmeettinen keskiarvo on tehokkaampi tunnusluku intervalli-asteikolla, mutta sitä nähdään käytettävän myös järjestysasteikollisilla muuttujilla kuten Likert-asteikko. Mediaani on järjestysasteikollisille muuttujille mielekäs käsite ja tarkoittaa suuruusjärjestyksessä keskimmäistä, korkeintaan puolet on sitä pienempiä ja puolet suurempia. Analyysin tukena käytetään myös keskihajontaa, joka ilmaisee keskiarvon ympärillä olevan arvojen hajonnan, sekä kvartiileita, jotka fraktiileina jakavat havainnot yhtä suuriin osiin (Heikkilä 2014, 84, 86).

Itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin kuvausta laajentavat, pääteorioista poikkeavat kysymykset, käsitellään niiden teemoihin liittyvissä kohdissa. Kysymysten tarkoitus on laajentaa kuvausta aiheesta ja samalla tuoda esille asioita, joita pääteoriasta johdetut kysymykset eivät välttämättä toisi esille aiheesta. Tämä parantaa tutkimuksen luotavuutta.

### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

#### 3.1 Itsensä johtamisen käsite ja teoriapohja

Itsensä johtaminen on prosessi, jonka kautta yksilöt kontrolloivat omaa käyttäytymistään ja vaikuttavat itseensä. Nämä asiat tapahtuvat tiettyjen valikoitujen käyttäytymis- ja kognitiivisten strategioiden kautta. Itsensä johtamisen konsepti syntyi 1980-luvulla amerikkalaisen Charles Manzin (1983;1986) laajentaessa suppeampaa itsensä johtamisen käsitettä. (Neck & Houghton 2006, 270.) Suppeampi muoto itsensä johtaminen (*engl. self-management*) pohjautuu sosiaalisen oppimisen ja itse kontrollin teorioihin (Manz 1986, 585). Itsensä johtamisen yhtenä taustateorianä toimii myös itsesäätely -teoria (Neck & Houghton 2006, 275).

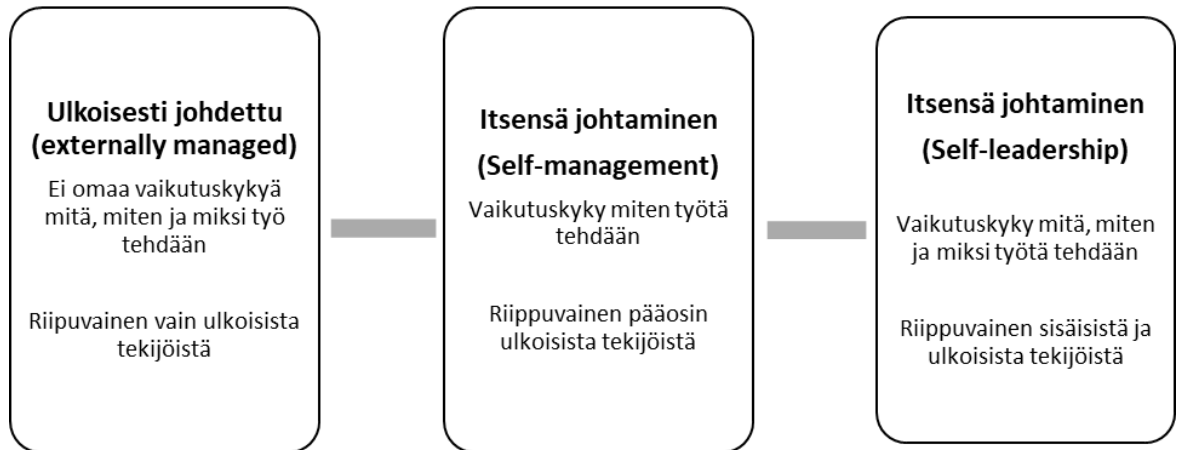


Kuvio 1 Itsensä johtamisen teoreettinen konteksti ja suoritusmekanismit (mukaan Neck & Houghton 2006, 285)

Itsensä johtamisen suppeamman muodon strategiat tähtäävät käytökseen, jonka avulla vastataan ulkoiseen kontrolliin. Työntekijä sovittaa käytöksensä sillä perusteella, mikä on tarpeellista, vaadittua tai mitä siitä saa palkinnoksi. Käytöstä ei niinkään ohjaa sisäinen motivaatio itse tehtävää kohtaan. (Manz 1986, 588.) Itsensä johtamisen suppeamman ja



laajemman version välillä eroa voidaan kuvata Manzin (1991) mallin mukaan *miten-mitä-miksi* -akselilla. Suppeampi keskittyy siihen, *miten* työ voidaan tehdä ja laajempi keskittyy myös siihen *mitä* ja *miksi* työ tehdään (Stewart ym. 2011, 191.)



Kuvio 2 Itsensä johtamisen jatkumon tasot yksilö- ja tiimitasolla (mukaellen Stewart ym. 2010, 191)

Itsensä johtamisen strategioita voidaan kuvata normatiivisiksi työkaluiksi, joilla yksilö prosessoi ja hallitsee omaa toimintaansa ja kehittymistään. Diliello ja Houghtonin (2006, 326) mukaan Itsensä johtaminen muodostuu tiettyjen käyttäytymis- ja kognitiivisten strategioista, jotka voidaan jakaa kolmeen strategiakategoriaan: 1) käyttäytymiseen liittyvät strategia, 2) luontaisen palkitsemisen strategiat, sekä 3) rakentavat ajatusmallit.

### 3.2 Itsensä johtamisen strategiat

Käyttäytymiseen liittyvät strategiat (*engl. behavior focused strategies*) tarjoavat keinoja tunnistaa tehotonta käyttäytymistä ja korvata nämä tavat uudella tavalla alaprozessien kautta. Tällaisia alaprozesseja ovat itsensä havainnointi (*engl. self-observation*), tavoitteen asettaminen (*engl. self-goal setting*), ulkoinen palkitseminen (*engl. self-reward*), itsensä rankaisu tai itseään korjaava palaute (*engl. self-punishment, self-correcting feedback*) ja itsensä fokuointi (Self-cueing). (Neck & Houghton, 2006, 271–272.)

Itsensä havainnointi edistää tietoisuutta siitä, milloin omat tietyt käyttäytymiset esiintyvät ja miksi ne ovat valittu käytökseksi (Stewart ym. 2010, 187). Manz (2015, 135) kuvaa itsensä tarkkailua koko itsensä johtamisen elinehtona ja lähtökohtana. Se luo pohjan yksilön tavoitteiden yksilölliselle tunnistamiselle ja asettamiselle. Itsensä tarkkailu toimii täten pohjana omalle tavoitteen asettamiselle.

Tavoitteen asettamisen prosessi auttaa yksilöitä kehittämään ja omaksumaan tiettyjä tavoitteita, joilla näyttäisi olevan yhteys myös laajempiin organisaation tavoitteisiin (Manz & Sims 1980, 364). Yksilö voi linkittää ja asettaa omia ulkoisia palkintoja tukemaan tavoitteen asettamista. Houghtonin ym. (2012, 218) mukaan ulkoiset palkinnot voivat olla hyvin moninaisia, kuten itsensä kiittäminen tai hyvä ilta ravintolassa tai elokuvissa. Loma on myös yleinen esimerkki yksilön omasta ulkoisesta palkitsemisesta.

Itseään korjaava palaute sisältää ajatuksen rakentavasta itsetutkiskelusta. Yksilö huomio omia virheitä ja käyttäytymistään, jota voi muuttaa ja uudelleen suunnata positiivisempaan ja tuloksellisempaan muotoon. (Houghton ym. 2012, 218.) Itseään korjaava palaute sisältää sekä rakentavan palautteen, että negatiivisen itse-kritiikin tai itsensä rankaisun ajatuksen. Näiden palauteprosessien käytön on tutkittu luovan positiivista työn tehokkuutta, paitsi itsensä rankaisun, jota tulisi mahdollisuuksien mukaan välttää. (Manz 2015, 135).

Itsensä fokuointi sisältää hyödyllisiä tapoja suunnata yksilön oma keskittyminen tiettyyn käytökseen ja tehtävään. Käytännössä tämä voi konkretisoitua post-it muistilappuina, päiväkirjan pitona, julisteina tai vaikka työtilan sisustamisena. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Itsensä johtamisen käyttäytymiseen liittyvät strategiat ovat erityisen käyttökelpoisia, kun tulee johtaa tarpeellisia, mutta potentiaalisesti epämieluisia asioita. Tällaisia voi olla haastaviin testeihin valmistautuminen tai ison työprojektin viimeistely. (Houghton ym. 2012, 218.) Edellisille prosesseille tyypillinen lähtökohta on käyttäytymisen muokkaaminen suhteessa ulkoiseen tarpeeseen, seuraavaksi käsitellään luontaisen palkitsemisen strategiaa, jonka lähtökohtana on yksilön sisäisen motivaation löytäminen itse työtehtävästä.

*Luontaisen palkitsemisen strategioilla (engl. natural reward)* tarkoitetaan luonnollisen motivaation rakentamista itse tehtävään sisälle. Pyrkimys on tällöin luoda työhön suhde ja tapa, joka motivoi tekemään työtä sen itsensä takia, ei jonkin ulkoisen palkinnon vuoksi. (Manz 2015, 135.) Prosessia voidaan kuvata itse suoritettuna työn analyysinä (*engl. self-performed analysis*) ja työn uudelleen suunnittelulla (*engl. job redesign*), tehtävien erityispiirteet huomioon ottaen. Esimerkkinä luontaisen palkitsemisen keinoista Manz (1986) mainitsee pitkän matkan juoksijan, joka valitsee harjoitteluun mukavamman juoksuympäristön, kuin perinteisen 400 metrin radan. (Manz 1986, 593–594.) Julkisessa organisaatiossa tällainen esimerkki voisi olla ajasta ja paikasta riippumattoman työn mahdollisuudet, kuten etätyö.

Manzin (1986, 593) mukaan loputon luontaisten palkitsemisten etsiminen olisi hankalaa ja tuottamatonta. Tämän vuoksi luontaisen palkitsemisen valintoja rajaavat työntekijän tunteiden kolme elementtiä: 1) kompetenssin tunne, 2) itsekontrolli, sekä 3) tarkoitus. Käyttäytymiseen ja luontaisen palkitsemisen liittyvät strategiat muuttavat usein työn ja käyttäytymisen näkyvimpiä ja fyysisimpiä elementtejä. Työntekijä voi vaikuttaa fyysisyyden lisäksi myös mentaaliseen ajatuskulkuunsa. Siihen, miten työn voi suunnitella myös mentaalisesti (Manz 1986, 594).

*Rakentavat ajatusmallit (engl. constructive thought pattern)* ovat suunniteltu haastamaan yksilön omat ajatukset ja toimintatavat sekä muodostamaan kehittäviä uusia ajatuksia. Tämä strategia on yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen strategioista ja se voidaan nähdä myös työn uudelleen suunnittelulla mentaalisesta näkökulmasta. (Manz 1986, 594.) Neck ja Houghtonin (2006, 272) mukaan strategia sisältää toimimattomien ja pinttyneiden tapojen sekä olettamusten tunnistamista ja niiden korvaamista (engl. *evaluating beliefs and assumptions*). Nämä haastamiset ja korvaamiset tapahtuvat mielikuvituksellisen (engl. *mental imagery*) ja positiivisen sisäisen puheen (engl. *self-talk*) avulla.

Yksilöiden tulisi aluksi tutkia omia ajatusmallejaan, tämän jälkeen kohdata huonoksi arvioimansa mallit ja uudistaa tai korvata ne rakentavimmilla. Negatiivinen ja tuhoisa sisäinen puhe tulisi myös tunnistaa ja korvata positiivisemmalla puheella. Sisäisellä puheella tarkoitetaan sitä, mitä ihmiset kertovat itselleen, se pitää sisällään myös itsearviointia. Hyvin suoritettulla itsearvioinnilla voidaan päästä pois negatiivisen sisäisen puheen kierteestä kohti positiivisempaa itsedialogia. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Mielikuvituksellisuutta voidaan kuvata ajatuksellisena harjoitteluna, jossa käydään etukäteen läpi onnistunut suoritus ennen varsinaista toimintaa. Tutkimusten mukaan yksilöt, jotka käsittelevät menestyksekkään toiminnan etukäteen, suoriutuvat menestyksekkäämmin, kun tehtävä tulee myöhemmin eteen. (Neck & Houghton 2006, 272.) Sisäinen puhe liitetään verbaaliseen ilmaisuun, mielikuvituksellisuus puolestaan liittyy visualisointiin ja etukäteisharjoitteluun (Williams 1997, 142).

Manz (2015, 136) toteaa, että itsensä johtamisen olennainen osa on vaikuttaminen omiin ajatuksiin lisäämällä niiden rakentavuutta. Systemaattisella toimimattomien ajatusmallien vaihtamisella toimiviin, henkilö haastaa omat tavoitteensa. Tämä on useiden tutkimusten kautta todistettu parantavan kyvykkyyttä, tehokkuutta ja sinnikkyyttä. Muun muassa Manzin (2015) mainitsemassa Seligman & Sculmanin (1986) tutkimuksessa positiivisemmin ajattelevien vakuutusmyyjien myyntityö ja työpaikan pysyvyys olivat paremmalla tasolla, kuin pessimistisemmin ajattelevien vakuutusmyyjien.

Positiivisuus ei itsessään vielä välttämättä muodosta työn tuloksellisuutta, jollei sitä hyödynnetä systemaattisesti rakentavien ajatusmallien pohjana. Strategiat toimivat eräänlaisena työkaluna tai välittäjänä. Neck ym. (2017) pitää oleellisena kysymystä: käytämmekö enemmän henkistä energiaa ongelmien pohtimiseen kuin mahdollisuuksien pohtimiseen? Ihmisillä on mahdollisuus valita mitä ajatella ja mihin fokuksia, lisäksi kaikkia

ympäristöstä tulevia ärsykeitä ei voida aina prosessoida. Tällöin olennaiseksi muodostuu se mitä valita käsiteltäväksi ja miten valita tapa, jolla ajatuksia käsitellään. Hyödyllinen tai positiivinen ajattelutapa on rakentavan ajattelun lähtökohta. (Neck ym. 2017, 86, 93.)

### 3.3 Itsensä johtamisen tutkimus

Stewartin ym. (2010, 194) mukaan itsensä johtamista on tutkittu yksilötasolla tuloksen näkökulmasta ja mainitsee: Tuotavuuden ja laadun (Birdi ym. 2008; Frayne and Geringer 2000), tehokkuuden ja kyvykkyyden (Prussia ym. 1998; Latham & Frayne 1989), työtyytyväisyyden (Uhl-Bien & Graen 1998; Neck & Manz 1996), sekä uramenestyksen (Murphy & Encsher 2001; Raabe ym. 2007).

Dolbier ym. (2001, 469) ovat tutkineet aiheetta terveyden ja työn tulosten näkökulmasta. Positiivinen yhteys liittyi parempaan kokemukseen terveydentilasta ja vähempiin sairausoireisiin. Työhön liittyvissä asioissa itsensä johtaminen liittyi positiivisesti korkeampaan työtyytyväisyyteen, kasvaneeseen viestintään, laadulliseen johtamiseen, tehokkaisuuteen työsuhteisiin, sekä parempaan hyvinvointiin ja alhaisempaan työstressiin.

Itsensä johtamisen tutkimusta on tehty Stewartin ym. (2010, 203) mukaan myös luontaisesta palkitsemisesta (Gagné & Deci 2005, Seibert ym. 1999), itsensä johtamisen ajatuksista (Seligman & Schulman 1986; Neck & Manz 1996), tunteiden sääntelystä (Côté 2005; Gross 1998), sekä persoonallisuudesta (Stewart ym. 1996).

Stewartin ym. (2011, 203) mukaan yksilöt, jotka sisällyttivät luontaista palkitsemista työtehtäviinsä, pystyivät johtamaan itseään paremmin ja viemään tehtävänsä tuloksekkaammin loppuun. Rakentavien ajatusmallien tutkimuksessa yksilöt, jotka harjoittivat positiivista rakentavaa sisäistä puhetta, tunsivat enemmän työn kontrollia ja olivat tehokkaampia ja tuloksellisempia kuin verrokkinsa. Tunteiden sääntely lisäsi yksilön tehokkuutta ja hyvinvointia. Persoonallisuuteen liittyen korkean tietoisuuden omaavilla yksilöillä on luontainen taipumus itsensä johtamiseen.

Williamsin (1997, 145–148) mukaan persoonallisuustutkimusten tulosten mukaan ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus kokemuksille ja tietoisuus liittyivät positiivisesti korkeisiin itsensä johtamisen syvä- eli metataitoihin. Taipumuksella olla samaa mieltä muiden kanssa, ei nähty olevan yhteyttä itsensä johtamisen taitoihin, kun taas neuroottisuus liittyi itsensä johtamisen metataitojen alhaiseen tasoon. Korkean metataidon omaavat eivät hyödy itsensä johtamisen koulutuksesta yhtä tehokkaasti kuin alhaisen tason omaavat.

Stewartin ym. (2010, 210) mukaan yksilönäkökulman tutkimusta on tehty myös valmennuksesta (Frayne & Getinger 2000; Stewart ym. 1996), johtamisesta (Ahearne ym.

2005; Manz & Sims 1987; Pearce & Sims 2002) kansallisesta kulttuurista (Alves ym. 2006; Neubert & Wu 2006).

Stewartin ym. (2011, 210) mukaan tutkimuksissa valmennus lisää itsensä johtamisen strategioiden käyttöä ja sitä kautta korkeampaa yksilöllistä tehokkuutta. Tosin valmennuksen vaikutus todettiin suuremmaksi niillä, joilla ei ollut valmiiksi luontaista taipumusta itsensä johtamiseen. Johtamisen osalta voimaannuttavan ja jaetun johtajuuden lähestymistavat sallivat tutkitusti yksilöiden itsensä johtamisen, niin yksilön työssä, kuin tiimityössä. Tällöin yksilöt ja tiimit saavuttivat korkeampia työtuloksia. Tutkimusten mukaan itsensä johtamisen on universaali konsepti. Kansallisten kulttuurien välillä on kuitenkin vaihtelua siinä, miten itsensä johtamista ymmärretään ja miten sitä sovelletaan. Tällaisia kulttuurisia eroja on havaittu muun muassa yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden korostamisessa.

Itsensä johtamista on tutkittu sekä määrällisesti että laadullisesti. Laadullinen tutkimus on keskittynyt kuvaamaan itsensä johtamisen keinoja ja kontekstia. Itsensä johtamisen mittaamiseen määrällisesti on 1990 -luvulta lähtien kehitetty kysymyspatteristoja. Standardikysymyksillä on ollut mahdollista selvittää korrelaatioita ja se mahdollistaa eri organisaatioiden vertailun. Yksi kehityssuunta on eri maanosien kulttuureihin sovitettujen kysymyspatteristot. Houghtonin ym. (2012, 226) mukaan Houghton ja Neck (2002) kehittivät 35 -kysymyksen Revised self-leadership questionnaire (RSLQ) mallinsa, joka on laajasti käytössä ja vakiintunut alalle. Myöhemmin Houghton ym. (2012) kehittivät lyhyemmän 9 -kysymyksen lyhennetyn, The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ) mallin, joka on tarkoitettu itsensä johtamisen kokonaistilan kuvaamiseen yleisemmin, johon pitkä 35 -kysymyksen malli ei ole käytännöllinen.

Itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhteyttä on tutkittu vähän. Itsensä johtamisen yhteyttä organisaatorakenteeseen ja kulttuuriin on tutkittu tiimien itsensä johtamisen tasolla, ei niinkään yksilönäkökulmasta. Stewartin ym. (2010, 208) mukaan tiimien itsensä johtamisen ja tiimin tehokkuuden yhteys oli tutkimuksissa vahvempi, jos organisaatio ei ollut liian keskitetty tai muodollinen.

Manz (1986, 586) hahmottaa itsensä johtamisen ja kulttuurin yhteyttä itsekontrollin teorian kautta. Organisaatiossa yksilöiden arvot ja uskomukset koostuvat yhteiseen organisaatiokulttuuriin ja visioon. Työntekijöillä on kuitenkin omat arvonsa, uskomuksensa ja visionsa omasta tulevaisuudestaan. Näin ollen organisaation kontrollisysteemit kuten organisaation säännöt, ohjeet, käytännöt ja proseduurit voidaan nähdä ulkoisina vastinpareina yksilön sisäisille käyttäytymismalleille. Organisaatio tarjoaa yksilölle kontrollisysteemin, mutta ne eivät vaikuta suoraan yksilön yksilölliseen toimintaan. Itsekontrolli toimii suodattimena ulkoisen ja yksilön sisäisen toiminnan välillä.

Hofstede (2010, 10–11) näkee yhteyden samanlaisena organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Syväarvot ovat opittu jo lapsuudessa, kansallisista kulttuuriarvoista kasvatuksen kautta. Nämä kuvaavat Manzin (1986, 586–587) esittämiä työntekijöiden omia sisäisiä

arvoja ja uskomuksia. Hofstede (2010, 8–9) korostaa myös organisaation näkyviä käytäntöjä organisaatiokulttuurin luojina ja yhteytenä yksilön ja yhteisön välillä, tosin kulttuurinen tulkinta on luonteeltaan näkymätöntä. Tämä mekanistisen, käytännön tason yhteys hämää yksinkertaisuudellaan, sillä Scheinin (1992, 17) organisaatioteorian osa-alue-dynamiikan mukaan käytännöt muodostuvat yksilöiden arvojen lisäksi työyhteisön syvempien kerrosten perusolettamuksista ja jokainen yksilö havainnoi ja tulkitsee niitä vaihtelevasti. Kyseessä ei siis ole tutkimuksellisesti yksinkertainen yhteys.

## 4 ORGANISAATIOKULTTUURI

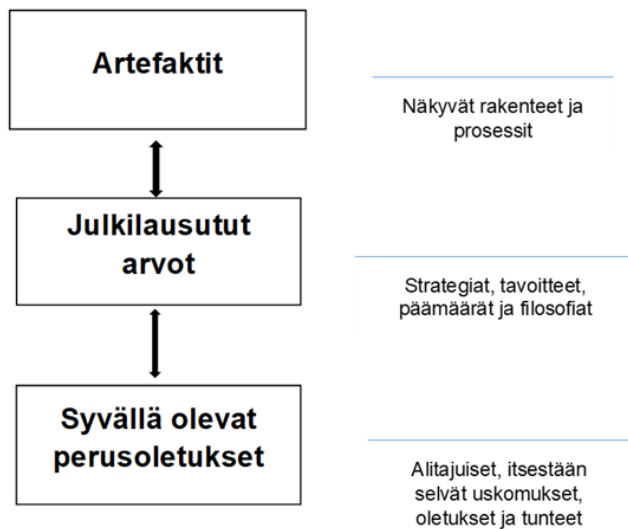
Hutchin (1993, 657) mukaan kulttuurin konsepti on ollut keskeinen antropologien ja folkloristien työssä jo yli vuosisadan. 1900 -luvun puolivälissä, jotkin tämän alan tutkimukset käsittelivät tapoja ja traditioita työorganisaatioissa, tosin organisaatiokulttuurin varsinaisen tutkimus käynnistyi 1970 -luvulla. Vasta 1980 -luvulla tutkijat ottivat kulttuurikäsitteen laajasti osaksi johtamisen tutkimusta. Termi organisaatiokulttuuri ilmestyi akateemiseen kirjallisuuteen Pettigrewn vuoden 1979 artikkelin "*On Studying Organizational Cultures*" myötä (Hofstede ym. 1990, 286).

Organisaationkulttuurin määritelmä ja konsepti ovat määritelty monella eri tavalla eri tutkijoiden toimesta (Shein, 1992,15). Alvessonin (2003,3) mukaan se on systeemi yhteisesti koetuista arvoista ja merkityksistä. Sheinin (1992, 12) mukaan se on yhteisesti koettujen olettamusten sarja, jotka ovat opittuja ongelmien ratkaisuja, katsottu toimiviksi ja täten opetettu uusille ryhmän jäsenille.

Hofsteden (2010, 344) mukaan organisaatiokulttuuri voi olla: 1) kokonaisuuden huomioon ottava, 2) historiaa heijasteleva, 3) rituaaleihin ja symboleihin liittyvä, 3) ihmisryhmän muodostama, 4) pehmeä, sekä 5) vaikeasti muutettava. Frostin ym. (1985, 17) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa yhteisesti tärkeäksi koettua symbolismia: rituaaleja, myyttejä, tarinoita ja legendoja sekä tapahtumien, ideoiden ja kokemusten tulkintaa ryhmänä. Yhteistä näille määritelmille näyttäisi olevan määritelmä organisaation jäsenten yhteisestä merkitysten systeemistä, joka erottuu muista organisaatioista.

Hutch (1993, 657–660) mukaan Schein (1985) ei ollut ensimmäinen mutta ehkä tärkein, koska jäseniä konseptimallin, jolla voitiin analysoida ja vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Osa jatkotutkijoista on ottanut Scheinin tutkimustensa pohjaksi, osa haastanut hänen mallinäköjensä. Toisaalta konseptimallit arvioidaan käyttökelpoisina empiriiselle tutkimukselle ja teorian luonnille.

Scheinin (1985) konsepti perustuu organisaatiokulttuurin perustavanlaatuisille tasoille artefakteille, arvoille ja perusoletuksille. Se voidaan ajatella jäävuorena, josta vain ylin pinnalla oleva osa tai taso on näkyvissä. (Bratton & Gold 2012, 150). Taso vaihtelee hyvin konkreettisista ja havaittavista asioista, syviin alitajuisiin perusoletuksiin, jotka ovat organisaatiokulttuurin ydintä. Näiden ääripäiden väliin sijoittuvat julkilausutut arvot, normit ja säännöt, joita organisaation jäsenet käyttävät kulttuurin kuvaamisessa ja välittämisessä itselleen ja muille. (Shein 1992, 16).



Kuvio 3 Organisaatiokulttuurin tasot (mukaellen Schein 1992, 17)

Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin taso, jonka ulkopuolinenkin voi havaita. Artefakteja voivat olla fyysinen työympäristö, käytetty kieli, teknologia ja tuotteet. Tällaisia voivat olla myös tyyliseikat, kuten pukeutuminen ja käyttäytyminen, jotka ovat muodostuneet ajan myötä rutiineiksi. Artefakteja on helppo havaita, mutta niiden merkityksen avaaminen on vaikeampaa. (Schein 1992, 17)

Julkilausut arvot syntyvät, kun jonkin yksittäisen yksilön tai ryhmän näkemys asioiden tahtotilasta nousee yli muiden. Julkilausut arvot muuttuvat syvemmiksi organisaatio perusoletuksiksi vasta sitten kun ne ovat käyneet läpi testin. Arvot koetellaan reaalielämässä, miten ne toimivat käytännössä ja ratkaisevatko ne yhteisön ongelmia. Tämä tarkoittaa, että ne käyvät läpi sosiaalisen validaation, jossa niiden toimivuus tulkitaan yhdessä. Toimiessaan ne muodostuvat ajan myötä itsestäänselvyyksiksi, yhteisesti jaetuiksi syväarvoiksi. Kaikki julkilausut arvot eivät kykene muuttumaan ja käymään läpi tätä kehityskaarta. Silloin on riski, että ihmiset kyllä virallisesti puhuvat julkilausuttujen arvojen mukaan, mutta toimivat taustalla kuitenkin eri tavalla. (Schein 1992, 19–21)

Alvessonin (2000, 1–4) mukaan kulttuuri on haastava sen laajuuden vuoksi, organisaatiokulttuuria voi käyttää kuitenkin myös sateenvarjokonseptina. Organisaatiokulttuuri on kompleksinen ja vaikea käyttää tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämän seikan vuoksi on tutkijalle luontevaa valita jokin tarkempi lähestymisnäkökulma tutkimukseen, kuten tässä tutkimuksessa tuloksellisuusnäkökulma. Kulttuuri ilmenee ihmisten välisessä vuo-



rovaikutuksessa, joissa ilmaistaan asioiden merkityksiä Nämä ilmaisutilanteet ovat arki-  
sia, kuten tiimiryhmätyöskentely tai kokoukset. Kulttuuri näkyy myös materiaaleissa ja  
objekteissa, kuten työtiloissa.

Kulttuuri ja johtaminen voidaan nähdä saman asian eri puolina, johtajat voivat vaikut-  
taa kulttuuriin arvoillaan ja oletuksillaan (Shein 1992, 1). Toisaalta on absurdi idea, että  
joku kontrolloisi täysin tarkoituksenmukaisesti sitä, mihin suuntaan kulttuuri muuttuu  
(Hofstede 2015, 548).

Yhtenäinen kulttuuri kehittyy, kun sen jäsenet kohtaavat samat ongelmat, kommuni-  
koivat keskenään ja sen jäsenet omaksuvat yhteisesti ymmärretyn ja hyväksytyt tavan  
käyttäytyä (Frost ym. 1985, 37). Tosin organisaation sisällä voi olla toimintoja, osastoja  
tai jopa tiimejä, joilla on oma uniikki kulttuuri. Organisaation haasteet koordinoida yh-  
teen toimintaa ja integroida prosesseja, voivat olla peräisin alakulttuureiden yhteentör-  
mäyksestä, toisaalta alakulttuurit sisältävät myös yhteisiä piirteitä koko organisaatiolle.  
Alakulttuurierot voivat haurastuttaa organisaatiota ja tehdä tuloksellisen työn vaikeaksi  
tai jopa mahdottomaksi. (Cameron & Quinn 1999, 10.)

