



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Toivola

”Tämä ei ole loppupeleissä yksilölaji, yhdessä tätä tehdään”

Johdon näkemyksiä itseohjautuvuudesta työn organisoinnissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sari Toivola		
Tutkielman nimi:	”Tämä ei ole loppupeleissä yksilölaji, yhdessä tätä tehdään” : Johdon näkemyksiä itseohjautuvuudesta työn organisoinnissa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maarit Laiho		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	122

TIIVISTELMÄ:

Tämän päivän työelämän voidaan todeta käyvän läpi neljättä teollista vallankumousta, mikä aiheuttaa organisaatioille muutospainetta, jotta nämä kykenevät vastaamaan työelämään kohdistuviin odotuksiin. Yhä useampi organisaatio on ratkaissut tilanteen muuttamalla yrityksen toimintaa itseohjautuvammaksi poistuen perinteisestä hierarkkisesta ja byrokraattisesta linjaorganisaation mallista.

Tässä tutkielmassa selvitetään ja kuvataan itseohjautuvammiksi muuntuneiden asiantuntijaorganisaatioiden itseohjautuvuuteen liittyviä tavoitteita ja odotuksia sekä organisaatioiden kohtaamia haasteita. Lisäksi selvitetään mitä itseohjautuvuus edellyttää organisaatioilta ja henkilöstöltä, jottei itseohjautuva toiminta ajaudu sekasortoiseen tilaan. Itseohjautuvuus merkitsee muutosta myös johtamiskäytänteisiin. Yhtenä tutkimuskysymyksenä on havainnollistaa, miten johtaminen muuttuu itseohjautuvuuden myötä.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan itseohjautuvuutta organisaation, tiimin ja yksilön näkökulmasta: mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, mitä edellytyksiä toimiva itseohjautuvuus asettaa näille kolmelle eri tasolle, mitä haasteita itseohjautuvuus mahdollisesti voi tuoda tullessaan sekä millaisia hyötyjä itseohjautuvuudella on todettu olevan. Viitekehityksen toinen näkökulma tarkastelee itseohjautuvuutta johtamisen perspektiivistä. Tutkielman empiirinen osa on suoritettu haastatteleamalla yhtätoista linjaorganisaatiosta itseohjautuvammaksi muuttunutta asiantuntijaorganisaatiota. Toteuttamistapa on ollut laadullinen tapaustutkimus ja analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa näkökulmaa. Tarkoituksena on ensisijaisesti tuottaa lisätietoa ja syventää ymmärrystä ilmiöstä organisaatiotason perspektiivistä.

Itseohjautuvuus herättää epäluuloja ja kysymyksiä, sillä termille eikä itseohjautuvalle organisaatiolle ole määritelty virallisia standardeja. Muutos kohti itseohjautuvuutta koetaan haastavaksi ja onnistuakseen se edellyttää toimenpiteitä organisaatioiden kaikilla osa-alueilla. Toimintaa ohjaavien tukirakenteiden, selkeiden tavoitteiden sekä vapauden ja vastuun rajanvetojen merkitys korostuu. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuudelle on aikaisempaa enemmän tarvetta, johtajuus muuttaa muotoaan kohti mahdollistavaa, suuntaan näyttävää ja valmentavaa johtajuutta. Haasteista huolimatta itseohjautuvuuden koetaan tuovan organisaatioille paljon etuja ja hyötyjä eikä itseohjautuvuudesta olla enää valmiita palaamaan takaisin perinteiseen hierarkkiseen ja byrokraattiseen toimintamalliin. Itseohjautuvuudessa korostuu yhteistyön merkitys ja tästä syystä onkin hyvä kysyä pitäisikö enemminkin puhua yhteisöohjautuvuudesta.

AVAINSANAT: Itseohjautuvuus, itseorganisoituminen, valmentava johtaminen, itsensä johtaminen, yhteisöohjautuvuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Itseohjautuvuus aikaisemmassa tutkimuksessa	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	11
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
2	Itseohjautuvuus	15
2.1	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen käsitteinä	15
2.2	Itseohjautuvuus organisaatioissa	15
2.2.1	Itseohjautuvuus organisaatiotasolla	18
2.2.2	Itseohjautuvuus tiimitasolla	20
2.2.3	Itseohjautuvuus yksilötasolla	23
2.3	Itseohjautuvuuden toimintaperiaatteet	25
2.4	Itseohjautuvuuteen liitetyt kysymykset ja epäluulot	30
2.5	Itseohjautuvuuden hyötyjä	34
3	Johtaminen itseohjautuvuuden kontekstissa	37
3.1	Johtaminen työelämän murroksessa	37
3.2	Valmentava johtaminen	41
3.2.1	Valmentava esimies	42
3.2.2	Valmentavan johtamisen hyödyt vaikutukset	45
3.2.3	Itseohjautuvuuden vahvistaminen valmentavan johtajuuden kautta	46
3.3	Itsensä johtaminen	48
3.4	Muutosjohtaminen	51
4	Tutkielman metodologia	55
4.1	Tutkimusmenetelmä	55
4.2	Aineiston keruu	57
4.3	Aineiston analyysi	60
4.4	Tutkielman luotettavuus	62
5	Tutkimustulosten tarkastelu	64

5.1	Itseohjautuvuuden tavoitteet	64
5.2	Itseohjautuvuuden edellytykset ja toimintaa ohjaavat raamit	67
5.2.1	Itseohjautuvuuden edellytykset	67
5.2.2	Toimintaa ohjaavat tukirakenteet	70
5.3	Itseohjautuvuuden organisointi	73
5.4	Johtaminen ja esimiestyö itseohjautuvassa organisaatiossa	78
5.5	Itseohjautuvuuden haasteita ja kipupisteitä	85
5.6	Saavutetut hyödyt ja vahvuudet	90
5.7	Tutkielman tulosityhteenveto	93
6	Johtopäätökset ja pohdinta	97
6.1	Keskeisimmät tutkimustulokset	97
6.1.1	Itseohjautuvuuden tausta, tunnusmerkit ja tavoitteet	97
6.1.2	Itseohjautuvuuden edellytykset	100
6.1.3	Itseohjautuvuuden organisointi	102
6.1.4	Tukirakenteet ja johtaminen	105
6.1.5	Toiminnan jatkuva kehittäminen	106
6.1.6	Itseohjautuvuus vai yhteisöohjautuvuus	108
6.2	Tutkielman merkitys ja jatkotutkimusmahdollisuudet	108
	Lähteet	112
	Liitteet	122
	Liite 1. Haastattelurunko	122

Kuvat

Kuva 1.	Organisaatioiden ryhmittely itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen asteen mukaa	16
Kuva 2.	Rogersin innovaatioteoria	52
Kuva 3.	Itseohjautuvuuden kehitysprosessi	102

Taulukot

Taulukko 1.	Yhteenveto tutkituista organisaatioista	59
Taulukko 2.	Olellaiset tutkimusmetodologiset menetelmät	62
Taulukko 3.	Yhteenveto keskeisimmistä tutkimustuloksista	95

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän päivän työelämä on murroksessa. Globaaleja muutostrendejä ovat mm. maailmantalouden murros, globalisoituminen, digitalisaatio, robotiikka, tieteen ja teknologian kehitys sekä kestävän kehityksen tuomat vaatimukset. Voidaankin todeta, että elämme tällä hetkellä neljättä teollista vallankumousta. (Manka & Manka, 2016, s. 13–18; Kilpinen, 2018, s. 9–11.)

Martela & Jarenko (2017a, s. 11) mainitsevat, että työelämää mullistaa erityisesti kolme kokonaisuutta. Ensimmäinen on organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuminen. Globalisaation myötä pienetkin organisaatiot voivat toimia maailmanlaajuisesti, pääoma, tuotteet ja palvelut, henkilöt sekä innovaatiot ja tieto kulkevat helposti maiden ja maanosien välillä. Pysyäkseen mukana kilpailussa organisaation on kyettävä muuttamaan toimintatapaansa ketteräksi ja muuntautumiskykyiseksi, johon perinteinen, hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio harvoin taipuu. (Martela & Marenko 2017a, s. 11; Manka & Manka, 2016, s. 15.)

Toinen merkittävä muutos koskee työtä ja työntekemistä. Automatisoinnin, digitalisoinnin, tekoälyn ja robotiikan myötä rutiininomainen työ siirtyy koneiden suoritettavaksi, samalla kun ihmisten tehtäväksi jää keskittyä luovaan, myötätuntoiseen, vuorovaikutukselliseen ja ongelmanratkaisua vaativaan työhön, joka yhä useammin on asiantuntijatyötä. Esimerkiksi päätöksentekoa vaativaan asiantuntijatyöhön voidaan heikoin tuloksin soveltaa perinteistä käskyttämiseen perustuvaa johtamista. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 11; Kilpinen, 2018, s. 9–10.)

Kolmas tekijä liittyy informaatioteknologiaan, joka on mahdollistanut tehokkaan tiedonkulun suurellekin määrälle ihmisiä. Hierarkkisen organisaation vahvuuksiin ovat kuuluneet tiedon koordinointi ja jalkauttaminen. Johto on tehnyt päätöksen, joka on viety esimiesten ja keskijohdon kautta työntekijöille. Palaute, samoin kuin strategiset

jalkautukset, päätökset, työssä ilmenevät haasteet ja uudet näkökulmat ovat kulkeneet samoja tiedonvälityskanavia. Nykyaikaiset sähköiset kommunikaatiojärjestelmät ovat tehostaneet tiedon kulkua ja osittain pystyneet korvaamaan johtamisen toimintoja. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 11; Hamel, 2011.)

Työelämän muutokset ovat johtaneet siihen, että myös työkuultuuri on kokenut murroksen. Teknologiset ratkaisut ja työvälineet ovat tehneet työntekemisestä ajasta ja paikasta riippumatonta. Organisaation työntekijät tai tiimin jäsenet voivat fyysisesti olla eri puolilla maailmaa. Uudet, työelämään saapuvat sukupolvet odottavat työltä uudenlaista merkityksellisyyttä omaan elämään. Toisaalta työelämä odottaa henkilöstöltä uusia taitoja, kuten aktiivisuutta, itseohjautuvuutta, myötätuntoa, ongelmanratkaisutaitoa, kriittisyyttä, vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja sekä kykyä priorisoida ja johtaa itseään. Eläkevirat ovat jääneet historiaan ja tilalle ovat tulleet pätkätyöt, mikä lisää epävarmuutta. Tavatonta ei ole, että työntekijä ehtii työuransa aikana tekemään useamman uran eri aloilla tai eri tehtävissä. Tämä puolestaan vaatii aktiivista ja jatkuvaa osaamisen päivittämistä. (Manka & Manka, 2016, s. 16–17; Kilpinen, 2018, s. 9–11.)

Työelämän muutosten myötä yhä isompi osa suoritettavasta työstä on asiantuntijatyötä, jossa edellytetään erityisesti ongelmanratkaisutaitoa. Ratkaistaville haasteille on tunnusomaista, ettei niihin ole olemassa valmiita vastauksia, ratkaisu vaatii uuden tiedon ja osaamisen luomista. Tulevaisuudessa osaamisen käyttöikä käy yhä lyhemmäksi samalla kun uuden oppimisen vaatimus lisääntyy. Työelämä itsessään tulee vaatimaan autonomista ja itseohjautuvaa toimintatapaa. Lemmetty & Collin (2019b, s. 273–274) näkevät, että työntekijöiden kyvyillä soveltaa itseohjautuvuuden menetelmiä ja toimintatapoja hyödyttää myös organisaatiota enemmän kuin substanssiosaamiseen keskittyvät koulutukset ja valmennukset. Itseohjautuvan toimintatavan sisäistäminen korreloi yksidioiden luovuuden, akateemisen käytöksen ja uteliaisuuden kanssa.

Neljäs teollinen vallankumous haastaa myös vakiintuneet johtamiskäytänteet. Hierarkkisiin organisaatorakenteisiin soveltunut autoritäärinen johtaminen ei vastaa enää tämän

päivän johtamistarpeita ja -odotuksia. Vaikka käskyttämiseen, kontrolliin tai teoreettiseen osaamiseen perustuva johtaminen ei kokonaan katoa työelämästä, edellyttävät menestyvät organisaatiot johtajiltaan uudenlaista johtajuutta. Johtaja ei enää tee johtamistyötä yksin, vaan tästä on tullut yhteistyötä oman tiimin ja koko organisaation kesken. Johtaminen pohjautuu yhä laajemmassa määrin työntekijöiden ja johtajan keskinäiseen luottamukseen ja innostavaan vuorovaikutukseen. Johtamisen keskiöön nousevat alaisen hyvä tunteminen, henkilökohtainen tukeminen, innostaminen, rohkaiseminen ja osallistaminen. Tänä päivänä puhutaan niin valmentavasta kuin palvelevasta johtajuudesta. (Kilpinen, 2018, s. 10–17; Manka & Manka, 2016, s. 16–17.)

Vaikka hierarkkinen organisaatorakenne on ollut perinteinen tapa organisoitua vuosittain ajan, ei tämä enää palvele nykypäivän tarpeita mm. edellä mainituista syistä (Martela, 2017, s. 162). Salovaara (2020, s. 16, 19) puolestaan toteaa, että perinteinen johtaminen ja organisoituminen voivat suorastaan heikentää työntekijän motivaatiota tai huonontaa työn laatua, erityisesti tilanteissa, missä työntekijä nauttii työteosta tai hän on päässyt flow-tilaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että myös henkilöstö kaipaa muutosta vallitsevaan organisoitumistapaan, konsulttiyhtiö Deloitten kyselyssä 92 % toivoo organisaatioista ei-hierarkkisempaa ja McKinsey & Companyn 75 % työntekijöistä listaa organisaation reagointikyvyn yrityksen tärkeimmiksi kehityskohteiksi.