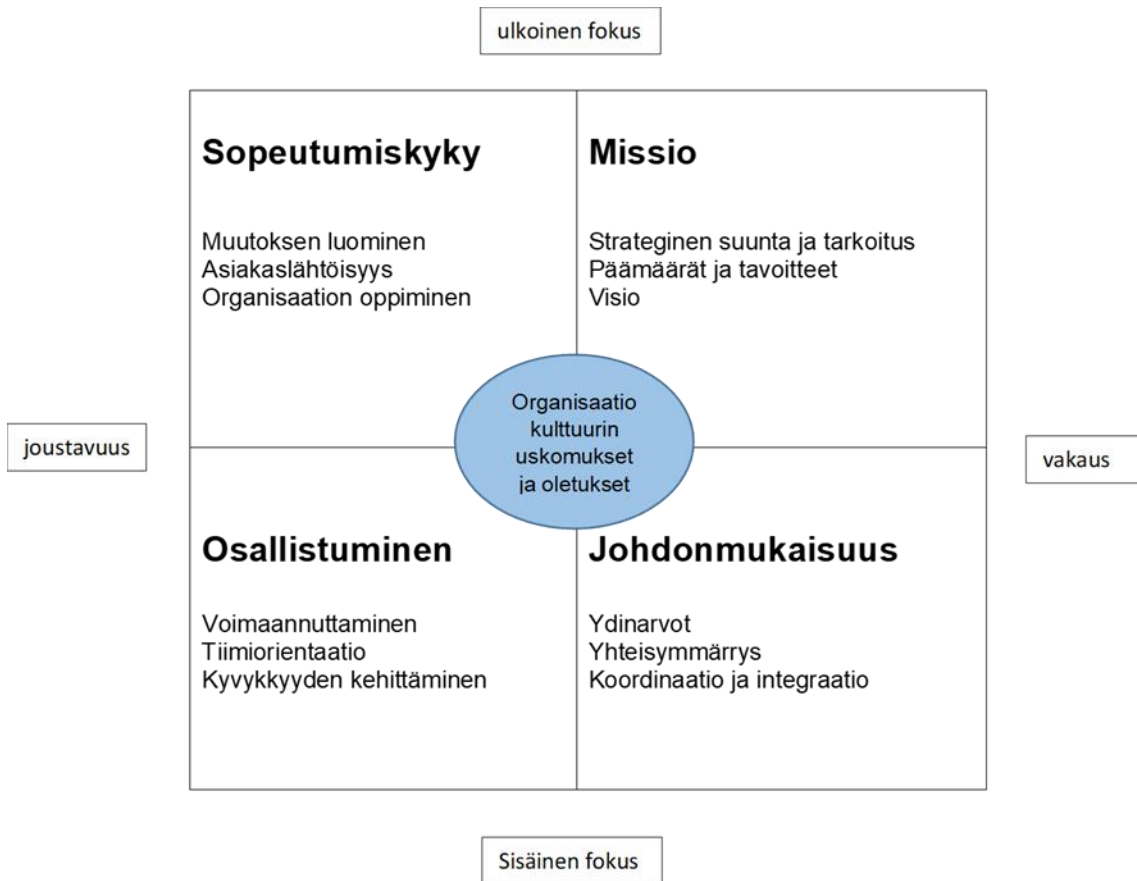
Organisaatiokulttuurin ja yrityskulttuurin käsitettä on käytetty toistensa synonyymeinä  
(Hofstede, 1990, 286). Denisonin (1996, 621, 625) mukaan organisaatioilmapiirin käsi-  
tettä pidetään erillisenä, vaikka se käsittelee usein samaa kohdetta. Kulttuuri tutkii ilmiötä  
syvemmällä tasolla, se ottaa huomioon kontekstin, sosiaalisesti ja historiallisesti raken-  
netun todellisuus, sekä tutkii taustalla olevia arvoja ja oletuksia. Organisaatioilmapiiri  
keskittyy enemmän yksilön omaan mielipiteeseen kuin yhteisiin kokemuksiin.

Organisaatiokulttuurin tutkimusnäkökulma on jakautunut antropologiseen näkökul-  
maan, jonka mukaan organisaatiot ovat organisaatiokulttuureja ja sosiaaliseen näkökul-  
maan, jossa organisaatiolla on organisaatiokulttuureja ja niitä voidaan muokata (Smircich  
1983, 342). Jälkimmäistä on sanottu myös manageriaaliseksi suuntaukseksi ja se on joh-  
tamisen tutkimuskirjallisuudessa yleisempi.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa analysointitavat voidaan jakaa kolmen näkökul-  
maan: 1) kokonaisvaltaiseen 2) kielelliseen ja 3) mittaamiseen perustuvaan. Kokonais-  
valtaisessa näkökulmassa tutkija pyrkii kokemuspohjaisesti selvittämään kulttuurin piir-  
teet, usein osallistumalla ja havainnoimalla itse sisällä kulttuurissa. Kielellisessä näkö-  
kulmassa tutkija pyrkii muodostamaan ominaispiirteiden kuvan käytetystä kielen perus-  
teella. Lähteinä voi olla puheet, kertomukset ja julkaisut. Mittaamisessa pyritään haastat-  
teluiden ja kyselylomakkeiden avulla löytämään organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksia.  
(Varis 2014, 54).

Organisaatiokulttuurilla ja tuloksellisuudella nähdään olevan tutkimusten mukaan yh-  
teys (Denison & Mishra, 1995, 220). Aikaisemmin organisaation menestys ja kilpailu-  
kyky olivat kiinni enemmän tuotteista, koneista ja säädellyistä markkinoista. Jatkossa or-  
ganisaatiokulttuuriset asiat, kuten ihmiset ja kyvykkyydet, se miten strategisesti heitä joh-  
detaan, saavat suuremman painoarvon tuloksellisuudessa. (Pfeffer 1994, 6). Huchth ja

Cuncliffen (2006, 189) mukaan varsinkin Kotter, Heskett ja Denison ovat tutkineet kulttuurin voimaa suhteessa organisaation tuloksellisuuteen. He löysivät, että kulttuurin vahvuus tuki organisaation tehokkuutta, jos kulttuurin arvot tukivat organisaation kykyä ja tarvetta sopeutua ympäristöönsä. Tämän tutkimuksen organisaatiokulttuurin teoreettinen jäsenitys soveltaa Denisonin ym. (2006) kehittämää konseptimallia.



Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet tuloksellisuuskulmasta (mukaan Denison ym. 2006, 36)

Denisonin ym. (2006, 6) mukaan osallistuvat organisaatiot voimaannuttavat henkilöitä ja rakentavat tuloksettaasti työtä organisaation tiimien ympärille ja kehittävät henkilöstön kyvykkyyttä. Tätä kautta yksilöt tuntevat, että heillä on vaikutusta omaan työhönsä ja tuntevat työnsä liittyvän suoraan organisaation tavoitteisiin. Tämä mahdollistaa epävirallisen ja sisäisen kontrollisysteemin, ulkoista kontrollisysteemiä ei tällöin tarvita.

Sopeutuvainen organisaatio tulkitsee ympäristön vaatimuksia ja liittää ne omaan toimintaansa tuloksettaasti. Organisaatio luo kulttuurisen systeemin normeille ja uskomuksille, jotka tukevat organisaation kykyä etsiä, tulkita ja kääntää toimintaympäristön signaaleita. Organisaatiot rohkaisevat kokeiluun ja innovointiin, ottavat riskejä ja oppivat virheistä ja niillä on myös kyky luoda muutosta. (Denison ym. 2006, 7–8.)

Johdonmukainen organisaatio perustuu yhteisesti sovittuihin ydinarvoihin. Johto ja asiantuntijat ovat taitavia keskustelemaan ja saavuttamaan yhteisymmärrystä ja yhdistämään moninaisia näkökulmia. Organisaation toimintatavat ovat yhtenäisiä, koordinoituja ja integroituja. Johdonmukainen organisaatio rakentaa kulttuuria ja hallintosysteemiä yhteisymmärryksen pohjalle. Organisaatiossa ei tukeuduta pääsääntöisesti ohjeisiin ja sääntöihin. Työntekijöillä on tunnistettavat tapa ja kulttuuri tehdä asioita. Tällaisessa organisaatiossa johto usein rekrytoidaan sisäisesti. (Denison ym. 2006, 9.)

Vahvan mission organisaatioilla on selkeä tarkoitus ja suunta, joka määrittelee organisaation päämäärät, strategiset tavoitteet ja millaisena organisaatio näyttää tulevaisuudessa. Missio tarjoaa selkeän suunnan ja päämäärän, joka palvelee pohjana organisaation jäsenien määrittellessä tarkempia ja valikoituja tekemisen suuntia. (Denison 2006, 8)

Denisonin ym. (2006, 9) mukaan teoriamallin ulottuvuuksien vastakohtaisuudet ja jännitteet ovat osa tuloksellisuuden kuvaamista ja analysointia. Tunnetuimpia jännitteitä ovat joustavuus-vakaus ja sisäinen-ulkoinen fokus. Lisäksi johdonmukaisuuden ja joustavuuden välillä, sekä mission ja osallistumisen välillä nähdään jännitteitä, ylhäältä alas-suunnassa ja alhaalta ylös -vaikuttamisessa.

Tuloksellisuuden käsite (*engl. Organizational effectiveness*) on teoriakirjallisuudessa monitulkintainen käsite ja sisältää useita koulukuntia. Lumijärven (2009, 15) mukaan tuloksellisuus ei ole helpoimpia käsitteitä määrittellä ja sitä on tarkasteltu monissa eri yhteyksissä. Tuloksellisuus kuvaa kokonaisuunnistumista ja on tietyllä tavalla enemmän kuin tuottavuus. Tuottavuus kuvaa tuotteiden tai palvelun laadun määrää suhteessa resursseihin (Coulter 1979, 66). Sharma (2016, 22) kuvailee organisaation tuloksellisuuden tutkimisen historiaa ja mainitsee muun muassa, että Etzioni (1964) on merkkiteoksessaan kuvannut tuloksellisuutta siksi tasoksi, jolla organisaatio realisoii tavoitteensa.

Tuloksellisuus sisältää myös tehokkuuden ajatuksen. Organisaation tehokkuus (*engl. organizational efficiency*) kuvaa miten organisaatio minimoi ihmisten ja resurssien kustannukset, joilla operaatiot pyritään suorittamaan (Yukl, 2008, 709). Vaikuttavuus on käsitteenä erilainen kuin tuloksellisuus, mutta voidaan määrittellä kuuluvan kokonaistuloksellisuuden kokonaismääritelmän alle. Julkisella sektorilla vaikuttavuus voidaan määrittellä mittarina, joka mittaa organisaation kykyä tuottaa hyvinvointia kansalaisille, olemassa olevin resurssein. (Lumijärvi 2009, 19.) Vaikuttavuus on eräällä tapaa tuloksellisuuden konkreettinen ilmentymä, yleensä haastavasti mitattava tulos.

Coulterin (1979, 65) mukaan tutkijat ovat hieman erimieltä organisaation tuloksellisuuden konseptista. Tällaisia ovat yleisesti käyttäytymisasenteellinen malli, prosessuaalinen malli tai tavoitteen saavuttamisen malli. Tavoitteen saavuttamismalli kuvaa ja määrittelee sitä tuloksellisuutta, miten organisaatio saavuttaa sen tavoitteet. Tämä tutkimuksen näkökulma tuloksellisuuden määritelmässä liittyy tavoitteen saavuttamisen konseptimallin näkökulmaan.

Atiyahin (1999, 7) julkisen hallinnon tutkimuksessa käytettiin organisaation tuloksellisuudesta seitsemää pääkriteeriä: *1. Tuottavuus ja tehokkuus 2. Sopeutumiskyky 3. Kasvu 4. Palvelut 5. Kehittyminen 6. Innovaatiot 7. Kustannukset*. Näiden kriteereiden sisällä oli tarkempia asioita, kuten henkilöstöresurssit, työn laatu ja asiakaslähtöisyys, työntekijöiden osaaminen ja kyvykkyys, työnteon muodot ja prosessit, työvälineet ja rakenne sekä innovatiiviset ratkaisut. Edellisen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että julkisen sektorin tuloksellisuus sisältää laajasti sekä määrällisiä, että laadullisia asioita eri näkökulmista ja on täten mielekäs näkökulmavalinta ja rajaus myös tätä tutkimukseen. Denisonin ym. (2006) organisaatiokulttuurin malli noudattaa loogisesti myös samaa linjaa, koska perustuu tälle laajemman tuloksellisuuden näkökulmalle.

## 5 KOHDEORGANISAATIO

Liikennevirasto on Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimiva asiantuntija-organisaatio. Oma henkilöstöä on alle 700 henkilöä, mutta välillisesti tilattujen hankkeiden kautta työllistyy liikenne- ja infra-alalla arviolta 12 000 henkilöä. Vuosittain hankitaan markkinoilta n. 1,6 Mrd.€:n verran väylien kunnossapitoa, rakentamista, parantamista ja liikenteen palveluita. Liikenneviraston vastuulla on n. 78 000 km teitä, n.16 300 km vesiväyliä ja n. 6 000 km rautateitä, joiden yhteenlaskettu omaisuusarvo on n. 20 Mrd.€. Liikenneviraston tehtävä on vastata Suomen teistä, rautateistä ja vesiväylistä sekä liikennejärjestelmän kokonaisvaltaisesta kehittämisestä kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. (Liikennevirasto lyhyesti 2016.)

Taulukko 1 Liikenneviraston arvot, visio sekä strategiset päämäärät (mukaillen Liikenneviraston viestintä 2016)

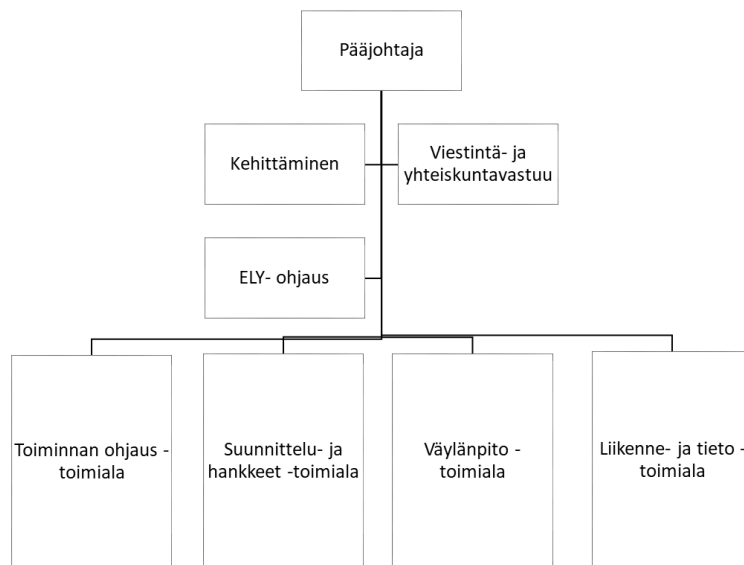
Ohjaavat julkilausumat		
<b>Arvot</b> Rohkeasti asiantuntija Yhdessä tuloksiin Yhteiskuntamme parhaaksi	<b>Visio</b> "Fiksut väylät ja älykäs liikennesinua varten"	<b>Strategiset päämäärät</b> Toimiva ja turvallinen infra palveluiden alustana Luotettavat digitaaliset palvelut ja tehostunut toiminta Uudistunut liikenteen ja liikkumisen ekosysteemi Osaavat ihmiset ja uudistava kulttuuri

Liikenneviraston tilinpäätöksen 2016 toimintakertomuksen (2016, 4) mukaan virasto osallistui alkuvuodesta 2016 liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan konsernistrategian laatimiseen vuosille 2016–2020. Konsernistrategian pohjalta virasto tarkensi strategisia päämääriä, jotka tarkennuksen jälkeen korostavat asiakaslähtöisyyttä ja vuorovaikutteisuutta. Päämäärien tulisi ohjata tulevaa tekemistä liikenteen ekosysteemin uudistamiseen, digitalisaation ja automatisaation hyödyntämiseen sekä turvallisen ja toimivan

infran kehittämiseen kestävä kehityksen periaattein. Strategia painottaa uudistumiskyvyn merkitystä ja osaamisesta huolehtimista. Viraston visio ja toiminta-ajatus *Fiksut väylät ja älykäs liikenne – sinua varten*, ei muuttunut strategisten päämäärien uudistamisen yhteydessä.

Liikennevirasto aloitti valtionhallinnon keskusvirastona toimintansa 1.1.2010, jolloin yhdistyivät Tiehallinnon keskushallinto, osa Merenkululaitoksesta ja Ratahallintokeskus. Muodostettiin kolmen eri väylämuodon yhteinen keskusvirasto. Hallintojohtaja Hannu Mäkikankaan (haastattelu 18.1.2018) mukaan 1.1.2010 aloittanut organisaatio koostui eri väylämuotojen omista toimialoista ja yhteisestä hallinnosta. Tie- vesi- ja rata-organisaatiot omasivat pitkän yksittäisen taustaperinteensä. Melkior Oy (2013) Liikenneviraston kulttuuritutkimuksessa arvioitiin, että yhdistyneiden taustavirastojen kulttuurit olivat vahvoja ja siirtyvät henkilöt olivat pitkän työhistorian omaavia.

Henkilöstökertomuksen (2017, 3–27) mukaan henkilöstöä oli vuoden 2017 lopussa 660 henkilöä. Henkilömäärä on laskenut vuodesta 2010 42 henkilöllä. Keski-ikä oli 48,5 vuotta. Naisten osuus oli 40 % ja miesten 60 %. Suurin koulutusryhmä oli ylempään korkeakoulun suorittaneet 41 % ja suurin koulutusala tekniikan koulutus 43 %.



Kuvio 5 Liikenneviraston organisaatiorakenne 2017 (mukaellen Liikenneviraston työjärjestys 19.9.2017)

Liikenneviraston 19.9.2017 päivätyn työjärjestyksen (2017, 5–10) mukaan organisaatiorakenne on toimialapohjainen, lisäksi on erillisiä pääjohtajan alaisia toimintoja. Liikennevirastoa johtaa pääjohtaja apunaan johtoryhmä. Johtoryhmä koostuu toimialojen johtajista muutamien lisäyksin. Toimialoja johtaa ylijohdaja, apunaan toimialan johtoryhmä. Toimialoilla on edelleen osastot, joita johtaa osaston johtaja, yleensä apunaan

osaston johtoryhmä. Vallitseva rakenne on, että osaston alla on vielä yksiköt, joita johtaa yksikön päälliköt. Osassa organisaatiota on käytössä vain osastotaso. Tällöin osastoa johtaa osaston johtaja apunaan osaston apulaisjohtaja. Liikennevirastossa on johtamiseen liittyen käytössä tulosohjausmalli.

Liikennevirastossa tehdään vuosittain työtyytyväisyyskysely. Yleisindeksi oli vuonna 2017 3,7. Valtiohallinnon keskiarvoindeksi oli 3,5. Liikenneviraston henkilöstöasiantuntija Minna Lehtikankareen (haastattelu 19.3.2018) mukaan viraston tuloksissa lähiesimiestyö, työyhteisö ja tasa-arvon toteutuminen on koettu vahvimmiksi alueiksi useina vuosina. Vuosittain toistuviksi heikommin menestyneiksi kehittämisalueiksi on todettu johdon esimerkkinä toimiminen. Kehittämistä on tehty, mutta se ei ole ilmeisesti täysin välittynyt työntekijöille ja tulos oli samansuuntainen kaikilla toimialoilla. Palkkauksen muuttuminen suorituksen mukaan sekä tiedonkulku ja viestintä ovat myös usein toistuvia kehittämiskohteita.

Vuonna 2013 teetettiin Liikenneviraston kulttuuritutkimus, nykytilan kuvaus. Tutkimuksen suoritti Melkior Oy ja Human Fokus Oy. Selvityksen (2013, 1) mukaan tavoitteena oli antaa nykytilanteesta pohjaa johdolle työajoissa tapahtuvaan tavoitekulttuurin määrittämiseen ja arvokeskusteluun. Tutkimus suoritettiin laadullisena ryhmäkeskusteluihin perustuen. Kulttuuripajoihin osallistui 28 henkilöä eri tehtävätasoista ja organisaation osista. Työpajoissa keskustelut tiivistettiin tarinoiksi. Tutkimuksen perusteella Liikenneviraston vahvuuksiksi ja kipupisteiksi arvioitiin (Liikenneviraston kulttuuritutkimus 2013, 1):

#### Vahvuudet:

- Vahva asiantuntemukseen perustuva ammatti-identiteetti
- Luottamus lähiesimiestyöhön
- Vuorovaikutuksen avoimuus
- Työn ja työntekijöiden hyvinvoinnin tasapaino
- Osallistumiseen pyrkivä kulttuuri

#### Kipupisteet:

- Epäyhtenevät toimintatavat, jotka peräisin vanhoista virastoista
- Ylimmän johdon viesti ei kulje henkilöstölle eikä toisin päin
- Itsetarkoituksellinen kehittäminen, joka painottuu organisaation sisälle
- Alueellistaminen

Liikenneviraston kulttuuritutkimuksen 2013 tulosten (2013, 3) perusteella hallinnon ja ydintoimialojen välillä vallitsi kahtiajako. Hallinto nähtiin yleiskäsitteenä kaikelle, joka pyrkii luomaan sääntöjä, eräänlainen syntipukki. Sankarina nähtiin asiantuntija, joka

säännöistä huolimatta pääsee tuloksiinsa ja tavoitteisiin, eikä anna byrokratian haitata toimintaansa. Tämän arvioitiin linkittyvän epäyhtenäiseen toimintatapaan.

*Työn tulevaisuuden ja työn murroksesta keskustelu* on ollut viime vuosina vahvasti esillä mediassa. Dufva ym. (2017, 13) kuvaavat työn murrosta yleisillä muutokuluilla. Työn sisältöön liittyvässä muutokulussa digitalisaatio ja automatisaatio korvaavat rutinitöitä ja tehostavat tiedonkäsittelyä, jolloin ihmisille jää enemmän aikaa keskittyä haastavaan ongelman ratkaisuun. Työltä kaivataan enemmän merkitystä ja sen sisältö määräytyy yhä enemmän osana systeemiä, kokonaisen verkoston vuorovaikutuksen kautta. Tekoäly ei korvaa ihmisiä, se muuttaa työn reunaehtoja, sisältöä ja tavoitteita (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko 1.osa 2017, 18).

Organisaatioihin ja työn käytäntöjen muutokulkuun liittyy se, että stabiileista hierarkioista ollaan siirtymässä väliaikaisiin ja verkostoituneisiin yhteisöihin. Työnteko muuttuu riippumattomaksi ajasta ja paikasta ja jopa työnantajasta. Tilalle tulee monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. Olennaista on tarkastella työnteon verkostoja, toimintaa ja aikaansaamista. Osaamisen muutokulussa siirrytään kohti jatkuvaa oppimista. Työntekijää ei nähdä enää erillisenä osaamisyksikkönä, vaan osana kokonaisuutta, osavana toimijana. Jatkossa poisoppiminen ja uudelleen oppiminen nousevat aikaisempaa tärkeämmäksi. (Dufva ym. 2017, 13, 48.)

Tulevaisuudessa työntekijöiden itseohjautuvuus ja autonomia kasvavat. Työntekijät voivat itse määrittää miten tekevät työnsä ja voivat itse myös käyttää harkintaa ja päätöksiä siihen, mitä työtä ja miksi työtä tehdään. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko 1.osa 2017, 14) Valtionhallinnon asiantuntijatyöhön liittyen pääministeri Sipilän hallituksen strategisen hallitusohjelman tavoitteita ovat muun muassa säädösten sujuvoittaminen, keilukulttuurin käyttöönotto ja johtamisen ja toimeenpanon parantaminen (Yhteinen sävel 2016, 1). Tämä asettaa uudistamishaasteita hierakiselle julkisen hallinnon rakenteelle ja toimintakulttuurille.



## 6 TULOKSET

### 6.1 Itsensä johtaminen

Tässä luvussa esitetään itsensä johtamiseen liittyvät tulokset. Pääluokitteluna toimii (Manz 1986) itsensä johtamisen strategioiden luokat, jotka ovat luokiteltu Houghton ja Neckin (2002) toimesta tutkimukselliseen muotoon.

Aluksi kysyttiin haastateltavilta tausta-ajatuksia: *mitkä ovat tärkeimmät sisäiset motivaatiotekijät tehdä töitä, miksi teet töitä?* Asia liittyy aihepiirin analysointiin ja sen katsottiin olevan merkittävä taustatieto. Haastateltavista suurin osa kuvaili sisäiseksi motivaatioksi mahdollisuuden tehdä mielenkiintoisia asiantuntijatehtäviä, joilla on merkitystä ja vaikutusta, joskin joka hetki sen ei koettu tapahtuvan. Mielenkiintoisuuteen liitetään uuden tekeminen, oppiminen ja kehittäminen. Sama näkemys jaettiin eri sukupuolten ja ikäryhmien kesken.

*kun haluaa tehdä asiantuntijatöitä, niin onhan täällä laaja skaala mielenkiintoisia töitä (Henkilö C)*

*pystyy vaikuttamaan yhteiskuntaan, tekee sellaista työtä, jolla on isossa kuvassa merkitys (Henkilö B)*

Vastaus kuvastaa, että julkiseen organisaation asiantuntijat kokevat työn itsessään merkitykselliseksi ja mielekkääksi siitä näkökulmasta, että saavat tehdä asioita, joilla on merkitys itsensä toteuttamisen ja yhteiskunnan hyväksi. Palkka-ansiotaso ei ole pääasia ja kaikki näkivät, että haluavat työtä yleensäkin tehdä. Määrällistä kyselytulosta ei suoritettu tästä taustakysymyksestä.

Toinen taustoittava teema-aihe oli: *miten kuvailisit äkkiseltään itsensä johtamista, mitä elementtejä se sinusta pitää sisällään?* Kysymys kuvaa sitä miten haastateltavat asiantuntijat tuntevat ja ymmärtävät itsensä johtamisen käsitteen ja laajuuden. Kaikilla haastateltavilla oli sanottavaa siitä, mitä itsensä johtaminen on, eikä tutkija joutunut syventämään asiaa, eikä tyhjiä vastauksia tullut. Saatu tietoa vahvistaa analyysiä ja johtopäätöksiä. Määrällistä kyselytulosta ei suoritettu tästä taustakysymyksestä.

*jatkuva priorisointi ja kyky hylätä asioita, vaikka ne olisi kuinka mielenkiintoisia (Henkilö I)*

*itsensä johtaminen on periaatteessa samanlaista kuin muukin johtaminen, pitää kirkastaa tavoite, sitten suunnitella se tekeminen, miten siihen tavoitteeseen pääsee missäkin asiassa ja seurata sitä kehitystä. Helppo sanoo tälleen, mutta arjessa ei sitten välttämättä aina yhtä helppo toteuttaa (Henkilö B)*

*se on ihmisen toimintajärjestelmä, joka auttaa häntä saavuttamaan asiat, jotka hänen täytyy saavuttaa. ...se johtaminen on hyvinkin järjestelmälähdistä, ihmisolennossa oleva sisäinen järjestelmä. (Henkilö G)*

Itsensä johtamiseen liitetään erilaisia ymmärrystasoja ja asialaajuuksia. Suurin ryhmä ymmärsi itsensä johtamisen työn suunnittelun, ajanhallinnan, priorisoinnin ja tavoitteen asettamisella. Itsensä johtaminen herättää täten ajatuksia, jotka ovat pitkälti työsidonnaisia ja osittain mekanistisia. Vastauksissa kuitenkin korostuu aktiivisen työotteen painotus passiivisen sijaan.

Asioiden suunnittelu ja tavoitteen asettaminen saivat suuremman painoarvon kuin asioiden seuranta. Vastauksissa tulee harvoin esille omaan minään tai käyttäytymiseen liittyvät asiat, kuten uuden oppiminen, itsensä haastaminen ja itsetutkiskelu. Taustalla voi olla erilaisia työhön tai kulttuuriin liittyviä asioita. Muutama haastateltava tarkasteli asiaa kokonaisvaltaisempina systeiminä.

### **6.1.1 Käyttäytymiseen liittyvien strategioiden tulokset**

Käyttäytymiseen liittyvät strategiat tarjoavat keinoja tunnistaa tehotonta käyttäytymistä ja korvata nämä tavat uusilla tavoilla (Neck & Houghton 2006, 270). Ensimmäisenä pyydettiin kuvailemaan teemakysymyksillä alaluokkaa *tavoitteen asettaminen*. *Kuvaile millainen päätöksenteon vapausaste ja itsenäisyys sinulla on työssäsi?* Kysymyksellä pyritään kartoittamaan, minkä tasoiset edellytyksen asiantuntijalla on määrittellä mitä tekee, miten tekee ja miksi tekee.

*sellainen vapaus, että pysytään raamien sisällä eli minkälaiset näkökulman otan siihen tehtävään, minkälainen toteutus siitä tulee, millä tavalla sen organisoin. Tietty priorisointivapaus on, ei hengitetä niskaan (Henkilö H)*

*päätöksenteon vapausaste vaihtelee 0–100 %: iin riippuen asiasta, tietysti tärkeänä raha mut kyllä meidän talon organisaatiokulttuuri, perinteet ja se tapa, vahvat johtajuudet myös rajoittavat sitä vapautta (Henkilö I)*

Omaan työtehtävän hoitamiseen koettiin olevan laaja vapaus, siihen miten työn suunnittelee ja suorittaa. Tuloksista löytyi kuitenkin hieman hajontaa päätöksenteon ja itsenäisyyden vapausasteessa. Osittain se johtuu päätettävien asioiden luonteesta, mutta on myös henkilösidonnaista. Osan haastateltavien mukaan organisaatioissa on sallittu erilaisia päätöksentekokulttuureita. Päätöksenteossa koettiin tätä kautta olevan hieman epätaisaisuutta. Yksi haastateltava vastasi, että ei ole päätöksentekovaltaa tai itsenäisyyttä. Vastaukset olivat saman suuntaisia eri sukupuolten ja ikäryhmien kesken.

Seuraavaksi tavoitteen asettelun luokassa pyydettiin kuvailemaan, *miten ja millä tasolla työtehtävät tulevat sinulle?* Kysymyksellä hahmotetaan sitä, miten asiantuntija voi itse osallistua työtehtäviensä käytännön määrittelyyn ja suunnitteluun.

*ei ne tule yhtä väylää pitkin, ne tulee kaikkialta. Toiveet tulee hyvin monesta eri suunnasta. Toki ne liittyvät siihen perustehtävään, mutta ei aina välttämättä, eikä tule yhdestä putkesta millään lailla (Henkilö B)*

*enemmän ne tulee yleisinä tavoitteina...siis itse määrittää tai yhteistyökumppaneiden kanssa määritetään mitä olisi seuraavaksi syytä tehdä, pysyy itse vaikuttamaan tavoitteisiin (Henkilö C)*

*esimiehen kautta tulee mutta sitten myös näitä pusista tulevia asioita, joita on tosi paljon ne yleensä sellaisia, että ne pistävät aikataulut sekaisin. Ne asiat, jotka ovat pidemmän aikavälin toimintasuunnitelmassa, niitä työnnetään sitten kauemmas. Liikennevirastossa on sellainen hauska piirre, että luulisi että, toimintasuunnitelmaan tulee ne strategisesti tärkeä asia, mutta meillä siellä toimintasuunnitelmassa on ainakin sellaiset asiat, joita voi lykätä tulevaisuuteen (Henkilö H)*

Kaikki haastateltavat kuvasivat, että työt tulevat useasta eri suunnasta, eivät normaalin hierarkkisen työjärjestyksen mukaisesti omalta esimieheltä. Tehtävät tulevat usein yllättäen ja niissä on asetettu aikavaatimuksia. Verkostotyön yleistyminen näyttäytyy myös tätä kautta, koetaan että resursoimattomia työtehtäviä tulee sitä kautta entistä enemmän. Äkkiseltään eri puolilta tulevat kiireiset toimeksiannot lisäävät epäselvyyttä ja sekoittavat jo suunniteltua työtä. Tämä koettiin ylemmällä tasolla lykkäävän jo priorisoituja toimintasuunnitelman asioita pidemmälle. Tällaisina mainittiin erilaiset kehittämisprojektit ja vuositavoitteet.