Hierarkkinen, vaikka muutoin moderni organisaatiomalli, on usein resistentti muutoksille. Tutkimustulokset ovat myös osoittaneet, että tällainen johtamismalli soveltuu paremmin vakaisiin olosuhteisiin, mutta kohtaa haasteita dynaamisessa ympäristössä. (Lee & Edmondson, 2017.) Oman muutoshaasteen yhtälöön tuo myös henkilöstön sitoutumattomuus nykyiseen työnantajaan. Maailmanlaajuisesti 85 % ja Suomessa 88 % työntekijöistä ilmoittaa, etteivät he ole sitoutuneita tämänhetkiseen työnantajaansa. Nykyinen organisaatio ei kykene tarjoamaan heille sellaisia työskentelytapoja, joihin he haluavat tai ovat valmiita sitoutua. (Salovaara, 2020, s. 19.) Yhdeksi työelämän ajankohtaisimmista aiheista onkin noussut itseohjautuvuus, jonka uskotaan palvelevan niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasollakin kyseessä oleviin haasteisiin (Savaspuro, 2019, s. 12).

1.2 Itseohjautuvuus aikaisemmassa tutkimuksessa

Vaikka itseohjautuvuus on noussut työelämän mielenkiintoiseksi teemaksi viimeisen kymmenen vuoden aikana, ei kyseessä ole uusi ilmiö. Ensimmäiset viittaukset itseohjautuvuuteen löytyvät 1930-luvulta, jolloin julkishallinnon organisoitumisen tutkija Luther Gulick nostaa itseohjautuvuuden esille vaihtoehtona byrokraattiselle toimintatavalle. (Savaspuro, 2019, s. 25). Teeman varsinaiset juuret ulottuvat Ryan & Decin (2000) itseohjautuvuusteorian syntyyn 1970-luvun alkuun. Teoria tarkastelee itseohjautuvuutta yksilötasolla henkilön sisäisen motivaation, hyvinvoinnin ja psykologian näkökulmasta. Tutkijat Ryan ja Deci ovat tutkineet aihetta erityisesti yksilön perspektiivistä usean vuosikymmenen ajan (esim. Ryan & Deci, 2020; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000). Yhteistyössä Ryanin kanssa suomalainen filosofi Frank Martela laajentaa itseohjautuvuusteoriaa neljännellä ulottuvuudella, hyvinvoinnilla, joka myös keskittyy yksittäisen henkilön tasolla tapahtuvaan itseohjautuvuuteen (Martela & Ryan, 2015).

Itseohjautuvuudesta alkaa olla saatavilla ilmiötä käsittelevää työelämäkirjallisuutta tieteellisen tutkimuksen ollessa vielä vähäistä. Suomessa esimerkiksi Miia Savaspuro on kirjassaan *Itseohjautuvuus tuli työpaikalle, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan* keskittynyt itseohjautuvuuden tarkoitukseen, vaatimukseen ja edellytyksiin esimerkkien kautta. Frank Martela ja Karoliina Jarenko ovat puolestaan toimittaneet kirjan *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa*, missä 21 asiantuntijaa pohtii itseohjautuvuuden teoreettista viitekehystä ja käytännön suuntaviivoja itseohjautuvuuden edistämiseksi. Kolmas asiaan perehtynyt yliopistotutkija ja kirjailija Perttu Salovaara on kirjoittanut kirjan *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*, joka keskittyy käytännön esimerkkien ja tutkimustarinoiden kautta avaamaan tapoja kehittää uudenlaisia työyhteisöjä ja heidän toimintaansa. Kaija Collin ja Soila Lemmetty ovat toimittaneet teoksen *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Kirja nostaa esiin hyväksi havaittuja käytänteitä kuinka vastuullisella johtajuudella ja itseohjautuvuudella voidaan tukea henkilöstön luovaa toimintaa.

Kansainvälisesti itseohjautuvuuden klassikkoteoksiin lukeutuu belgialaisen Frederic Laloux'n teos *Reinventing Organizations*. Laloux on tutkinut kolmen vuoden ajan sekä eurooppalaisia että yhdysvaltalaisia Teal-organisaatioita ja luonut näiden pohjalta 45 käytäntöä sekä toimintatapaa itseohjautuvuuden edistämiseksi ja sen tukemiseksi yrityksissä. Paljon kansainvälistä huomiota alan kirjallisuudessa ovat saaneet myös hollantilainen hoiva-alan yritys Buurtzorg sekä kalifornialainen tomaatinjalostusyritys Morning Star. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 9–10.) Erityisesti liikkeenjohdon professorina toimiva Gary Hamel (2011) on perehtynyt Morning Starin itseohjautuvaan toimintaan.

Suomessa akateemista tutkimusta itseohjautuvuudesta löytyy vasta niukasti, mistä kertoo myös se, ettei suomen kielestä löydy yhteisesti sovittua, tieteellistä määritelmää termille itseohjautuvuus (Savaspuro, 2019, s. 25). Kostamo (2017, s. 108) toteaa, että itseohjautuvuuden myötä organisaatioissa tapahtuva hallinto ja johtaminen tulevat kokemaan merkittäviä muutoksia lähitulevaisuudessa, mutta aiheesta ei juurikaan ole vielä saatavilla akateemisia tutkimustuloksia. Voidaankin todeta, että itseohjautuvuuden ajankohtaiselle trendille ei löydy tieteellistä pohjaa, vaan toiminta perustuu tällä hetkellä enemmän yksittäisiin kokeiluihin ja yritysten sattumanvaraisiin onnistumisiin. Johdonmukainen ymmärrys itseohjautuvuudesta puuttuu vielä. (Lemmetty & Collin, 2019a, s. 17.) Savaspuro (2019, s. 22) peräänkuuluttaakin tutkimusta ja käytännön esimerkkejä, jotta kykenemme ymmärtämään ilmiötä paremmin ja pystymme syventämään aiheesta käytävää keskustelua. Lisätutkimusta vaaditaan myös, jotta organisaatioita voidaan auttaa ja tukea itseohjautuvuuden tuomien haasteiden ratkomisessa (Kostamo, 2017, s. 110). Kansainvälisesti itseohjautuvuutta on tutkittu enemmän Ryan & Decin (2020) itseohjautuvuusteorian näkökulmasta, mutta organisaatiotason tutkimusta on saatavilla rajoitetusti. Lee & Edmondsonilta (2017) löytyy tutkimusta, missä he keskittyvät esimiehetön organisaation toiminnan tutkimiseen. Salovaara & Bathurst (2016) ovat tutkineet 60 itseohjautuvaa organisaatiota ja selvittäneet näitä yhdistäviä tekijöitä.

Aiheen ajankohtaisuus alkaa pikkuhiljaa näkyä tieteellisessä tutkimuksessa muun muassa opiskelijoiden suorittamissa opinnäytetöissä. Näissäkin tutkimuksissa näkökulmaksi

valikoituu usein yksilötasolla työntekijöiden perspektiivi aiheeseen organisaation näkökulman jäädessä vielä taustalle. Aikaisempaa tutkimusta itseohjautuvuudelle asetetuista tavoitteista tai muutoksen syistä ei tiettävästi ole tehty. Vuonna 2019 Suomessa alkoi Business Finlandin rahoittama kaksivuotinen tutkimushanke, missä selvitetään itseohjautuvuuden toteutumista organisaatioissa kolmesta eri näkökulmasta, mukana ovat työntekijän, työyhteisön sekä työnantajan perspektiivi.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin joutuneet reagoimaan työelämän murrokseen ja yksi yleistyvimmistä vaihtoehtoja on korostaa organisaation toiminnassa itseohjautuvuutta. Viiden vuoden välein suoritettava World Value Survey -tutkimus kattaa yli sata maata ja 90 % maailman väestöstä. Tutkimustulokset osoittavat, että globaali työelämä on muuttumassa kohti ei-hierarkkista organisaatiokulttuuria, itsensä toteuttamista, tasa-arvoa ja yksilön vapautta, mikä tulee paremmin mahdollistamaan itseohjautuvan toimintatavan. Martela & Jarenko (2017b, s. 325) korostavat, että Pohjoismaat voivat toimia tällä saralla maailmanlaajuisesti suunnannäyttäjinä. Pohjoismailla on edellytykset ryhtyä itseohjautuvuuden laboratoriksi, missä ilmiötä tutkitaan ja hyviksi todettuja käytänteitä voidaan valjastaa vientituotteeksi.

Vaikka itseohjautuvuus on noussut eräänlaiseksi työelämän trendiksi, liittyy ilmiöön vielä paljon kysymysmerkkejä, ennakkoluuloja ja epäselvyyksiä. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on löytää vastauksia, joiden avulla itseohjautuvuudesta saadaan lisätietoa ja -ymmärrystä ja joita itseohjautuvuutta pohtivat yritykset voivat soveltaa omassa toiminnassaan muuttaessaan organisaatiokulttuuriaan itseohjautuvammaksi.

Tämän pro gradu -tutkielman päätutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä organisaatiot ensisijaisesti tavoittelevat päättäessään muuntaa itseohjautuvammiksi?
- Mitä itseohjautuva toiminta organisaatiolta edellyttää?
- Millaisia haasteita muutoksessa on tullut vastaan?

Tutkielman alakysymyksiä ovat:

- Kuinka johtaminen muuttuu itseohjautuvuuden myötä?
- Millaisia hyötyjä ja etuja organisaatiot saavuttavat itseohjautuvuuden avulla?
- Kuinka muutos kohti itseohjautuvuutta toteutetaan?

Tutkielmassa käytetty aineisto on kerätty haastattelemalla yhtätoista eri aloilla toimivaa asiantuntijaorganisaation edustajaa. Kaikki tutkitut organisaatiot ovat toiminnan alkuvaiheessa toimineet perinteisinä hierarkkisina linjaorganisaatioina ja muuttaneet omaa toimintatapaansa itseohjautuvammaksi. Tutkielman tavoitteena on avata itseohjautuvuuteen liittyviä ennakkoluuloja, käytännön haasteita ja kipupisteitä sekä toisaalta tuoda esiin millaisia hyötyjä ja etuja itseohjautuvuus on organisaatioille tuonut. Tarkoituksena on myös avata yksityiskohtaisemmin miksi organisaatiot ovat valinneet itseohjautuvuuden uudeksi toimintatavaksi mahdollisten muiden sijaan. Tavoitteena on myös tuoda esille millaisia puitteita ja tukirakenteita itseohjautuvuus organisaatiolta vaatii toimiakseen joustavasti ja sujuvasti sekä selvittää kuinka itseohjautuvuus on vaikuttanut organisaatioiden johtamiskäytänteisiin.

Tutkielman tulokset pohjautuvat haastateltujen yhdentoista organisaation johdon edustajien näkemyksiin ja kokemuksiin ilmiöstä. Tavoitteena ei ole testata ilmiöön liittyvien hypoteesien paikkansapitävyyttä vaan tuottaa lisätietoa ja syventää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä tutkimuskysymysten kautta. Tarkoituksena on myös tuoda esiin kokemuksia ja parhaita käytänteitä, joita tutkielmaan osallistuneet asiantuntijaorganisaatioiden edustajat ovat omassa toiminnassa kokeneet toimiviksi sekä millaisia toimintamalleja on hyvä välttää ylimääräisten haasteiden välttämiseksi. Itseohjautuvuutta voidaan lähestyä yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on lähestyä ilmiötä ensisijaisesti organisaatiotason perspektiivistä, mutta koska yksilö- ja tiimitaso nivoutuvat tiiviiksi kokonaisuudeksi organisaatiotason kanssa, ei näitä kahta voida kokonaan sivuuttaa.

Tutkielmassa tarkastellaan itseohjautuvuutta toiminnan organisoinnin muotona mone-
mättä yksityiskohtaisemmin tai syvällisemmin eri itseohjautuvuuden muotoihin, näiden
eroihin ja yhtäläisyyksiin. Itseohjautuvuudesta löytyy erilaisia variaatioita, kuten esimer-
kiksi sosiokratia, holokratia, teal tai agilen ketterät menetelmät. Tässä tutkielmassa on
edustettuina kolme itseohjautuvuuden muotoa pois lukien holokratia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä pro gradu -tutkielmassa johdannon jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys. En-
simmäisessä teorialuvussa käsitellään itseohjautuvuutta organisaatioissa aikaisemman
tutkimustiedon sekä työelämäkirjallisuuden valossa tarkentamalla itseohjautuvuuden ja
itseorganisoitumisen käsitteitä sekä tarkastelemalla itseohjautuvuutta niin organisaa-
tion, tiimin kuin yksilönkin tasojen kautta. Lisäksi tarkastellaan itseohjautuvuuteen liitet-
tyjä kysymyksiä ja epäluuloja samoin kuin niitä edellytyksiä, joilla itseohjautuvissa orga-
nisaatioissa voidaan varmistaa toiminnan sujuvuus ja jouhevuus. Lopuksi luodaan kat-
saus kirjallisuudessa esiin nousseisiin itseohjautuvuuden tuomiin etuihin ja hyötyihin.

Tutkielman kolmannessa luvussa tarkastellaan johtajuutta itseohjautuvassa kontekstissa,
sillä johtajuudella on merkittävä rooli itseohjautuvuuden mahdollistamisessa. Itseohjau-
tuvampi toimintatapa edellyttää henkilöstöltä kykyä johtaa itse itseään. Toisaalta itseoh-
jautuvuuden on todettu vaikuttavan organisaation johtamiskäytänteisiin. Johtaminen
muuttuu perinteisestä ylhäältä-alas-johtamisesta kohti valmentavaa johtajuutta, missä
sekä esimiehen että tiimiläisen roolit muuttuvat. Kolmannessa luvussa käsitellään tästä
systä johtajuutta kolmesta eri näkökulmasta: muutosjohtamista, valmentavaa johta-
mista sekä itsensä johtamista. Näin teoreettisella viitekehyksellä pyritään luomaan koko-
naisvaltainen näkemys tarkasteltavaan ilmiöön.

Tutkielman neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä metodologiaa. Ensin
luodaan katsaus laadulliseen tutkimukseen. Luvussa esitellään tutkimukseen osallistu-
neet asiantuntijaorganisaatiot sekä avataan tutkimusaineiston keräämistä. Tämän jäl-
keen tarkastellaan sisällönanalyysiä, perustellaan valittua tutkimusmenetelmää ja

kuvataan tämän tutkielman aineiston käsittelyä. Lopuksi analysoidaan tutkielman luettavuutta. Luvussa viisi paneudutaan empiirisen analyysin tuloksiin ja tuoden vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielma päättyy kuudenteen lukuun, missä esitellään johtopäätökset, tutkimuksen keskeisimmät tulokset peilaten näitä teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi esitellään vielä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Itseohjautuvuus

Tutkielman tässä luvussa perehdytään itseohjautuvuuteen aikaisemman tutkimuksen sekä työelämäkirjallisuuden kautta avaten ensin itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen käsitteet sekä perehtyen mitä itseohjautuvuus tarkoittaa organisaation, tiimin ja yksilön tasolla. Tämän jälkeen kuvataan itseohjautuvuuden toimintaperiaatteita sekä avataan ilmiöön liitettjä kysymyksiä ja epäluuloja. Lopuksi käydään läpi millaisia etuja ja hyötyjä itseohjautuvuus on mahdollistanut.

2.1 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen käsitteinä

Organisaatiotutkimus on ollut kiinnostunut itseohjautuvuudesta ja tämän yhteydestä työntekijöiden kasvaneeseen luovuuteen, oppimiseen, itsetuntoon ja hyvinvointiin jo 1930-luvulta lähtien (Sundholm, 2000, s. 26). Tänä päivänä itseohjautuvuutta voidaan tarkastella kolmella tasolla: organisaation, tiimin ja yksittäisen yksilön tasolla (Hamel, 2011).

Savaspuro (2017, s. 25) toteaa, että suomen kielessä ei ole ollut akateemisesti verifioitua määritelmää termille itseohjautuvuus, vaan termiä on käytetty riippumatta mitä itseohjautuvuuden tasoa tarkoitetaan. Tänä päivänä on kuitenkin vakiintunut näkemys, että itseohjautuvuudessa on kysymys yksilön henkilökohtaisesta ominaisuudesta, kun taas itseorganisoitumisella viitataan tiimin, ryhmän tai organisaation piirteeseen tai kykyyn (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12; Salovaara, 2019, s. 100; Kostamo, 2017, s. 80). Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä itseohjautuvuus yleisluonteisena ilmiötä kuvaavana terminä.

2.2 Itseohjautuvuus organisaatioissa

Organisaatiot voidaan jakaa neljään kategoriaan itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen asteen mukaan. Henkilöstöä voidaan tarkastella itseohjautuvana tai

ulkoisohjautuvana ja organisaatiota keskusjohtoisena tai itseorganisoituvana (kuva 1). (Martela & Jarenko, 2017a, s. 14).

Keskusjohtoista ja ulkoisohjautuvaa organisaatiota edustavat hierarkkiset ja byrokraattiset organisaatiot, joissa perinteisesti johto määrittää tavoitteet, vastuut, työskentelytavat sekä hallinnoi kokonaisuutta. Tiedonkulku noudattaa vahvoja organisaatorakenteita. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 16–17.) Hamel (2011) kritisoi hierarkkisia ja byrokraattisia organisaatioita useasta näkökulmasta: Silloin kun johto yksin päättää organisaation strategiset linjaukset ja keskeiset päätökset, jää henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen hyödyntämättä. Kankeat, monikerroksiset hyväksyntäketjut vaikeuttavat innovaatioprosesseja ja hidastavat kokeilukulttuuria. Päätösten jalkauttaminen ylimmältä johdolta keskijohdon kautta henkilöstölle on hidas prosessi. Raskaat organisaatorakenteet lisäävät organisaation kankeutta eikä se pysty vastaamaan ketterien kilpailijoiden toimintaan. Arvostelusta huolimatta tämäntyyppinen organisoituminen on edelleen tavallisin (Martela & Jarenko, 2017a, s. 16).



Kuva 1: Organisaatioiden ryhmittely itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen asteen mukaan. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 14)

Nelikentän oikeasta alakulmasta löytyy ns. tuloskontrolloitu organisaatio, jossa organisaatio edustaa itseorganisoitumista toimien vailla virallisia hierarkkarakenteita tai byrokratiaa, mutta silti henkilökunta toimii ulkoisohjautuvasti. Äärimmilleen vietynä tällainen organisaatio tarjoaa teoriassa mahdollisuuden itseohjautuvuuteen, mutta käytännössä työstä suoriutuminen edellyttää tiukkaa ohjeiden noudattamista. Esimerkkinä tällaisesta organisaatiosta voidaan mainita Uber ja radikaaleimpana versiona Amazonin varastotoiminto. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 17–18.)

Organisaatioita, joissa henkilöstö voi toimia itseohjautuvasti kiinteistä ja hierarkkisista rakenteista huolimatta, Martela & Jarenko (2017a, s. 14–16) kutsuvat osallistaviksi organisaatioiksi. Tyypillistä tällaisille organisaatioille on, että henkilöstöllä on vapaus itse määritellä omat toiminta- ja työskentelytavat. Esimiestyö on tällaisissa organisaatioissa muuttunut siten, että alainen edelleen raportoi omalle esimiehelleen, mutta esimiehen rooli on muuttunut valmentavaksi, innostavaksi ja motivoivaksi. Esimerkkinä tällaisista yrityksistä Martela & Jarenko (2017a, s. 16) mainitsevat suomalaisen Pipelifen sekä japanilaisen Toyotan.

Kuvan oikeasta yläkulmasta löytyvät organisaatiot, joissa henkilöstö toimii itseohjautuvasti ja organisaatio itseorganisoituvasti. Tällaisia organisaatioita, joissa täyttyvät molemmat kriteerit, pidetään yhteisorganisoituvina yrityksinä. Yhteistä kaikille on matala tai olematon hierarkkarakenne, henkilöstön vahva omatoimisuus, aloitteellisuus ja itsenäisyys ja jopa se, ettei virallisia esimiehinä ole enää lainkaan. Organisaation tavoitteet asetetaan yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa ja tämän jälkeen johdon tehtäväksi jää kontrollin ja käskyttämisen sijaan toimia mahdollistajana ja esteiden raivaajana. Perinteisiä esimerkkejä tällaisista yhteisorganisoitujen rakenteen yrityksistä ovat hollantilainen hoiva-alan yritys Buurtzorg ja yhdysvaltalainen tomaattisäilykkeitä valmistava Morning Star sekä suomalaiset Reaktor, Vincit ja Futurice. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 14–15.)

2.2.1 Itseohjautuvuus organisaatiotasolla

Martela & Jarenko (2017a, s. 12–13) määrittelevät organisaatiotasoon itseorganisoitumisen perinteisen, hierarkkisen ja byrokraattisen ylhäältä alas toimivan johtamismallin vastakohtana, missä ei esiinny valmiita rooleja, komentoketjuja tai hyväksyntäprosesseja. Lee & Edmondson (2017) puolestaan määrittelevät itseorganisoituvat organisaatiot yrityksiksi, missä valta on virallisesti ja järjestelmällisesti hajautettu koko organisaatioon. Käytännössä tämä tarkoittaa, etteivät alaiset enää raportoi johdolle, koska tämä toimisi kontrollin välineenä. Äärimmilleen viedyissä itseorganisoituvissa yrityksissä kaikilla työntekijöillä on määritelty päätäntävalta, jossa ketään ei voi syrjäyttää vedoten esimiesasemaan. Salovaaran (2019, s. 106) näkemyksen mukaan organisaatiotasoon itseorganisoituminen muistuttaa tiimien verkostoa, missä tiimit pystyvät sisäisesti työskentelemään autonomisesti ja yhdessä kaikki tiimit muodostavat yhteen hiileen puhaltavan yhteisön. Puhutaan järjestelmästä, joka tukee niin yksilön, tiimin kuin koko organisaationkin itseohjautuvuutta.

Todellisuudessa jako hierarkkisten ja itseorganisoituvien organisaatioiden välillä ei ole mustavalkoinen. Martela & Jarenko (2017a, s. 13) kuvaavat tätä janalla, jonka toisessa päässä ovat äärimmilleen viety direktio-oikeuteen luottava organisaatio, missä työntekijät noudattavat tiukasti annettuja käskyjä ja ohjeita, kun taas janan vastakkaisessa päässä sijaitsee itseohjautuva yritys, jonka kaikilla työntekijöillä on vapaus ja valta tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tutkimusten mukaan täysin itseorganisoituvaa yritystä, missä ei ole sovittuna minkäänlaisia toimintaa sääteleviä normeja, toimintamalleja tai rakenteita, ei ole olemassakaan.

Se, mihin kohtaa itseorganisoitumisen janaa organisaatio sijoittuu, voi vaihdella suuresikin. Janan keskivaiheilla sijaitsevat sellaiset yritykset, missä tiimille on asetettu joustamattomat rajat, esimerkiksi tulostavoitteet, mutta tiimi saa näiden rajojen puitteissa itse päättää, kuinka se työnsä organisoii saavuttaakseen johdon määrittelemät päämäärät. Organisaatioiden välillä on merkittäviäkin eroja missä suhteessa ne mahdollistavat

yksilöiden itseohjautuvuuden ja tiimien itseorganisoituvuuden. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 13.)

Salovaara & Bathurst (2016) tutkivat kolmea itseorganisoituvaa yritystä (W.L Gore, TECH ja USS Santa Fé) ja havaitsivat saman kuin Martela & Jarenko (2017a, s. 13), että vaikka kaikki kolme yritystä noudattivat itseorganisoitumisen periaatteita, ei yksikään tutkista organisaatioista toiminut täysin itseorganisoituneesti. Salovaara & Bathurst (2016) löysivät ilmiölle kolme selittävää tekijää: Jokaisesta organisaatiosta löytyy aina jonkinlaisia toimintaa ohjaavia rakenteita, joten 100 % itseorganisoituvaa yritystä ei ole olemassa. Jokainen organisaatio toteuttaa itseohjautuvuutta ja itseorganisoitumista omalla tavallaan. Itseorganisoitumisen rajoja ja volyyymia sanelevat yrityksen historia, taustat ja nykypäivän tarpeet. Yksilötasolla riittää usein tietoisuus mahdollisuudesta toimia autonomisesti, mutta organisaatiotason rakenteet eivät tue tätä näkemystä. Niiltä puuttuu itseohjautuvuutta tukevat johtamisjärjestelmät.

Vaikka itseorganisoituville yrityksille löytyy yhdistäviä tekijöitä, todellisuudessa organisaatioiden välisiä eroavaisuuksia on enemmän kuin yhtäläisyyksiä. Mikä tahansa organisaatio voi alkaa kutsua itseään itseohjautuvaksi, sillä tälle ei ole virallisesti määritelty yhteisesti hyväksytyjä kriteereitä. (Salovaara & Bathurst, 2016.) Salovaara (2019, s. 112) on myöhemmin tutkinut 60 itseorganisoituvaa yritystä ja todennut, että kaikista löytyy tiettyjä yhteisiä piirteitä ja toimintatapoja.

Itseorganisoituvalle yritykselle on tunnusomaista matala hierarkkirakenne, toimiminen ilman esimiehiä sekä vallan hajauttaminen, millä tarkoitetaan henkilöstön päätäntä- ja vaikutusvallan vahvistamista. Tavoitteena on työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. (Lee & Edmondson, 2017.) Äärimmillen viety esimerkki itseorganisoituvasta yrityksestä on yhdysvaltalainen tomaatinjalostusyritys Morning Star, jolla on tehtaita, missä yksittäiset työntekijät, tiimit sekä tulosityksiköt vastaavat itsenäisesti ilman esimiehiä niin tuotteista, asiakkaista kuin asiakkaiden tyytyväisyydestäkin. Tiimeillä on

asiakasvastuu tilausneuvotteluista tarjouksiin ja tuotteiden toimittamiseen. (Salovaara 2019, s. 106–107.)

Itseorganisoitumisen toiminta-ajatuksen lähtökohtana on, että työntekijöillä on paras osaaminen ja tietämys, kuinka työt on kannattavinta ja perustelluinta tehdä. Johto ei-vätkä välttämättä edes esimiehet tiedä, mitä kaikkea organisaation eri toiminnoissa tai rajapinnoissa tapahtuu. Kun organisaatiossa tarkoituksenmukaisesti karsitaan rajoittavia hierarkioita ja byrokratiaa, pystytään työntekijöille tarjoamaan liikkumavapaus omaehtoiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Tämä edesauttaa koko organisaatiota, sillä lopputuloksena on dynaamisempi yritys. (Paju, 2017, s. 46.)

Salovaara (2020, s. 56) nostaa keskusteluun itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen termien oikeellisuuden. Olisiko kuitenkin järkevämpää puhua yhteisöohjautuvuudesta? Itseohjautuvuus luo mielikuvan yksittäisten työntekijöiden ohjautumisesta kukin omaan suuntaansa, kun taas yhteisöohjautuvuus synnyttää assosiaation aktiivisesta yhdessä suuntautumisesta kohti yhteistyössä asetettuja tavoitteita.