Työtehtävien antamisen tasoon oltiin tyytyväisempiä, jos asiaa katsoo irrallisena. Yleisellä tasolla tuleviin työtehtäviin oltiin tyytyväisiä, koska sen koettiin antavan asiantuntijalle vapautta suunnitella tehtävä omalla tavalla. Yksiselitteistä johtamista ei kaivattu.

Kiireeseen, aikatauluihin ja työtehtävien määrään oltiin laajemmin tyytymättömpiä. Kyseiset asiat voivat näyttäytyä ristiriidassa, mutta kuuluvat asiantuntijatyön luonteeseen. Vaativia asiantuntijatyötehtäviä ei voida suoraan ohjata yksityiskohtaisesti.

*Miten ja millä tasolla työtehtävien tavoitteet asetetaan? Aiheella hahmotettiin miten asiantuntija voi osallistua tavoitteiden määrittelyyn, tehdäänkö se yhdessä, yksin vai tulevatko tavoitteet annettuna.*

*siinä on pikkuisen vaihtelua...ei ole kauheen selvää se tavoitteen asettelu. Usein sitä ei pystytä viestimään kovinkaan. Usein joutuu kysymään tarkentavia kysymyksiä ja ikävä kyllä joskus niitä tarkentavia kysymyksiä ei ehdi tehdä, kun jo kuvitellaan, että tehtävän pitäisi olla valmista.*

*(Henkilö G)*

*aika usein se on niin, että se jää henkilölle itselleen asettaa ne tavoitteet, jos on saanut jonkin yleisen tason suunnan. Tavallaan on hyvä, että asiantuntija saa itse päättää ja suunnitella, mutta se olisi hyvä, jos asiantuntija saisi esimieheltä ja johdolta palautetta tavoitepohdinnastaan, ettei ala tehdä jotain sellaista jolla ei ole tilausta. (Henkilö F)*

Työtehtävien tavoitteet asetettiin yhdessä esimiehen ja yksikön kanssa silloin kun kyse on yksikön omista tehtävistä. Tämäkin tavoitteen asettelu tehdään yleisellä tasolla, jolloin asiantuntija itse pystyy määrittelemään tarkemman tason. Koettiin, että kiireisellä esimiehellä ei ole aikaa olla tarkemmin tietoinen yksityiskohdista, jolloin asiantuntijan olisi itse hyvä määritellä tavoitteet ja keskustella sitten ehdotuksenomaisesti esimiehen kanssa ideoistaan. Jos tavoitteet tulivat ylempää organisaatiosta, niin niissä koettiin olevan tavoite jo annettuna. Haastateltavilla oli myös ajatuksia asian kehittämisen suhteen. *Mitä tavoitteen asettelussa muuttaisit parempaan, mikä olisi ideaali?*

*ehdottomasti, että tiedettäisiin paremmin mitä halutaan, meillä on toiminnan suunnittelussa paha ongelma, prosessi tehdään vähä niin, kun kaiken muun työn ohessa ja sinne kirjataan paljon asioita. Resursseja ja nivoamista yhteen tehdään liian vähän. Silloin se johtaa ylimitoitettuihin suunnitelmiin ja silloin se kuormittaa asiantuntijoita. ...konkreettisia ja realistisia tavoitteita. Ne tavoitteet tai speksit sille projektille saattaa olla saannottu kahdella virkkeellä. Sinne alle saadaan sopimaan mitä tahansa ja ei mitään. (Henkilö H)*

*sellainen strategisen kehittämisen puoli, että käytäisiin isoja keskusteluja, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä uutta lähdetään tekemään. Sellainen avoin keskustelu. (Henkilö B)*

*lisää resursseja ja selkeämpää roolitusta. Talon sisälläkin ammutaan haulikolla, kun on pakko saada jotain aikaiseksi, eikä tiedetä kuka viimekädessä jostain 1. haluaa päättää 2. voi päättää 3. yleensäkin voi asialle mitään. Ne toimeksiannot ovat sitten laajalti levitettyjä sisällöltään kuin jakelultaan. (Henkilö I)*

Tulosten perusteella kaivattiin keskustelua isommasta kokonaiskuvasta ja suunnasta, jonka pohjalta tavoitteita lähdetään avaamaan. Tavoitteen asetteluun yleisemmin kaivattiin toiminnan ja resurssien yhteensovittamista realistisemmalla tasolla. Kun tiedetään, että johonkin asiaan ei ole resurssia, mutta asia pitää olla kirjattuna toimintasuunnitelmassa, koettiin ettei asialle osata myöskään määritellä oikeantasoisia tavoitteita. Epäselvillä vastuilla nähtiin olevan vaikutus tavoitteiden asetteluun ja sitä kautta resursseihin ja työtehtäviin.

Tavoitteiden ylemmän tason, sen tason millä ne sovitaan viraston ja ohjaavan ministeriön välisessä tulossopimuksessa, moni näki vaikuttavan tavoitteiden epäselvyyteen. Haastateltavat kuvasivat, että tavoitteista osa on määritelty hyvin tarkalla tasolla ja osa hyvin laajalla tasolla. Skaala on laaja ja ei välttämättä ole aina tasapainossa suhteessa siihen, mistä Liikennevirasto vastaa kokonaiskuvassa.

Tavoitteen asetteluun liittyen haastateltavat kuvasivat vielä omaa käytössä olevaa potentiaaliaan. Haastateltavat kokivat, että heillä olisi vielä enemmän annettavaa ja käytössä ei ollut kaikkea potentiaalia. Yleisin kuvaus oli, että 60–80% oli käytössä. Syynä nähtiin omien tehtävien hajanaisuus ja kokonaiskuvan epäselvyys. Henkilöt olivat kiinnostuneita uusista ja haastavimmista tehtävistä, uuden oppimisesta. Omien asiantuntijatyötehtävien määrä ei noussut esille eli potentiaalia ei liitetty tehokkuuteen omien työtehtävien määrän kautta. Tehokkuus nousi muutamalla esille sen kautta, että he kritisoivat käyttävänsä liikaa aikaa erilaisten assistenttien tekemiseen, muistioiden kirjoittamiseen, tositteiden ja talous- ja projektihallinnon järjestelmien käyttämiseen ja seurantaan. Tämä koettiin olevan pois päätehtävän tuloksekkaasta hoitamisesta. Tämän nähtiin joskus ristiriitaisesti lisäävän myös asiantuntijakonsulttien käyttöä, kun omasta työajasta ei riittänyt aina aikaa asiantuntijatyöhön.

Seuraavaksi käyttäytymiseen liittyvien strategioiden teemaluokista käsiteltiin *itsensä havainnointia*. *Kuvaile miten seuraat omaa työsuoritustasi ja käyttäytymistäsi?* Tulosten perusteella pitkän aikavälin työtehtäviä seurataan kehityskeskusteluissa. Oman esimiehen rooli ja osaaminen kehityskeskusteluissa koettiin tärkeäksi niiden hyödyllisyyden kan-

nalta. Viikoittaista työtehtävien kulkua ja suorittamista seurataan eniten erilaisilla työkaluilla. Osa ei seuraa työsuorituksiaan ja he kokivat taustalla olevan kiireen tuntemuksen vaikuttavan asiaan. He kokivat, että seurannasta voisi löytyä potentiaalista hyötyä. Laajemmin systemaattisempi seuranta puuttuu haastateltavilta. Huomioitavaa on, että työsuorituksia seurataan, mutta oman työkäyttäytymisen seurantaa ja analyysiä ei suoraan tehdä. Osa ilmaisi seuraavansa välillisesti omaa käyttäytymistään muiden työtovereiden palautteen kautta ja peilaa niitä itseensä. Seuraavaksi pohdittiin, *miten palautetta saadaan?*

*vaadin itseltäni ja muiltakin että kysyn jälkikäteen, miten meni? missä voidaan parantaa ja missä meni hyvin ja sitä kautta haen sen palautteen (Henkilö G)*

*tulee palautetta, me ollaan aika hyvä porukka...ehkä enemmän positiivista kuin rakentavaa (Henkilö B)*

Suurin osa koki, että palautetta saadaan ja se koettiin positiivisesti. Palaute koettiin liittyvän usein omaan yksikköön ja sen työyhteisön henkeen. Asioista pystytään keskustelemaan ja kannustamaan toisia. Palaute tulee useissa eri tilanteissa, epävirallisesti; Kahvihetkillä, kokouksissa, työn ohessa, käytävällä, kehityskeskusteluissa, verkossa.

Henkilöt, joilla ei ollut oman alan kollegoita, kokivat palautteen vähäiseksi. Toisaalta he eivät kaivanneet yleistä hyvä juttu -tyyppistä palautetta, jos se ei kehitä heidän työtään. Yleisemmin juuri rakentavan palautteen antoa kaivattiin. Sellaista, että joku olisi miettinyt asiaa työn, kehittymisen ja oppimisen kannalta. Määrämuotoisia palautteenanto-tilaisuuksia ei kaivattu. Muutama huomioi, että palautteenannossa tulisi myös itse kehittyä, ei vain sen saajana ja näin luoda sitä kulttuuria.

Seuraava teemaluokka liittyy *ulkoiseen palkitsemiseen. Miten henkilöt palkitsevat itseään esimerkiksi hyvin suoritettun työn jälkeen?* Käytännössä on monenlaisia tapoja palkita itseään. Palkinnot voivat olla aineettomia kuten onnitteluita itselleen tai konkreettisia kuten uusi puku tai elokuva-ilta (Houghton ym. 2012, 218). Tulosten mukaan haastateltavat eivät käytä laajemmin ulkoisia tapoja palkita itseään työstään. Mielenkiintoiseksi koetut työtehtävät, työ itsessään ja sen merkitys sekä siinä onnistuminen koettiin palkintona, joka luo positiivista tunnetta. Osa kuvasi, että yhdessä työkollegojen kanssa voidaan todeta hyvä tulos ja se jo itsessään palkitsee. Tämä liittyy edelliseen palaute -teemaan. Pie-nimuotoisia palkintoja, kuten ravintolassa käynti kerrottiin käytettävän hyvin satunnaisesti.

*en mä, jos onnistuu hyvin työssä, niin sekin jo palkitsee ja tulee sellaista positiivista palautetta (Henkilö C)*

*jos se kuuluu tähän ihan sellainen symbolinen palkinto riittää, että vaikka tuuletetaan itsellemme, kunhan itse ymmärretään että tämä on se palkinto meille (Henkilö G)*

Teemaluokka itseään korjaava palaute käsitellään seuraavaksi. *Miten henkilö suhtautuu siihen, jos jokin työtehtävä oli mennyt omasta mielestä huonosti?* Asia sisältää ajatuksellisesti vanhemman Manzin (1986) teoriaversion itsensä rankaisun. Luokkateemaa on muutettu käsittelemään ajatusta positiivisemmasta näkökulmasta ja sisältää näin ajatuksen itseään korjaavasta palautteesta, ei pelkästään rankaisua.

*kyllä minä itseni pahin kriitikko olen (Henkilö D)*

*ensiksi havainnoin, että ei mennytkään hyvin, sitten on hetkellisesti kypsä siihen asiaan ja aika äkkiä sitä lähtee analysoimaan miksi ei mennyt hyvin ja ensinnäkin onko se oma tunne vai aidosti...olen vähän itseensä ruoskivaa tyyppiä ja tämän takia on joutunut kehittämään sitä omaa analysointikykyään. (Henkilö B)*

Haastateltavat kokivat, että huonosti mennyt työtehtävä harmitti heitä. Osa pohti asiaa myös vapaa-ajallaan. Suurin osa kuitenkin totesi, että siirtyivät sitten pohtimaan suoriutumisen taustasyitä, mikä ja miksi näin tapahtui. Sen jälkeen pyrittiin muodostamaan näkemys miten seuraavalla kerralla tulisi toimia. Henkilöissä oli eroja sen suhteen, miten nopeasti siirryttiin rankaisuvaiheesta itseään korjaavaan palautteen pohdintaan. Itseään korjaava palaute -pohdinta keskittyi asian ja tuloksen ympärille, siihen miten asian voi tehdä seuraavalla kerralla paremmin. Osa pohti asioita itse ja osa käsiteli sitä toisten kanssa. Haastateltavilla oli myös syvyseroja siinä, kuinka vahvasti rankaisun tunteet koettiin ja sen koettiin liittyvän omaan luonteenpiirteeseen.

Käyttäytymiseen liittyvien strategioiden alaluokissa viimeisenä käsiteltiin itsensä fokuointi. Se kuvaa niitä käytäntöjä ja keinoja, joilla henkilö pyrkii keskittymään johonkin työsuoritukseen tai tehtävään. Käytännön ilmentyminä keinot voivat olla hyvin moninaisia. *Miten fokuoit itseäsi työhön?* Tulokset keskittyivät työmuotojen ja työskentelytilojen ympärille. Avotilassa olevat kokivat keskittyvänsä työhön tarvittaessa vetäytymistiloissa ja musiikkia kuunnellen. Etätyön vapaa käyttö koettiin laajalti hyväksi asiaksi fokuoitumisen kannalta. Harvalla oli erikoisempia fokuointikeinoja kuten kannustuslauseita julisteissa tai näytönsäästäjissä. Muistilappuja käyttivät kaikki, mutta sen ei koettu fokuoivan työhön, vaan liittyvän työn hallintaan ja muistamiseen.

### 6.1.2 Luontaisen palkitsemisen strategiaan liittyvät tulokset

Käyttäytymiseen liittyvissä strategioissa käsiteltiin ulkoiseen palkitsemiseen liittyvä teema. Tässä kohtaa tulokset liittyvät henkilön sisäiseen, luontaiseen palkitsemiseen. Pyrkimys on luoda työhön suhde ja tapa, joka motivoi tekemään työtä sen itsensä takia, ei jonkin ulkoisen vaikuttimen vuoksi (Manz 2015, 135). Tämän perusteella asiaan liittyy itsensä tekemä työn analyysi ja suunnittelu. Työtehtävien mielekkyys voi vaihdella tehtävittäin ja samalla tarve luontaiseen palkitsemiseen analysointiin. Arkikielessä puhutaan usein työn tuunauksesta tai työn rikastamisesta, jolla voi olla hyvin konkreettisiäkin käytännön ilmenemismuotoja. Luokkateemaa käsiteltiin aiheella *Mitkä ovat mahdollisuutesi tehdä työtehtävistäsi mielekkäämpi, muokkaatko työnteon tapojen malleja?*

*joku muistioiden kirjoittaminen ja raportointi on vähän sellaisia pakkopullaa, että etäpäivät on helkkarin hyviä, ne pakkopullatkin voi hoitaa hyvin. (Henkilö C)*

*mulla on aika paljon sen tyyppistä työtä, että saa kehittää ja tuunaila sitä työtä itsessään, kun tekee. Yritän aina parhaani ja se motivaatio ja taso tulee sitä kautta jo valmiiksi. (Henkilö F)*

*mä yritän saada niitä työtehtäviä liittymään toisiinsa ja niin, että niistä pystyy hyödyntämään sitä tai niistä oppii ja hakee lisää. (Henkilö A)*

Useimmilla on asiantuntijatyö, joka lähtökohdiltaan koetaan merkitykselliseksi ja luontaisesti palkitsevaksi. Useimpien päätehtävän sisään on rakennettu oletus työn kehittämisestä ja muokkaamisesta. Luontaista motivaatiota parannetaan ottamalla saman asiantuntijatyötehtävän käyttöön erilaisia uusia näkökulmia, kuten strateginen ajankohtaisuus tai uusia työmenetelmiä, kuten joukkoistaminen.

Rutiiniasioita kuten kirjoitustyötä ja hallinnollisia tehtäviä ei koettu luontaisesti palkitsevaksi. Koettiin kuitenkin, että ne ovat osa valtionhallintoa ja asenne tulisi olla, että ne pitää tehdä. Näiden tehtävien mielekkyyttä parannettiin käytännöllisemmin keinoin, kuten etätyöllä, tietotekniikan hyödyntämisellä ja tauottamisella. Osittain nämä rutiiniasioissa esille tuli samoja asioita kuin aikaisemmassa itsensä fokusointi- luokkakohdassa.

### 6.1.3 Rakentavien ajatusmallien strategiaan liittyvät tulokset

Rakentavien ajatusmallien tarkoitus on luoda uusia tapoja muuttaa ajatusmallejaan niin, että se vaikuttaa positiivisesti työn suoritukseen ja tulokseen. Neck ja Houghtonin (2006,



272) mukaan strategia sisältää toimimattomien ja pinttyneiden tapojen, olettamusten tunnistamista ja niiden korvaamista. Tämä haastaminen ja korvaaminen tapahtuvat mielikuvituksen hahmottamisen ja positiivisen sisäisen puheen avulla. Ensimmäiseksi pyydettiin haastateltavia kuvaamaan: *miten haastat kriittisesti omia toimintatapojaan ja olettamuksia?*

*yritän haastaa itseni ja katsoa sellaiset omat lähtökohdat ja perusoletukset asiasta. Tämän jälkeen pyrin astumaan vielä vähän laatikon ulkopuolelle. Se harmittaa, jos mulla ei ole aikaa tehdä tuollaista haastamista ja uuden etsimistä ja joudun menemään perusratkaisulla. (Henkilö H)*

*riippuu työtehtävästä, eri projekteissa, joissa on eri ihmisiä, niin se on yks parhaista tavoista huomata, et ahaa tähän voi ajatellakin tällä tavalla. (Henkilö B)*

Haastateltavat kertoivat tekevänsä kriittistä omien toimintatapojensa haastamista, joskin moni kertoi, että haluaisi tehdä sitä enemmänkin. Osasyynä nähtiin kiire ja ylemmän tason kollektiivisen keskustelun ja ymmärryksen puute. Omien toimintatapojen korvaamista uusilla tehtiin kahdella eri tapaa. 1) Henkilö haastoi oma ajattelua työn ja sen sisällön kautta yksin pohtien ja uutta tietoa omaksuen. 2) Toinen puoli käytti yhdessä tekemistä omien toimintatapojen muuttamisessa. Tätä kautta syntyviä uusia ajatuksia ja tapoja tuodaan omaan ajatteluun muun muassa seuraamalla, keskustelemalla ja analysoimalla toisten tekemistä, sekä joukkoistamalla jokin kehitettävä asia tätä ajatusta varten. Yhteistä näille yhdessä tekemisen muodoille on toisten huomiointi ja yhteistyö, vaikka kaikissa ei keskustelevalta dialogia käydäkään vahvasti. Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan: *millaisia edellytyksiä heillä on työssään kehittää ja kokeilla?*

*joo on...siinä on se puoli, että on sen tyyppinen ilmapiiri et on kiire ja sulla on tämäntyyppinen tehtävä ja deadline, niin monta kertaa se tehdään sitten sillä samalla hyvällä tai huonolla tavalla, et kiire on se yks asia. On niin paljon asioita ristissä, että lähtee tekemään ennen kuin lähtee pohtimaan. Se on ehkä omastakin toimintatyylistä kiinni, miksi tehdä ja miten tehdä. (Henkilö B)*

*on, jos unohdetaan turvallisuus, raha, ja talon fiksatut käytännöt niin niissä raameissa ihan periaatteessa vapaasti. (Henkilö I)*

Haastateltavat kokivat, että heillä on hyvät edellytykset kehittää ja kokeilla työssään, varsinkin oman osaston sisällä. Kiireen tuntu nousee keskusteluissa esille yhtenä suurimmista kehittämistä ja kokeilua haittaavana yksittäisenä tekijänä. Tehtävien kehittämisen ja kokeilun tason tarve vaikuttaa harkintaan, jos kiireessä jokin työtehtävä tulisi aloittaa täysin uudella ajattelulla, kasvaa houkutus palata vanhoihin toimintatapoihin. Kehittäminen ja kokeilu vaativat haastateltavien mukaan usein jonkin toisen asian pois priorisointia. Osa koki esimiesten ja johdon olen liian kiireisiä pohtimaan kehittämistä asiantuntijan kanssa. Osa koki tärkeäksi, että esimies oli osoittanut tukensa ja rohkaissut uudistamaan sanomalla asian ääneen.

Haastateltavat pohtivat jos on edellytyksiä kokeilla, niin *miten suhtautua epäonnistumiseen kokeiluiden ja kehittämisen yhteydessä?* Suurin osa suhtautuu epäonnistumiseen uuden oppimisena, keskustellen ja pohtien. Haastateltavat kokivat ymmärtävänsä, että uuden tekemiseen kuuluu välillä myös epäonnistumiset ja niitä tulee sietää. Seuraavaksi haastateltavat kuvasivat, *miten he keskustelevat itsensä kanssa "itseään sparraten" tai käymällä kehityskeskusteluita itsensä kanssa, jonkin suuren työhaasteen kuten seminaarin tai oman oppimisen kehittämistarpeen edessä.*

*no kokemus on niin rankka, mutta kyllä mä pyrin että mulla on se esitykselti siinä mitä aion puhua (Henkilö C)*

*tossa minä olen tosi huono, aion kovasti, mutta jää aikalalla tekemättä. Jos olis selkeempi työnkuva ja aikaa niin (Henkilö D)*

*joo käyn, ehkä se itsensä kehittyminen, viimeistään niissä kehityskeskusteluissa, se on hyvä, että esimies on lähettänyt etukäteen kysymyksiä pohditavaksi. (Henkilö E)*

Tulosten mukaan itsensä valmentamisessa on paljon vaihtelua. Ikäryhmissä oli eroja, vanhemmat luottavat kokemukseen ja asioiden käymisessä itsensä kanssa ei nähdä tarpeelliseksi. Nuoret pohtivat asiaa useammin, niin oman kehittymisen, kuin työtehtävien suunnittelun näkökulmasta. Haastateltavien sukupuolten välillä ei havaittu eroja. Kuitenkin vain kahdella oli systemaattisempaa ja aktiivista tapaa tehdä asiaa.

Taulukko 2 Itsensä johtamisen laadullisten tulosten yhteenveto

<p><b>Käyttäytymistrategiat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Omien tavoitteiden asettaminen</li> <li>+ Tavoitteita kohti työskentely</li>   <li>+/- Seuranta</li> <li>+/- Yhteisöllisessä ja symbolisessa ulkoisen palkitsemisen käytössä kehityspotentiaalia</li>   <li>- Itseään rankaiseminen huonosti koetusta työstä</li> </ul>
<p><b>Luontaisen palkitsemisen strategiat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Työ jo itsessään merkityksellistä</li> <li>+ Vapaus muotoilla ja rikastaa työtä erilaisin keinoin</li> </ul>
<p><b>Rakentavat ajatusmallit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Omien toimintapojen ja perusolettamusten haastamiseen suhtautuminen</li> <li>+ Kokeilunhalu ja uuden oppimiseen suhtautuminen</li>   <li>+/- Etukäteen onnistuneen työn kuvailussa ja positiivisessa itsepuheessa kehityspotentiaalia</li> <li>+/- Itsensä ja omien töiden analysointitaidoissa kehityspotentiaalia</li> </ul>

Itsensä johtamisen pääteema lopuksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan *mitkä olisivat tärkeimmät itsensä johtamisen elementit, jotta se olisi tuloksellista ja merkityksellistä asiantuntijoille?*

*johtamisen pitäisi olla hyvällä tasolla, se tarkoittaa suuntaa, riittävän selkeää mutta kuitenkin tilaa antavaa, että ei mene mikromanagerointiin...siinä pitää olla oman soveltamisen mahdollisuutta. Johtamiseen kuuluu myös priorisointi, se on suunnan näyttämistäkin, mutta se on sitä, jos asiat muuttuvat, jos joku asia on ollut jollain tavalla, niin se on selkeästi johdon tehtävä kertoa, että se nyt tehdään toisella tavalla ja suunta on nyt eri, ettei jää sellaista vellovaa pohdintaa, mitä tässä nyt pitäisi tehdä. Kokonaisuuden johtaminen on kauhean tärkeää. (Henkilö B)*

*vapaus kehittää omia toimintatapoja ja vapaus määrittää miten ja missä työt tehdään. Ettei kukaan lähde hirveesti rajoittamaan sitä etätyön oikeutta. (Henkilö E)*

Haastateltavien kertomusten mukaan työtehtävän ja tavoitteiden selkeys tulee olla kunnossa. Vastuu ja vapaus tehdä päätöksiä omasta työstä ja työn suunnittelusta nousevat myös kuvauksista esille. Edellä mainitut asiat liittyvät itsensä johtamisen teorian peruskysymyksiin *mitä* ja *miten* työtä tehdään. Huomioitavaa on, että *miksi* työtä tehdään -kysymykset eivät nouse suoraan esille.

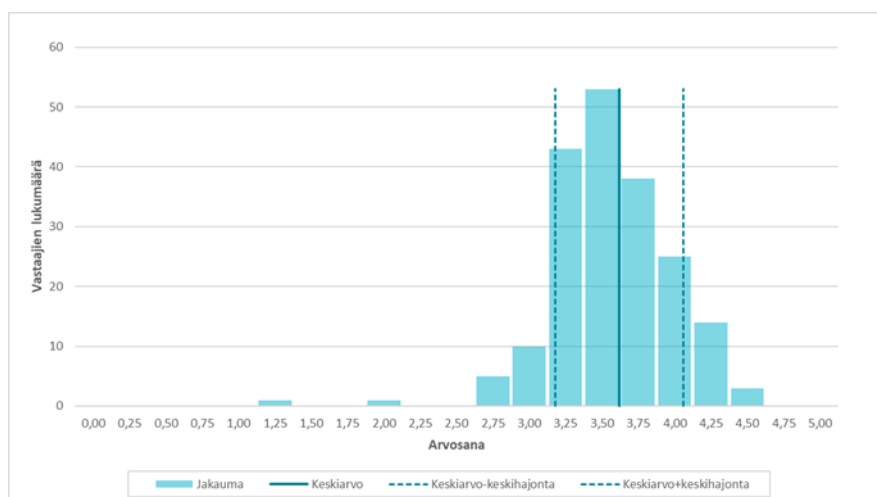
Kertomuksista voi kuitenkin tulkita, että miksi työtä tehdään kysymykset liittyvät johtoon ja johtamiseen. Johdolta odotetaan selkeää suuntaa ja kokonaisuuden viestimistä, priorisointia ylätasolla, menemättä kuitenkaan mikrotason ohjaukseen. Tämä tarkoittaa päätöksentekokykyä. Näistä asiantuntija voi johtaa sen, miksi jotain työtehtävää tehdään ja sovelletaan tiettyyn suuntaan. Huomioitavaa on, että resurssien puute tai kiire ei nousut vahvemmin esille. Asia liittyi tästä näkökulmasta enemmän priorisointiin ja oikeiden töiden tekemiseen. Työtä ei tulisi tehdä virastoa varten, vaan oikeiden asiakkaiden tarpeiden eteen. Työn teon infrastruktuurin, laitteiden koettiin olevan kunnossa ja tukevan itsensä johtamista, avotilaprojektin läpivientiprosessia lukuunottamatta.

#### **6.1.4 Määrällisen kyselyn analyysi itsensä johtamisen osiosta**

Kyselyn tulosten mukaan itsensä johtamisen osio sai korkeamman keskiarvon (3,74), kuin organisaatiokulttuurin osio (2,98). kaikki kysymykset, paitsi yksi, sijoittuivat kokonaistuloksissa ylimpään 25 % yläkvartiiliin. Ainoa heikompi tulos oli *syllisyyden tuntemus*, liittyen omaan kokemukseen huonosti suoritetusta tehtävästä (1,82), joka sijoittui alimpaan 25 % alakvartiiliin. Tulos tukee haastateltavien kuvauksia. Moni asiantuntija on hyvin kriittinen omaa työsuoritustaan kohtaan, vaikkakin haastateltavat ilmaisivat siirtävänsä tämän jälkeen korjaavaan itsepalautteeseen ja pohdintaan.

Käyttäytymiseen liittyvä osuuden keskiarvo (3,57) ja mediaani (3,50), olivat heikoimmat itsensä johtamisen strategialuokista. Tulos kuitenkin sisälsi edellä mainitun heikon kysymyksen keskiarvo (1,82). Muut käyttäytymiseen liittyvät kysymykset saivat itsensä johtamisen alueen kärkeen kuuluvia keskiarvoja (4,05–4,31). Määrällinen analyysi tukee haastattelun tuloksia sitä kautta, että haastateltavatkin totesivat asettavan laajalti omia tavoitteitaan (4,31) ja työskentelevänkin niitä kohti (4,14), mutta seurantaa jää näistä kiireen vuoksi usein tekemättä eli alhaisemmalle tasolle (4,01).

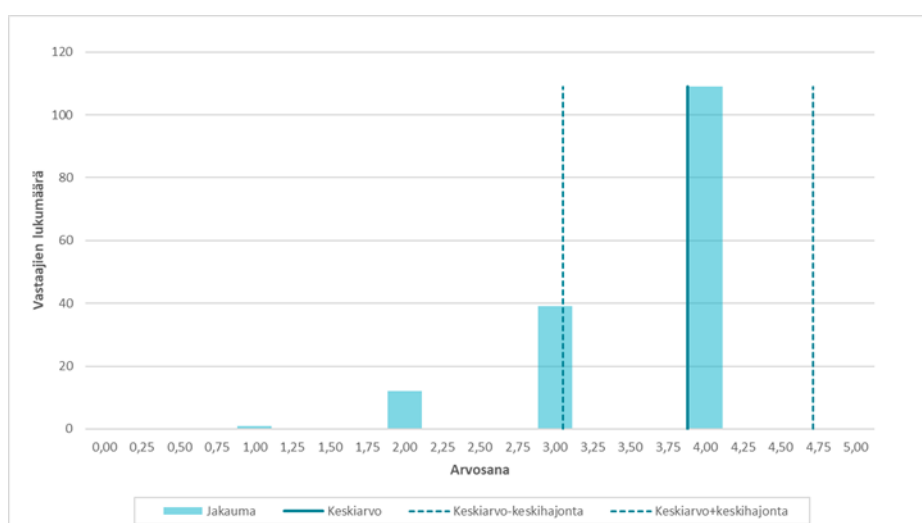
Sukupuolten välillä eri huomattu eroja keskiarvoissa, mutta yli 56 -vuotiaat antoivat korkeampia arvosanoja (keskiarvo 3,63 ja mediaani 3,75) kuin nuoret 19–39 -vuotiaat (keskiarvo 3,46 ja mediaani 3,50). 40–55 -vuotiaat olivat luokkakeskiarvossa. Osion keskihajonta oli itsensä johtamisen luokista alhaisin (0,42), joka osoittaa, että vastauksissa oltiin yksimielisempiä kuin muissa osioissa.