2.2.2 Itseohjautuvuus tiimitasolla

Spiik (2004, s. 39–40) määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat ottaneet vastuulleen ennakkoon sovitun työkokonaisuuden ja sitoutuneet saamaan sen valmiiksi sovitun ajankohtaan mennessä. Tiimin jäsenet ovat organisoituneet tiiviiksi yhteisöksi, joiden korkea prioriteetti on saavuttaa tavoite yhteistyöllä. Spiik (2004, s. 39) määrittää tiimin itseohjautuvaksi työryhmäksi.

Paju (2017, s. 41–47) korostaa, että tämän päivän työelämä on kompleksinen kokonaisuus. Etukäteen on mahdotonta nähdä tai hallita kaikkia organisaation syy–seuraussuhteita, koska nämä elävät ja muuttuvat riippuen siitä, mitä organisaation toimintaympäristössä tapahtuu. Menestyäkseen organisaatiolta edellytetään kykyä mukautua ympäristön vaatimukseen. Ratkaisuna haasteeseen Paju (2017) näkee itseorganisoitumisen.

Perinteisessä hierarkkisessa organisoitumismallissa johto määrittelee organisaatiolle rakenteet ja hierarkian. Mutta itseorganisoiduttaessa tiimin rakenteet ja toimintatavat ovat joustavia ja mukautuvia ja tiimi voi muuttaa niitä tarpeen mukaan. (Kostamo, 2017, s. 80.) Cohen ja muut (1994) toteavat, että itseohjautuvat tiimit koostuvat ryhmästä itsenäisesti työskenteleviä ihmisiä, joilta löytyy laaja-alaista osaamista ohjata ja säännellä omaa työskentelyään myös ilman esimiehen ohjausta. Hyrkäs (2018) puolestaan tarkentaa, että tiimi toimii itseorganisoidusti, kun sillä on valtuudet päättää projekteista, jotka se haluaa ottaa tehtäväkseen, samoin kuin mahdollisuudet päättää, kuinka projektit toteutetaan käytännön tasolla.

Tiimien toiminta itseorganisoidusti ei tarkoita sekasortoa, missä jokainen yksilö voi toimia oman mielen mukaan (Ojala & Mäki, 2017, s. 271). Vaikka organisaatiolla ei ole mahdollisuutta ohjata itseorganisointiprosessia, pystyy se edesauttamaan tätä luomalla toiminnalle suotuisat toimintaedellytykset. Itseorganisointia ohjaavat toisaalta organisaation sovitut prosessit, pelisäännöt, käytänteet ja yhteinen vastuu tuloksista (eksplisiittiset ohjeet) ja toisaalta jaetut mallit, organisaatiokulttuuri ja tiedostamattomat käytäntymissäännöt (implisiittiset ohjeet). Organisaation rakenteet muodostuvat näiden molempien ohjeiden varaan. (Paju, 2017, s. 41–42.)

Jotta tiimien itseorganisointi on käytännön tasolla mahdollista, täytyy seuraavien edellytysten täytyä: Ensimmäinen ehto on tiimin yhteinen tavoite ja päämäärä, joka kaikkien täytyy selkeästi tiedostaa ja johon kaikkien on pitänyt sitoutua. Koska itseorganisointivassa tiimissä on vähemmän valvontaa ja kontrollia, täytyy kaikkien tiimin jäsenten pystyä luottamaan, että tiimin yhteinen etu on vahvempi kuin yksittäisen jäsenen tavoittelema hyöty. (Martela, 2017, s. 143; Spiik, 2004, s. 209.) Mikäli yhteinen tavoite ei ole selkeä tai sitä ei pidetä kirkkaana mielessä, kasvaa tiimin toimimattomuuden riski, joka voi näkyä tehottomana yhteistyönä, tiimien jäsentenvälisenä luottamuspulana, turvattomuudentunteena tai keskinäisenä valtataisteluna (Järvinen, 2005, s. 21, 25).

Toinen edellytys on tiimin jäsenten keskinäinen luottamus, jota voidaan vahvistaa aktiivisella vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä. Tiimin jäsenten luottamukselliset välit mahdollistavat resurssien maksimaalisen käytön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, kun aika ja energia eivät kulu mahdollisten vapaamatkustajien tai laiskottelun seurantaan. Läpinäkyvät ja tehokkaat kommunikaatiokanavat takaavat jaetun tietoisuuden. Sen sijaan, että tietoa salataan, pitää sen olla helposti kaikkien tiimiläisten käytettävissä. Kun kaikilla on pääsy tietoon, pystyy jokainen muodostamaan kokonaiskuvan ja tekemään päätöksiä nopeallakin aikataululla. Itseorganisoituissa tiimeissä päätöksen tekee joko tiimi yhdessä tai henkilö, jolla on paras kokonaisnäkemys tilanteesta. Tämä henkilö on usein joku muu kuin tiimin esimies. Tyypillistä on, että päätösvalta on annettu jokaiselle tiimin jäsenelle. (Martela, 2017, s. 150–156.)

Tiimille on tärkeä määrittää rajat, joiden puitteissa se voi itsenäisesti toimia (Hyrkäs, 2018). Voidaan puhua tiimin pelisäännöistä, joissa tarkennetaan, mikä on hyväksyttävää ja mikä. Pelisäännöillä varmistetaan myös, ettei tiimiläisen oma etu käy yhteistä päämäärää tärkeämmäksi. Jokaisen tiimin jäsenen tulee sitoutua yhdessä määriteltyihin periaatteisiin. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 223.) Tiimin säännöistä ja normeista syntyy tiimin toimintaa ja käyttäytymistä ohjaava viitekehys, joka yhtenäistää tiimin työskentelyä (Armstrong & Taylor, 2014, s. 147). Itseorganisoituissa tiimeissä yhteisten sääntöjen ja normien merkitys korostuu, kun vastuu töiden organisoinnista, tekemisestä ja seurannasta siirtyy johdolta tai esimieheltä tiimille (Spiik, 2004, s. 181–182).

Neljäs edellytys on jokaisen tiimin jäsenen osaamisen hyödyntäminen. Jokaisella on omat vahvuusalueensa, mutta yhdistetyt taidot ja kyvykkyydet ovat yhdessä enemmän kuin osiensa summa. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 216.) Hyvin toimiva tiimi osaa hyödyntää ja nähdä jäsentensä erilaisuuden vahvuutena (Spiik, 2004, 135).

Viimeinen edellytys on niin sanottu tiimiorientaatio, millä tarkoitetaan yksilön kykyä sopeutua tiimityöhön ja ymmärtää oma roolinsa ja tehtävänsä tiimin jäsenenä (Armstrong & Taylor, 2014, s. 87). Itseorganisoituvat tiimit toimivat usein ilman esimiehen tai johdon

valvontaa ja kontrollia, mikä lisää keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunteen tarvetta (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 213). Spiik (2004, s. 133) korostaa, että ihminen on lähtökohdiltaan sosiaalinen ja tällä on tarve olla osa yhteisöä sekä saada arvostusta ja hyväksyntää. Ihmiselle on luontaista saada kertoa kokemuksistaan ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Kun tiimin jäsenten väliset suhteet ovat epämuodollisia, vahvistuu mehenki tai tiimiorientaatio nopeasti. Armstrong & Taylor (2014, s. 124) toteavat, että yhteistyön tuloksena tiimin jäsenten välille syntyy oma ideologia, joka vaikuttaa heidän asenteisiinsa, toimintaansa ja työtyytyväisyyteensä. Jos tiimin ideologista kehittyy vahva ja tiimiläiset samaistuvat ryhmäänsä, muovautuu ideologista vahva tiimiä koossa pitävä voima.

Itseohjautuvassa organisaatioissa johtamisvastuu jakautuu viralliselta esimieheltä tiimeille, kollegoille ja yksilöille. Itseohjautuvan tiimin ja organisaatio keskeisin ero on se, että vaikka tiimit työskentelisivät ilman esimiehen tai johdon ohjausta ja kontrollia, voi organisaatiossa edelleen olla tilausta tai sijaa byrokratialle ja hierarkkiselle järjestelmälle. Organisaation itseohjautuvuus indikoi tiimien verkostomaisesta toimintatavasta, joka mahdollistaa tiimien autonomisen työskentelyn, pitäen sisällään mm. yhteisesti sovitut tavat järjestää ja hoitaa työntekotavat. Voidaan puhua järjestelmästä, jonka rakenne ja toimintatavat sallivat ja tukevat niin yksilön itseohjautuvuudelle kuin tiimien itsenäiselle työskentelylle. (Salovaara, 2019, s. 106.)

2.2.3 Itseohjautuvuus yksilötasolla

Itseohjautuvuudessa korostuu yksilön kyky työskennellä ja toimia autonomisesti, ilman että esimies ohjaa tai valvoo tämän arkipäivän tekemistä (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12). Itseohjautuva työntekijä tiedostaa omat tavoitteensa ja hänellä on taito oma-aloitteisesti työskennellä ja panostaa näiden saavuttamiseksi (Kostamo, 2017, s. 80). Yksilön itseohjautuvuus toteutuu silloin, kun hänelle tulee tunne, että hän pystyy vaikuttamaan omaan käyttäytymiseen ja toimintaan (Sundholm, 2000, s. 26). Itseohjautuvuus lähtee ihmisen sisäisestä motivaatiosta (Salovaara, 2019, s. 106). Lemmetty & Collin (2019a, s. 16) kiteyttävät yksilön itseohjautuvuuden työntekijälähtöiseksi toiminnaksi, missä

työntekijä on aktiivinen ja omatoiminen osapuoli. Deci, Connell & Ryan (1989) määrittelevät itseohjautuvuuden tarkoittavan mahdollisuutta vaikuttaa omaan tekemiseen ja missä korostuvat ihmisen luovuus, konseptuaalinen oppiminen, itsearviointi sekä yleinen hyvinvointi. Itseohjautuvalta yksilöltä vaaditaan taitoa johtaa itse itseään työelämäkontekstissa (Savaspuro, 2019, s. 25).

Koro (1993, s. 36) puolestaan painottaa itseohjautuvuudessa yksilön kykyä tehdä yhteistyötä. Organisaatiossa työntekijän itseohjautuvuus ei tarkoita, että työtä tehdään yksin tai erityksissä muista, vaan itseohjautuvuudessakin yhteisöllisyyden piirre korostuu. Taito toimia yhdessä muiden kanssa painottaa itseohjautuvuuden yhteisöllistä puolta.

Houghton & Yoho (2005) korostavat, että itseohjautuvat työntekijät ovat sisäistäneet ammattitaidon ja halun työskennellä autonomisesti ja he pystyvät kantamaan vastuun omasta työsuoritteestaan ja sen tuloksista vähemmän itseohjautuvia kollegoita paremmin. Itseohjautuvilla yksilöillä on myös kyky tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä oma-toimisesti. He eivät myöskään arastele tuoda julki omia näkemyksiään ja mielipiteitään.

Jotta yksilö kykenee toimimaan itseohjautuvasti, edellytetään häneltä itsemotivoitumista. Tällä tarkoitetaan, että henkilö on kykenevä työskentelemään oma-aloitteisesti ja omasta vapaasta tahdostaan ilman ulkopuolelta, esimerkiksi organisaation esimiehen tai johdon, valvontaa, vaatimusta tai velvoittamista. Yksilön tahto, sisäinen motivaatio, on sisäänrakennettu ominaisuus, ei ulkoisten palkkioiden tai kannustumien varassa toimiva. Sisäisen motivaation syntyä ei pystytä määräämään ulkopuolelta vaan sille on annetta sija ja mahdollisuus nousta esiin. (Salovaara. 2019, s. 106; Kostamo, 2017, s. 92.)

Työntekijän pitää myös olla tietoinen, mitkä ovat hänelle asetetut tavoitteet, mikä on se päämäärä, jota hänen tulee tavoitella. Itseohjautuvissa organisaatioissa tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johto määrittää nämä tavoitteet, vaan heidän tehtävänä on varmistaa, että ne tulevat määritellyiksi. Parhaat tulokset saavutetaan, kun tavoitteet asetetaan yhdessä ja työntekijä saa tämän jälkeen itse sanoittaa itselleen mitä tavoitteet

tarkoittavat konkretiassa hänen omassa työssään. Tämä auttaa työntekijää kokemaan työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12; Martela & Jarenko, 2017b, s. 315.)

Kolmanneksi itseohjautuvuus yksilötasolla edellyttää työntekijältä riittävää osaamista ja kompetenssia. Oman työn substanssiosaamisvaatimusten lisäksi hänellä täytyy olla itsensä johtamisen taito. Tämä pitää sisällään laajan skaalan kykyjä, jotka perinteisessä hierarkkisessa ja byrokraattisessa organisaatiossa on voinut jättää ainakin osittain esimiehen vastuulle, kuten esimerkiksi töiden priorisointi, ajan- ja resurssienhallinta, vastuunotto omasta tekemisestä sekä oman energian ohjaaminen oikeisiin kohteisiin. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12; Houghton & Yoho, 2005.)

Jos työntekijän itseohjautuvuuskyvyssä ilmenee haasteita tai puutteita, kasvaa riski, että hän tarvitsee niin paljon esimiehen apua ja tukea, että itseohjautuvuuden periaate vesitty (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12). Itseohjautuvuutta voidaan kuitenkin vahvistaa järjestelmällisellä harjoittelulla, mutta se voi kehittyä myös ilman tietoista työtä henkilön toimiessa itseohjautuvuutta tukevassa ympäristössä (Koro, 1993, s. 47). Koro (1993, s. 35–36) nostaa esiin myös reflektointikyvykkyyden, millä hän tarkoittaa henkilön pätevyyttä toisaalta itse tarkastella kriittisesti omaa työskentelyään ja toisaalta ottaa vastaan palautetta muilta. Avoin asenne edesauttaa mahdollisten haasteiden ja epävarmuuden sietämistä. Joustavuus puolestaan lisää uskallusta uudennlaisiin työskentelytapoihin ja innovaatioihin.

2.3 Itseohjautuvuuden toimintaperiaatteet

Jotta yritys pystyy saavuttamaan hyötyä itseohjautuvuudesta sekä toimimaan tehokkaasti, edellytetään siltä määriteltyjen vaatimusten täyttämistä. (Salovaara, 2019, s. 112). Organisaatio itsessään ei pysty valvomaan tai ohjaamaan itseorganisoitumisprosessia, mutta muutosmatkaa voidaan helpottaa ja edistää luomalla sille välttämättömät puitteet ja rakenteet (Paju, 2017, s. 46).

Itseohjautuvuus terminä synnyttää assosiaation yksilöllisestä tai yksinäisestä työskentelestä, mutta se voi yhtä lailla olla kollektiivista ja ohjattua toimintaa. Itseohjautuvuutta voidaan verrata ulkoaohjautuvuuteen. Itseohjautuvuudessa tekemisen ja toiminnan laukaisevana tekijänä on tekijöiden oma-aloitteisuus, kun taas ulkoaohjautuvuudessa aloitteen tekevät organisaation rakenteiden määrittämät toimijat. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että kun tiimi havaitsee epäkohdan, alkaa se omatoimisesti miettiä kuinka ongelma ratkaistaan. Koko prosessi tapahtuu ilman ulkopuolista, esimerkiksi esimiehen tai johdon, kehotusta tai määräystä. (Lemmetty & Collin, 2019b, s. 274–275.)

Itseorganisoituvaksi yritykseksi muuntuminen on organisaatiolle kompleksinen kokonaisuus, joka vaatii muutoksia kaikilla toiminnan osa-alueilla. Muutos ei tapahdu puheiden tai yksityiskohtien vaihtamisella. Muutos ei myöskään tapahdu itsestään, vaan edellyttää aktiivista ohjausta, johtamista ja tukemista. Hierarkiaan perustuva organisaatio luo työntekijälle turvaa, sillä länsimainen yritysmaailma on toiminut hierarkkisesti viimeisten 100–150 vuoden ajan. Kun työntekijän tulevaisuudessa täytyy kyetä toimimaan autonomisesti, täytyy organisaation tarjota henkilöstölle välineitä, apua, kannustusta, tukea ja palautetta sekä koulutusta itsensä johtamiseen. Itseohjautuvuus edellyttää yksilöltä uudenlaisia elämänhallintataitoja. (Savaspuro, 2019, s. 34, Martela & Jarenko, 2017b, s. 319.)

Itseohjautuvuuden mahdollistaminen alkaa ihmiskäsityksestä. Hierarkkisessa organisaatiossa johtajan tehtävänä nähdään henkilöstön kontrollointi, valvominen, ohjaaminen ja motivointi. Itseohjautuvuus puolestaan alkaa näkökannasta, missä henkilöstö on luottamuksen arvoinen, työntekijöillä on kykyä ja taitoa tehdä päätöksiä ja heillä on sisäinen motivaatio tekemiseen ilman esimiehen tai johdon aktiivista roolia. Näiden kahden näkökulman taustalla on erilaiset uskomukset ihmisen perusluonteesta, olemuksesta ja toiminnasta, toisin sanoen erilainen ihmiskuva. Ihmiskuvalla on vahva vaikutus tekemiseemme: jos uskomme ihmisen olevan saamaton ja epäluotettava ja häntä kohdellaan tämän mukaisesti, alkaa ihminen itsekin toimia odotetulla tavalla. Päinvastoin, jos näkemys ja odotukset ovat positiivisia, ruokkivat ne toimintaa parempaan suuntaan. Ilmiötä

kutsutaan nimellä Pygmalion-efekti. (Salovaara, 2020, s. 133–134.) Luukka (2019, s. 183) puolestaan painottaa, että organisaation johtohenkilöiden ihmiskäsitys luo perustan yrityksen kulttuurille. Yrityksen arvot, rakenteet ja toimintaperiaatteet kuvastavat suorasti tai epäsuorasti johdon ihmiskäsitystä. Jos johdon keskuudessa vallitsee negatiivinen ihmiskäsitys, konkretisoituu tämä valvonnan ja epäluottamuksen varaan rakentuvaan kulttuuriin. Mutta jos johdon ihmiskäsitys on positiivinen, korostuvat organisaatiokulttuurissa vilpittömyys, luottamus ja arvostus.

Vanhoista, totutuista toimintamalleista poisoppiminen on haastavaa ja vie aikaa, sillä ihminen on koulumaailmasta alkaen oppinut arvostamaan auktoriteetteja. Erityisesti isommissa organisaatioissa on totuttu työskentelemään ei-itseohjautuvassa ympäristössä. Tästä poisoppiminen voi olla haastavaa, etenkin esimiehille ja johdolle, joiden työtehtäviin on perinteisesti kuulunut johtaminen ja kertominen mitä, milloin ja kuinka työt hoidetaan. Uudessa toimintatavassa nämä jäävät työntekijöiden ja tiimien päätettäviksi. (Salovaara & Bathurst 2016.) Jos esimies edelleen kertoo työntekijälle mielipiteensä, kuinka työt tulisi hoitaa, taantuu yksilön kyky itseohjautuvuuteen. Seuraavan haasteen kohdalla henkilö palaa mielellään kysymään neuvoa asian hoitamiseksi, jolloin hän ulkoistaa päätöksenteon esimiehelleen. (Martela, 2017, s. 163.)

Sujuva työskentely itseorganisoituvassa ympäristössä vaatii uusia metataitoja. Kun uudessa toimintamallissa työntekijän on kannettava vapaus ja vastuu omasta työskentelestä ja sen lopputuloksesta, kohtaa hän uusia tilanteita, joista hänen tulee selviytyä itsenäisesti. Kun esimerkiksi konfliktitilanteessa ei ole hierarkiatasolla ylempänä olevaa henkilöä auttamassa tilanteen ratkaisemisessa, vaaditaan työntekijöiltä uudenlaisia yhteistyötaitoja. Itseohjautuva organisaatiomalli ei toimi, jos haastavat tilanteet jätetään hoitamatta tai lakaistaan maton alle. On laadittava yhteiset prosessit, kuinka nämä tilanteet tulevaisuudessa hoidetaan. Uusia työyhteisössä vaadittavia taitoja ovat mm. kyky kuunnella ja kuulla muita, taito sopeutua toisia kunnioittavaan vuorovaikutukseen, kompetenssi vastuun ottamiseen kokonaisuuksista, tahto auttaa muita pyytämättä, fasilitointitaito, kyky kollektiiviseen kompromissiin sekä kokonaisymmärrys tiimityön eri

vaiheiden vaikutuksesta omaan tekemiseen. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän tukeen ja koulutukseen täytyy muutoksen yhteydessä kiinnittää huomiota. (Otala & Mäki, 2017, s. 271; Salovaara, 2019, s. 117; Savaspuro, 2019, s. 56.)

Jotta itseorganisoituva yritys voi toimia tehokkaasti ja järjestelmällisesti, täytyy jokaisen tietää, mitkä ovat hänen tavoitteensa, päämääränsä ja vastuunsa. Yksittäisille työntekijöille suunnattujen tavoitteiden ja viestin täytyy olla yhteneväinen koko organisaation ulospäin antaman viestin ja olemassaolon tarkoituksen kanssa, jottei organisaatioon synny arvostiriitaa. Kaikkien on oltava tietoisia, mikä on kunkin tehtävä osana isompaa kokonaisuutta. On myös määriteltävä missä kulkevat vapauden ja vastuun rajat. Vastavasti on yhdessä etukäteen sovittava, kuka tekee viime kädessä päätökset, jos tiimin jäsenet eivät keskenään pääse yhteisymmärrykseen. Tieto näistä pelisäännöistä pitää olla kaikkien saatavilla. Samoin on huolehdittava, että koko henkilöstö jakaa yhteisen päämäärän. Jollei tätä saavuteta, ei luottamuksen ja yhteistyön varaan rakentuva organisointumalli toimi. (Savaspuro, 2019, s. 35, 48.)

Itseorganisoituvissa yrityksissä syntyy tilanteita, missä yksilöiden tai tiimien täytyy tehdä päätöksiä, joiden vaikutukset ulottuvat oman tiimin ulkopuolelle. Avuksi Salovaara (2019, s. 113) ehdottaa neuvonpitoprosessia, missä tiimin jäsenen täytyy kysyä kantaa ja näkemystä sellaisilta henkilöiltä, joihin asia myös vaikuttaa. Neuvonpitoprosessista suositellaan tehtävän organisaation virallinen käytäntö.

Itseohjautuvuus ei tarkoita, etteikö organisaatiossa olisi esimiehiä, johtajia tai toimintaa ohjaavia rakenteita. Tyypillinen harha on, että itseohjautuvuutta pidetään ihannoitavana, kun yksilö voi tehdä mitä haluaa. Itseorganisoituvakin yritys vaatii toimiakseen rakenteita ja hierarkioita, mutta nämä eroavat perinteisestä byrokraattisesta organisaatiosta. Toimintaa ohjaavia rakenteita ovat muun muassa matalat hierarkiatasot, organisaatiorakenteet, raportointisuhteet, organisaatiokulttuuri sekä käytännön muovaamat työskentelykäytännöt ja työkalut. Yhteistyön tekemistä säätelee merkittävästi myös se, kuinka työtehtäviä opitaan suorittamaan. Organisaatioissa tarvitaan itseohjautuvuudesta

huolimatta myös ohjaamista, tukemista ja yhteisöllisyyttä sekä näistä tiedottamista. Muutosjohtamisella vaikutetaan vanhoista työtavoista luopumiseen ja uusien omaksumiseen. Itseohjautuvuus ei siis tarkoita, että jokainen voi tehdä mitä haluaa, vaan jokainen saa olla mukana määrittämässä mitä yhdessä tehdään. (Lemmetty & Collin, 2019b, s. 264; Salovaara, 2019, s. 113; Savaspuro, 2019, s. 35.)

Yksilön toimintavapaus ja -vastuu muotoutuu työyhteisön yhdessä määrittelemien rajojen puitteissa. Yksilötasolla itseohjautuvuus voidaan nähdä opittavissa olevana taitona ja kompetenssina, joka kehittyy toiminnan myötä. Itseohjautuvuuden taito on kytköksissä kontekstiin, yrityksen ylläpitämiin rakenteisiin, voimavaroihin, ohjaukseen ja kulttuuriin, joiden puitteissa yksilöiden odotetaan toimivan autonomisesti. Kontekstisidonnaisuus ilmenee myös siinä, että sama henkilö voi yhdessä tilanteessa toimia autonomisesti, mutta toisessa tarvitsee enemmän apua ja tukea. Itseorganisoituvassa yrityksessä esimies nähdään apua ja tukea antavana mentorina, jonka tehtävä on oivalluttaa työn merkityksellisyydestä ja luoda uutta toimintamallia kannatteleva ilmapiiri. Esimiesten ja johdon täytyy tiedostaa, että työntekijöiden tuen ja avun tarve vaihtelee yksilöittäin. (Lemmetty & Collin, 2019b, s. 268–269.)

Kun yhteiset toimintatavat on sovittu ja ne on jalkautettu kaikille, syntyy odotusarvo, että kaikki sitoutuvat näihin. Keskinäisellä sopimuksella konkretisoidaan, että määritellyt rakenteet ohjaavat kaikkien autonomista toimintaa ja ne toimivat sosiaalisen käyttäytymisen normistona, joka saattaa erota huomattavasti perinteisestä hierarkkisesta säännöstöstä. (Salovaara, 2019, s. 110.)

Itseohjautuvat organisaatiot vaativat toimiakseen avointa ja aktiivista vuorovaikutusta. Historiassa massatuotannon aikakaudella organisaation vuorovaikutussuhteet määriteltiin tiukoilla rakenteilla ja säännöillä. Vuorovaikutuksen tehtävänä oli varmistaa, että työt tulivat hoidetuksi. Itseohjautuvassa organisaatiossa kommunikaatiosuhteiden tärkeimpiä tehtäviä ovat informaation välittämisen lisäksi toisen ihmisen kohtaaminen.

Itseohjautuvassa työyhteisössä työtehtävien hoitaminen vaatii ihmisten kohtaamista ihmisinä. (Kilpi, 2017, s. 117.)

Salovaara (2017, s. 70) toteaa, että huonosti organisoituna itseohjautuvuuden tuomien haasteiden ratkomisesta tulee aikasyöppö. Huonoimmassa tapauksessa itsekkäistä, itseohjautuvista yksilöistä tulee organisaation kompastuskivi. Parhaimmillaan toimiva ja tehokas henkilöstö synnyttää niin paljon resursseja, että yhteistyön tulos vastaa 120 prosentin työpanosta suhteessa yksittäisen ihmisen työpanokseen. (Salovaara, 2017, s. 70.)

Vaikka iso osa tämän päivän organisaatioista toimii edelleen hierarkkisesti, on itseohjautuvien yritysten todettu saavuttaneen paljon hyötyä. Kun motivoitunut henkilöstö on tehokas, tuottava ja innovatiivinen, näkyy tämä organisaatiotasolla lisääntyvänä kilpailukykyinä. Tästä syystä uskotaan, että itseorganisoituvien yritysten määrä tulee kasvamaan. Huomiota herättävä suuntaus on ns. hybridi, missä eri toimintamallien parhaat puolet sulautuvat yhteen. Näitä ovat hierarkkisen organisaation valvonta ja ennakoitavuus sekä itseohjautuvuuden autonomia. (Salovaara, 2019, s. 117–118.)