Kuvio 6 Käyttötymiseen liittyvien strategioiden vastausten luokkajakauma

*Käyttötymisen strategioihin* liittyvät tavoitteen asettaminen ja työskentely sitä kohti, saivat korkeita arvosanoja, mutta se ei kuvasta vielä organisaation tavoitteiden asettamisen hyvyttä tai selkeyttä. Tämä näkökulma liittyy organisaatiokulttuurin mittaamiseen ja nähtiin olevan kehityskohde. Tässä kyselyn kohdassa arvosana ilmaisee mekanistisesti sen, asettaako yksilö omia tavoitteita ja onko hänellä siihen vapaus vai ei. Tulos ei sinänsä kuvaa sitä, ovatko tavoitteet oikeita ja selkeitä tai työskentelyn suunta organisaation ja tuloksellisuuden kannalta oikea. Tämä arvio tehdään tutkimuksen johtopäätöksissä.

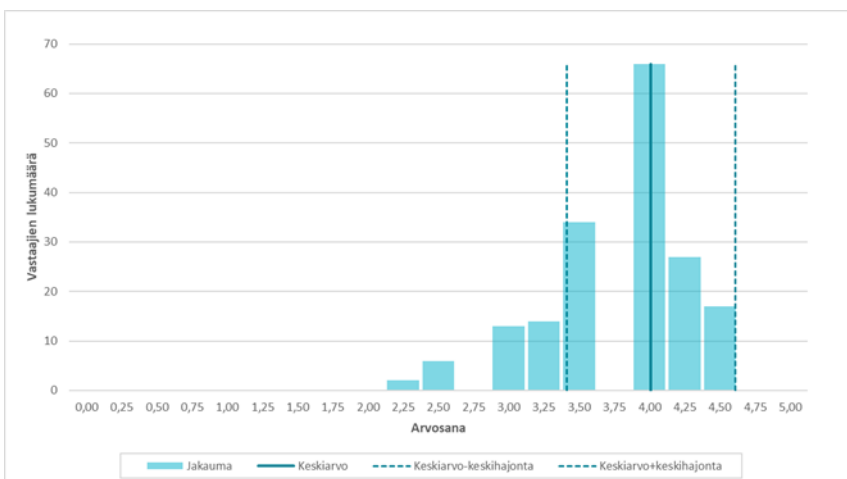
*Luontaisen palkitsemisen* keskiarvo (3,82) ja mediaani (4,00) sijoittuivat toiseksi alhaisimmalle tasolle itsensä johtamisen tuloksissa. Mediaanin suuri ero keskiarvoon ja muita suurempi keskihajonta (0,79) osoittavat, että asia koetaan kuitenkin vaihtelevaisesti. Asiaa kysyttiin vain yhdellä kysymyksellä: *Muokkaan työtehtävistäni itselleni mielekkäämpiä ja merkityksellisempiä?*



Kuvio 7 Luontaisen palkitsemisen strategian vastausten luokkajakauma

Asia ei haastatteluiden ja yleisesti lukuarvojen kautta kuitenkaan nouse erityisen merkitykselliseksi. Haastatteluiden perusteella työtehtävien muokkausta tehdään mekaanisella työn mielekkääksi tekemisen tasolla, kuten etätöyllä, mutta työn merkityksellisyyttä ei tarvitse erikseen korostaa. Negatiivisina piirteinä nousi haastatteluissa esille 1,5 vuotta sitten siirtyminen laajemmin avotiloihin, ja se saattaa myös näkyä määrällisten tulosten suuressa keskihajonnassa. Haastatteluissa nousee esille, että asiantuntijat kokevat työnsä jo itsessään merkitykselliseksi ja saavat kehittää hyvin vapaasti. Hyvästä työstä saatu tunne riittää usein palkinnoksi. Tämän perusteella lukuarvokaan ei nouse korkeammalle ja näin tukee haastattelun tulosta.

*Rakentaviin ajatusmalleihin* liittyvä strategiat saivat itsensä johtamisen osa-alueista korkeimman keskiarvon (3,94), mediaani (4,00). Luokan keskihajontaluku (0,57) kuvaa tulosten samansuuntaisuutta. Luokassa korkeimman yksittäisen keskiarvon saa *oman työn suunnittelu* (4,05). Seuraavaksi eniten *omien asenteiden ja olettamusten haastaminen ja arviointi* (3,91) ja alimman keskiarvon *valmistautuminen henkisesti etukäteen vaativiin työhaasteisiin* (3,86.)



Kuvio 8 Rakentavien ajatusmallien strategian vastausten luokkajakauma

*Työn suunnittelun* korkea tulos on hieman yllättävä verrattuna siihen, kuinka vahvasti haastateltavat toivat esille kiireen ja hektisyyden vaikutuksen oman työn suunnitteluun. Määrällisen kyselyn kysymys saattaa olla ymmärretty suhteellisena joko–tai kysymyksenä, eikä se tuo esille suunnitteluun vaikuttavia taustaseikkoja. Haastateltavat tekevät systemaattisesti viikkotyösuunnittelua, mutta usein sivusta tulee kiireellisiä tehtäviä ja suunnitelma muuttuu. Hektisyyden todettiin liittyvän vahvemmin ylemmän tason tavoitteiden ja projektien määrään. Suunnittelu tulee siis esille molemmissa aineistoissa ja sitä tehdään, mutta sitä miten suunnitelma toteutuu, ei pystytä päättelemään määrällisestä mittauksesta. Tämä selittää näkökulmaeron mittatuloksen ja haastattelujen välillä.

*Omien asenteiden ja olettamusten haastamisen* keskiarvo tukee haastattelujen tulosta. Haastateltavat kuvasivat pyrkivänsä haastamaan itseään eri tavoin, silloin kuin se on mahdollista. Nuoremmat ikäluokat ilmaisivat haastatteluissa valmistautuminen henkisesti etukäteen työhaasteisiin, vanhemmat luottivat kokemukseensa ja henkistä valmistautumista ei koettu tarvitsevan samaa määrää. Tämän perusteella voidaan olettaa keskiarvon olevan muita kysymyksiä alempana. Luokassaan muita alempi keskiarvo (3,86) täten tukee haastattelujen tulosta.

## 6.2 Organisaatiokulttuurin tulokset

Tuloksia käydään läpi Denisonin ym. (2006) ulottuvuusmallin luokkien pohjalta, sekä Scheinin (1992) ja Hofsteden (2010) teorioiden lisäkysymysten kautta. Tämän jälkeen esitetään tulokset, siitä kun haastattelijoilta kysyttiin ajatuksia suoraan koskien tiettyjä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia, jotka ovat ajankohtaisia valtion strategian ja työn murroksen kautta. Lopuksi esitetään määrälliset tulokset.

Denisonin ym. (2006) neljästä osa-alueesta ensimmäisenä luokkateemana käytiin läpi *osallistuminen*. Osallistumiseen kuuluu *voimaantumisen* alaluokka ja kysymykset siitä, millainen tiedonkulku organisaatiossa on? Tukevatko rakenteemme yhteistyötä ja tuloksia? Tehdäänkö päätökset oikealla tasolla? Aluksi pyydettiin kuvaamaan tiedonkulkua yleisesti organisaatiossa.

*tieto kulkee hyvin johtoryhmälähtöisesti ja byrokraattisesti. Johtoryhmä käsittelee asiaa, sitten toimialan johtoryhmä, sitten osaston johtoryhmä, sieltä se sitten valuu alas aika hierarkisesti. (Henkilö F)*

*vähän kaksjakonen, toisaalta lähiporukassa tieto kulkee hyvin, mutta isommassa kokonaisuudessa on selkeitä ongelmia. Vanhoissa hommissa tuli eteen usein, että tämä oli annettu tehtäväksi tonne ja tonne. (Henkilö A)*

Tulosten perusteella viestintä toimii asiantuntijoiden ja projektien välillä, mutta ei johdosta alaspäin. Asiantuntijat kokivat, että oma esimieskään ei usein saa tarvittavaa tietoa ylhäältäpäin. Johtoryhmätyöskentely ja siihen liittyvä viestintä koetaan olevan alhaisella tasolla. Tämän koetaan johtuvan raskaasta ja monitasoisesta johtoryhmärakenteesta. Samaa asiaa käsitellään usealla eri tasolla, joka vie aikaa. Haastateltavien mukaan henkilöt odottavat, että saavat selkeitä, kiteytettyjä linjauksia ja pystyvät toimimaan sen pohjalta. Nyt eri asiantuntijatehtävissä olevat kokevat joutuvansa tekemään itse johdon linjauksia.

Toisaalta joitain johtoryhmien päätösasioita levitetään liiankin laajalle toimialojen keskustelukierroksille, joka vie resursseja ja lisää epäselvyyttä.

Viestinnän haasteiden koettiin liittyvän työtehtävien vastuujakoon siitä, että samaa asiaa tehtiin päällekkäin useammassa eri organisaation osassa. Viestinnän välineet, laitteet ja tiedon tuotanto koetaan olevan hyvällä tasolla. Tietoa koettiin olevan paljon ja huomioitiin, että asiantuntijan tulee olla aktiivinen itse tiedon hankkimisessa. Seuraavaksi haastateltavat kuvasivat: *tukeeko organisaatorakenne yhteistyötä ja työn tuloksia?*

*yhteistyö on paljon kiinni asiantuntijan omasta aktiivisuudesta, ei tarvitse kysyä esimieheltä lupaa saanko mä tehdä yhteistyötä ton kanssa, sitä tehdään tarpeen mukaan, mutta tiedän, ettei se ihan kaikkialla tässä talossa mene näin. (Henkilö C)*

*kyllä meillä siiloja on, se linjaorganisaation rakenne on muodostunut sellaiseksi, että ne rajapinnat vuotavat tosi pahasti, niissä on määrittelemättömiä asioita ja vastuusta ei ole tietoa. (Henkilö H)*

*sallii epävirallisen työnteon pahimmillaan voi haitata, mutta jos me ollaan luottamuskulttuurissa ja meillä on johto, joka luottaa asiantuntijoihinsa, sitä kautta mahdollistaa sen niinku läpi organisaation tehtävän työn eikä siinä tule haasteita, niin nehän on vaan laatikoita ne viralliset. Mut jos on toisenlainen kulttuuri ja ne rakentuu niitten laatikoiden kautta, niin sitten siitä voi tulla ongelma. (Henkilö I)*

Tulosten mukaan virallinen organisaatorakenne ei erityisemmin tue yhteistyötä ja työn tuloksia. Sen ei itsessään kuitenkaan koettu estävän sitä. Haastateltavat kokivat, että rakenteet eivät ole kovin merkittäviä asiantuntijoiden yhteistyön kannalta, kuitenkin rakenteiden rajapinnoissa olevat asiat koettiin epäselviksi. Useampi koki toimialojen ja osastojen siiloutuneisuutta. Yhteistyötä koettiin haittaavan johtajat, jotka pitävät tiukasti kiinni omista resursseistaan. Asian koettiin olevan enemmän henkilösidonnaista kuin organisaatiosidonnaista.

Vahvimmin esille nousi asiantuntijatason työn, yhteistyön tekeminen muualla kuin virallisen rakenteiden mukaisesti. Haastateltavat kokivat tämän muodostuneen yleiseksi toimintatavaksi. Asiantuntijat järjestäytyvät epävirallisiin työnteon muotoihin tarpeen mukaan. Koettiin, että nykyinen luottamuskulttuuri mahdollistaa ja osin tukeekin tätä epävirallista järjestäytymistä tiimeihin, työryhmiin, projekteihin ja verkostoihin. Organisaation sisällä sekä ulkopuolisten kanssa. Haastateltajat kokivat, että varsinainen tulos tehdään näiden työmuotojen kautta.



Haastateltavat kuvasivat päätöksentekoa, onko se organisaatiossa oikealla tasolla ja onko se jotenkin keskittynyt? Suurin osa arvioi, että päätöksenteko ei ole keskittynyt liikaa johonkin tietylle tasolle. Pikemminkin useampi nosti esille, että päätöksenteko on hajallaan, ei ole selkeää kuka tai mikä organisaatioelin mitäkin päätöksiä lopulta tekee. Eri-laisten ohjausryhmien päätösvalta ja tarkoitus jäivät usein epäselviksi. Koettiin, että välillä päätösten keskustelukulttuuri on liiankin laajaa ja pienemmällä ryhmällä päästäisiin ketterämmin itse päätökseen. Asiaa kuvattiin myös virallisena työjärjestyksellisenä ongelmana, samoja asioita saatetaan käsitellä useammassa eri tason johtoryhmässä ja kukaan ei oikein tiedän kenen pitäisi päättää.

*päätökset tehdään pääsääntöisesti oikealla tasolla, epäselvyyttä on mitkä asiat kuuluisi minkäkin foorumin päätettäväksi...strategisissa asioissa sanoin, että enemmän toimialajohtajilla pitäisi olla sanomista siihen, miten ne strategiset asiat puretaan virastotasolta toimialaa koskevaksi. Semmoisen päätöksenteko meiltä vähän puuttuu...itse strategia ei kyllä juuri ohjaa tarpeeksi. (Henkilö H)*

Tuloksien mukaan asiantuntijat kuitenkin kokevat ja ymmärtävät, että organisaatio on päätöksenteon virallisen rakenteen kannalta osa valtionhallintoa. Tässä yhteydessä organisaatiota kuvataan sanamuodolla ”päällikkövirasto”, jossa valta on määritelty virallisessa työjärjestyksessä. Valtaa toivottiin delegoitavan hieman enemmän asiantuntijatasolle, pienemmissä asioissa päätöksentekoa ei haluttu vietävän liian ylös organisaatiossa. Tämän arvioitiin mahdollisesti johtavan johdon kuormittamiseen eri asioilla.

Seuraavaksi arvioitiin Denisonin ym. (2006) ulottuvuusmalli pääluokan osallistumisen alateemaa tiimiorientaatio. Haasteltavia pyydettiin kuvaamaan: *miten yhteistyö ja luottamus näkyvät eri organisaation osien välillä?* Virastossa organisaation eri osina ymmärrettiin toimialat, osasto ja yksiköt.

*on yhteistyötä ja se kehittyy koko ajan parempaan suuntaan, mutta kyllä jonkin verran tuollaista luottamuspulaa, että voisi luottaa enemmän toisiin osastoihin ja toimialoihin, sitä voitaisiin kehittää vielä. (Henkilö F)*

*mun mielestä asiantuntijatasolla ja noitten tasojen esimiestenkin kanssa toimii hyvin. Mulla ei ole ainakaan sellaista ongelmaa, etten voi mennä juttelee jollekin jos mä tarviin jotain, asian voi ottaa esille kenen kanssa tahansa, eikä tuu ongelmia siitä että oltais menty jonkun ohi. (Henkilö A)*

Haastateltavat kokivat, että yhteistyö oli korkealla tasolla, mutta sitä saisi olla enemmänkin. Yhteistyön nähtiin toimivan parhaiten asiantuntija- ja esimiestasolla. Yhteistyön

lisäämisen haasteiksi nähtiin toimialojen varsin itsenäinen asema ja osittain resursseista kiinnipitävä toimintatapa. Resurssiasian nähtiin liittyvän luottamukseen eri organisaatio-osien välillä. Hallinnon ja ydintoiminnan välillä ei havaittu erityistä eroa tai kuulua. Päinvastoin ydintoimialan haastateltavat nostivat esille hallinnon positiivisesti kehittyneen yhteistyön ja eräät asiakaslähtöisemmät toimintatavat.

Haastateltavat toivoivat enemmän toimintakulttuuria, jossa oltaisiin Liikenneviraston yhteisellä asialla, tekemässä yhdessä työt. Tämän koettiin lähtevän liikkeelle ihmisistä ja johdosta, ei organisaatorakenteesta. Seuraavaksi haastateltavat arvioivat: *onko työt järjestetty niin, että jokainen ymmärtää omien tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden välisen yhteyden?*

*ei se varmaan ihan selvä ole kaikille, varsinkin kun tuo nykyinen tavoiteviidakomme on sellainen, että sieltä on kohtuu vaikea löytää tarkkoja tavoitteita mitä edistää ja jotenkin ne on hyvin kaukana omasta maailmasta ja työtehtävästä. (Henkilö E)*

Oman työn tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden ymmärrykseen suhtauduttiin vaihtelevasti. Osa havainnoi muiden ymmärtävän, osa ei. Suurempi osa kuitenkin koki itse ymmärtävänsä yhteyden. Organisaation tavoitteiden määrää ja epätasaisuutta pidettiin suurimpana esteenä oman työn ja organisaation tavoitteiden väliseen ymmärrykseen. Organisaation 70:nen tavoitteen joukossa nähtiin olevan myös perustekemistä, mikä sinne ei kuuluisi. Tavoitteissa tulisi olla jotain uutta, joka haastaa tekemistä. Epätasaisuutta koettiin olevan tavoitteiden määrittelyssä hyvin tarkalle tasolle ja toisaalta osan tavoitteista koettiin jääneen liian yleiselle tasolle. Strategisen johtamisen nelikentän ei havaittu auttavan tavoitteiden yhteyden muodostamisessa.

Organisaatiokulttuurin Osallistumisen -pääluokasta viimeisenä käsiteltiin *kyvykkyyden kehittämistä*, jossa pohdittiin *miten johto antaa palautetta asiantuntijoiden muutosehdotuksiin ja miten asiat on delegoitu?*

*omalla toimialalla hyvin ottaneet ehdotuksia vastaan ja kuuntelee vaihtoehtoisia näkemyksiä (Henkilö E)*

*kahdenlaisia kokemuksia, osittain annetaan palautetta ja osittain jotkut asiat vaietaan kuoliaaksi (Henkilö G)*

Muutosehdotuksia ja ideoita otetaan vastaan johdossa ja annetaan palautetta. Osa koki saaneensa ideoitaan hyväksytyksi. Vaikeimmista asioista ei aina välttämättä haluta keskustella. Tältä osin osittainen vaikenemisen kulttuuri oli olemassa. Liikennevirastolle *miksi* -kysymykset koettiin hankaliksi, varsinkin tulevaisuuteen liittyvissä strategisissa

asioissa. Ylimmän johdon toiminta koettiin etäiseksi, moni ei ollut suorassa yhteydessä viraston johtoryhmään. Ne ketkä olivat, kokivat että pääjohtaja oli helposti lähestyttävä. Palautteen antamiseen ja muutosehdotuskeskusteluihin toivottiin samaa formaattia ja taseisuutta ympäri organisaatiota. Asian koettiin osaltaan olevan johtaja- ja henkilösidon-nainen. Osa johtajista toivoi asiantuntijoilta suoraa haastamista, osa halusi kehittämiseh-dotusten kanavoituvan heille hierarkisesti esimiesten kautta.

Kulttuuri sallii palautteen antamisen, mutta muutosehdotusten vaikutuksiin suhtaudut-tiin kriittisemmin. Osan mielestä toiminnan uudistamista tehdään liian isolla osallistamis-tavalla, jossa kuullaan ja mietitään useita kertoja ja tulokset jäävät lopulta epäselviksi. Peräänkuulutettiin ketterämpää toimintakulttuuria.

*ehkä johtajien pitäisi luottaa alaisiinsa, ettei kaikkea tarvitse näyttää, heillä on kiire ja se että ottavat kaikkeen kantaa hidastaa, kun pitää odot-taa vaikkapa osaston johtajan kuittausta johonkin kantaan, pitäisi yhden-mukaistaa, että se olisi jotenkin samalla tavalla eri puolilla (Henkilö F)*

Delegointi on toiminut hyvin sen osalta mitä on pystytty tekemään. Delegoinnin ei kuitenkaan ole tasapuolista eri puolilla organisaatiota. Toisilla osastoilla on itsenäisem-pää kuin toisilla. Rahan käyttöön liittyvä delegointi koettiin toimivan parhaiten, joskin asiantuntijatasolla pienhankintoja ja virkamatkustamiseen liittyviä asioita toivottiin dele-goitavan nykyistä alemmalle tasolle. Delegoinnin kehittämishaasteita nähtiin strategisten linjausten päätöksenteossa ja suunnan näyttämisessä. Osa asiantuntijoista koki, että joh-toryhmän linjaukset jäivät välillä yleiselle tasolle tai epäselviksi, jolloin alemmat tasot joutuivat ottamaan strategisen päätöksenteon roolia. Haastateltavat pohtivat onko tämä ollut tietoinen valinta. Delegointia tehdään virallisesti työjärjestyksen mukaan, mutta myös suullisesti. Suullisten delegointien osalta koettiin riskinä, että ne eivät aina ole yh-dessä ymmärretty. Luottamusta asiantuntijoihin kaivattiin enemmän.

Seuraavaksi kuvattiin organisaatiokulttuurin pääosa-aluetta *johdonmukaisuus*, joka koostuu alaluokista: *ydinarvot*, *yksimielisyys* sekä *koordinaatio ja integraatio*. Aluksi haastateltavat kuvailivat ydinarvoihin liittyen: *minkälainen viraston johtamistyyli on?* Teema kuvaa sitä, onko organisaatiolla jokin yhtenäinen ja tunnusomainen tyyli tai oma-leimaiset johtamiskäytännöt. Tekevätkö johtajat niin kuin puhuvat?

*meillä on sellainen luottavainen johtamiskulttuuri, jotkut voi tulkita, että se on kaikki kukat saa kukkia, se ei välttämättä sitäkään tarkoita, se on sellainen, että asiantuntijoihin luotetaan. Meillä johtajat ovat hyvin lähes-tyttäviä (Henkilö B)*

*no on siinä jotain piirteitä...pikkasen...aika vapaa, paikoin jopa leväperäinen...hirveen paljon asioita viittaa toiminnan suunnitteluun jälleen kerran, toinen asia on käsittämätön priorisoinnin puute. Puolen miljoonan projektia ja muistion kirjoittamista kohdellaan saman arvoisena. Me ei tiedetä mitä me halutaan, mihin me ollaan menossa, ei ole kunnan strategisia päämääriä, ei kunnan kertomusta (Henkilö H)*

Haastateltavat kokivat, että selkeää yhtenäistä johtamistyyliä ei esiintynyt. Tyyli vaihtelee ja riippuu johtajasta. Jotkin organisaation johtajat ovat haastateltavien mukaan kiinnostuneita vain tietyistä osa-alueista ja osan kiinnostus on laajempaa. Organisaatiokulttuurin koettiin sallivan molemmat tavat. Viraston edellisen johtoryhmän päätöksistä on saanut erilaisen tulkinnan, riippuen keneltä johtoryhmän jäseneltä on sitä kysynyt. Osa haastateltavista totesi, että parhaat tulokset saavutettaisiin, jos jonkinlainen minimitaso johtamisen yhtenäisyyttä olisi olemassa. Haastateltavat arvioivat, että johtamistyyli ja -kulttuuri riippuvat suurelta osin pääjohtajan tyylistä ja miten ylin johto käyttäytymisellään vahvistaa sitä.

Yhtenäisyyttä johtamistyyllissä tunnistettiin liittyen asiantuntijoiden luottamuksen osoitukseen ja arvostukseen. Useampi koki vapaamman etätyön olevan suora ylimmän johdon osoitus luottamuksesta. Lisäksi suurin osa koki yksittäiset johtajat helposti lähestyttäviksi.

Seuraavaksi arvioitiin, *miten johdon ja esimiesten kontrolli näkyy organisaatiossa?* Suurin osa koki kontrollin olevan sopivalla tasolla ja asiantuntijoihin luotettiin. Löytyy johtajia ja esimiehiä, joilla on vapaa tyyli ja antavat asiantuntijoiden tehdä hyvin vapaasti, toiset valvovat tiukemmin. Osa arvioi kontrollin määrän riippuvan myös työtehtävien luonteesta. Kontrollia ei aina koettu negatiiviseksi asiaksi. Arvioitiin myös, että asiantuntijoiden tulisi kontrolloida myös itse omaa tekemistään ja hakea sitä kautta palautetta johdolta. Itseohjautuvuuden kannalta ideaali johtamistyyli ja kontrolli olisi sellainen jossa katsotaan kokonaisuuksia. Toivottiin enemmän tulokseen keskittymistä laajan työtunti- ja raportointiseurannan sijaan.

Johtamiskulttuurin jälkeen tema siirtyi alaluokasta *ydinarvot*, kohtaan *yhdenmukaisuus*. Haastateltavat pohtivat johdonmukaisuutta sen kautta, onko *Liikennevirastossa tunnusomaista, vahvaa organisaatiokulttuuria? ja mitkä olisivat ne näkyvimmit piirteet?*

*tuntuu vähän sellaiselta varovaiselta kulttuurilta, historian painolasti on suurempi kuin tulevaisuuden...ehkä puuttuu sellainen isompi rohkeus ja uskallus uudistua (Henkilö D)*

*olisiko se enemmän tällainen toimialatyypinen kulttuuri, jos mietin miten johtajat esittelevät ne asiat meidän tilaisuuksissa, mitkä asiat sieltä nousee*

*ja miten ne esitellään. Meillä on niin paljon erilaista tekemistä talossa, että voiko ollakaan yksi kulttuuri. Ehkä se on sellainen asiantuntijan korostaminen. (Henkilö B)*

Haastateltavat kokivat, että Liikennevirastossa ei ole vahvaa yhtenäistä kulttuuria. Organisaation yhtenäisimmät piirteet ovat rento, asiantuntijuutta korostava organisaatiokulttuuri. Asiaosaamista arvostetaan, yhteistyötä tehdään ja kokoustetaan paljon, byrokraatia tosin koetaan olevan paljon, mutta asiaa kuvataan positiivisella sanamuodolla ”rentous tuntuu käytävillä”. Organisaatiossa on hyvää henkeä ja hyvä tehdä töitä, mutta laajempi yhtenäinen ”me” - kulttuuri puuttuu. Kulttuurin koettiin enemmän olevan toimialakohtaista alakulttuuria. Osasyynä nähtiin se, miten eri johtajat omilla kiinnostuksen kohteillaan ja tulkinnoillaan muokkaavat talon linjauksia ja viestiä.

Osa näki vielä vanhojen Liikennevirastoa edeltävien yhdistyneiden taustavirastojen historiallisen painolastin. Vanhojen organisaatiokulttuurien piirteitä koettiin vielä olevan olemassa päivittäisessä työssä ja ne eivät ole sulautuneet täysin yhtenäiseksi kulttuuriksi. Osittain tämän nähtiin johtuvan, ettei sovituista ohjeista pidetä aina kiinni. Liikenneviraston laajan toimintakentän ja erilaisten tehtävien koettiin myös haastavan yhtenäisen kulttuurin syntyä.

Haastateltavilta kysyttiin myös tarkentavina kysymyksinä, työn murrokseen liittyen: *miten itseohjautuvuus, digitalisaatio, verkostoituminen, kokeilukulttuuri ja luottamus-kulttuuri näkyvät Liikennevirastossa?*

Tulosten mukaan *itseohjautuvuus* on hyvin läsnä organisaation asiantuntijoiden työssä, heikkoja signaaleita haetaan ympäristöstä, jaetaan ja yhdistellään omaan työhön. Tätä kautta luodaan oman työn ja strategian välistä yhteyttä. Itseohjautuvuus on myös edellytys, koska esimiehet koettiin kiireisiksi. Asia koettiin olevan itsestään selvyys asiantuntijaluonteisessa tietotyössä.

*Verkostoituminen ja verkostot* koettiin olevan jo vanha olemassa oleva asia. Liikenneviraston asiantuntijoiden työ tehdään pitkälti verkostoissa ja se on vakiintunut toimintatapa. Osa verkostoista on epävirallisia ja osa virallisia. Virallistenkin verkostojen arvioitiin saaneen syntynsä epävirallisista. Liikennevirastoon halutaan verkostoitua enemmän kuin liikennevirasto verkostoituu itse muihin. Tämä arvioitiin johtuvan viraston tilaajaroolista. Verkostojen agendoihin sekä lisäarvoon toivottiin lisää pohdintaa ja koordinaatiota.

*Digitalisaation ja automatisaation* koettiin olevan osa työtä toisissa tehtävissä enemmän kuin toisissa. Paperittomuus ja datan laajentuminen nähtiin konkreettisina asioina, mutta tapa jolla digitalisaatiosta ylätasolla puhutaan, maailmaa muuttavana uutena asiana, ei täysin saanut asiantuntijoiden hyväksyntää, koska se saa liian suuren painoarvon.

*Kokeilukulttuuri* on positiivisesti kehittymässä, siitä on jo näkyviä ilmentymiä, kuten innovatiiviset sopimusmallit. Organisaatio kannustaa ajatukseen kokeilla ja haastattelijat

kokivat, että ei ole yhtä häpeä kokeilla ja epäonnistua kuin esimerkiksi 15 vuotta sitten. Tosin raha ja aika hieman estävät laajempaa kokeilukulttuuria, jolloin kokeiluita tehdään enemmän pienimuotoisesti, implementaalisesti. Kulttuurisesti kokeilukulttuuri ei ole mennyt vielä organisaation läpi. Arvioitiin, että kokeilujen ja virheidenkin viestintä ja esille tuonti edistäisi tätä kulttuuria, sen lisäksi että johtajat suhtautuisivat asiaan tasapuolisemmin ja sitoutuvammin. Haastateltavat ymmärsivät taustalla, että kaikissa tehtävissä ei voi harjoittaa kokeiluita samalla tavalla.

*Luottamuskulttuurin* nähtiin olevan kehittymässä, mutta ei vielä kovin korkealla tasolla. Pääjohtajan selkeästi ilmaistu täysi luottamus avata ajasta ja paikasta riippumaton työ nähtiin laajasti suoraksi osoitukseksi luottamuskulttuurista. Osoitusta on myös esimiesten saman päätöksen onnistunut soveltaminen käytäntöön. Luottamuksen ilmentymisessä nähtiin olevan kuitenkin eroja eri organisaation osien välillä. Muutama arvio, että luottamus voisi kehittyä korkeammalle tasolle, jos johto osaisi luoda uskoa mihin ollaan menossa ja rakentaa liikenneviraston omaa tarinaa mihin kiinnittyä. Luottamuskulttuurin nähtiin kehittyvän, jos johto antaisi enemmän tukea linjausten kautta, mutta ei puuttuisi ohjauksellaan yksityiskohtiin.

Seuraavaksi siirryttiin takaisin yhdenmukaisuuden teemaan. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, *onko yhteisymmärrystä helppo saavuttaa, vaikeissakin asioissa?*

*kyllä täällä sellainen avoin ja keskusteleva ilmapiiri on (Henkilö C)*

*riippuu asiasta, jos on vaikeat asiat niin saattaa jäädä päättämättä tai annetaan olla kun ei pystytä löytämään ratkaisua. (Henkilö B)*

Tulosten mukaan ilmapiiri on avoin ja keskusteleva, yhteisymmärrystä pyritään hakemaan. Yhteisymmärryksen saavuttamisessa koettiin enemmän vaihtelua. Yhteisen ymmärryksen luonnissa toivottiin uusia menetelmiä, miten sille voisi luoda paremmat edellytykset. Vaikeista asioista yleisesti keskustellaan, tiettyjä organisaation poikkeuksia lukuun ottamatta. Vaikeat asiat jäävät kuitenkin välillä kesken, eikä uskalleta päättää asiasta lopullista kantaa, kun huolestutaan henkilöstön reaktioista. Haastateltavat kuvasivat tätä varovaiseksi ja työntekijälähtöiseksi kulttuuriksi. Omissa töissään asiantuntijat kokivat pystyvänsä keskustelemaan järkevästi ja löytämään yhteisymmärryksen.