2.4 Itseohjautuvuuteen liitetyt kysymykset ja epäluulot

Itseohjautuvat organisaatiot herättävät sekä positiivisia että negatiivisia näkemyksiä (Lemmetty & Collin, 2019b, s. 264). Itseohjautuvuutta kyseenalaistavat epäilevät toimintamallin sekasortoisuutta, työntekijöiden kykyä, voimavaroja ja jaksamista sekä muutokseen menevää aika (Salovaara, 2019, s. 115).

Ensimmäinen epäluulo kohdistuu organisaation sekasortoiseen toimintamalliin. Yleinen oletamus on, ettei itseorganisoituvassa yrityksessä ole toimintaa tukevia rakenteita, vaan jokainen toimii autonomian varjolla oman mielensä mukaisesti. Salovaara (2019, s. 115) on tutkinut 60 itseorganisoituvaa yritystä maailmanlaajuisesti ja todennut, että kaikista näistä organisaatioista löytyy itseohjautuvuutta tukevia puitteita ja järjestelmiä. Haasteena on, että koska olemme satojen vuosien ajan tottuneet toimimaan byrokraattisessa ja hierarkkisessa maailmassa, emme tunnista näitä poikkeavia rakenteita tai

emme tiedosta niiden ohjausvaikutusta, koska niistä ei ole aikaisempaa tuntemusta. Esi-merkiksi perinteinen esimiesrooli voi toimia monikollisena johtajuutena, missä perinteisen esimiesroolin tehtävät ja vastuut on jaettu useammalle taholle. (Salovaara, 2019, s. 115.)

Itseohjautuvuudella ei myöskään tarkoiteta, että jokainen voisi toimia kuten haluaa. Morning Starin perustaja Doug Kirkpatrick on tarkentanut tätä toteamalla, että itseohjautuvuus ei tarkoita, että työntekijä voi tehdä mitä haluaa, vaan se tarkoittaa, että työntekijä on mukana määrittämässä ja päättämässä mitä yhdessä tehdään. Organisaatioiden ja tiimien itseohjautuminen on mahdollista, kun henkilöstölle sallitaan kollektiivinen itsemääräämisoikeus. Keskiössä on tiimin yhdessä päättämät työskentelytavat ja toimintamallit sallittujen puitteiden ja raamien puitteissa. (Salovaara, 2019, s. 109–110.)

Vuonna 2016 ohjelmistoyhtiö Vincit kirjoitti omassa blogissaan asiakkuusjohtajastaan Petri Suhosesta. Vaikka Suhonen totesi olevansa töissä Euroopan parhaassa työpaikassa, jossa hän viihtyi ja pystyi toteuttamaan itseään, sairastui hän kuitenkin keskivaikeaan masennukseen ja työuupumukseen. (Vincit, 2016.) Toisena huolenaiheena nousee kysymys, mitä tapahtuu, jos yksilöllä ei ole taitoja tai kykyä toimia ja työskennellä itseohjautuvasti. Useille tämän päivän organisaatioille on tyypillistä, että työtä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta, tavoitteisiin ja työskentelytapoihin pystyy itse vaikuttamaan, esimies tai organisaation rakenteet eivät aseta rajoituksia. Kaikki tekeminen on niin sanottu omissa käsissä. Toimiminen tällaisessa yrityksessä vaatii kykyä johtaa itse itseään. Esimerkin Petri Suhonen oivalsi, että hänen haasteensa johtuivat siitä, ettei hänellä ollut niitä kykyjä ja taitoja, joita tarvitaan itseohjautuvassa työpaikassa. Itsensä ohjaaminen, autonominen päätösten tekeminen ja oman työajan säänteleväminen antavat yksilölle paljon vapauksia, mutta nämä ovat toisaalta myös stressaavia vastuita. (Martela & Jarenko, 2017b, s. 316, 318–319; Lee & Edmondson, 2017.)

Salovaara (2019, s. 115) korostaa, että vastuuntuntoinen organisaatio ennakoii toiminnassaan vastaavanlaiset tilanteen etukäteen, jottei tällaisia pääse syntymään.

Yhdenkään yrityksen intressissä ei ole luoda toimintaympäristöä, joka aiheuttaisi stressiä tai ettei se ylipäättäen toimisi. Toisaalta Salovaara (2019, s. 115) toteaa, ettei ole olemassa tutkimusnäyttöä, joka osoittaisi, että itseorganisoituvissa yrityksissä esiintyisi enemmän tai vähemmän stressiä kuin hierarkkisissa, byrokraattisissa organisaatioissa. Muutostilanteet taas koetaan yleisesti epämiellyttäväiksi ja ahdistaviksi. On yksilöllistä, kuinka voimakkaasti muutoksesta johtuvat tunteet koetaan ja kuinka nopeasti ne kääntyvät voimavaroiksi. Henkilöiden välillä nämä voivat vaihdella huomattavastikin. (Viitala & Jylhä, 2011, s. 261.) Kun organisaatio päättää alkaa toimimaan itseohjautuvasti, merkitsee se isoa muutosta hierarkkiseen toimintatapaan. Itse muutos aiheuttaa epävarmuutta ja epätietoisuutta. Salovaara (2019, s. 116) toteaa, että jos asetetaan vastakkain vakiintunut itseorganisoituva ja hierarkkinen organisaatio, on mahdotonta sanoa kummassa työntekijät kokevat enemmän stressiä. Työuupumusta, epämotivoituneisuutta ja pahimmillaan loppuun palamista esiintyy yhtä lailla hierarkkisissa, byrokraattisissa kuin itseohjautuvissakin organisaatioissa.

Perinteisessä organisaatiossa on esimiehen vastuulla vastata työn lopputuloksen laadusta, tiedonkulusta ja puuttumisesta mahdolliseen alisuoriutumiseen. Täysin itseorganisoituvassa yrityksessä nämä velvollisuudet jäävät kollegoiden vastuulle. Mikäli kollegat eivät kykene puuttumaan tämänkaltaisiin haasteisiin, murenevat itseohjautuvuuden edellytykset. Uskallus puuttua vaikeisiin tilanteisiin vaatii työntekijöitä erityistä rohkeutta. Morning Starin perehdytyksessä korostetaan rohkeutta puuttua asiaan. (Hamel, 2011.) Hollantilaisella hoiva-alan yrityksellä Buurtzorgilla on 40 coachia tukemassa autonomia tiimejä. Mutta toisaalta valvonta voi olla jopa tiukempaa kuin yhden esimiehen alaisuudessa, sillä nyt valvontavastuu on jaettu kaikille tiimiläisille. (Salovaara, 2019, s. 113.)

Haastavaa voi olla myös löytää tasapaino toimintavapauden ja käyttäyskulttuurin välillä. Jos itseohjautuvissa organisaatioissa tai tiimeissä ei ole sovittu kuinka toimitaan valta- ja vastuukysymyksissä, voi riskiksi muodostua valtatyhjiö, mikä tarkoittaa, että aina joku käyttää valtaa ja pahimmassa tapauksessa lähtee edistämään omia intressejään. Usein

tällaiseksi valtaeliittiryhmän muodostavat vahvat persoonat, joilla on rohkeutta ilmaista omat mielipiteensä ja jotka omaavat synnynnäistä johtajuutta. Jos tämä ryhmä alkaa käyttää valtaa liiaksi ja ohjata muidenkin tekemistä, kasvaa riski, että työyhteisö alkaa tuntea tyytymättömyyttä ja ilmapiiri heikkenee. (Savaspuro, 2019, s. 35, 43.)

Itseohjautuvat työntekijät voivat olla määrätietoisia ja kunnianhimoisia ja toimivat tästä syystä itsekkäästi sen sijaan, että joustaisivat muut huomioiden. On myös mahdollista, että osa innostuu vallasta ja ottaa työssään liian isoja riskejä. (Savaspuro, 2019, s. 35.) Tästä johtuu, etteivät autonomiset henkilöt luo hyvin toimivaa yhteisöä. Itseohjautuvuuteen kuuluu kompetenssi kyetä mukautumaan muidenkin tahtotilaan. Olennaista on saavuttaa tasapaino kaikkien osapuolten välillä; oman, työyhteisön ja asiakkaiden. (Salovaara, 2017, s. 60.)

Organisaatio voi kohdata uudenlaisia haasteita kunnianhimoisten työntekijöiden kohdalla, jos he haluavat edetä urallaan konkreettisten, näkyvien ura-askelten kautta. Perinteisessä, hierarkkisessa organisaatiossa omaa urakehitystä on helpompi seurata ja verrata etenemistä muihin esimerkiksi organisaatiokaavion kautta. Koska itseorganisoituvista yrityksistä puuttuvat hierarkiarakenteet, käy vertailu haastavaksi. (Hamel, 2011.)

Kaikki yksilöt eivät ole yhtä itseohjautuvia, sillä länsimaisessa organisaatioympäristössä on totuttu toimimaan hierarkkisesti ja byrokraattisesti. Osa työntekijöistä voi olla niin tottuneita turvalliseen toimintamallin, etteivät he kykene sopeutumaan johtajattomaan työelämään. Itseohjautuvuus on tällöin haastavaa, sillä ihmisten on otettava vastuuta teoistaan, heillä ei mahdollisesti ole enää virallista esimiestä suodattamassa huonoja uutisia, hoitamassa vaikeita asiakastilanteita tai ottamassa vastaan ikäviä työtehtäviä. Ei ole epätavallista, että henkilöt, jotka eivät kykene sopeutumaan itseohjautuvuuden tuomaan vapauteen ja vastuuseen irtisanoutuvat ja siirtyvät vielä perinteistä, hierarkkista toimintatapaa soveltaviin organisaatioihin. (Laloux, 2014, s. 269.) Hamel (2011) puolestaan toteaa, että kyseessä on enemmin uuteen kulttuuriin sopeutumattomuus kuin kyvyttömyys toimia itseohjautuvasti. Hierarkkiseen ja byrokraattiseen organisaatioon

tottuneen henkilön voi olla vaikea sopeutua uudenlaiseen toimintaympäristöön. Saattaa kestää vuodenkin ennen kuin uusi toimintamalli on kokonaan sisäistetty ja kaikki toimivat tämän mukaisesti.

2.5 Itseohjautuvuuden hyötyjä

Tutkijat ovat löytäneet useita perusteluita, jotka puoltavat itseohjautuvuutta työelämässä (Martela & Jarenko, 2017b, s. 322). Itseohjautuvat organisaatiot ovat myös menestyneet hyvin Suomen parhaiden työpaikkojen kilpaluissa. Yritysten on todettu olevan tehokkaita ja ne houkuttelevat puoleensa alan parhaita työntekijöitä (Salovaara, 2019, s. 116.)

Käytännössä itseorganisoituminen tarkoittaa byrokratian karsimista, mikä lisää työntekijöiden valtaa tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä itsenäisesti. He eivät tarvitse esimiehen tai johdon päätöksiä tai lupia asioiden hoitamiseksi tai edistämiseksi. Tällainen toimintatapa tekee työnteosta sujuvaa, joustavaa ja ketterää. (Lemmetty & Collin, 2019b, s. 264.) Itseohjautuvuus vastaa erityisesti asiantuntijoiden tärkeimpiin motivaatiotekijöihin, autonomian tarpeeseen sekä edellytykseen säännellä omaa työntekotapaa (Ojala & Mäki, 2017, s. 268). Tulevaisuudessa, jos esimies pystyy yksityiskohtaisesti kertomaan työntekijälle, kuinka työ tulee hoitaa, pystyy hän kertomaan sen myös tekoälyllä varustetulle robotille. Automatisoinnin ulkopuolelle jäävät sellaiset työtehtävät, jotka vaativat itsenäistä päätöksentekoa. (Martela & Jarenko, 2017b, s. 322–323.)

Yksilötason itseohjautuvuuden puolesta argumentoidaan henkilön sisäisen motivaation positiivisilla vaikutuksilla. Kun ihminen saa työssään toteuttaa itseään, kokee hän itsensä motivoituneeksi. Motivoituneet työntekijät ovat tehokkaita, aikaansaavia, luovia ja asiakaspalveluhenkisiä niin sisäisiä kuin ulkoisiakin asiakkaita kohtaan. Tiimitasolla tämä näkyy työviihtyvyytenä, työtyytyväisyytenä ja yleisenä hyvinvointina. Positiivinen sykli heijastuu organisaatiotasolle asiakastytyytyväisyytenä, toiminnan tuottavuutena, laatuna ja innovatiivisuutena, mikä lisää yrityksen kilpailukykyä. (Ojala & Mäki, 2017, s. 268–269; Salovaara, 2019, s. 102.)

Hietala (2019, s. 35) kuvaa itseohjautuvuuden sytyttämää sisäistä motivaatiota tilaksi, missä henkilöstö työskentelee intohimoisesti tarjoten koko kapasiteettinsa työnantajan käyttöön. Kun iso osa henkilöstöstä työskentelee samalla intensiteetillä, vaikuttaa tämä positiivisesti liiketoiminnan tulokseen. Hietala (2019, s. 35) korostaa, että näin yritys voi saavuttaa kilpailukyvyyn sijaan aitoa kilpailuetua.

Työteon sisäiset ja ulkoiset olosuhteet muuttuvat kiihtyvällä tahdilla, joten organisaation täytyy pystyä uudistamaan toimintaansa pysyäkseen oman alan kehityksessä mukana. Itseohjautuvuuden kautta jokainen työntekijä pystyy itse kehittämään omaa työtään, mikä tekee organisaatiosta joustavan ja ketterän. Itseohjautuvuus mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen laajemminkin organisaatioiden toimintaan, minkä on todettu voimaannuttavan heitä. Tämä näkyy mm. vahvana sitoutumisena organisaatioon. (Lee & Edmondson, 2017; Hamel, 2011.)