Seuraavaksi pohdittiin *johdonmukaisuuden* alateemaa *koordinaatio ja integraatio*. Tähän liittyy arviointi, *onko eri toimialojen asiantuntijoilla samanlaisia näkemyksiä työn tavoitteista ja onko yli organisaatorajojen meneviä projekteja helppo koordinoita?*

*mun mielestä ne onnistuu ja en ole huomannut ristiriitoja. Meillä on kuitenkin sekoitettu tätä organisaatiota paljon ja ihmiset tuntee toisiaan ja*

*tietää miten tehdään töitä eri puolilla, vaikka ne käytännöt hieman poikkeaisi. (Henkilö A)*

*vaikeus on se, että jos se on meidän suunnitelmassa, me tarvitaan siihen panosta toiselta toimialalta. Vaikka kuinka viestisit niin se ei päädy sinne toisen toimialan suunnitelmaan tavalla, että ne resurssit varmistettaisiin...ja sitten kun saat sen toisen toimialan kiireisen asiantuntijan sinne, niin miten saat sen innostettua, siihen menee oma aikansa, ja vielä on riski, ettei hän näe siinä strategista hyötyä ja suuntaa mikä on taas meille määritelty. Se synnyttää koordinoimishaasteita ja valmistelukustannuksia (Henkilö H)*

Yhteistyön yli rajojen koetaan onnistuvan epävirallisella asiantuntijatasolla, eri toimialojen painotuseroista huolimatta. Omat verkostot, henkilösuhteet ja eri toimialojen työkielen tuntemus katsottiin edistävän tuloksekasta yhteistyötä. Mitä ylemmäksi viralliset tavoitteet ja resurssien kohdentaminen nousivat, sitä hankalammaksi koettiin yhteistyö. Toimiala- ja osastotason ja eri väylämuotojen välillä nähtiin kehitettävää suunnitelmallisessa yhteistyössä ja resurssien yhteiskäytön varmistamisessa. Toisaalta haastattelijat kokivat yhteistyöprojektien asettamisen arvostuksen vaikuttavan yhteistyöhön. Mitä korkeammalla tasolla jokin projekti oli asetettu, sitä enemmän sillä oli tärkeyttä ja sitä kautta yhteistyön koettiin toimivan sitoutuneesti.

Periaatteessa yhteistyöprojektit koettiin helpoiksi, mutta haastateltavat kiinnittivät huomiota, että eri toimialat ja eri johtajat saattoivat yhteistyöprojekteissa tulkita strategiaa omalla tavallaan. Yhteistyöprojektien alussa tulisi käydä syvempi keskustelu tavoitteista ja siitä mistä ollaan samaa mieltä. Johtotasolla on saanut tulkita hyvin laajasti, jolloin asian tärkeys myös näyttäytyy eri tavalla eri toimialoilla. Tämän koettiin näkyvän välillä eri alojen asiantuntijoiden erilaisessa ajattelussa. Osa koki myös, että asiantuntijoiden tulee kantaa oma tulkintavastuunsa. Asiantuntijan arvostamiskulttuurin ei koettu tarkoittavan sitä, että voi tulkita asioita halunsa mukaan. Tuloksissa ei tullut esille, että eri alojen asiantuntijat kokisivat olevansa kuin toisen yrityksen tai organisaation henkilökuntaa.

Organisaatiokulttuurin toisesta pääluokasta *johdonmukaisuus* siirryttiin kolmanteen pääluokkaan *sopeutumiskyky*. Tässä luokassa arvioitiin kolmea alaluokkaa: 1) *muutoksen luontia*, 2) *asiakslähtöisyyttä* ja 3) *organisaation oppimista*. Aluksi haastateltavat kuvasivat: *onko toiminta joustavaa ja tarvittaessa muutettavissa? ja kohtaako se vastarintaa?*

*ei ole helposti muutettavissa...kun on kiire ja sulla on miljoona palaveria ja kalenterit täynnä. Se on sellaista tahatonta kiireen aiheuttamaa uupumusta ja vastarintaa. Se tulee esille siinä ylikuormittuneessa keskijohdossa. Siinä ei asiat etene (Henkilö H)*

*muutoksia voidaan tehdä, mutta se vaatii paljon työtä ja niitä vastustetaan, se vie aina aikaa, että toimintatavat muuttuvat. (Henkilö F)*

Muutoksia vastustavat ne, joita se koskettaa, keiden työ muuttuu tai keiden valta muuttuu. Itse muutosasian lähteen koettiin vaikuttavan vastarintaan, jos muutos tulee oikealta suunnalta, sen koettiin olevan helpompaa. Muutoksia tulisi perustella maalaisjärjellä, jotta ne motivoisivat enemmän, ei muutosta muutoksen vuoksi.

Yhdessä tehty toimintatavan muutos koettiin helpommaksi. Tässä nähtiin kuitenkin kehittämistarpeita. Haastateltavat pohtivat, kuka määrittelee mikä on oikea ja paras tapa? Tällainen keskustelu ja sen foorumi puuttuivat organisaatiolta. Asiaan toivottiin systemaattisuutta, koneistoa joka mahdollistaisi muutosasioiden ratkaisuhakuisen ja ketterän käsittelyn sekä päätöksenteon keskustelun tarpeeksi suurella, mutta ei liian laajalla joukolla. Useampi nosti esille vaikeana muutos esimerkkinä organisaation ulkopuolelta tulleen KIEKU -järjestelmämuutoksen. Toisaalta hallinnollisilla muutoksilla oli selkeämmät reunaehdot joista keskustella, kuin ydintoiminnan muutostarpeista. Koettiin myös, että äänekkäimmät vastustajat saivat usein tahtonsa läpi yksittäisissä asioissa, jos jaksoivat pitää asiaa vahvasti esillä. Muutoksen jälkeen pohdittiin seuraavassa alateemassa asiakaslähtöisyyttä. *Näkykö asiakaslähtöisyys organisaation tavassa toimia?* Asiassa pohdittiin vaikuttaako asiakaspalaute päätöksiin, onko organisaatio asiakaslähtöinen vai onko sille tärkeämpää vain noudattaa olemassa olevia sääntöjä?

*näky aika hyvin, meille tulee ulkoo kysymyksiä, joihin me pyritään vastaamaan niin, kyllä ne pyritään samaan ne alta pois nopeasti ja tehdä hyvät vastaukset, joita voidaan käyttää vielä uudestaan ja oppia niistä. (Henkilö A)*

*kyllä se näkyy talon tavassa toimia, me ollaan saatu paljon palautetta, että on rakennettu systemaattinen tapa keskustella niitten kanssa ja sen perusteella tehty korjaavia toimenpiteitä, se näkyy isossa kuvassa ja mittakavassa. Mutta näkykö se meissä jokaisessa henkilössä? (Henkilö B)*



Asiakaslähtöisyyden koettiin olevan hyvällä tasolla, varsinkin ulkoisen sidosryhmien, palvelukäyttäjien, urakoitsijoiden ja yhteistyökumppaneiden tasolla sen on systemaattista. Sisäisen asiakaslähtöisyyden koettiin olevan vielä kehittymässä, positiiviseen suuntaan. Asiakaspalautetta käytetään päätöksen lisäksi myös omaan oppimiseen ja tehokkuuteen. Asiakkaiden kyselytarpeet johtavat parempiin tulkintoihin ja ohjeisiin, joita voidaan käyttää uudelleen. Asiakkaan tarpeisiin pyrittiin vastaamaan ongelmanratkaisulähtöisesti.

Jos haastateltavien piti valita asiakaslähtöisyyden ja sääntöjen noudattamisen kulttuurin väliltä, valitsi suurin osa asiakaslähtöisyyden, vaikka asiat eivät välttämättä ole valti-onhallinnossa toistensa vastakohtia. Tietynlainen viimeinen portinvartijan rooli kuuluu osaan tehtävistä reunaehtona, jos tehtävä on hyvin normitettua ja Liikennevirastolla ainoa asiantuntemus hallussaan. Se ei kuitenkaan välttämättä estä asiakaslähtöisyyden kehittämistä, vaikka välillä yksittäisissä asioissa koettiin syntyvän ristiriitoja.

Sopeutumiskyvyn pääluokan viimeisessä alateemassa haastattelijat arvioivat organisaation oppimista: *Kannustetaanko innovointiin ja riskinottoon? Onko oppiminen osa jokapäiväistä työtä?*

*kulttuuri sallii kokeilut ja tietynlaiset virheetkin, Niistä täytyy kyllä sitten oppia. Joistain virheistä ei tykätä, jos ne menee julkisuuteen. (Henkilö F)*

Haastateltavien mukaan kokeiluita sallitaan hyvin. Virheitä sallitaan ainakin paperilla ja tahtotilana. Aina se ei kuitenkaan välity jokapäiväiseen työhön ja kulttuuriin. Asian koetaan kehittyvän kuitenkin positiiviseen suuntaan. Asiantuntijoiden koettiin myös olevan usein vaikeaa myöntää itselleen virheet, silloin se voi olla vaikeaa myös lähityöyhteisölle ja organisaatiolle.

Muutama nosti esille sen, etteivät ole viestinnässä havainneet uutisia epäonnistuneista kokeiluista ja riskinotosta. Uutisia, jossa kerrottaisiin, mikä meni pieleen, mistä syystä ja mitä opittiin. Tällöin seuraavat saman asian kanssa työskentelevät eri organisaation osissa oppisivat huomioimaan realisoituneet riskit ja opitut asiat sekä saamaan uusia ideoita.

*vaikka raamit on tiukalla niin porukka pääsee kukin vuorollaan koulutukseen ajankohtaisista asioista ja sitten se tieto levitetään hyvin, kun joku käy, kaikki hyötyy (Henkilö H)*

Tulosten mukaan oppimiseen kannustetaan paljon, muun muassa henkilöstöhallinnossa ja viestinnän kautta, joskin laajempi organisaatiotason kehittyminen nähtiin haastavaksi. Yksilötasolla oppimiseen motivoinnin koettiin olevan esimieskohtaista. Haastateltavat eivät olleet havainneet uutisia siitä, miten organisaatio on kehittynyt seitsemän

vuoden aikana, mitä organisaatio on oppinut matkan varrella? Perinteisen koulutusmuotoisen oppimisen lisäksi oppimista on jonkin verran upotettu työhön muun muassa työparityöskentelyn ja kasvaneen yhteistyön kautta.

Organisaatiokulttuurin sopeutumiskyvyn jälkeen siirryttiin Denison ym. (2006) ulottuvuusmallin viimeiseen pääluokkaan *Missio*. Se kuvaa organisaation tarkoitusta, visiota ja suuntaa. Kolmena alaluokkana käsiteltiin: 1) *strategista suuntaa ja tarkoitusta*, 2) *päämääriä ja tavoitteita*, sekä 3) *visiota*. Aluksi haastateltavat kuvasivat: *onko organisaatiolla pidemmän aikavälin suuntaa ja tarkoitusta? Tietävätkö ihmiset mitä pitäisi tehdä pitkässä juoksussa menestymisen eteen?*

*niin paljon uudistuksia tulossa, jonkinlainen polku kai on, mutta ei kovin selkeä. (Henkilö D)*

*on ja ei...ylätasolla on joo, mutta onko niitä ihan ylätason visioita kirkastettu, mitä pitää tehdä, mitä se merkitsee jokapäiväisessä työssä, mitä tarttee työkaluiksi, pitäisi olla jotain työkaluja millä me avataan tätä muutoksen merkitystä, mitä sillä saavutetaan ja mitä ei saavuteta ja miten se muuttaa tätä tekemistä. (Henkilö I)*

Strategista suuntaa tulisi kirkastaa ja tuoda alemmille tasoille sen kautta mitä se merkitsee työntekijöille. Asiantuntijat eivät aina tiedä mitä pitäisi tehdä pitkällä aikavälillä menestymisen eteen. Digitalisaatiosta ja liikenteen muutoksesta tai vastaavista uusista muutossuunnista puhutaan asiantuntijoiden mukaan paljon ylätasolla ja mediassa, mutta organisaatiossa ei koeta, että niitä olisi avattu, mitä ne tarkoittavat muutoksena ja tekemisenä.

Koettiin, että johto keskittyy nyt organisaatiouudistusten läpivientiin ja pidemmän aikavälin yhdessä keskusteleminen, näkyvä tulevaisuuden keskusteleminen ei ole nyt keskiössä. Keskustelua arvioitiin tarvittavan ydin- ja perustekemisessä, ei pelkästään yksittäisissä keihäänkärkihankkeissa. Jokainen asiantuntija voisi pohtia tulevaisuusasiaa itsekin, mutta organisaation nykyisen strategian ei koettu antavan sille riittävän konkreettista pohjaa ja suuntaa.

Tulosten mukaan tulevaisuuden suuntaa tehdään organisaatiossa enemmän projektien ja rahoitusten suuntaisesti kuin työnteon suuntaisesti. Euroista keskustellaan enemmän kuin toimintatavasta. Tulisi olla hyvä käsitys siitä, mitä halutaan olla viiden tai kymmenen vuoden päästä. Budjettiin ja valmisteluun osataan viedä asioita, mutta se miten ne tulevat helpoiten tehdyksi, jää taustalle.

Seuraavaksi pohdittiin alateemana organisaation päämääriä ja tavoitteita. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan: *onko johto asettanut tavoitteet kunnianhimoisesti ja realistisesti?*

*joo kyllä musta, tää on vähän filosofinen kysymys, mutta joka vuosi ollaan saavutettu ne LVM asettamat tavoitteet ja joka vuosi ollaan saavutettu ne sisäiset tavoitteet, jotka johto on asettanut. Kyllä sen täytyy silloin olla realistisesti määritelty, jos ne saavutetaan. (Henkilö C)*

*ne tulee konsernin kautta, osassa on kovinkin kunnianhimoisia, ...ehkä vähän sitäkin on, että liian yläpilveä, maailmaa syleileviä, mutta on sitäkin että se tavoitteet tulkinta että sitä ei ole tehty tarpeeksi, et mikä on se taso mihin tässä halutaan. (Henkilö B)*

Tavoitteita on eritasoisia ja osa tulee valmiiksi annettuina ministeriöstä. Suurempi osa haastateltavista koki tavoitteet realistisina, vaikkakin vaihtelevuutta esiintyi. Kunnianhimoisuuden koettiin esiintyvän enemmän ylemmällä tasolla. Tavoitteiden suuren määrän (70) moni totesi olevan enemmän iso ongelma kuin kunnianhimoa. Määrä ei ole haastateltavien mukaan hallittavissa ja vaikea priorisoida. Määrä tuottaa monia eri projekteja ja seurantoja, joihin kaikkiin ei pystytä resurssien puitteissa panostamaan tuloksekkaasti. Arvioitiin, että asiantuntijat ja toimialojen johto kiinnittävät itsensä tavoitteisiin, mutta olennaista olisi myös se, muistavatko he kertoa muille millä tulkinnalla mitäkin tavoitetta tekevät.

Toiminnansuunnittelua on asiantuntijoiden mukaan kevennetty ja kehitetty viime vuosina, mutta samalla muutama haastateltava totesi, että toiminnan suunnittelun sisältöä on paikoin kevennetty liikaakin. Toimintasuunnitelmissa löytyvät tavoitteet, mutta ei juuri muuta tekemistä ja näkökulmaa, josta voisi päätellä suuntaa.

Mission viimeisenä alaluokkana käsiteltiin organisaation visiota. Luokkateemassa kuvataan: *onko organisaatiolla yhteinen näkemys missä se on tai haluaa olla tulevaisuudessa?* Lisäksi pohdittiin lyhyen aikaväli ja pitkän aikavälin työn ja tavoitteiden suhdetta.

*meidän kaikkien pitäisi osata katsoa sinne tulevaisuuteen ja olla tulevaisuuden tutkijoita sen oman substanssin osalta, työkavereiden kanssa ...mutta sen viitekehukseen kytkeminen, tähän muuhun laajempaan viitekehukseen, niin sillä ei ole ollut kauheesti tilausta ja sitä kautta se puoli jää vähemmälle. (Henkilö B)*

Yhteisen näkemyksen koettiin olevan epäselvä ja johtuvan osittain myös meneillään olevista virastomuutoksista ja politiikasta. Haastateltavat kaipasivat laajempaa organisaation keskustelufoorumia, jossa voitaisiin pohtia yhteistä näkemystä ja tulkintaa tulevaisuudesta, enemmän työhön liittyen, konkreettisemmalla tasolla kuin nyt strategioissa ja

tavoitteissa. Seuraavaksi haastateltavat arvioivat millainen on *lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ja työn suhde?*

*tulipalojen sammuttelu aiheuttaa paljon hässäkkää, tuntuu että tuo on sellainen paljon toistettu mantra, ”oli niin paljon sammutettavana, etten valitettavasti ehtinyt”. Tekeminen on paljon sellaista ja ministeriökin aiheuttaa sitä omilla vaatimuksillaan ja lyhyillä vastausajoillaan, se tuo siihen tekemiseen sellaista katkonaisuutta ja epävarmuutta (Henkilö E)*

*strategiat voi olla mitä vaan jos se ihmisten työ on edelleen palapelien etsimistä. Työ voi sinänsä olla vaikka kuinka kiireistä, kunhan se keskittyy tiettyjen oikeiden asioiden ympärille, semmoiseen rajattuun, nyt se on sitä ja tätä. (Henkilö H)*

Haastateltavat kuvasivat pyrkivänsä samaan suuntaan niin lyhyen kuin pitkän aikavälin työssä. Osassa työtehtävien yhdistäminen toimii. Lyhyen aikavälin, usein eri puolilta tulevien ennakoimattomien ja yksittäisten töiden koettiin luovan kiirettä ja katkonaisuutta. Tämä kiire koettiin vaikuttavan pitkän aikavälin tavoitteisiin, niin ettei kiireellisiä asioita ehditty usein suunnitella ja pohtia, vaan työhön piti ryhtyä heti. Tämä aiheutti turvautumista vanhoihin, jo olemassa oleviin toimintamalleihin. Suuntaa ja toimintatapaa ei ehditty arvioida suhteessa pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja sen koettiin vievän välillä väärään suuntaan. Asiaa suurin osa haastateltavista kuvasi termillä ”tulipalotoimeksianto”. Osa kuvasi kiireen ja hektisyyden luoneen toimintakulttuuria missä pitää näyttää jokaisessa asiassa, että on tekevinään ainakin jotain, vaikka aina syvällisemmin mietittyä sisältöä ei olisi.

ulkoinen fokus	
joustavuus	<p><b>Sopeutumiskyky (3,06)</b> vahvempi osa-alue</p> <p>+ asiakaslähtöinen kulttuuri + organisaation oppimista tukeva kulttuuri</p> <p>+/- innovoinnin ja riskinoton kannustamisessa ja palkitsemisessa hieman kehitettävää</p> <p>- muutokkyvyssä kehitettävää</p>
	<p><b>Missio (2,94)</b> heikompi osa-alue</p> <p>+/- Tavoitteet ovat realistisia, mutta niitä on paljon ja eri tasoisia.</p> <p>- Visio ja suunta kirkastamatta. - "isosta kuvasta" ja linjauksista puuttuu yhteinen keskustelu ja tulkinta. - viraston tarina puuttuu - Tavoiteviidakko ja lyhyen aikavälin ennakoimattomuus luoneet kiireen ja epävarmuuden kulttuuria. - Tekemisen "näyttämisen" -kulttuuri</p>
vakaus	
	<p><b>Osallistuminen (3,04)</b> vahvempi osa-alue</p> <p>+ yksilön osaamiseen ja taitoihin investoiva kulttuuri + työntekijälähtöinen ja asiantuntemusta arvostava "rento" kulttuuri + delegointi toimii ja laaja päätösvapaus oman työn rajoissa + Verkostomainen työkulttuuri; työ tehdään epävirallisissa työmuodoissa ja tieto liikkuu horisontaalisesti.</p> <p>+/- muutosehdotuksiin saa palautetta, jos kiireinen johto ehtii vastaamaan.</p> <p>- informaation jakamisessa top-down kehitettävää - päätöksentekokoneisto monitasoinen ja byrokraattinen</p>
	<p><b>Johdonmukaisuus (2,87)</b> heikompi osa-alue</p> <p>+ Organisaation eri osien työntekijöiden kanssa yhteistyö sujuu näkökulmat eivät ole liian etäiset. + Ei liikaa kontrollikulttuuria</p> <p>+/- Varovainen kulttuuri, jämäkkyyttä kaivattaa tietyissä asioissa.</p> <p>- epäyhtenäiset toimintatavat - epäyhtenäinen johtamistyyli ja päätösten tulkinta - epäselvät päätöksen teon vastuut - vahva yhtenäinen kulttuuri puuttuu, viitteitä alakulttuureista, jotka perua historiasta tai vahvoista johtajista.</p>
Sisäinen fokus	

Kuvio 9 Yhteenvedo organisaatiokulttuurin keskeisistä laadullisista tuloksista ja osa-alueiden määrälliset keskiarvot

Denisonin ym. (2006) organisaatiomallin lisäksi haastatteliijoilta pyydettiin kuvailemaan organisaatiokulttuuria Scheinin (1992) ja Hofsteden (2010) teoriasta johdettujen lisäkysymysten kautta. Tämä auttaa antamaan kokonaiskuvaa organisaatiokulttuurin luonteeseen ja analyysiin. Aluksi pohdittiin organisaation *ohjeita ja sääntöjä, sekä kokouskulttuuria*.

Tulosten mukaan suhtautuminen *ohjeisiin* on vaihtelevaa ja osin ristiriitaista. Osa kaipaa tarkkoja toimintaohjeita ja osa yleisempiä ohjeita, joissa on soveltamisvaraa. Kaikki olivat kuitenkin samaa mieltä, että ohjeita on paljon. Haastateltavat arvioivat, että ohjeita on osin karsittu hyvin. Koettiin, että varsinaisia määrääviä *sääntöjä* on vähemmän. Sääntöjä tulisi noudattaa tasapuolisemmin organisaatiossa, koettiin organisaatiokulttuurin saltilvan yhteisistä säännöistä poikkeamista.

*Kokouskulttuurista* todettiin, että kokouksia on paljon ja niiden tehokkuudessa olisi kehitettävää. Kokouksen luonne tai osallistujan rooli ei aina käynyt selville. Kokouksissa tulisi selkeämmin kirjattua päätökset. Kokouksissa havaittiin usein istuvan samat henkilöt

aiheesta riippumatta, varsinkin esimiesten ja keskijohdon suurta kokousmäärää ihmeteltiin ja arvioitiin sen luovan kuormitusta.

Haastateltavat arvioivat seuraavaksi, minkälaiset ihmiset etenevät nopeasti Liikennevirastossa. Päälinnäisinä tuloksista nousi henkilön aktiivisuus, asiaosaaminen ja avoimuus. Verkostojen ja uusien mahdollisuuksien näkeminen ennen muita, koettiin auttavan uralla etenemiseen. Mahdollisuuksien näkemisessä arvioitiin olevan tärkeää omat selkeät tavoitteet. Organisaatiossa koettiin olevan enemmän asijahtajia kuin ihmisjohtajia. Merkityksellisimpinä tehtäväsäminä virastossa pidettiin pääjohtajaa ja johtoryhmää, mutta myös vahvasti osaston johtajia. He ovat avainasemassa ja solmukohdassa useampaan suuntaan. He tulkitsevat asemassaan strategiaa alaspäin ja heillä on valta ja asema viedä viestiä ylöspäin. Osa korosti johtavia asiantuntijoita ja tiettyjen verkostojen puheenjohtajia, mutta ne eivät nousseet kuvauksissa osaston johtajan tasolle.

Haastateltavilta kysyttiin mitä asioita organisaatiokulttuurissa nähdään mieluusti tapahtuvan, mitä juhlistetaan ja mikä on toisaalta suurin virhe, jota paheksutaan. Tulosten perusteella virastossa juhlistetaan suuria rakennushankkeita, jota ovat sujuneet budjetissa ja valmistuvat etuajassa. Kaikki postiviinen ulospäin näkyvä medianäkyvyys muun muassa seminaarit ja haastattelut koetaan hyväksi. Suurimpina virheinä pidettiin virkavirheitä ja huonosti tehtyjä sopimuksia.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, onko organisaation arvot ja käytännön työelämä linjassa. Suurin osa koki, että arvot ovat yleisluonteeltaan hyviä ja eivät ole ristiriidassa arjen käytännön kanssa. Arvojen mukaan toimitaan. Selkeitä lausuttujen arvojen ulkopuolisia piiloarvoja ei tunnistettu. Myöskään selkeitä tabuja ei esiintynyt, aiheita mistä organisaatiokulttuurissa ei voi puhua. Toisaalta pohdittiin, miten kollektiivisesti puhutaan organisaatiossa keskenään, jos sellaista foorumia ei ole. Lähimpänä tabuja tai piiloarvoa koettiin olevan organisaation osaamattomuus priorisointiin. Ei uskalleta sanoa, että tätä ei pystytä tekemään, vaan tulee olla ainakin tekevinään asian eteen.

Organisaatiokulttuurin osion lopuksi pyydettiin haastateltavia kuvaamaan *mitä 1–3 kulttuurin elementtiä pitäisi muuttaa, jotta itsensä johtaminen olisi tuloksekskaampaa ja merkityksellisempää?*

*pitäisi olla minimiyhtenäisyyden tavoite, jotta voitaisiin tietää, että jokainen ja toisella toimialalla tekisi asiat samalla tavalla ja niin kuin on sovittu. Yhdessä tekeminen ja sen viestintä on tärkeää. Kaikki mitä me tehdään on viestintää, sekin että ollaan hiljaa. (Henkilö G)*

*kulttuurissa ei ole tullut esille strategisen johtamisen tavoitteet, se kertomus keitä me ollaan ja minkälainen maailma on viiden vuoden päästä meidän ansioista. Kun se ei ole läsnä kulttuurissa, niin ei meidän projekteissa tai verkostoissa ole välttämättä selkeitä tavoitteita. ....innovatiivisuuden*

*tiellä on paljon kiirettä ja järjestäytymättömyyttä ja hierarkiassa menee hirvittävästi kustannuksia että homma pyörii (Henkilö H)*

Tulosten mukaan tärkeiksi koettuja kehittämiskohteita on useampia. Valtaa tulisi jakaa sinne missä vastuukin on. Koettiin, että vastuuta on jaettu, mutta rahaa ja resursseja niukemmin. Korostettiin parempaa yhteneväisyyttä toimintatavoissa ja johtamisessa. Johdon tulisi toimia yhtenäisempänä suuntaa näyttävänä rintamana, jotta asiantuntija voi tehdä työnsä tuloksekkaasti. Tavoitemaailma tulisi saada järkevämmäksi ja vähennettyä tavoitteiden määrää. Johdon viestintä koettiin tärkeäksi, että ylätason ja käytännön välinen tyhjä kuilu saataisiin täytettyä. Keskustelua isoista linjoista kaivattiin, mutta näennäistä osallistamista tulisi välttää ja valita aidosti ne asiat mistä yhdessä keskusteltaisiin ja se vaikutus näkyisi myös tuloksissa. Dynaamisuutta ja orgaanisuutta kaivattiin lisää.

Osa koki, että rutiinitöitä tehdään liikaa nyt liian pätevillä asiantuntijoilla. Assistentti-työvoiman koettiin vähentyneen ja oma aika kului tähän työhön. Samaan aikaan jouduttiin ostamaan asiantuntijatyötä konsulteilta. Organisaatiokulttuurin koettiin olevan päätöksentekokyvyltään hieman mekanistinen ja siihen kaivattiin ketteryyttä. Ketteryyden tiellä nähtiin olevan monitasoisen päätöksentekokoneiston.

### **6.3 Määrällinen organisaatiokulttuurin analyysi**

Organisaatiokulttuurin verkkokyselyyn vastasi 193 asiantuntijaa, kohderyhmän ollessa 450 henkilöä. Vastausprosentti oli täten 42 %. Organisaatiokulttuuri sai heikomman keskiarvon (2,98) kuin itsensä itsensä johtamisen osio (3,74)

Denisonin ym. (2006) ensimmäinen pääluokka *osallistuminen* sai pääluokista korkeimman keskiarvon (3,06) ja mediaani oli myös korkeimpien joukossa (3,00). Luokassa tyytyväisimpiä oltiin keskiarvon kautta työntekijöiden *osaamisen ja taitoihin investoimiseen* (3,51). Alhaisimman keskiarvon sai kysymys: *päätökset tehdään tavallisesti tasolla, jolla on parhaat tiedot asiasta* (2,66). Tulos sijoittuu alimpaa 25 % kvartiiliin yhdessä *informaation riittävän jaon* kanssa, joka sai myös alhaisen keskiarvon (2,71). Keskihajonnan (0,63) mukaan luokan vastauksissa oli suhteellisen paljon hajontaa.

Toinen yli 3,0:n tason saavuttanut luokka oli *sopeutuvaisuus* (keskiarvo 3,04 ja mediaani 3,00). Parhaimman kysymyskohtaisen keskiarvotuloksen sai: *meillä on syvälinen käsitys asiakkaittemme tarpeista* (3,70), joka sijoittuu ainoana organisaatiokulttuurin tuloksena ylimpään 25 % kvartiiliin kokonaistuloksissa. Heikoimman keskiarvon sai *muutosesitysten ja aikomusten törmäminen vastarintaan* (2,66), joka sijoittuu alimpaan 25 % kvartiiliin tuloksissa, johon kuului myös *innovointiin ja riskinottoon kannustaminen ja*

siitä palkitseminen (2,70). Keskihajontaluvun (0,54) mukaan vastauksissa on hieman enemmän yhtenäisempää suuntaa kuin osallistumisen -luokassa.

Kolmas luokka *johdonmukaisuus* sai alhaisimman luokkakeskiarvon (2,87) ja mediaanin (2,83). Keskihajonta (0,59). Parhaimman keskiarvon sai kysymys *viraston muiden organisaation työntekijöiden kanssa työskentely* (3,35). Heikoimman ja samalla koko kyselyn alhaisimman keskiarvon saavutti kysymys: *johtamisen tyyli on yhtenäistä ja käytännöt selkeitä* (2,41). Haasteltavat kokivat myös yhteisprojektien ja yhteistyön olevan positiivista. Samalla he nostivat myös voimakkaasti esille johtamistyylin vaihtelevuuden ympäri organisaatiota ja sen henkilösidonaisuuden. Minimiyhtenäisyyden taso nousi esille kehittämistarpeissa. Tässä suhteessa luokan mittatulokset tukevat haastatteluiden tulosta.

Neljäs luokka *missio* sai myös suhteellisen alhaisen keskiarvon (2,94) mediaanin ollessa hieman korkeampi (3,00). Korkea keskihajonta (0,69) kuitenkin osoittaa mielipiteiden hajontaa luokan vastauksissa. Korkeimman arvosanan sai *pidemmän aikavälin suunta ja tarkoitus* (3,20) vaikkakin se ei ole korkea tulos verrattuna kyselyn kokonaistuloksiin. Luokan alhaisimman keskiarvon sai lyhyen aikavälin ajattelun ja pitkän aikavälin vision ristiriitaan liittyvä kysymys (2,60) Tulos sijoittui alimpaan 25 % kvartiiliin kokonaistuloksissa.

Määrällisen kyselyn lopuksi vastaajat saivat avoimen vastauksen kautta kertoa 1–3 tärkeimmäksi kokemaansa *organisaatiokulttuurin elementtiä, mitä haluisivat muuttaa paremmaksi, jotta itsensä johtaminen olisi tuloksellisempaa ja merkityksellisempää?* Kehittämisehdotuksia vastattiin yhteensä 294 kpl, 133 henkilöltä. Kolme suurimman määrän ehdotuksia saanutta teemaa olivat *yhtenäiset toimintatavat ja käytännöt* (41 kpl 13,9 %), *tavoitteet* (40 kpl 13,6 %) ja *johtaminen* (33 kpl 11,2 %). Kyseiset teemat liittyvät vahvimmin Denisonin ym. (2006) organisaatiomallin pääluokkiin *johdonmukaisuus* ja *missio*. Nämä luokat saivat määrällisessä osiossa alhaisimmat keskiarvot, *johdonmukaisuus* (2,87) ja *missio* (2,94). Kehittämisehdotusten määräsuhde ovat täten loogisesti linjassa määrällisen mittatuloksen kanssa.

Yhtenäisten toimintatapojen ja käytäntöjen kehittämisehdotuksissa nousivat esille toimialojen yhtenäisemmät toimintatavat kaikilla tasoilla: johtamisessa, kokouskäytännöissä, ohjeiden suuressa määrässä. Tavoitteiden osalta esille nousi vahvimmin strategian ja pidemmän aikavälin tavoitteiden selkeyttäminen, tuloksiin ja tuloksellisuuteen keskittyminen ja priorisoinnin parantaminen. Johtamisen osalta ehdotuksista nousi esille viraston johtamisjärjestelmän selkeyttäminen. Johdolta kaivattiin yhtenäisempää suunnan näyttämistä ja lisää jämäkkyyttä. Hierarkisen johtamisen poistamista kaivattiin, sekä asiantuntijoiden tuen lisäämistä vahvistamalla henkilöstöjohtamisen painotusta ja taitoja. 1–3 tärkeimmät kehitysehdotuskohteet ovat sisällön suhteen samassa linjassa haastateltavien kehitysehdotusten kanssa. Täten avovastausten tulos tukee haastattelun syvemmälle tarkastelevia tuloksia.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Johtopäätökset ja analyysi

Johtopäätöksissä analysoidaan tutkimuksen tuloksia suhteessa muuhun teoriaan ja tutkimukseen. Aluksi käsitellään itsensä johtamisen tila lyhyemmin ja organisaatiokulttuurin kohdalla tehdään syvempi yhteen vertailu, synteesi näiden kahden ulottuvuuden suhteesta. Samalla vastataan tutkimuskysymyksiin: *1. Miten asiantuntijat kuvaavat organisaatiokulttuurin vaikutusta itsensä johtamisen tuloksellisuuteen? 2. Minkä elementtien organisaatiokulttuurissa tulisi muuttua, jotta tulevaisuudessa itsensä johtaminen tuloksellisuus mahdollistuisi?*

*Itsensä johtamisen* tilan koettiin olevan Liikennevirastossa hyvällä tasolla ja sen keinoja voi käyttää melko vapaasti. Muut organisaatiokulttuurin taustatekijät kuitenkin vaikuttavat itsensä johtamisen tuloksellisuuteen ja määrään. Asiantuntijoilla on hyvä käsitys siitä, miten itsensä johtamisen suppeampaa management -tasoa tehdään eli *miten* ja *milloin* työ tehdään. Tähän organisaatiokulttuuri antaa hyvän tuen, infrastruktuurin ja edellytykset. *Mitä* ja varsinkin *Miksi* -kysymykset ovat Liikenneviraston asiantuntijoiden itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhteinen haaste, jossa on useita kehitettäviä sisältöjä tuloksellisuuden näkökulmasta. *Mitä* ja *miksi* -kysymykset ovat riippuvaisia yksilön sisäisistä, mutta myös ulkoisista organisaation virikkeistä ja kannustimista (Stewart ym. 2010, 190).

*Käyttäytymisstrategioihin* liittyen asiantuntijoilla on laaja vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön, asetettujen reunaehtojen puitteissa. Omia tavoitteiden voidaan asettaa itse ja yhdessä esimiehen kanssa. Toimeksiannot tulevat useasta suunnasta ja useasti yleisellä tasolla. Itsensä johtamisen kehittyminen tuloksekkaammaksi Liikennevirastossa liittyy siihen, mitä on oman työn reunaehtojen toisella puolella ja missä raja menee. Tämä toinen puoli sisältää organisaatiokulttuurisia asioita.

Työn tulosten seuranta on muita osa-alueita heikommalla tasolla. Tämän kuvataan osittain johtuvan kiireestä, mutta taustalla on myös systemaattisempien toimintamallien puutetta. Työtunteja seurataan enemmän kuin tulosta. Kohdennettua seurannan koulutusta voisi olla perusteltua järjestää. Itsensä johtamisen kehittämiskohteisiin kohdennetulla koulutuksella voidaan parantaa yksilöiden tehokkuutta ja myös tuloksellisuutta, koulutuksesta saavat parhaan hyödyn matalan lähtötason taidot omaavat yksilöt (Frayne & Geringer 2000, 369–370).

Liikenneviraston asiantuntijat ovat taipuvaisia rankaisemaan itseään huonosti tehdystä työstä. Omien tuntemusten analysointitaitojen käsittely voisi myös olla potentiaalinen kohde koulutukselle. Työnteon fokusointiin käytetään aineettomia keinoja ja vähemmän

aineellisia. Tärkeimmät keinot ovat etätö ja vetäytyminen, työn tauottaminen ja musiikin kuuntelu.

Liikenneviraston asiantuntijoiden ei tarvitse palkita itseään hyvästä suorituksesta isoilla ulkoisilla palkinnoilla. Mielenkiintoinen työ, uuden oppiminen ja työn yhteiskunnallinen merkitys korostuvat palkintoina. Tämä näkyy myös luontaisen palkitsemisen käytössä. Toisaalta yhdessä tekemisen kulttuuri voisi tiivistyä, jos käytettäisiin laajemmin symbolisia palkitsemisen elkeitä, kuten ryhmässä yhdessä itselleen taputtamista. Palkkausasiat eivät nousseet esille tutkimuksen tuloksissa, vaikka ne ovat vuosittaisen työtyytyväisyyskyselyjen pysyviä kehittämiskohteita. Tämä kuvaa itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin syvyyttä ja tasoeroa työilmapiiriin. Denisonin (1996, 625) mukaan kulttuuri ja ilmapiiri käsittelevät samoja kohteita, mutta kulttuuri tutkii kohdetta syvemmästä näkökulmasta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itsensä johtamisen syvempiä tasoja on täten mielekästä verrata juuri organisaatiokulttuurin tuloksiin.

*Luontainen, sisäinen palkitseminen* on kahtia jakautunut teema Liikenneviraston asiantuntijoille. Työ itsessään on jo merkityksellistä, eikä sitä tarvitse itselleen perustella ja motivoida syvemmällä tasolla. Toisaalta Liikenneviraston asiantuntijoille on tärkeää vapaus tehdä työstään mielekkäämpää työskennellä. Ottaa uusia toimintatapamenetelmiä käyttöön tai vain vetäytyä etätöön tarvittaessa, näin valita itselleen motivoivimmat toimintatavat tehdä työtä. Tämä vapaus koetaan myös luottamuksena ja arvostuksena johdon suunnalta. Se on osa itsensä johtamista, mutta myös vahvasti viraston organisaatiokulttuuria.

*Rakentavien ajatusmallien* osalta asiantuntijoilla on pyrkimys haastaa itseään ja oletuksiaan työssään. Uusia näkökulmia ja toimintatapoja pyritään kokeilemaan. Lyhyen aikavälin tulipalokiireet, ministeriön aikatauluvaatimukset sekä muu päätöksenteon ja tavoitemaailman epäselvyys usein kuitenkin ajavat turvautumaan aikaisempaan toimintamalliin. Vapaus uudistaa konkretisoituu voimakkaammin, jos se sanotaan esimiehen tai johtajan suusta ääneen. Kokeneemmat asiantuntijat tunnistivat vapauden useammin ilman selkeää ilmaisuakin.

Yleisesti Liikennevirastossa itsensä johtaminen on vapaata ja laajaa, sekä saa erilaisia ilmentymiä yksilökohtaisesti. Tämä on kansallisten kulttuureiden näkökulmasta linjassa Alvesin ym. (2006) tutkimuksen kanssa. Matalan valtaetäisyyden kansallisissa kulttuureissa, kuten Pohjoismaissa, itsensä johtaminen sai vapaampia ja yksilöllisempiä olomuotoja kuin korkeamman valtaetäisyyden kulttuureissa (Alves ym. 2006, 351). Liikenneviraston johtajat koettiin helposti lähestyttäväksi ja muutosehdotuksia ja palautetta sai esittää. Pelkät tiedonkulun ylhäältä-alas haasteet eivät yksinään tee valta-etäisyyttä suureksi. Vaikkakin itsensä johtaminen on vapaata, se ei tarkoita, että se olisi vielä tuloksekasta. Druckerin (2004, 7) ajatuksen mukaan pitäisi vielä tehdä oikeita asioita, kohti organisaation päämääriä.

**Organisaatiokulttuuri ja itsensä johtaminen?** Miten nämä linkittyvät toisiinsa käytännössä ja teoriassa? Liikenneviraston asiantuntijoiden kokeman organisaatiokulttuurin vahvuudet liittyvät tuloksellisuuskulmasta vahvimmin organisaation joustavuuteen liittyviin ulottuvuuksiin. Denison ym. (2006) mallin pohjalta kulttuurin vahvuusalueina korostuvat osallistuminen ja sopeutumiskyky.

*Joustavuuteen* liittyvät kulttuuripiirteet ovat osaltaan mahdollistaneet ja käynnistäneet itsensä johtamisen prosesseja asiantuntijoissa yksilöinä. Nämä kulttuurin piirteet ovat luoneet ympäristön, joka on ollut suotuisa asiantuntijoiden itseohjautuvuudelle. Osa näistä piirteistä ovat syntyneet tietoisesti ja osa myös tiedostamatta, jonkin toisen positiivisen tai negatiivisen asian sivutuotteena. Muun muassa aluetoimipisteissä työskentelevät ovat sivummalla ja kontrollia on normaaliakin vähemmän, jolloin omaa vastuuta työstään tulee tätä kautta enemmän. Yksilöiden persoonallisuuden piirteet vaikuttavat tähän itsensä johtamisen valmiuteen kuten ekstrovertius (Williams 1997, 151), mutta ne ovat on myös opittavissa (Bryant & Kazan 2013, 11). Parhaissa johtajissa on hyvin erilaisia persoonallisuuksia, asenteita ja arvoja. (Drucker 2004, 1)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että joustavuuteen liittyvät kulttuuripiirteet luovat itsensä johtamisen pohjaa ja kasvun edellytyksiä. Ne käynnistävät itsensä johtamisen prosesseja yksilöissä. Samalla yksilöt alkavat luoda uudenlaista kulttuuria, kun itsensä johtamisen käytännön ilmentymiä ryhdytään yhdessä huomioimaan, osana toimintaa ja työskentelyä. Tätä ajatusta Hutch (1993) kutsuu kulttuurissa proaktiiviseksi manifestaatioksi, se mitä asiantuntijat pitävät totena, muuttuu arvoiksi (Hutch 1993, 660–661). Jokainen yksilö tuo oman vaikutuksensa toimintakulttuuriin (Juuti & Rovio 2010, 96). Toimintatavat alkavat hiljalleen muuttua.

Itsensä johtaminen ei tämän päätelmän pohjalta toimi tyhjiössä, se ei ole pelkästään yksilön sisäinen asia tuloksellisuuden näkökulmasta. Itsensä johtamiseen vaikuttavat sisäiset ja myös ulkoiset seikat (Stewart 2010, 191). Amabile ja Prattin (2016, 161, 177) mukaan, varsinkin jos työn autonomia on läsnä, organisaation ympäristö vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon ja luovuuteen, joka toteutuessaan ruokkii vastavuoroisesti organisaation innovatiivisuutta. Ympäristön ulkoiset asiat vaikuttavat itsensä johtamiseen ja se vaikuttaa ympäristöönsä ja on osa kokonaisuutta. Sen tulisi olla osa organisaation johtamisjärjestelmää (Sydänmaalakka 2011, 33). Itseään johtava yksilö tulisi nähdä yhtenä integroituna toiminnan yksikkönä johtamisjärjestelmässä. Samansuuntaisen johtopäätöksen esittää Dufva ym. (2017, 18), työntekijä ei ole tulevaisuudessa enää resurssi vaan tasavertainen, vastuullinen toimija muiden organisaation jäsenten kanssa

Joustavuuteen liittyvien kulttuuripiirteet luovat yksilölle valmiuksia itsensä johtamisen kysymyksiin, *miten* työ tehdään ja *mitä* tehdään. Se ei vielä anna yksinään vastauksia itsensä johtamisen haastavimmaksi koettuun kysymykseen, *miksi* työ tehdään. Kohdeorganisaatiossa tämän *miksi* -kysymyksen asiantuntijat kokivat haastavimpana, johon liittyi

myös suurin määrä kehitysodotuksia. Joustavuuden ja uudistumiskyvyn edellyttäminen on kasvattanut itsensä johtamisen tärkeyttä (Sydänmaalakka 2011, 28).

Vaikkakin joustavuuteen liittyvien kulttuurin ulottuvuuksien arvioidaan käynnistävän ja edistävän itsensä johtamista, ne eivät silti vielä konkretisoi itsensä johtamisen tuloksellista potentiaalia yksilölle tai organisaatiolle. Ulottuvuudet sisälsivät myös kehityskohteita, mutta kohdeorganisaatiossa vähemmän kuin heikompana nähdyt sisäisen vakauden ulottuvuudet.

Liikenneviraston osallistumisen kulttuuri hahmottuu työntekijälähtöisenä ja oppimiseen investoivana kulttuurina. Työ tehdään epävirallisissa ja virallisissa verkostoissa, projekteissa, työryhmissä ja tiimeissä, vaikka virallinen organisaatorakenne on olemassa. Se ei kuitenkaan estä epävirallista asiantuntijoiden itseohjautuvaa järjestäytymistä työn äärelle. Organisaatio myös kannustaa yhteistyöhön, vaikka se ei aina näy virallisen organisaation kaikilla tasoilla, mutta koetaan toimivaksi yksilöiden tasolla. Näiden seikkojen pohjalta asiantuntijat tuntevat vastuuta ja omaavansa valtaa ja kykyä vaikuttaa omaan työhönsä.

Liikenneviraston sopeutuskyvyn kulttuuri näyttäytyi asiantuntijoille asiakaslähtöisenä kulttuurina. Organisaatio on luonut kulttuurista systeemiä normeille ja uskomuksille, jotka tukevat organisaation kykyä etsiä, tulkita ja kääntää toimintaympäristön signaaleita Denison ym. (2006, 7–8). Organisaation oppimista on kehitetty ja tuettu kokeilukulttuurin kautta. Marques-quintero ja Currelin (2012, 559) tutkimusten mukaan työntekijöiden oppimisorientaatio kasvattaa myös yksilöiden itsensä johtamisen sopeutuvaa tuloshakuisuutta enemmän kuin työnteon tehokkuusorientaatio. Tosin laajempi kohdeorganisaation itseensä kohdistuva sisäinen muutos- ja uudistumiskyky ei ole vielä niin korkealla tasolla kuin ulospäin suuntautunut, asiapohjaisempi kehittäminen ja kokeilukulttuuri. Avoimempi yhdessä innovointi, virheistä oppiminen, ja harkittu riskinottamisen kyky ovat vielä kehittymässä ja tarvitsevat lisää tukea.

Organisaation hieman varovainen kulttuuri ei välttämättä tue tätä osa-aluetta, kun myös asiantuntijat ovat lähtökohdiltaan taipuvaisia itsensä rankaisemiseen. Luottamus-kulttuuri on kuitenkin osittain kehittynyt. Organisaation muutoksen kontekstissa tällainen luottamus mahdollistaa halukkuutta kokeilla uusia asioita, vaikka tuntisikin haavoittuvaisuuden tunnetta (Hope-Hailey ym. 2010, 337). Organisaatio oppii, jos se luo prosessin ja edellytykset virheiden tunnistamiselle sekä korjaamiselle (Argylis 1977, 116). Viestinnän ja uutisoinnin kehittäminen kohdennetusti organisaation ydinperustekemiseen, kokeiluihin ja virheistä oppimiseen voisi edelleen vahvistaa luottamuskulttuuria ja ennalta ehkäistä samojen virheiden toiston organisaatiossa.

Kulttuurin edelleen kehittyminen tuloksettaammaksi tarvitsee lisää käytännön rohkaisua ja äänen sanomista. Tämä kulttuurinen asia vaikuttaa itsensä johtamisen tavoitteiden asettamisen käytökseen ja rakentaviin ajatusmalleihin: yksilön positiiviseen itsepuheeseen ja onnistumisen mielikuvaharjoitteluun (Neck ym. 2003, 693–696). Myönteiset

arvostuksen osoitukset sekä puheet vahvistavat ja innostavat yksilöitä (Losada & Heaphy, 2004, 749).

Joustavuuden kehityskohteiksi nousee edellisen pohjalta voimaannuttamiseen liittyviä kohteita. Tulosten mukaan omaan tavoitteelliseen ja ennakkoluulottomaan ajatteluun rohkaisevaa johtajaa pidettiin oleellisena itsensä johtamisen ajattelumallien kehittymisessä. Tämä johtamiskulttuuri esiintyi osassa organisaatiota, joka kuvasi johtamistyylien erilaisuutta.

Tutkimusten mukaan varsinkin voimaannuttavat johtajat saavat rohkaistua ja käynnistettyä asiantuntijoissa itsensä johtamisen prosessin, joka johtaa tulokselliseen toimintaan. Voimaannuttava johtaja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden minä kyvykkyyteen ja valan ja vastuun tarpeeseen työstään, joka vaikuttaa itsensä johtaminen ja tuloksellisuuteen. Organisaatiokulttuurin luonne tulee huomioida taustalla. (Choi 2007, 26). Toisaalta Ahearne ym. (2005, 1) tutkimuksissaan huomasivat, että voimaannuttavasta johtamisesta oli vähemmän hyötyä kokeneille työntekijöille.

Voimaannuttavat johtajat kuitenkin delegoivat merkittäviä vastuita asiantuntijoilleen, liittyen omaan työhönsä ja enemmän rohkaisivat omien vaikutusmahdollisuuksien käyttöön kuin antamalla tarkkoja käskyjä ja ohjeita (Bryant & Kazan, 2013 141–142, 171). Liikenneviraston itsensä johtamisessa ja kulttuurissa tämä näkyy positiivisesti, niin vähemmän kuin enemmän kokeneilla. Töitä ja tavoitteita jaettiin yleisellä tasolla ja koettiin laajaa vapautta omiin vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssä. Tätä kautta voimaannuttavan johtamisen kaltainen toiminta näkyy, mutta sen taustasyyt voivat vaihdella kiireestä ja resurssipuutteista tietoiseen voimaannuttavaan johtamiseen. Voimaannuttavasta johtamisesta käytetään Suomessa myös käsitettä mahdollistava johtaminen.

Lehtonen (2015, 56) valtionhallinnon henkilöstövoimavarojen analyysissä on pohtinut saman suuntaisesti. Hänen mukaansa tuloksellisuus tarvitsee mahdollistavaa johtajuutta ja mahdollistava johtajuus tarvitsee yksilöiden itsensä johtamista. Tämän tutkimuksen organisaatiokulttuurista asiaa tutkiva lähtökohta laajentaa päätelmää tuloksekkaaseen itsensä johtamiseen liittyvistä edellytyistä. Mahdollistava johtajuus on yksi vaikuttava asia. On huomioitavaa, että asiantuntijan ja esimiehen välinen mahdollistava johtajuus ei vielä välttämättä yksinään rakenna tukevaa kulttuuria. Tuloksien mukaan asiantuntijat kokivat esimiehenkin olevan usein kokonaiskuvan ja top-down tiedon puutteessa, jolloin yhdessä käsiteltäviä tavoitteita ja toimeksiantoja ei aina pystytty suhteuttamaan suurempaan linjaan tai suuntaan. Asiantuntija käyttivät arkitermiä "esimiesten kanssa samassa veneessä", sinänsä esimiehien osaamista ja potentiaalia kehuttiin.

Tukevaan organisaatiokulttuurin rakentuminen tulee nähdä systeemin johdonmukaisena rakentamisena jokaiselle tasolle. Tällöin Sheinin (1985) konseptin mukaan organisaation jäsenet näkevät sen muuttuneen näkyvistä arvoista käytännön toimiksi, jolloin se saattaa muodostua syvemmäksi perusoletukseksi. Tällöin on perusteltua olettaa yksittäisten itseään johtavien henkilöiden positiivisen asennoitumisen muodostavan yhtenäisen

organisaation asennoitumisen, joka positiivisesti ruokkii itseään ja yksilöitä innovaation ja tuloksellisuuden näkökulmasta.

Rohkaisemisen ja innovatiivisen kulttuurin rakentaminen ei ole vain johtamiskulttuurinen asia. Amabile ja Prattin (2016, 169, 177) mukaan muiden työntekijöiden tuki on haastavilla hetkillä tärkeää. Tuki luo työn merkitystä ja voi johtaa innovatiivisempiin projekteihin. Lisäksi on oltava resursseja ja aikaa, mutta aikaa ei saa olla myöskään liikaa. Kohdeorganisaatiossa koettiin, että tieto kulki horisontaalisesti, työntekijät jonkin verran rohkaisivat toisiaan, mutta kiireessä ei rohkaisuille ja innovoinnille riittänyt aina aikaa. Toisaalta kiireen syntymisen takana on muitakin syitä kuin perinteinen liian suuri työkuorma ja ne liittyvät kulttuurin sisäisen vakauden ulottuvuuteen.

*Vakauteen* liittyvät organisaatiokulttuurin ulottuvuudet olivat heikommalla tasolla Liikennevirastossa, varsinkin sisäiseen vakauteen liittyvät. Vakauteen kohdistuivat myös suurimmat kehitysehdotukset tuloksekkaan itsensä johtamisen näkökulmasta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vakauteen liittyvät kulttuurin ulottuvuudet luovat itsensä johtamisen tuloksellisuuden toteutumista. Jos vakaus ei ole kohdallaan, jää itsensä johtamisen potentiaali organisaatiolle vähäiseksi ja hajanaiseksi. Tällöin yksilö osaa ohjata itseään, mutta ilman organisaation suuntaa. Tämä voi vahingoittaa organisaation menestymistä (Manz 2015, 137). Joustavuuteen liittyvät kulttuurit loivat tutkimuksissa enemmän organisaation kasvun edellytyksiä, mutta vakauden kulttuuripiirteet: johdonmukaisuus ja missio, loivat enemmän organisaation tuottavuutta. (Denison 2014, 52).

Johdonmukaisuutta tulisi kehittää, toisaalta positiivisia kulttuuriin vaikuttavia toimia oli kohdeorganisaatiossa jo tehty. Pääjohtajan ja johtoryhmän toimilla koettiin olevan suuri vaikutus organisaation kulttuuriin. Liikennevirastossa pääjohtaja loi arvojen kautta luottamusta ja itsensä johtamisen edellytyksiä lähestyttävyydellään ja etätyön vapauttamisella. Sanomalla ääneen, että etätyön suhteen luottamus on lähtökohtaisesti sataprosenttia. Tätä pidettiin merkittävänä ja suorana osoituksena asiantuntijoiden arvostuksesta.

Kun julkilausuttujen arvojen mukainen toiminta muuttuu yhdessä koetuiksi, toimiviksi käytännöiksi eli artefakteiksi, ne voivat muuttua myös syvemmäksi organisaatiokulttuuriksi uskomusten ja olettamusten tasolle (Shein 1992, 19–21). Teko osoittaa myös kulttuurisesti alhaista valta -etäisyyttä johdon ja asiantuntijoiden välillä, joka mahdollistaa myös asiantuntijoiden mielipiteen ja muutosesitysten esittämisen johdolle (Hofstede ym. 2010, 61). Kun itsensä johtamisen pohja on luotu, seuraava looginen askel olisi ottaa se osaksi yhtenäisempää johtamisjärjestelmää ja päätöksentekoa.

Kohdeorganisaation johtamiskulttuuri ja käytännöt tai niiden noudattaminen voisivat olla yhdenmukaisempia tuloksellisuuden näkökulmasta. Johdonmukainen organisaatio rakentaa kulttuuria ja hallintosysteemiä yhteisymmärryksen tukeen (Denison ym. 2006, 9). Asiantuntijoiden työtä helpottaisi minimiyhtenäisyyden taso niin asia- kuin henkilöjohtamisessa.

Kohdeorganisaatiossa ei ole tunnistettu vahvaa yhtenäistä kulttuuria. Vahvan kulttuurin konsepti auttaa ymmärtämään siiloutumista (Hutch & Cuncliffe 2016,177). Vahvoissa kulttuureissa esiintyy korkeaa intoa ja korkean tason yhteisymmärrystä siitä, mikä on tärkeintä organisaatiolle. Tämä vähentää siiloutumista alakulttuureihin. Pelkkä ryhmien korkea into ei yksinään riitä estämään siloja, eikä se ole vielä vahvaa kulttuuria. (Chatman & Cha 2003, 23.) Toimialoilla on ollut suuri itsenäisyys ja se on osittain estänyt silojen purkamista ja vahvistanut alakulttuurien omia toimintatapoja. Kulttuuri kehittyy sosiaalisessa kanssakäymisessä ja eri ryhmille voi kehittyä omia suosittuja tapoja sekä normeja. (Neck ym. 2003, 694). Kohdeorganisaatiossa johdolla on ollut vapaus tulkita johtoryhmän päätöksiä eri näkökulmista. Tämä viesti on jaettu tulkintana seuraavalle toimialan johtoryhmätasolle ja edelleen seuraavalle osaston johtoryhmätasolle. Lopulta eri toimialan asiantuntijat ovat saaneet useampaan kertaan keskustellut tulkinnat viraston johtoryhmän asioista. Seurauksena eri organisaation osat ja asiantuntijat yhteistyössä ovat huomanneet, että aina ei olla saman tulkinnan ja suunnan äärellä. Resursseista voi täten syntyä kilpailua ja organisaation yhteinen tavoite ja tuloksellisuus kärsii.

Organisaatiokulttuurin heikko yhtenäisyys johtuu osin edellä mainituista seikoista, mutta myös historian painolastista, jota itsenäiset toimialat tai toiminnot ovat säilyttäneet alakulttuureissaan. Kulttuuri on sallinut tietynlaisen yhteisesti sovituista säännöistä ja ohjeista poikkeamisen. Taustalla vaikuttaa myös Liikenneviraston hyvin laaja ja monitahtoinen tehtäväkenttä. Yhtenäisen kulttuurin näkökulmasta uusi selkeämpään ydintehtävään keskittyvä virastouudistus näyttäytyy uuden väyläviraston osalta täten loogiselta.

Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin tehty positiivisia, korjaavia liikkeitä, kuten sisäisen liikkuvuuden lisääminen. Melkior Oy:n (2013) Liikenneviraston kulttuuritutkimuksessa perinteisen hallinnon ja muiden ydintoimialojen välillä nähtiin jännitteitä. Tässä tutkimuksessa sitä ei samalla tasolla esiintynyt. Asiantuntijat nostivat positiivisesti esille hallinnon uusia toimintatapoja. Tulosten mukaan sisäinen liikkuvuus voi olla yksi yhtenäistä kulttuuria ja toisten tuntemusta luonut asia tässä aikaisemman kahtiajaon vähentymisessä.

*Johdonmukaisuuden* kehittämiskohteena tunnistetaan tarve johtoryhmän yhteiselle tulkinnalle ja johdon johtamistyylin yhtenäistämiseksi, sekä vastuiden ja rajapintojen selkeyttämiseksi. Vastuiden tulisi olla henkilökohtaisempia, ei ohjausryhmille tai organisaation osille vastuutettuja. Johtamisjärjestelmän ja erilaisten ohjausryhmien roolin ja vallan selkeyttämistä tulisi edistää. Henkilöstöjohtamiseen tulisi asettaa minimiyhtenäisyyden taso, pohtimalla yhdessä yhteinen kriteeristö johtajille ja esimiehille. Kokouskulttuuria voitaisiin kehittää ilmaisemalla kokouksien luonne etukäteen osallistujille.

Liikennevirasto on saavuttanut yleisesti sille tulossopimuksissa asetetut tavoitteet, vaikka tavoitteita on määrällisesti ollut suuri määrä ja niiden määrittelyn taso on vaihdellut. Annettujen vuositavoitteiden ohessa organisaatioiden tulisi huolehtia organisaation tulevaisuuden suunnasta, tahtotilasta ja päämääristä eli organisaation missiosta. Tätä voisi

kuvailla myös organisaation tarinan luomiseksi. Strategisen johtamisen tulisi yhä enemmän kirkastaa yhteistä tulkintaa, mitkä ovat ne linjaukset, joiden kautta asia välittyvät toimintaan?

Tulosten mukaan tavoitteet ja päämäärät ovat tuloksellisen kulttuurin tärkeitä elementtejä. Johtamisjärjestelmän ja johtamiskulttuurin tulisi tarjota itseään johtavalle asiantuntijalle edellytykset vastata kysymyksiin: *mitä* ja *miksi* tehdään? Johtajuus voidaan nähdä agenttina, joka toimii viestin välittäjänä kulttuurin sisällä (Alvesson 2002, 105). Liian lyhyistä tavoitelauseista voi asiantuntija lähteä moneen eri suuntaan, jos asioiden taustoja ja linjauksia ei pystytä yhdistämään kokonaiskuvaksi. Saman suuntaisia havaintoja löytyy itsensä johtamisen näkökulmasta. Manzin (2015, 137–138) mukaan yksilöiden tavoitteet tulisivat olla linjassa organisaation laajempien tavoitteiden kanssa, muuten ne tuottavat vahinkoa yritykselle. Itsensä johtamisen kysymykset *mitä* ja *miksi* -liittyvät yksilön sisäiseen itseensä vaikuttamiseen, mutta sen ulkoisena vastinparina nähdään se, miten ylin johto on asettanut organisaation strategian.