Kun itseohjautuvat tiimit saavat toimia autonomisesti, täytyy heidän kantaa vastuu myös työn lopputuloksen laadusta. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät ovat alkaneet panna nostaa ammattitaitonsa vahvistamiseen. Alan ammattilainen ei välttämättä ole enää esimies, päällikkö- tai johtotason edustaja, vaan suorittavaa työtä tekevät työntekijät, minkä johdosta työntekijöiden ammattitaito on kasvanut. (Hamel, 2011; Lee & Edmondson, 2017.)

Perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa esimies tai johto tekee liiketoiminnan kannalta tärkeimmät päätökset. Heidät on koulutettu tähän ja heillä on käytettävissä runsaasti dataa päätöksenteon tueksi. Mutta heiltä puuttuu usein päätöstä koskeva konteksti – ymmärrys päätöksen taustoista ja vaikutuksista käytännön tekemiseen. Koska osapuolet katsovat asiaa eri näkökulmista ei päätösten mielekkyyttä tai perusteluita aina ymmärretä. Itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksenteko on viety mahdollisimman lähelle ruohonjuuritasoa. Tämän on todettu johtavan laadukkaampiin päätöksiin ja nopeampaan päätöksentekoon. (Hamel, 2011.)

Itseohjautuvuuden parantunut työilmapiiri konkretisoituu tiiviimpänä työyhteisönä. Morning Starilla todettiin politikoinnin ja toisten selän takana puhumisen loppuneen kokonaan, kun työntekijät eivät enää kilpaile keskenään etenemisestä organisaation hierarkia-asteikolla. Työntekijöiden keskinäinen avunanto on lisääntynyt, koska hyväntahtoisuus ja ystävällisyys lisää yksittäisen työntekijän mainepääomaa. (Hamel, 2011.)

Osassa organisaatioista itseohjautuvuus on viety niin pitkälle, ettei yrityksessä ole enää virallisia esimiehiä. Taloudelliset hyödyt ilmenevät kustannussäästöinä keskijohdon palkkakustannusten pientymisenä tai poistumisena kokonaan. Esimerkiksi Morning Star on käyttänyt kertyneet säästöt työntekijöiden palkankorotuksiin tai yrityksen kasvun mahdollistamiseen. (Cohen ja muut, 1994; Hamel, 2011.) Zappoksella työteho oli laskeutunut yrityksen kasvaessa. Itseohjautuvuuden myötä työn tuottavuus työntekijää kohden saatiin kääntymään merkittävään kasvuun. (Lee & Edmondson, 2017.)

Yritykset tavoittelevat itseohjautuvuudella eri asioita. Itseohjautuvuudella kasvatetaan organisaation joustavuutta ja mukautumiskykyä, mutta tämä voi aluksi tapahtua tehokkuuden kustannuksella. Uuden toimintamallin opettelu vie aikaa. Kun esimies ei enää kerro työntekijöille valmiita vastauksia, joutuvat työntekijät itse miettimään ratkaisuja, joka voi viedä aikaa. Mutta kun organisaatio on oppinut itseohjautuvuuden lainalaisuudet, ovat tutkimustulokset raportoineet myös tehokkuuden paranevan, kun päätöksiä ei tarvitse hakea hierarkiatason ylemmiltä tasoilta. (Martela, 2017, s. 154.)

3 Johtaminen itseohjautuvuuden kontekstissa

Tässä luvussa käsitellään johtajuutta itseohjautuvuuden kontekstissa. Ensimmäisenä tarkastellaan, kuinka johtaminen on työelämän murroksessa muuttunut. Tämän jälkeen paneudutaan valmentavaan johtajuuteen ja esimiestyöhön. Lisäksi valmentavaa johtajuutta tarkastellaan tämän tuomien etujen näkökulmasta sekä kuinka itseohjautuvuutta kyetään vahvistamaan valmentavan johtajuuden avulla. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan itsensä johtamista ja miksi tämä taito on oleellinen itseohjautuvassa kontekstissa. Lopuksi luodaan katsaus muutosjohtamiseen ja kuinka henkilöstö reagoi muutokseen eri tahdissa.

3.1 Johtaminen työelämän murroksessa

Johtamista on pitkään tarkasteltu klassisen kahtiajaon, ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) kautta (Sydänmaanlakka, 2009, s. 16). Tämän päivän työelämää ravistelee parhaillaan neljäs teollinen vallankumous (Kilpinen, 2018, s. 11). Tiimipohjaiset rakenteet ovat syrjäyttäneet perinteiset vertikaaliset johtamishierarkiat (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Tästä syystä johtamisen yksinkertaistettu kahtiajako ei enää pysty vastaamaan modernin johtamisnäkökulman haasteisiin. Organisaatioissa ei kyetä rakentamaan tulevaisuutta historiallisilla johtamiskäytänteillä. (Sydänmaanlakka, 2009, s. 17.) Hamel (2011) on todennut, että organisaatiot ovat päivittäneet prosessinsa 2000-luvulle, mutta johtamisprosessit juontuvat 1900-luvulta ja käytössä olevat johtamiskäytännöt 1800-luvulta. Jotta organisaatio pysyy hektisen muutoksen vauhdissa, vaaditaan ajattelutavan muutosta. Vasta tämän jälkeen on mahdollista muuttaa myös tekemistä ja johtamista. (Hietala, 2019, s. 23.)

Johtaminen on murroksessa. Tilanteesta tekee huolestuttavan se, että vanhat johtamisopit eivät enää päde, mutta ainakaan osassa organisaatioita ei vielä ymmärretä tai osata uusia johtamiskäytänteitä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 9). Ongelmatilanteiden edessä esimiehet ja johto turvautuvat helposti historiasta tuttuihin käytänteisiin ja menetelmiin sen sijaan, että he uskaltaisivat pysähtyä ja tarkastella tilannetta uusista

näkökulmista. (Hietala, 2019, s. 44.) Perinteisiä johtamiskäytänteitä haastavat myös työelämään saapuvat nuoremmat sukupolvet, joille rahallistakin korvausta tärkeimpiä tekijöitä ovat mm. organisaation matalat hierarkiatasot, yksilön vapaus, työn merkityksellisyyden kokeminen ja työssä viihtyminen. He toivovat johtamiselta dialogia, autonomista työskentelytapaa, mielenkiintoisia haasteita sekä rakentavaa palautetta. (Collin ja muut, 2017, s. 70.)

Tänä päivänä johtaminen ei ole yksin johdon ja esimiesten vaikutuksen piirissä, sillä itseohjautuvassa ympäristössä jokainen yksittäinen työntekijä on toimija johtajuudessa. Itseohjautuvissa organisaatioissa jokainen yrityksen työntekijä vaikuttaa johtamiseen joko tietämättään tai suunnitellusti. Itseohjautuvuuden myötä johtamisessa tasapainoillaan vapauden, autonomian ja johtamisen ristiaallokossa. Vaikka itseohjautuvuudessa korostuu yksilön taito ja osaaminen johtaa itse itseään, vaikuttavat työssä menestymiseen muutkin tekijät. Olennaisia elementtejä ovat työn kokonaishallinta sekä kyky saavuttaa asetetut tavoitteet, jotka linkittyvät vahvasti organisaation johtamiskäytänteisiin. Itseohjautuvuus kyseenalaistaa vakiintuneen johtamisen tarkoituksen ja käytännöt. (Mäki, 2019, s. 123–124.)

Itseohjautuvuus ei nimestään huolimatta tarkoita johtajattomuutta, päinvastoin johtamisen merkitys ja tarkoituksenmukaisuus kasvavat. Jotta organisaatiossa kyetään löytämään yhteinen suunta ja tavoite sekä jakamaan vastuut niin, että tavoite on saavutettavissa, edellytetään johtajuutta. Johtajaroolin säikeistyminen useammalle taholle itseohjautuvassa organisaatiossa vaatii henkilöstöä miettimään omaa suhdettaan johtamiseen kahdesta näkökulmasta, niin johtajana ja vastuunkantajana toimimisena kuin johdettavana olemisena. (Mäki, 2019, s. 124.)

Äärimmilleen viedyssä itseohjautuvuuden muodossa yrityksessä ei ole esimiehiä. Esimerkiksi tamperelainen ohjelmistoalan yritys Vincit tarjoaa työntekijöilleen johtamista palveluna, niin sanottuna LaaS-palveluna (Leadership as a Service). (Kuitunen & Pystynen, 2017, s. 288.) Collin ja muut (2017, s. 70) toteavat, että he ovat tutkimuksessaan

havainneet johtamattomuuden rajoittavan henkilöstön luovuutta ja toimintakykyä, vaikka ajatuksena toimintavapaus on ollut positiivinen.

Johtaminen on vaativa tehtävä eikä siitä ole viimeisen sadan vuoden aikana keskusteltu yhtä paljon kuin tänä päivänä (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Organisaatioissa käydään päivittäin keskustelua yksilön ja yrityksen intressien ristiriitailanteista. Itseorganisoitumisen myötä tilannetta ovat haastaneet omalta osaltaan yritysten rakenteiden ja vastuujakojen muutokset, missä johtajan ja johdettavan ymmärrys oman roolin ja toimenkuvan rajoista saattaa olla epäselvä. Työelämän monisäikeisyydestä johtuen toiminnan ennustettavuus on käynyt haastavaksi. Tiivistetysti voidaan todeta, että nyky maailmassa organisaatioiden kohtaamat haasteet ovat niin monisyisiä, ettei niitä kyetä enää ratkaisemaan tutulla ylhäältä alas -johtamisella. (Mäki, 2019, s. 125.)

Johtajuutta ei nähdä enää toiminnan prosessien ja projektien käynnistäjänä ja ylläpitäjänä, missä henkilöstö toimii passiivisesti annettujen ohjeiden mukaisesti. Johtajuutta on alettu pitää yksilöllisen näkökulman sijaan kontekstiin liitettynä yhteistyötoimintana. Johtajuuden tulisi olla jatkuva, sosiaalinen prosessi, missä yksittäinen työntekijä pystyy vaikuttamaan kaikkiin tiimin ja organisaation jäseniin niin, että yritys kykenee pääsemään päämääräänsä. Johtajuus on myös laajentunut perinteisen vertikaalisen ulottuvuuden lisäksi horisontaaliseksi ja verkostoissa tapahtuvaksi toiminnaksi. Johtajuuteen on lisätty dimensio, jossa yhdistyvät työyhteisön, asiakkaiden ja ympäristön dialogi ja palaute. (Mäki, 2019, s. 126–127.)

Johtajuus on kehittynyt yksilölajista kohti jaetun johtajuuden eri muotoja. Kun aikaisemmin johtaja tai esimies vastasi määrittelystä kokonaisuudesta, ovat johtajuuden vastuut ja tehtävät tänä päivänä jakautuneet useiden toimijoiden kesken. Johtajaa ei enää nähdä uniikkina tiedon lähteenä tai osaamisen hallitsijana. Jaetussa johtajuudessa korostuu näkökulma, jonka mukaan johtajuus jakautuu tiimille, organisaatiolle tai kokonaiselle verkostolle, joilta kaikilta tahoilta löytyy riittävä osaaminen tähän. (Woods ja muut, 2004.)

Hierarkkiseen organisaatioon sopii hierarkkinen johtamistapa, mutta tämän päivän tietoyhteiskunnassa vaaditaan dynaamisempaa johtamisnäkökulmaa. Toinen syy jaetun johtamisen korostumiselle on yhteiskunnan ja organisaation kohtaamat haasteet, jotka ovat liian monitahoisia ja ennustamattomia yhden henkilön hoidettavaksi. (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009.) Jaetun johtajuuden tarve korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, missä asiantuntija itse on oman työnsä paras erityisosaaja. Asiantuntijan työ vaatii autonomista ongelmanratkaisua ja on kohtuutonta edellyttää esimieheltä tai johdolta laaja-alaisempaa osaamista. Kyetäkseen hoitamaan työtehtävänsä menestyksekkäästi, tarvitsee asiantuntija itsenäistä työskentelytilaa ja vaikutusmahdollisuuksia. (Mäki, 2019, s. 127.)

Itseorganisoituvassa yrityksessä johtaminen kiteytyy kysymykseen, kuinka varmistaa, että itseohjautuvat yksilöt kulkevat samaan suuntaan, kohti yhteistä päämäärää. Vaarana on, että yhteisen tavoitteen fokus katoaa ja toiminnasta tulee tehotonta ja turhauttavaa. Toisaalta työntekijät haluavat vapautta, koska kokevat sanellut tavoitteet ja työskentelytavat rajoitteiksi ja toisaalta he peräänkuuluttavat etukäteen määriteltyjä puitteita tekemiselle. Olennaista on löytää tasapaino autonomian ja työtä ohjaavien raamien välille. (Mäki, 2019, s. 127–128.)

Mäki (2019, s. 133) toteaa, että itseohjautuvuuden ja heitteillejätön ero on häilyvä. Toisaalta henkilöstö haluaa toimia itsenäisesti, mutta toisaalta haikaillaan johdettavana olemisen perään. Esimiehiltä ja johdolta odotetaan apua, tukemista, kannustusta ja palautetta. Organisaation on tärkeä luoda yhdessä sovitut toimintatavat, sillä jos nämä puuttuvat, toiminnan epäselvyytenä, henkilöstön turhautumisena ja jopa epäoikeudenmukaisuuden kokemisena. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuudella luodaan toimintaa ylläpitävät ja kantavat puitteet. Johtamisen täytyy tukea henkilöstöä yksilötasolla, yritystä organisaatiotason tavoitteissa sekä vastata ympäröivän yhteiskunnan vaatimuksiin samalla kun nämä nivoutuvat yhteen lujittaen ja kannatellen toisiaan. (Mäki, 2019, s. 137–139.)