Tämä vaatii tehokkaampaa tavoitekeskustelukulttuuria, dialogia ja sen foorumeita johdon ja asiantuntijoiden välillä tulevaisuudesta ja kehittämisen tahtotilasta. Aidossa organisaatiodialogissa ihmiset kuuntelevat ja yrittävät ymmärtää toistensa erilaisia näkemyksiä, josta syntyy uutta yhteistä tulkintaa (Wink 2010, 56). Tällä hetkellä organisaation visio ja strategiset päämäärät eivät suoraan anna riittävää ohjausta tulevaisuuteen, eikä missio ole selvä siitä millainen yhteiskunnan halutaan olevan organisaation toimesta. Keskusteluaiheiden tulisi olla laajasti asiantuntijoita koskettavia, muitakin kuin keihäänkärkihankkeita. Kehitysehdotuksena viraston ydinperustekemiselle voitaisiin luoda oma siihen keskittynyt kohdeviestintä, kuten esimerkiksi hankeviestinnällä on kohdeorganisaatioissa.

Liikenneviraston keskustelu- ja kokouskulttuuri on avointa ja laajaa. Liiallinen keskustelu useilla eri organisaatiotasolla ja ryhmissä on välillä kuitenkin hämärtänyt tuloksellista päätöksentekokykyä. Laajan keskustelukierroksen jälkeen ei jokaisella kerralla lopulta tiedetä mihin päädyttiin ja mitä ja kenen pitäisi asiasta päättää. Varovainen kulttuuri osaltaan myös estää kaikkein vaikeimmista asioista päättämisen. Tietynlaista jämäkkyden kulttuuria kaivataan oikeissa kohdissa.

Strategisen linjausten puute tai epäselvyys voivat aiheuttaa myös organisaation priorisointiongelmia. Tällöin organisaatioon voi muodostua kiireen ja näennäisen tekemisen kulttuuri. Jos ei osata priorisoida ja sanoa mihin ei haluta panostaa, tehdään jotain jokaisen asian eteen, usein ilman tarvittavia resursseja tai linjauksia. Tällöin pidemmän aikavälin tavoitteet usein väistävät lyhyiden toimeksiantojen tieltä ja saattavat viedä eri suuntiin. Itsensä johtaminen vastaa osaltaan nykyajan jatkuvaan kiireeseen (Sydänmaalakka 2011, 28). Tuloksellisuuden näkökulmasta tietynlainen organisaatiokulttuuri ja itsensä johtaminen voivat kuitenkin yhdessä vahvistaa kiireen tuntua.



Kohdeorganisaatiossa tällainen kiire ja priorisoinnin puute johtivat ajoittain siihen, että ihmiset kertoivat virallisissa tilaisuuksissa eri lailla kuin tekivät. Sheinin (1992, 21) mukaan tällöin voidaan todeta, että kaikki julkilausut arvot eivät ole kokonaan muuttuneet syvemmiksi perusoletuksiksi ja kulttuuriksi. Tällainen on kohdeorganisaation arvo *rohkeasti asiantuntija*, vaikka toisessa yhteydessä tämä arvo toimiikin positiivisemmin, kuten kokeilukulttuurissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ilman kokonaiskuvaa ja vastausmahdollisuuksia *miksi* kysymykseen, asiantuntija ei onnistu kiinnittymään organisaation tavoitteisiin, päämääriin ja tarinaan. Tämä organisaation kokonaiskuvan ymmärtäminen on olennaista kompleksisessa, vaativassa asiantuntijatyössä, jossa heikkoja signaaleita ja yllättäviä tehtäviä tulee eri suunnista ja niitä tulee yhdistää oikeista näkökulmista pidemmän tähtäimen tavoitteisiin. Asiantuntijalla tulisi olla valmiina yhteisesti tulkittu päämäärä ja tarkemmat linjaukset, kun reagointiaika on rajattua.

Johdon näkökulmasta voi olla paradoksaalista, että asiantuntijoille on annettu arvojen ja niiden käytännön ilmentymisen kautta vapautta, mutta samalla asiantuntijat tuntuvat kaipaavan tarkempaa ohjausta mitä ja miksi pitää tehdä. Tätä ei tule tulkita niin, että asiantuntijat kaipaavat suoraa ohjeistusta ja mikrotason ohjausta, miten työ tulisi tehdä. Nämä ovat tulosten mukaan asioita, joita ei kaivata ja se vahingoittaisi jo syntyneitä asiantuntijalähtöistä organisaatiokulttuuria.

Denison ym. (2006, 9) toteaa, että organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien vastakohtaisuudet ja jännitteet ovat osa tuloksellisuuden kuvaamista ja analysointia. Tunnetuimpia jännitteitä ovat *joustavuus-vakaus* ja *sisäinen-ulkoisen* fokus. Lisäksi *johdonmukaisuuden* ja *joustavuuden* välillä, sekä *mission* ja *osallistumisen* välillä nähdään jännitteitä, ylhäältä -alas suunnassa ja alhaalta-ylös vaikuttamisessa.

Tulosten ja teorian pohjalta voidaan arvioida, että Liikenneviraston asiantuntijoiden itsensä johtamisen vapaus ja itseohjautuvuus ovat kehittyneet pitkälle joustavuuden kautta. Samaan aikaan sisäisen vakauteen liittyvät Liikenneviraston monitasoinen päätöksentekokoneisto, tulosjohtaminen, johtamisjärjestelmä ja yhtenäiset toimintatavat eivät ole kehittyneet samassa tahdissa samaan suuntaan. Johtamisessa on tehty onnistuneita asioita, mutta osa haastavasta kokonaisuudesta on jäänyt tunnistamatta, johtuen lähtökohteisesti myös julkishallinnon rakenteesta. Asiat näkyvät tuloksellisuudessa ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös jännitteinä. Johtopäätöstä ei tule tulkita niin, että paluu tiukempaan transaktionaaliseen johtamiseen ja tiukemman kontrollin suuntaan olisi oikea lähestymistapa.

Työkulttuuri ja toiminnan järjestäytyminen ovat jo muuttuneet asiantuntijatasolla tarvepohjaiseksi yhteistyöksi ulkoisten ja sisäisten kumppaneiden kanssa, epäviralliseksi sekä osittain dynaamiseksi. Taustalla on laajempi yhteiskunnallisen työn murroksen trendi, resurssien väheneminen, sekä Liikenneviraston yhteiskunnallinen tilaajarooli. Li-

kenneviraston voidaan arvioida olleen osittain edistyskellinen, koska se on soveltanut uusia työn murroksen muutoskulkuja omaan kulttuuriinsa ja toimintatapaansa ja kohtaa nyt kehittämishaasteita, johon viimeaikainen tulevaisuuskirjallisuus on antanut viitteitä. Moderneja organisaatioita ei voida pitää kiinteinä rakenteina, pikemmin epävirallisempina kanssakäymisen foorumeina, joista organisaatio todellisemmin on muodostunut (Kallio ym. 2015, 390).

Asiantuntijat tarvitsevat myös jämäkkää, johdonmukaista johtajuutta tuekseen, mutta eivät vanhakantaisen johtajuusmallin mukaisesti. Pearce ja Manzin (2005, 135) mukaan hierarkisen johtajuuden aika ei täysin ole ohi. Kysymys on ennemminkin siitä, milloin ja missä yhteydessä itsensä johtamista tulisi tukea toisenlaisella johtajuudella ja miten itsensä johtamista voidaan kehittää tuloksekkaasti. Siirtyminen hierarkioista kohti itseorganisoiuvia työyhteisöjä vaatii kuitenkin uudenlaisia käytäntöjä ja uudenlaista suhtautumista työntekijöihin (Dufva ym. 2017, 18). Dufva ym. (2017) kuvasivat laajemman yhteiskunnan työn murrosta trendinä, kohti jaettua ymmärrystä työn teon tulevaisuudesta. Organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuureihin sekä hierarkiarakenteisiin kohdistuu uudistuvan työn kautta uudistumispaineita. Tämä tutkimus osoittaa, että sama asia voi päteä myös organisaatiotasolla itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin tuloksellisuuden näkökulmasta.

Haaste ei ole pelkästään kohdeorganisaation, vaan koskettaa laajemmin julkisen hallinnon organisaatioiden nykyistä rakennetta. Miten hierarkkiset rakenteet ja johtamistapa saadaan kehittymään työn murroksen kehityksen mukaisesti tukemaan yhä dynaamisempaa uutta työntekeksen kulttuuria ja siihen jo lähtökohtaisesti integroituneita uusia nuoria asiantuntijajäseniä? Uudenlainen työkuultuuri joutuu helposti törmäyskurssille perinteisen hierarkkisen kulttuurin kanssa (Juuti 2010, 20). Toisaalta kohdeorganisaation asiantuntijat ymmärtävät, että tiettyjen selkeiden valta- ja vastuurakenteiden tarve on olemassa, muun muassa siitä kenellä on valta allekirjoittaa sopimuspapereita, joka tällä hetkellä näkyy päällikkörakenteena. Organisaation johtamisen valta ja politiikka tällä tavoin heijastelee sen yläpuolella olevien tasojen institutionaalista logiikkaa (Thornton & Ocasio 1999, 802).

Uudenlaisella johtamistyyllillä ja erilaisten johtamiskäytäntöjen käyttöönotolla voidaan kuitenkin vastata tähän uudistamisen haasteeseen, erityisesti liittyen yhteisiin tavoitteisiin, suuntaan ja uuden oppimiseen. Johtamistavalla on tärkeä rooli arvojen ja uskusten muokkaamisessa (Neck ym. 2003, 694). Alvessonin (2002, 47–53) mukaan johto voi valita erilaisia lähestymistapoja organisaatiokulttuurin muovaamiseen johtamisen kautta. Se voi yrittää synnyttää suoraan uutta organisaatiokulttuuria toiminnallaan tai se voi toimia kulttuurin rinnalla, tai sopeutua itse jo syntyneeseen kulttuuriin. Itsensä johtamisen näkökulmasta valmentava ja itseään johtavien tiimien jaettu johtajuus nähdään pohtimisen arvoisina kehityskohteina julkishallinnon asiantuntijoiden johtamisessa.

Alvesson & Willmotin (2012, 152, 180) mukaan jälkiteollisessa ajassa on kasvanut asiantuntijoiden osallistaminen. Tämä voi vaikuttaa johtajien roolikeskusteluun, jossa on esitetty uusina rooleina voimaannuttavaa ja fasilitoivaa johtamisotetta. Organisaatioiden madaltuminen, edellisten ohella, vaatii uutta johtamistapaa (Bryant & Kazan 2013, 3). Itsensä johtamisen näkökulmasta osallistavampi tapa sopii, jos ratkaisut ja tieto tulee implementoida johdon ja alaisten kanssa, sekä jakaa samat organisaation yhteiset tavoitteet (Manz & Sims 1980, 366). Organisaatiosuunnittelussa tulisi keskittyä horisontaalisten tehtäväkokonaisuuksien ja synergioiden miettimisen lisäksi jatkossa myös vertikaalisen rakenteen huomioimiseen. Tulosten mukaan vertikaalinen rakenne ja tasojen määrä vaikuttaa yhteisesti hyväksytyjen tapojen ja tuloksellisen toimintakulttuurin syntymiseen ja täten ehkäisee siiloutumista. Tämä johtopäätös koskee koko valtionhallintoa, niiltä osin kuin rakenne ja instituutiot ovat samankaltaisia.

Tulosten pohjalta ehdotetaan edelleen myös kehittämiskohteena epämuodollisten ja vaihtoehtoisten työnteon muotojen tukemisen ja huomioon ottamista. Kohdeorganisaatiossa omat strategiset päämäärät oli sovitettu ja uudistettu laajempaan konsernistrategiaan. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, ettei niitä vahvasti tunnistettu kohdeorganisaation omaan työhön liittyviksi ja niiden ei koettu ohjaavan tai luovan organisaation omaa kulttuurista tarinaa. Kehityskohteena suositellaan, että konserniyhtenäisyyden suunnittelussa ja viestimisessä tulee huomioida organisaatioiden oman identiteetin ja mission tarve sen jäsenille. Mission ehjyys tulee taata ja itsensä johtamisen kannalta ihmisille tulee opettaa, kuinka he voivat parhaiten antaa kontribuutionsa organisaation johtamiselle (Pearce & Manz 2005, 134). Somacescu ja Barbu (2016, 49) toteavat tutkimuksissaan, että julkisen sektorin tulisi löytää organisaatiokulttuurin voima työkaluna, kuten yksityinen sektori on tehnyt, koska inhimillisen pääoman merkitys organisaation resurssina vain kasvaa.

Itsensä johtamisen vapauden voitaisiin nähdä nopean loogisen päättelyn johtopäätöksenä luovan ja tarvitsevan tuloksellisuuden kannalta vain heikkoa ja itsenäistä ammatti-identiteettiin liittyvää yksilökulttuuria. Vahva ammatti-identiteetti nousi esille aikaisemmassa Liikenneviraston organisaatiokulttuuritutkimuksessa 2013 (Melkior Oy 2013). Kompleksisessa ympäristössä itsensä johtamisen prosessit kuitenkin käynnistävät yhteistyötä ja dynaamisuutta, ne lisäävät asioiden haastamista ja keskustelua yhteisten tavoitteiden asettamisesta. Täten itsensä johtaminen ja itsenäisyys eivät ole synonyymejä. Johtopäätös tulosten mukaan on, että julkisen asiantuntijatyön itsensä johtaminen ja tuloksellisuus asettavat organisaatiokulttuurille yhtenäisyyden tavoitetta ja tätä kautta vahvan kulttuurin tarvetta.

Joustavuuden kulttuuri loi itsensä johtamisen käynnistymiselle pohjaa osallistavuudellaan ja sopeutumiskyvyllään. Vasta vakauden kulttuuri vapauttaa tämän rakennetun pohjan tuloksekkaan potentiaalin yksilölle sekä organisaatiolle. Molempia tarvitaan: voimaannuttamista ja luottamusta, mutta myös yhteistä tulkintaa ja suuntaa, jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta.

## 7.2 Tulosten arviointi

Tämä tutkimus edusti laadullista tutkimusotetta, joka käytti toissijaisesti määrällistä tutkimusotetta. Tutkimuksen tarkoitus oli muodostaa uskottava kuvaus huonosti tunnetusta ilmiöstä ja sen suhteista, näin laajentaen asian ymmärrystä.

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä myös tutkimuksen varsinaisena tuloksena, jota määrällinen tutkimustulos tukee. Yleistäminen ei siis aina ole ongelmallista, varsinkin kulttuuritutkimuksessa lähtökohtaisesti pyritään kyseenalaistamaan vanhoja ajatusmalleja ja laajentamaan ymmärrystä, ei niinkään todistamaan omia hypoteeseja. (Alasuutari 2011, 233).

Tutkimuksen pohjaksi valittiin teoriaan tutustumisen jälkeen sopivimmiksi arvioidut konseptimallit ja niihin liittyvät sovellettavat kysymyskehikot. Näistä jo tutkimusmaailmassa yleisesti käytössä olevista konsepteista sovellettiin tähän tutkimukseen sopiva kokonaisuus. Samat konseptipohjat edesauttavat empirian ja teorian ja muiden tutkimuksen vertailua.

Laadullista tutkimusongelmaa ratkaistaan yleensä viittaamalla kaikissa vaiheissa muuhun alan tutkimukseen ja käytettäviin tilastoihin. Nykytutkimuksessa kerätään usein myös samanaikaisesti sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Tämä voi olla yksi yleistämisen strategia. (Alasuutari 2011, 246). Tutkimuksen menetelmätriangulaatiolla pyrittiin vastaamaan myös tähän uskottavuuden ja yleistämisen haasteeseen. Aineistoa kerättiin haastatteluin, määrällisin kyselyin ja avovastauksin. Tulosten keskinäinen vertailu ja analyysi osoittivat, että määrällinen aineisto ja avovastaukset tukivat samansuuntaisesti ja loogisesti haastatteluaineistoa, täten vahvistaen sen uskottavuutta ja yleistettävyyttä.

Yleistettävyyden kannalta tulee muistaa, että organisaatiokulttuuri on aina organisaatiokohtainen jo määritelmältään. Tällöin pelkillä tilastoaineistoilla olisi haastavaa päästä ilmiön syvimpään olemukseen. Laadullisen tutkimuksen yleistäminen riippuukin siitä, miten tutkija on uskottavasti kuvannut ilmiön ja johtopäätökset. Vaikka kyseessä on tapaututkimus, joka ei ole pelkän aineiston pohjalta yleistettävissä suoraan muihin tapauksiin, on johtopäätöksissä viitteitä asioihin, jotka voivat liittyä laajemmin valtionhallinnon tilaan ja tutkittujen asioiden suhteeseen.

Haastatteluihin valittiin ryväsotannan pohjalta valikoiden kohderyhmän yksilöitä. Luokittelulla varmistettiin se, että haastateltavaksi saatiin kattava edustus eri taustoista ja oletettavasti täten eri alakulttuureista. Haastateltaville informoitiin haastattelujen olevan luottamuksellisia. Haastateltaville kerrottiin alussa, mitä tutkitaan ja miksi ja mihin tutkimuksen tuloksia mahdollisesti käytettäisiin. Tämän jälkeen kysyttiin, voidaanko haastattelu aloittaa, ja kyllä -vastaus tulkittiin suostumukseksi haastatteluun.

On mahdollista, että haastateltavat ovat kokeneet haastattelun mahdollisuutena antaa jollekin tietylle johdon jäsenelle tai jäsenille suoraa vahvaa palautetta, vaikka se ei ole tutkimuksen tarkoitus. Tämä voisi olla seikka, joka toteutuessaan liian vahvana motiivina

vaikuttaisi haastateltavien ajatuksiin organisaatiokulttuurista, puheen sisältöön ja sitä kautta tuloksiin. Organisaatiokulttuuriin liittyy vahvasti organisaation johtaminen ja siihen tarkemmin liittyvät kysymykset, mutta se ei ole tämän tutkimuksen ainoa osa-alue. Suora yksilöpalautteen näkökulma viittaisi tällöin enemmän työilmapiirin tutkimukseen. Tätä riskiä pyrittiin vähentämään kertomalla haastattelun alustuspuheenvuorossa ja eri teemojen alussa, mistä näkökulmasta tai lähtökohdista itsensä johtamista ja organisaatiokulttuuria tämä tutkimus tarkastelee, mistä näkökulmasta asiaa voisi havainnoida ja mitä tutkimukselta odotetaan ja mihin tuloksia käytetään. Tutkija myös tarvittaessa teki lisäkysymyksiä ja tarkennuksia ja näin ohjasi haastattelua kohti tutkimuksen kannalta olennaista suuntaa ja sisältöä.

Tutkimuseettisesti tutkijan ei pidä salata rooliaan (Koskinen 2005, 280). Osa haastateltavista on saattanut pohtia haastattelijan sisäistä roolia organisaatiossa. Tästä syystä haastattelija kertoi oman roolinsa. Tutkija toimii organisaatiossa henkilöstöasiantuntijana, mutta tutkimuksen yhteydessä myös opiskelijan ja tutkijan roolissa. Haastattelutilanteen paikan tai järjestelyiden ei arvioitu suorasti vaikuttavan siihen riskiin, että haastateltavien käyttäytyminen tai motiivi kertoa asioita olisi tutkimuksen kannalta muodostunut harhaanjohtavaksi. Haastatelluille oli varattu riittävästi aikaa ja haastatteluja ei kiihdyttänyt tai jouduttu keskeyttämään ajanpuutteen vuoksi.

Tutkijan tulee harkita hyvissä ajoin, miten tutkimus voi haitata yksilöä tai ryhmää. Tätä kutsutaan eettisysharkinnaksi. Lisäksi tutkijan tulee arvioida, tuleeko hänen suojella kohdeyksilöitä, jos nämä eivät itse tunnista riskiä, tämä on luottamuksellisuusharkintaa. (Koskinen ym. 2005, 279.) Tietojen käsittelyssä keskeiset käsitteet ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti (Eskola & Suoranta 2014, 57). Eettisysharkinnan kannalta tämän tutkimuksen mahdollisten tuloksien ei arvioitu haittaavan yksilöitä. Luottamusharkintaa käytettiin tulosten esittelyssä. Päätökseni oli jättää haastatteluotteista pois mahdolliset kuvailutiedot, jotka viittaisivat sukupuoleen, ikään tai toimialaan. Tutkimuksen kannalta kuvailutiedot arvioitiin merkityksettömiksi, koska tutkimus kartoittaa yhteisiä kulttuurin piirteitä, ei eri alakulttuureiden ominaisuuksia. Lisäksi kuvailutietojen poisjättäminen parantaa luottamuksellisuuden tasoa.

Määrälliseen verkkokyselyyn vastasi 193, kohderyhmän koon ollessa 450. Vastausprosentiksi muodostui 42 %. Vastausprosentti on alle puolet otoskoosta, jolloin sitä ei voida yksinään pitää yleistettävänä kuvauksena ja tuloksena koko organisaation tai kaikkiin sen jäseniin. Verkkokyselyn avovastauksia kehittämiskohteisiin saatiin 294 kappaletta, jotka tulivat 133 henkilöltä. Määrää voidaan pitää kattavana. Määrälliseen kyselyyn ja avovastauksiin vastattiin anonymisti. Taustamuuttujina kysyttiin sukupuoli, ikä, työkokemus, mutta tarkempi alaorganisaatio jätettiin anonyymi- ja luottamussyistä kysymättä. Tämän ei myöskään arvioitu olevan oleellista tutkimuksen kannalta.

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa erityispiirteenä on pienenkin tiedon merkitys. Yritykset pyrkivät suojautumaan kaikelta negatiiviselta julkisuudelta (Koskinen ym.

2005, 289). Julkisen hallinnon lähtökohtainen läpinäkyvyys ja markkinakilpailun poissaolo mahdollistivat sen, että organisaatiota voitiin analysoida ja tuloksia käsitellä täten ilman merkitseviä reunaehtoja ja tarvittaessa kriittisesti. Toimeksiantaja rohkaisi tutkimaan vaikeitakin asioita. Nämä asia osaltaan tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija ei itse tiedostanut sellaista painetta, että ei pystyisi käsittelemään tuloksia ja tekemään tarvittavia, kriittisiäkin johtopäätöksiä. Toisaalta tutkijan oli hyvä käydä läpi tämän asian pohtimisprosessi.

On myös syytä muistaa, että eettisiä menettelyitä ei tule viedä liian pitkälle, koska ne voivat haitata tutkimuksen perustarkoitusta, uuden tiedon tuottamista. Harva tutkimus leviää niin laajasti, että se aiheuttaisi merkittäviä vaikeuksia tutkimuskohteelle (Koskinen ym. 2005, 286–288) Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset lähtökohtaisesti painottavat kehittämiskohteiden ja parempien edellytysten löytämistä ja arviointia. Tämä jo itsessään vaatii tulosten kriittistä käsittelyä. Tämä tuleekin pitää taustalla mielessä, kun tutkimuksen kohdeorganisaatiota arvio mielikuvana, kehittämisen näkökulma voi antaa negatiivisiakin vaikutelmia, mikä ei ole välttämättä kokonaiskuva. Organisaatio on itse lähtenyt ennakkoluulottomasti muuttamaan toimintalinjojaan ja vastaamaan täten työn murrokseen. Tutkimuksen tulosten tarkoitus on edesauttaa tämän murroksen ymmärrystä ja luoda kokonaiskuvaa mihin kaikkeen se vaikuttaa ja mitä edellytyksiä kulttuurissa pitäisi edelleen kehittää tuloksellisuuden näkökulmasta.

Reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan silloin kun pohditaan voiko jonkin tutkimuksen väitteeseen luottaa (Koskinen ym. 2005, 253). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Metsämuuronen 2005, 55). Sisäisen validiteettiin liittyy tulkinnan loogisuus ja ristiriidattomuus. Voidaan tarkastella, miten tutkija hallitsee tutkimusotteen ja tutkimusalan tuntemuksen, miten johtopäätöksissä on hyödynnetty aikaisempia tutkimuksia samasta ongelmasta. Aineisto on ulkoisesti validia, jos haastateltavat ovat puhuneet totuudenmukaisesti. Yleinen tapa on verrata haastateltavien tietoja samasta asiasta eri menetelmin kerättyä tietoa. (Grönfors 1982, 174.)

Tämän tutkimuksen sisäinen loogisuus lähtee jo valitusta näkökulmasta ja käsitteistä. Tuloksellisuusnäkökulma sitoo yhteen sekä teorioita, näkökulmaa ja konseptin valintaa. Itsensä johtaminen ja organisaatiokulttuuri tuloksellisuusnäkökulmasta ovat täten loogisesti linjassa ja ohjaavat konseptien ja kysymysten soveltamista, niin laadullisessa kuin määrällisessä tiedonkeruussa loogisena kokonaisuutena. Johtopäätösosiossa on tehty tulosten synteesi, jossa empirian pohjalta keskustellaan aikaisemman tutkimuksen kanssa, pyrkien näin muodostamaan uskottavan argumentoinnin johtopäätösten tueksi. Teoria- ja tutkimuspohjaa on pyritty hakemaan laajalti itsensä johtamisen, organisaatiokulttuurin, tuloksellisuuden ja työn muutoksen tutkimuksen kautta. Määrällisessä aineistossa konseptikysymyssarjoja jouduttiin soveltamaan ja karsimaan, koska yksittäisiä kysymyksiä olisi tullut paljon ja vastausprosentti ja sisällön laatu olisivat kärsineet olennaisesti. Tämä

on voinut vähentää mittausinstrumentin tarkkuutta. Toisaalta tämä sama kritiikki on nous-  
 sut myös itsensä johtamisen tutkimusalalla. Eri lähteistä ja mittauksista saadut tulokset  
 osoittavat olevan keskenään linjassa ja näin tukevan ristiriidattomuutta. Laadullisessa tut-  
 kimuksessa analyysiä ja aineiston luotettavuutta ei voida erottaa toisistaan (Eskola & Suo-  
 ranta 2014, 209).

Tutkimuksen tulosten varmuutta ja luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan analysoi-  
 duilla lisäkysymyksillä, jotka eivät suoraan sisältyneet valittuihin konseptimalleihin. Or-  
 ganisaatiokulttuurin tilaan sovellettiin Sheinin (1992) ja Hofstede (2010) kysymyksiä.  
 Lisäksi tehtiin omia kysymyksiä valtionhallintoa ja työn murrosta koskettavista organi-  
 saatiokulttuurikysymyksistä. Tutkimuksen tulososiossa on tuloksia pyritty avaamaan kat-  
 tavasti ja haastatteluotteita käytetty runsaasti. Tämä on ollut tietoinen valinta, jotta tutki-  
 muksen kenttätyö, haastattelut näkyisivät lukijalle kattavasti. Grönforsin (1982, 178) mu-  
 kaan validiutta voidaan pohtia kenttätyön ja tutkimusraportin suhteena. Mitä lähempänä  
 ne ovat toisiaan sitä, validimpaa tieto on.

Johtopäätösten johdonmukaisuutta pyritään osoittamaan eri tasojen loogisella jatku-  
 molla. 1. Tulevaisuuden tutkimuksessa työn murroksessa kuvattiin uusia työnteon muo-  
 toja, kuinka ne saattavat edetessään haastaa vanhan toimintakulttuurin ja rakenteet. 2.  
 Tämä tapaustutkimus pyrki osoittamaan laajemman työn muutostrendin konkretisoi-  
 misen kohdeorganisaatiossa. 3. Itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin tutkimus  
 ja teoria tukevat sitä osoittamista, mihin ulottuvuuksiin ja osiin tämä työn muutostrendi  
 tarkemmin kohdistuu organisaation sisällä kulttuurissa. 4. Päästään loogisena jatkumona  
 käsittelemään mahdollisia itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin vahvuuksia ja  
 haasteita. 5. Sen seurauksena voidaan rakentaa johtopäätökset siitä, mitkä ovat itsensä  
 johtamisen ja organisaatiokulttuurin tuloksellisuuden edellytyksiä ja kehittämiskohteita.  
 Nämä taas ovat tämän tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Näin on  
 rakennettu looginen käsite- ja rakennepolku ongelmasta johtopäätökseen ja tutkimusläh-  
 tökohdasta lopulliseen ilmiön kuvaukseen. Tämän kokonaisrakennepolun pohjalta tulisi  
 arvioida tämän tutkimuksen uskottavuutta ja myös yleistettävyyttä.

*Jatkotutkimusehdotuksena* esitetään tiimien itsensä- ja jaetun johtamisen tutkimista,  
 julkisen asiantuntijatyön ja tuloksellisuuden kontekstissa. Aihetta perustellaan tutkimuk-  
 sen tulosten ja yleisemmän työn muutoksen kautta. Molemmista nähdään jo siirtymä epä-  
 virallisiin työnteon muotoihin kuten tiimeihin. Ne liittyvät myös tämän tutkimuksen yk-  
 silön itsensä johtamisen näkökulmaan, sekä myös organisaatiokulttuuriin ja organisaation  
 johtamiseen. Lisäksi tutkittava aihe osaltaan tukisi valtiohallinnon hierarkisen rakenteen  
 pohdiskelua ja mahdollisen matalamman rakenteen arviointia, niin yksittäisessä organi-  
 saatiossa kuin laajemmin. Resurssien vähentyminen, digitalisaatio ja automatisaatio sekä  
 kokeilu- ja luottamuskulttuuri vaikuttavat myös tiimien itsensä johtamisen edellytyksiin  
 ja mahdollisuuksiin.

Itsensä johtavien tiimien tutkimus laajeni 1980-luvulla. Tiimien näkökulmasta yksilöt ovat sen integroitu osa itsensä johtamisen prosesseissa. (Neck & Houghton 2006, 273.) Jaettu johtajuus tiimissä voidaan nähdä johtajuuden verkostona, joka muokkaa niin siihen kuuluvaa yksilöä kuin koko tiimiä. Tiimien jaettua johtamista on tutkittu laajemmin kansainvälisesti (Carson ym. 2007, 1219). Vähemmän sitä on tutkittu julkisen hallinnon asiantuntijatyön, tuloksellisuuden ja organisaatiokulttuurin kontekstissa.



## 8 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata heikosti tunnettua ilmiötä, itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin yhteyttä tuloksellisuuden näkökulmasta, julkisen hallinnon asiantuntijatyössä. Ilmiötä tarkasteltiin kahden tutkimuskysymyksen kautta *1. Miten asiantuntijat kuvaavat organisaatiokulttuurin vaikutusta itsensä johtamisen tuloksellisuuteen? 2. Minkä elementtien organisaatiokulttuurissa tulisi muuttua, jotta tulevaisuudessa itsensä johtaminen tuloksellisuus mahdollistuisi?* Tämän tapaustutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin Liikennevirasto ja kohteeksi rajattiin asiantuntijat. Tutkimusote on laadullinen, mutta se hyödyntää monistrategisesti myös määrällistä aineistoa. Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja verkkokyselynä tammi- ja helmikuussa 2018.

Tulosten mukaan Liikenneviraston asiantuntijat kokivat omaavansa laajan vapauden itsensä johtamiselle oman työtehtävänsä puitteissa. He kokivat, että organisaatio luottaa asiantuntijoihinsa. Samalla organisaatio on kehittänyt sen tueksi erilaisia toimintamalleja, kuten ajasta ja paikasta riippumaton etätyö. Työn tavoitteisiin ja omaan itsensä haastamiseen liittyvien teemojen tulokset nousivat korkealle, tosin kiire välillä haittaa itsensä haastamista ja uusien toimintatapojen kokeilua. Tavoitteiden ja työn seurannassa olisi vielä kehitettävää ja siihen voisi soveltua itsensä johtamisen koulutusta. Työ on sinällään jo merkityksellistä ja palkitsevaa. Asiantuntijat olivat taipuvaisia itsensä rankaisuun. Liikenneviraston organisaatiokulttuurin vahvat puolet liittyivät joustavuuden teemoihin. Asiakaslähtöisyys ja oppiminen nousivat positiivisesti esille. Organisaatiokulttuuri ei ole erityisen yhtenäinen tai vahva, mikä liittyy melko itsenäisiin toimialoihin ja laajasti erilaisiin tehtäväkenttiin. Organisaatiokulttuuri korostaa asiantuntijälähtöisyyttä ja luottamusta. Heikkoina piirteinä ovat vakauteen liittyvät teemat, kuten epäyhtenäiset johtamis- ja toimintatavat, epäselvä visio, strategia ja tavoitteet, sekä tiedonkulku. Varsinkin sisäisen vakaus koettiin heikoksi, päätöksenteon jämäkkyyttä kaivattiin.

Johtopäätöksenä organisaatiokulttuurin joustavuuteen liittyvät teemat luovat pohjan ja käynnistävät itsensä johtamisen prosesseja asiantuntijayksilöissä. Ne eivät kuitenkaan tee vielä toiminnasta tuloksekasta. Organisaatiokulttuurin vakauteen liittyvät teemat mahdollistavat varsinaisen tuloksekkaan itsensä johtamisen, yksilölle ja organisaatiolle saman suuntaisesti. Täten itsensä johtaminen tarvitsee vahvaa organisaatiokulttuuria tuloksellisuuden näkökulmasta. Organisaation asiantuntijoiden työkuultuuri on edennyt työn murroksen mukaisesti kohti itseohjautuvuutta ja epämuodollisempia työn organisoitumisia kuten työryhmät ja verkostot. Samanaikaisesti kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä, sekä laajemmin julkisen hallinnon hierarkiaan perustuva rakenne eivät ole kehittyneet samaa tahtia samaan suuntaan asiantuntijatyön ja työn murroksen kanssa.

Kohdeorganisaation kehityskohteina esitetään voimaannuttavan ja valmentavan johtamisotteen lisäämistä, johtoryhmän strategisten linjausten selkeyttämistä, yhtenäistä tulkintaa ja viestintää, johtamis- ja toiminnansuunnittelujärjestelmän kuten erilaisten ohjausryhmien vastuiden selkeyttämistä ja kehittämistä, yhtenäisen johtamiskriteeristön muodostamista, kokeiluiden virheviestintää, keskustelufoorumeita tulevaisuuden tahtotilasta ja vertikaalisen organisaatorakenteen pohdintaa. Valtionhallinnon konserniyhtenäisyyden suunnittelussa tulisi huomioida yksilöiden tarve vahvalle organisaatiokulttuurille, indenteetille, organisaation tarinalle ja päämäärälle. Jatkotutkimusaiheiksi nousivat tiimien itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus.

## LÄHTEET

- Ahearne, M. – Mathieu, J. – Rapp, A. (2005) To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (5), 945–955.
- Amabile, T.M. – Pratt, M.G. (2016) The Dynamic componential model of creativity and innovation in organizations; Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, 157–183.
- Atyyah, H.S. (1999) Public Organisations effectiveness and its determinants in a developing country. *Cross cultural Management*, Vol 6 (2), 8–21.
- Alves, J.C. – Lovelace, K.J. - Manz, C.C. - Matsypura, D. – Toyasaki, F. – Ke, K(G) (2006) A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 338–359.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage. London.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (2012) *Making Sense Of Management: A critical introduction*. 2.p. Sage. London.
- Argyris, R. (1977) Double loop learning in organizations. *Harvard Business review*, Vol 55 (5), 115–125.
- Bernard, H. R. (2012). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage. Thousand Oaks.
- Bratton, J. – Gold, J. (2012) *Human resources management: theory & practice*. 5.p. Palmgrave Macmillan, London.
- Bryant, A. – Kazan, A, L. (2013) *Self Leadership: How to Become a More successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. McGrawHill. New York.
- Cameron, K.H. – Quinn, R.E. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture* 3 p. Jossey-Bass. San Francisco.
- 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 (5), 1217–1234.
- Chatman, J.A. – Cha, S.E. (2003) Leading by leveraging culture. *California Management Review*, Vol 45 (4), 20–66.

- Choi, J. (2006) A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13(1), 24–43.
- Coulter, P.B. (1979) Organizational effectiveness in the Public Sector: The Example of Municipal Fire Protection. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (1), 65–81.
- Denison, D. – Janovics, J. – Young, J. – Cho, H.J (2006) *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Denison.
- Denison, D.R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, Vol 21 (3), 619–654.
- Denison, D.R. – Mishra, A.K. (1995) Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, Vol 6 (2), 204–223
- Denison, D. – Nieminen, L. – Kotrba, L (2014) Diagnosing organizational cultures; A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of work and Organizational Psychology*, Vol 23 (1), 145–161.
- Diliello, T.J – Houghton, J.D. (2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21 (4), 319–337.
- Drucker, P.F. (2004) what makes an effective executive. *Harvard business review*, Vol. 4, 1–10.
- Dolbier, L. – Soderstrom, M. - Steinhardt, M. A. (2001) The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, Vol. 135 (5), 468–485.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2014) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* 10. p. Vastapaino, Tampere
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaitat. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. – Valli, R. 159–179, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Frayne, C.A. – Geringer, J.M. (2000) Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (3), 361–372.
- Frost, P.J. – Moore, L.F – Louis, M. R. – Lundberg, C.C. – Martin, J. (1985) *Organizational Culture*. Sage. Beverly Hills.
- Grönroos, M. (2003) *Johdatus tilastotieteeseen; Kuvailu, mallit ja päättely*. Finn Lectura, Helsinki.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. WSOY, Porvoo.

- Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus 9. p.* Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus, Helsinki.
- Hofstede, G – Hofstede, G, J. – Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations; Software of the Mind.* 3.p. Mcgraw Hill. New York.
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Ohay, D.D. – Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, 286–316.
- Hope-Hailey, V. – Farndale, E. – Kelliher, C. (2010) Trust in turbulent times: organizational change and the consequences for intra-organizational trust. Teoksessa *Organizational Trust; A Cultural Perspective* toim. Saunders, M.N.K. – Skinner, D. – Dietz, G. Gillespie, N. – Lewicki, R.J. 336–357. Cambridge University Press.
- Houghton, J.D. – Dawley, D. – Diliello, T.C. (2012) The Abbreviated Self-Leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol 7 (2), 216–232.
- Houghton, J.D – Neck, C.P. (2002) The revisited self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17 (8), 682–691
- Hutch, M.J (1993) The Dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, Vol 18 (4) 657–693.
- Hutch, M.L. - Cuncliffe, A.L. (2006) *Organization Theory: modern, symbolic, and post-modern perspectives.* 2.p. OXFORD, Oxford.
- Juuti, P. (2010) Johdanto. Teoksessa: *Keskusteleva johtaminen.* toim. Juuti, P. – Roivio, E. 11–24. Otava. Helsinki.
- Kallio, T.J. – Kallio, K-M – Blomberg, A.J. (2015) Physical space, culture and organizational creativity – a longitudinal study, *Facilities*, Vol. 33 (5), 389–411.
- Koskinen, I – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Vastapaino, Tampere.
- Lehtikankare, Minna, henkilöstöasiantuntija, Liikennevirasto. Haastattelu 19.3.2018.
- Lehtonen, V-M. (2015) *Valtion työtyytyväisyys ja henkilöstövoimavarojen analyysiraportti vuonna 2015.* Valtiovarainministeriö, Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto.
- Liikennevirasto lyhyesti* (2016) Liikenneviraston viestinnän julkaisu. Liikennevirasto, Helsinki.
- Liikenneviraston henkilöstökertomus 2017* (2018) Liikenneviraston sisäisen Henkilöstö- ja hallinto-osaston julkaisu. Liikennevirasto, Helsinki.

- Liikenneviraston tilinpäätös vuodelta 2016* (2017) Liikenneviraston verkkojulkaisu. [https://www.liikennevirasto.fi/documents/20473/24200/Tilinp%c3%a4%c3%a4t%c3%b6s\\_2016/c2ba4a8a-c461-488e-8061-1cb713a70831](https://www.liikennevirasto.fi/documents/20473/24200/Tilinp%c3%a4%c3%a4t%c3%b6s_2016/c2ba4a8a-c461-488e-8061-1cb713a70831). Haettu 19.12.2017.
- Liikenneviraston työjärjestys 19.9.2017* (2017). Liikennevirasto, Helsinki.
- Losada, M. – Heaphy, E. (2004) The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams; The nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, Vol 47 (6), 740–765.
- Lumijärvi, I. (2009) *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen*. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere
- Manz, C. C. (2015) Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 29 (1), 132–151
- Manz, C. C. (1986) Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol.11 (3), 585–600.
- Manz, C.C. - Sims, H. P. Jr. (1980) Self-Management as a Substitute For Leadership: A social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*. Vol .5 (3), 361–367.
- Marques-Quinteiro, P. – Cural, L.A (2012). Goal Orientation and Work Role Performance; Predicting Adaptive and Proactive Work Role Performance Through Self-leadership Strategies. *The Journal of Psychology*, Vol 146 (6) 559–577.
- Metsämuuronen, J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet; metodologiasarja 4*. 2.p. Methelp, Viro.
- Metsämuuronen, J. (2004) *Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä- metodologiasarja 9*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Mäkikangas, Hannu, hallintojohtaja, Liikennevirasto. Haastattelu 18.1.2018.
- Neck, C.P – Manz, C.C. – Houghton, J.D. (2017) *Self-Leadership: The definite guide to personal Excellence*. Sage, Thousand Oaks California.
- Neck, C.P. – Houghton, J.D. (2006) Two decades of self-leadership theory and re-search; past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 27 (4), 270–295.
- Neck, C.P. – Nouri, H. - Godwin, J.L. (2003) How Self-Leadership affects the goal setting process. *Human Resource Management Review*, Vol 13. 691–707.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*. Boston: *Harvard Business Press*, Vol. 36 (2), 9–28.

- Pearce, C.L – Manz, C.C. (2005) the New Silverbullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, Vol 34 (2), 130–140
- Saldaña, J. (2011) *Fundamentals of Qualitative research*, Oxford university press. New York.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational culture and Leadership*. 2. p. Jossey-Bass. San Francisco.
- Sharma, D. (2016) Organizational commitment and organizational effectiveness. *International Journal of research in commerce&management*, Vol 7 (1), 22–28.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational analysis. *Administrative science quarterly*, Vol. 28 (3), 339–358
- Somacescu, S.M. – Barbu, C.M. (2016) The relationship between organizational culture and job satisfaction in public organizations. *Young Economists Journal*, Vol. 13 (26), 41–50
- Stewart, G.L. – Courtright, S.H. – Manz, C.C. (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, Vol 37 (1), 185–222.
- Silverman, D. (2011) *Doing qualitative research* 4.p. Sage, London.
- Sydänmaalakka, P. (2001) Älykäs itsensä johtaminen;miten pidän huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. *Työn tuuli*. Vol 1. 28–34.
- Thornton, P. – Ocasio, W. (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *AJS*, Vol. 105 (3), 801–843.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5.uud.p. Tammi, Helsinki.
- Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. Osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta* (2017) Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. 13a/2017. Valtioneuvoston kanslia Helsinki.
- Varis, K. (2012) *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatio-muutoksessa. Case-tutkimus*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 116. Jyväskylä
- Williams, S. (1997) Personality and Self-Leadership. *Human Resources Management Review*. Vol 7 (2), 139–155.
- Wink, H. (2010) Dialogi ja keskusteluva johtajuus. Teoksessa: *Keskusteleva johtaminen*. Toim. Juuti, P. – Rovio, E. 54–65. Otava, Helsinki.
- Yhteinen sävel: Linjaukset digivaltion HR -johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen loppuraportti* (2016). Valtiokonttorin selvitys. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B7D24A332-4887-4B7C-B680-8775CF36841A%7D/93968> Haettu 26.11.2017.

Yukl, G. (2008) How Leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership quarterly*. Vol 19. (6) 708–722.



# LIITE 1 PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU

Haastattelurunko	
	Kysymys
Taustakysymys	Tärkeimmät sisäiset motivaattorisi tehdä työtä?
Taustakysymys	Kuvaile mitä voisi olla itsensä johtaminen mielestäsi?
<b>Itsensä johtamisen teemat</b>	
Itsensä johtaminen	Kuvaile millainen päätöksenteko vapausaste ja itsenäisyys sinulla on työssäsi
Itsensä johtaminen	Kuvaile miten ja millä tasolla työtehtävät tulevat sinulle
Itsensä johtaminen	Kuvaile kuka ja miten työtehtäväsi tavoitteet asetetaan, teetkö sen itse
Itsensä johtaminen	Kuvaile millaista oma itsenäisyys ja tavoitteiden asettaminen voisi olla tulevaisuudessa ideaali
Itsensä johtaminen	Miten koet potentiaaliisi olevan käytössä?
Itsensä johtaminen	Kuvaile kuinka seuraat/voisit seurata työsuoritusasi, käyttäytymistäsi
Itsensä johtaminen	Kuvaile millä tavalla palautetta työtovereiltasi ?
Itsensä johtaminen	Kuvaile millainen olisi ideaali tapa seurata omaa työtä ja saada palautetta
Itsensä johtaminen	Kuvaile miten palkitset itsesi hyvän työn jälkeen.
Itsensä johtaminen	Kuvaile miten suhtaudut siihen jos olet mielestäsi suoriutunut huonosti
Itsensä johtaminen	Kuvaile millaisia tapoja käytät tai käyttäisit motivaatioon ja fokusointiin työssäsi (objektit, listat post it, päiväkirja, julisteet.)
Itsensä johtaminen	Mitkä ovat omat keinot, joilla tehdä työtehtävistä mielekkäitä?
Itsensä johtaminen	Mitä Miellyttäviä ja epämiellyttäviä osa-alueita työssäsi tai organisaatiossasi on
Itsensä johtaminen	Ajatteletko kriittisesti työssäsi omia pinttyneitä toimintatapoja ja oletuksia
Itsensä johtaminen	Kuvaile millaisia edellytyksiä sinulla on työssäsi kehittää ja kokeilla
Itsensä johtaminen	Kuvaile miten siedät ja käsittelet epäonnistumista jos kokeilet jotain uutta
Itsensä johtaminen	Käytkö keskusteluita itsesi kanssa kehittymisestääsi ja työn esteistä, haastaeista vaikeista tilanteista (kehityskeskustelu itsensä kanssa)
Itsensä johtaminen	Mitkä olisivat 1-3 kolme tärkeintä elementtiä toiminnan kannalta, jotta itsensä johtaminen ja itsenäinen työskentely olisi tuloksellista ja merkityksellistä?
<b>Muutostekijä- teemat</b>	
Itseohjautuvuus	Miten nämä näkyvät organisaatiossasi?
Digitalisaatio ja automatisaatio	Miten nämä näkyvät organisaatiossasi?
Verkostot ja verkottuminen	Miten nämä näkyvät organisaatiossasi?
Kokeilukulttuuri (luovuus)	Miten nämä näkyvät organisaatiossasi?
Luottamus kulttuuri	Miten nämä näkyvät organisaatiossasi?
<b>Organisaatiokulttuurin teemat</b>	
Osallistuminen	Kuvaile minkälainen tiedonkulku on organisaatiossasi?
	Tukeeko rakenteemme yhteistyötä ja työn tuloksia?
	Kuvaile tehdäänkö päätökset mielestäsi oikealla tasolla mielestäsi?
	Kuetteko miten yhteistyö ja luottamus ilmenee organisaation osien välillä, tuetaanko sitä?
	Arvio onko työ organisoitu niin että jokainen ymmärtää oman työnsä ja organisaation tavoitteiden yhteyden
	Kuvaile Miten johto antaa palautetta muutoksehdotuksiin ja kyseenalaistamiseen
	Kuvaile miten asioita delegoidaan, jotta asiantuntijat voivat toimia itsenäisesti
Yhtenäisyys	Kuvaile minkälainen on viraston johtamistyylisi ja minkälaisia omaleimaiset johtamiskäytännöt?
	Kuvaile miten kontrolli näkyy organisaatiossasi?
	Mikä olisi ideaali johtamisen tyyli ja kontrollin taso tulevaisuudessa, itse ohjautuvuuden kannalta
	Koetko onko virastossa vahva kulttuuri? Mitkä ovat vahvimmin näkyviä kulttuurin piirteitä?
	Kuvaile onko organisaatiossasi helppo vai vaikea saavuttaa konsensus, vaikeissakin asioissa? Miten konsensusta haetaan?
	Kuvaile onko eri osastojen asiantuntijoilla samanlaiset näkemykset tavoitteista ja työstä? Onko yhteisprojekti helppoa?
Sopeutuvuus	Kuvaile onko toimintatapamme helpposti ja joustavasti muutettavissa tarvittaessa vai kohdataan vastarintaa? Kenen osalta?
	Kuvaile otammeko jatkuvasti uusia ja parempia tapoja käyttöön, onko tälle tiettyjä esteitä?
	Kuvaile miten ja missä asiakaslähtöisyys näkyy tai ei näy tavassamme toimia?
	Kuvaile onko tapamme toimia; ratkaisuhakuisuus ja asiakaslähtöisyys vai työn suorittaminen sovittujen sääntöjen noudattaminen.
	Miten oppiminen näkyy toiminnassa?
	Mikä olisi ideaali tilanne tulevaisuudessa ja minkä elementtien tulisi muuttua jotta tämä toteutuisi
Missio	Onko organisaatiolla pidemmän aikavälin ajattelua, suuntaa ja tarkoitusta? Miten se motivoi sinua ja työtäsi?
	Ymmärtävätkö ihmiset mitä pitää tehdä pitkässä juoksussa, jotta menestyisimme?
	Onko johto asettanut organisaation tavoitteet asetettu mielestäsi kunnianhimoisesti ja realistisesti
	Kuvaile onko organisaatiolla yhteinen näkemys, millainen se on tai haluaa olla tulevaisuudessa?
	Kuvaile joutuuko asiantuntija työssään usein uhraamaan lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen pidemmän aikavälin vision
<b>Lisäkysymykset Shein (1992 ja Hofstede (2010)</b>	
	Kuvaile pääpiirteittäin miten koet näkyvät käytäntömme puhua, ohjeemme, sääntömme ja käyttäytymisemme
	Miten kokouksissa käytäydetän ja ketä kutsutaan kokouksiin?
	Minkälaiset ihmiset todennäköisesti etenevät nopeasti urallaan tässä organisaatiossasi
	Keitä pidät erityisen merkityksellisinä tämän organisaation kannalta
	Kuvaile Mitä asioita ihmiset erityisen mielellään näkevät täällä tapahtuvaksi
	Kuvaile miten kulttuuri sallii kokeilut, riskinoton ja virheet vai tuleeko ottaa varman päälle?
	Mikä on suurin virhe jonka voi tehdä.
	Heijastuvatko lausutut arvot sovitussa tavoissamme ja käytöksessämme?
	Kuvaile miten ja missä näet yrityksen lausuttujen arvojen ja todellisuuden välillä ristiriitaa, mitkä olisivat todelliset piiloarvot?
	Tunnistatko jotain oletuksia organisaatiossasi, joita pitäisi kyseenalaistaa, tabuja?
<b>Kehitysehdotukset:</b>	
	Mitkä ovat 1-3 tärkeintä prganisaatiokulttuurin elementtiä, joiden tulisi muuttua, jotta itsensä johtamisen edellytykset paranisivat tulevaisuudessa?

## LIITE 2 MÄÄRÄLLISEN VERKKOKYSELYN SAATE



Vastaa itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin tutkimukseen

Tule mukaan kehittämään työnteon edellytyksiä. Tutkimus pyrkii luomaan kuvaa, miten organisaatiokulttuurimme mahdollistaa työntekijöiden menestymisen.

Tutkimus liittyy aikaisempaan kulttuurityöhön, jota tarkastellaan nyt yksilönäkökulmasta. Tiedot käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Vastaa viimeistään keskiviikkona 7.2.2018

*Hannu Mäkikangas*  
*Veli-Pekka Laitinen*

### Tehtävätaaso \*

- Johto (ylin johto ja osaston johto)
- Päällikkötaso (yksikön tai ryhmän päällikkö)
- Asiantuntija
- Assistentti- ja sihteeritehtävät
- Operatiiviset liikenteen ohjauksen tehtävät

### Sukupuoli

- Mies
- Nainen

### Ikäryhmä

- 17 - 39 v.
- 40 - 55 v.
- 56 -

### Työvuosia valtionhallinnossa

- 0 - 4 v.
- 5 - 15 v.
- 16 -

## LIITE 3 MÄÄRÄLLISEN VERKKOKYSELYN KYSYMYKSET

### Työssäni...

Tässä osiossa, mieli kysymyksiä oman työsi ja itsesi näkökulmasta

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asetan työssäni itselleni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen kohti asettamiani tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan, miten olen edistynyt edistynyt tavoitteiden suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen syyllisyyttä, jos olen suoriutunut mielestäni huonosti jossain tehtävässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muokkaan työtehtävistäni itselleni mielekkäämpiä ja merkityksellisempiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastan ja arvioin omia asenteita ja oletuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelen työni, ennen kuin aloitan (mietin miten työ kannattaa tehdä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistaudun myös henkisesti etukäteen työhaasteisiin (itse itseään sparraten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Organisaatiossamme...

Tässä osiossa, mieli kysymyksiä laajemmin Liikenneviraston näkökulmasta. Miten olet havainnut kulttuurin virastotasolla.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Päätökset tehdään tavallisesti tasolla, jolla on parhaat tiedot asiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informaatiota jaetaan laajasti niin, että jokainen saa tarvitsemansa silloin kuin sitä tarvitsee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustetaan aktiivisesti yhteistyöhön eri organisaation osien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt on organisoitu niin, että	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## LIITE 4 MÄÄRÄLLISEN VERKKOKYSELYN KYSYMYKSET

Jokainen voi nähdä oman työn yhteyden organisaation tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimivalta on delegoitu niin, että että työntekijät voivat toimia itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden osaamiseen ja taitoihin investoidaan jatkuvasti (vaihtelevat tehtävät, koulutus, osallistuminen seminaareihin ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajat ja päälliköt "tekevät kuten puhuvat"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisen tyyli on yhtenäistä ja käytännöt selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiokulttuurimme on tunnistettavissa selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisymmärrys on helppo saavuttaa, vaikeissakin asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisten organisaatorajojen yli meneviä tehtäviä on helppo tehdä ja hallita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely viraston muiden organisaatio-osien työntekijöiden kanssa, on kuin työskentelisi jonkin toisen yrityksen tai organisaation työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta ja tekeminen on joustavaa ja tarvittaessa helppo muuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosesitykset ja -aikomukset kohtaavat yleensä vastarintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalaute vaikuttaa suoraan päätöksiimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on syvälinen käsitys asiakkaidemme tarpeista ja halusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovointiin ja riskinottoon kannustetaan ja siitä palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppiminen on tärkeä näkökulma jokapäiväisessä työssämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiollamme on pitkän aikavälin tarkoitus ja suunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä strategia ohjaa työtämme työtämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajien asettamat tavoitteet ovat kunnianhimoisia, mutta realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmiset ymmärtävät mitä pitää tehdä, jotta menestymme pitkässä juoksussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajilla on pidemmän tähtäimen näkökulma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyhyen aikavälin ajattelu usein vahingoittaa pidemmän aikavälin visiotamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Luettele 1-3 tärkeintä organisaatiokulttuurimme piirrettä, joiden haluaisit muuttuvan oman työsi ja itsensä johtamisen näkökulmasta.**

350 merkkiä jäljellä

Kiitos vastauksestasi !

## LIITE 5 MÄÄRÄLLISEN KYSELYN TULOKSIA

Kysymys	Vastausjakauma					Lukumäärä	Keskiarvo	Indikaattori
	1	2	3	4	5			
<b>Työssäni...</b>	<b>73</b>	<b>147</b>	<b>198</b>	<b>807</b>	<b>308</b>	<b>1533</b>	<b>3,74</b>	
<b>Constructive Thought Strategies</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>95</b>	<b>331</b>	<b>119</b>	<b>573</b>	<b>3,94</b>	
Suunnittelen työni, ennen kuin aloitan (mietin miten työ kannattaa tehdä)	0	7	25	110	49	191	4,05	
Haastan ja arvioin omia asenteita ja oletuksia	0	5	38	118	31	192	3,91	
Valmistaudun myös henkisesti etukäteen työhaasteisiin (itse itseään sparraten)	2	14	32	103	39	190	3,86	
<b>Natural reward</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>39</b>	<b>109</b>	<b>31</b>	<b>192</b>	<b>3,82</b>	
Muokkaan työtehtävistäni itselleni mielekkäämpiä ja merkityksellisempiä	1	12	39	109	31	192	3,82	
<b>Behavioral</b>	<b>70</b>	<b>109</b>	<b>64</b>	<b>367</b>	<b>158</b>	<b>768</b>	<b>3,57</b>	
Työskentelen kohti asettamiani tavoitteita	1	1	2	123	66	193	4,31	
Asetan työssäni itselleni tavoitteet	1	4	12	125	50	192	4,14	
Seuraan, miten olen edistynyt tavoitteiden suhteen	0	7	27	114	42	190	4,01	
Tunnen syyllisyyttä, jos olen suorittanut mielestäni huonosti jossain tehtävässä	68	97	23	5	0	193	1,82	
<b>Organisaatiossamme...</b>	<b>234</b>	<b>1369</b>	<b>1438</b>	<b>1419</b>	<b>161</b>	<b>4621</b>	<b>2,98</b>	
<b>Involvement</b>	<b>56</b>	<b>339</b>	<b>291</b>	<b>416</b>	<b>55</b>	<b>1157</b>	<b>3,06</b>	
Työntekijöiden osaamiseen ja taitoihin investoidaan jatkuvasti (vaihtelevat tehtävät, koulutus, osallistuminen seminaareihin ym.)	6	30	41	91	25	193	3,51	
Toimivalta on delegoitu niin, että työntekijät voivat toimia itsenäisesti	9	27	36	104	17	193	3,48	
Kannustetaan aktiivisesti yhteistyöhön eri organisaation osien välillä	6	42	53	83	9	193	3,24	
Työt on organisoitu niin, että jokainen voi nähdä oman työn yhteyden organisaation tavoitteisiin	9	77	56	47	3	192	2,78	
Informaatiota jaetaan laajasti niin, että jokainen saa tarvitsemansa silloin kuin sitä tarvitsee	12	80	53	48	0	193	2,71	
Päätökset tehdään tavallisesti tasolla, jolla on parhaat tiedot asiasta	14	83	52	43	1	193	2,66	
<b>Adaptability</b>	<b>45</b>	<b>318</b>	<b>377</b>	<b>378</b>	<b>38</b>	<b>1156</b>	<b>3,04</b>	
Oppiminen on tärkeä näkökulma jokapäiväisessä työssä	1	24	31	112	25	193	3,70	
Meillä on syvälinen käsitys asiakkaidemme tarpeista ja halusta	2	51	69	68	3	193	3,10	
Asiakaspalautteet vaikuttavat suoraan päätöksimme	5	43	86	54	4	192	3,05	
Toiminta ja tekeminen on joustavaa ja tarvittaessa helppo muuttaa	9	47	68	68	1	193	3,03	
Innovointiin ja riskinottoon kannustetaan ja siitä palkitaan	15	78	52	43	4	192	2,70	
Muutosesitykset ja -aikomukset kohtaavat yleensä vastarintaa	13	75	71	33	1	193	2,66	
<b>Mission</b>	<b>74</b>	<b>343</b>	<b>361</b>	<b>333</b>	<b>43</b>	<b>1154</b>	<b>2,94</b>	
Organisaatiollamme on pitkän aikavälin tarkoitus ja suunta	17	42	36	81	17	193	3,20	
Ihmiset ymmärtävät mitä pitää tehdä, jotta menestyimme pitkässä juoksussa	9	52	70	54	7	192	2,99	
Johtajilla on pidemmän tähtäimen näkökulma	13	55	57	64	4	193	2,95	
Johtajien asettamat tavoitteet ovat kunnianhimoisia, mutta realistisia	7	49	87	46	3	192	2,94	
Selkeä strategia ohjaa työtämme	11	64	51	59	7	192	2,93	
Lyhyen aikavälin ajattelu usein vahingoittaa pidemmän aikavälin visiotamme	17	81	60	29	5	192	2,60	
<b>Consistency</b>	<b>59</b>	<b>369</b>	<b>409</b>	<b>292</b>	<b>25</b>	<b>1154</b>	<b>2,87</b>	
Työskentely viraston muiden organisaatio-osien työntekijöiden kanssa, on kuin työskentelisi jonkin toisen yrityksen tai organisaation kanssa	4	41	48	83	17	193	3,35	
Yhteistyö on helppo saavuttaa, vaikeissakin asioissa	1	36	98	55	1	191	3,10	
Organisaatiokulttuurimme on tunnistettavissa selkeästi	3	69	75	44	2	193	2,86	
Johtajat ja päälliköt "tekevät kuten puhuvat"	15	52	75	50	1	193	2,84	
Sisäisten organisaatioarvojen ylläpitäminen on helppo tehdä ja hallita	13	79	60	37	3	192	2,68	
Johtamisen tyyli on yhtenäistä ja käytännöt selkeitä	23	92	53	23	1	192	2,41	

Ryhmittely	Min	Max	Indikaattori	Kysymysten lkm
Alin 25%	1,82	2,76		8
Keskimmäinen 50%	2,76	3,56		16
Ylin 25%	3,56	4,31		8