3.2 Valmentava johtaminen

Tämän päivän organisaatioissa esimiehillä on haastava tehtävä: heidän vastuullaan on jatkuvien muutosten läpivienti, monimuotoisuuden ja tiimidynamiikan johtaminen, oikeanlaisten työympäristöjen ja toimintamallien luominen, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa. On tullut tarve löytää uusia johtamistapoja, missä pienemmällä panoksella saavutetaan tehokkaampia tuloksia. Valmentava johtaminen haastaa johtajakeskeisen johtamisfilosofian tarjoten laajempaa vastavuoroisuutta. (Smith, 2019.)

Tutkijoilla on hieman eri näkemys valmentavasta johtajuudesta. Osalle valmentava johtaminen tarkoittaa tiimin johtamista, kun taas osalle se on kahdenkeskinen prosessi. Yksilötasolla tapahtuvassa valmentavassa johtamisessa korostuvat valmentajan ja valmennettavan ihmissuhteen kehittäminen ja syventäminen, kyky kuunnella ja kuulla toista osapuolta sekä tahto antaa ja vastaanottaa palautetta. Tiimitasolla valmentavassa johtajuudessa painottuvat esimiehen taito rakentaa tiimin yhteinen tavoitetila, auttaa tiimiläisiä työtehtävien suorittamisessa sekä tulevaisuuden päämäärien kirkastamisessa. Tiimin kehittymistä ja suorituskyvyn parantamista edesautetaan koulutuksellisin keinoin. (Viitala, 2019, s. 172–173.)

Valmentava johtajuus voidaan myös nähdä toimintona tai prosessina. Toimintonäkökulmassa korostuu esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus, jonka tarkoituksena on parantaa ja tehostaa työntekijän työssä suoriutumista. Järjestelmällisen palautteen tarkoituksena on toimia työntekijän ammatillisten kykyjen ja taitojen, sosiaalisten suhteiden sekä henkilökohtaisen tehokkuuden edistäjänä. Siinä missä toimintonäkökulma tähtää yksittäiseen lopputulemaan, lähestyy prosessinäkökulma kehittymistä ja parantamista laajemmasta perspektiivistä, vaikka näkökulmat menevätkin osittain limittäin. Prosessiperspektiivi tarkastelee valmentavaa johtajuutta prosessina, missä ihmisille tarjotaan itsensä kehittämisen ja oman toiminnan tehostamisen työkaluja, tietoa ja tilaisuuksia. Valmentaminen on kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen keskeytymätön prosessi, jonka tavoitteena on vapauttaa yksilön kokonaisvaltainen potentiaali askel kerrallaan. Työskentelytahti sovitaan kullekin yksilölle sopivaksi. Valmentava johtaminen vaatii myös roolien

vaihtoa, passiivisena tarkastelijana toimineesta esimiehestä tulee aktiivinen osallistuja, joka toimii tiiviissä yhteistyössä niin yksilöiden kuin tiiminsäkin kanssa. (Gilley, Gilley & Kouider, 2010.)

Eri lähestymisnäkökulmista huolimatta tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että valmentava johtajuus on kokonaisvaltaista toimintaa, missä esimies toimii alaisen palvelijana kyeten edistämään ja kehittämään tämän suoritustasoa keskikertaisesta tai hyvästä erinomaiseksi (Viitala, 2019, s. 171, Gilley, Gilley & Kouider, 2010). Valmennettavan kehittyneet voimavarat ovat eduksi koko tiimille ja organisaatiolle. Vastavuoroisesti tiimin kehittynyt potentiaali voimaannuttaa yksilöä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 12–13.)

3.2.1 Valmentava esimies

Valmentaminen koostuu kahdesta osapuolesta, valmentajasta ja valmennettavasta. Toisen osapuolen tahtotilana on kasvaa ja kehittyä ja toinen pystyy tarjoamaan tähän apua ja tukea. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 9.) Valmentavan johtamisen päämääränä on, että esimies ottaa roolikseen olla sekä yksilön että tiimin tukena heidän oppimis- ja kehittymisprosessissaan sekä työstä suoriutumisessa ja autonomisessa työskentelytavassa (Viitala, 2019, s. 171). Valmentava esimies keskittyy suoritettavien tehtävien sijaan ihmisiin (Ladyshevsky, 2010).

Valmentavan esimiehen pääasiallinen tehtävä on yksilöiden ja tiimin taitojen ja kyvykkyyksien sekä suorituskyvyn parantaminen (Beattie ja muut, 2014). Ristikangas & Ristikangas (2010, s. 13) puolestaan toteavat, ettei esimiehen tehtävänä ole suoranaisesti kehittää alaistaan, vaan ennen kaikkea mahdollistaa tämän kehittyminen ja kasvaminen tarjoamalla apua ja tukea. Valmentaminen perustuu hyviin ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihin (Ladyshevsky, 2010). Ratkaisevaa on, kykeneekö esimies näkemään tiimin jäsenet kehittyvinä yksilöinä, pitkäaikaisina kumppaneina, oppijoina ja arvokkaina persoonina (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 9). Toinen keskeinen tekijä on, pystyykö esimies luomaan alaistensa kanssa kestävä luottamussuhteen. Korostuneita henkilökohtaisia piirteitä ovat hyvät kuuntelu- ja empatiataidot, tunneälykyys, kärsivällisyys,

joustavuus ja hyvät ongelmanratkaisukyvyt. Valmentaminen on psykologinen ihmistenvälinen prosessi, missä tunteilla on merkittävä rooli oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana. (Ladyshevsky, 2010.) Esimiehellä täytyy olla kykyä luoda turvallinen ja kannustava työskentely-ympäristö, joka edistää innostusta ja sitoutumista suorituskyvyn parantamiseen (Gilley, Gilley & Kouider, 2010).

Kehittymistä voidaan edistää antamalla työntekijöille lisää vastuuta ja jättämällä päätöksenteko yksilöiden ja tiimiläisten tehtäväksi. Valmentava esimies ei tarjoa alaiselleen valmiita vastauksia, vaan johdattelee heitä oivaltamaan ratkaisut esittämällä oikeanlaisia kysymyksiä. Tämä myös auttaa valmennettavia tarkastelemaan asioita laajemmasta näkökulmasta. (Gilley, Gilley & Kouider, 2010; Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999.)

Valmentava johtaminen alkaa yksilötasolla. Esimiehen on oleellista tuntee oman tiimin yksilöt, heidän heikkoutensa ja vahvuutensa. Valmentavan johtamisen epäonnistumisen riski kasvaa, jos esimiehellä ei ole aikaa tai resursseja kohdata työntekijää yksilönä, jolloin hän ei kykene voimistamaan alaisen vahvuuksia ja kehittää heikkouksia. (Grant & Hartley, 2013.)

Sen lisäksi, että esimiehen on kyettävä soveltamaan persoonallista otetta kohdatessaan tiimin jäsenet yksilöinä, vaatii valmentava johtajuus esimieheltä laajan repertuaarin valmentamistaitoja myös erilaisissa työelämän tilanteissa. Valmentajan odotetaan olevan hyvä tarkkailija ja kuuntelija. Hänen myös odotetaan luottavan omaan intuitioon. Menestyminen valmentavana esimiehenä riippuu esimiehen itseluottamuksesta, joka syntyy kokemuksen pohjalta. (Berg & Karlson, 2007.)

Valmentavan esimiehen tehtävänä on varmistaa, että yksilöt ja tiimit ovat ymmärtäneet heille asetetut tavoitteet (Viitala, 2019, s. 172). Tässä korostuvat esimiehen viestintätaidot. Sen lisäksi, että esimies käy tavoitteet läpi, tulee hänen myös kirkastaa miten yksittäisen työntekijän ja kokonaisen tiimin tavoitteet suhtautuvat koko organisaation tavoitteisiin. Esimiehen on myös perusteltava miksi tavoitteet ovat tärkeitä ja kuinka niiden

saavuttaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999.)

Kehittymisen edellytyksenä on palautteen saaminen (Viitala, 2019, s. 172). Ellinger, Watkins & Bostrom (1999) tunnistivat valmentavaa johtamista selvittäneessä tutkimuksessaan kolme erityylistä palautetta. Havainnollisessa palautteessa työntekijälle annetaan palautetta käytöksen tai suorituksen pohjalta korostaen tämän vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Reflektiivisessä palautteessa esimies toimii ”peilinä” alaisen suuntaan oivalluttaen, kuinka alaisen toiminta vaikuttaa muihin tiimiläisiin tai koko organisaatioon. Kolmas palautteenannon malli on palaute kolmannelta osapuolelta, mikä voi tarkoittaa kollegaa tai asiakasta. Tämän lisäksi esimies pyytää työntekijöiltä palautetta, kuinka työntekijät itse kokevat suoriutuvansa työtehtävistä. Kerätyn palautteen pohjalta käydään avointa, ratkaisukeskeistä keskustelua tavoitteena asioiden ja mahdollisten haasteiden ymmärtäminen, käsittely ja ratkaiseminen. (Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999.)

Oleellinen osa valmentavaa johtajuutta on osaamisen kehittäminen (Viitala, 2019, s. 172). Valmentavan esimiehen keskeinen tehtävä on luoda puitteet jatkuvalle oppimiselle. Tämä voidaan mahdollistaa jakamalla tietoa tiimiläisten kesken, rakentamalla tiimin oppimista tukeva työskentely-ympäristö sekä luomalla edellytykset tiiviille yhteistyölle. (Smith, 2019.)

Valmentava johtaminen vie aikaa. Arkipäivän tekemisessä on varmistettava, että esimiehelle jää aikaa ja resursseja valmennettavilleen. Kiireisenä ja stressaantuneena toimittaessa uhkana on molempien osapuolien turhautuminen ja paluu entisiin toimintatapoihin. (Grant & Hartley, 2013.) Valmentavassa johtamisessa suorittaminen ei ole tavoiteltu lopputulema, vaan kyky olla läsnä. Primaari huomio tulee kohdistaa työntekijöihin, heidän kohtaamiseensa ja valmentamiseensa. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 42.)

3.2.2 Valmentavan johtamisen hyödyt vaikutukset

Menestyäkseen markkinoilla, organisaation on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa ollakseen tuottavampi ja tehokkaampi. Tämä edellyttää työntekijöiltä uuden oppimista, innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Empiiristen tutkimusten mukaan valmentavalla johtajuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus niin yksilö- kuin ryhmätason suorituskykyyn. Yksilötason hyötyihin lukeutuvat muun muassa henkilön kohentunut itsetunto, oppimiskyvyn tehostuminen, työtyytyväisyyden nousu, päätöksentekokyvyn parantuminen, ahdistuneisuuden väheneminen, parantunut henkilökohtainen suoriutuminen työtehtävistä ja voimakkaampi sitoutuminen organisaatioon. (Viitala, 2019, s. 173–174; Gilleys, Gilleys & Kouider, 2010.)

Yksilöllä on olemassa kolme perustarvetta: tarve autonomiaan, tarve suoriutua annetuista tehtävistä sekä yhteenkuuluvuuden tarve (Ryan & Deci 2000). Valmentavalla johtamisella on todettu olevan näihin kolmeen tarpeeseen positiivinen yhteys. Tutkimustiedon pohjalta voidaan olettaa, että valmentava johtaminen tarjoaa yksilölle suoriutumisen ja arvostetuksi tuntemisen tunteen. (Viitala, 2019, s. 174.)

Valmentavan johtamisen tavoitteena on henkilöstön itseohjautuvuuden ja toimintakyvyn kehittäminen ja voimistaminen. Onnistuessaan valmentava johtaminen johtaa positiiviseen kierteeseen, minkä lopputuloksena työntekijän holistinen työhyvinvointi paranee. Onnistuminen ruokkii onnistumista. Mitä paremmin työntekijä selviytyy hänelle annetuista työtehtävistä, sitä laadukkaampia lopputuloksia häneltä voidaan odottaa, mikä edelleen vahvistaa henkilön itseluottamusta. Onnistumisen spiraalin lopputulemana on innokas, itseään arvostava ja hyvinvoiva työntekijä. (Viitala, 2019, s. 174–175.)

Organisaatiotasolla yksilöiden parantunut suoriutuminen heijastuu tiimin tehostuneeseen sisäiseen tiedonjakoon, parantuneisiin tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ja työtuloksiin, tiimin turvallisuudentunteen parantumiseen, korkeampaan tiimityytyväisyyteen sekä tiimin kasvaneeseen itseohjautuvuuteen. Sekä henkilökohtaiset että tiimikohtaiset edut punoutuvat tiiviisti organisaation saavuttamiin hyötyihin, mikä puolestaan ilmenee

koko yrityksen tehokkuuden, kapasiteetin ja suorituskyvyn nousuna, mikä lopulta näkyy parantuneena kilpailukyknä. (Viitala, 2019, s. 173–174; Gilley, Gilleys & Kouider, 2010.)

Tiimin sosiaalinen pääoma lisää tiimien tuottavuutta ja suoritustason kasvua. Sosiaalista pääomaa pystytään lisäämään tiimin jäsenten keskinäisellä luottamuksella. Kun valmentava esimies onnistuu tehtävässään, näkyy tämä työntekijöiden hyvinvoinnissa, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation menestymiseen. (Grant & Smith, 2013.)

Valmentavalla johtajuudella on kiistatta etunsa yksilöille ja sitä kautta organisaatiolle. Nämä voivat kuitenkin vaihdella vallitsevan tilanteen mukaan. Uusi työntekijä kaipaa usein enemmän ohjausta, tukea ja neuvovaa johtamistyyliä kuin kokenut tiimin jäsen. Valmentavan johtajuuden hyödyt korostuvatkin pitkään yhdessä työskennelleiden keskuudessa, missä tiimi jäsenet ovat ehtinyt oppia tuntemaan toisensa ja järjestäytymään keskenään. (Viitala, 2019, s. 174.)

Kriitikot ovat kyseenalaistaneet onko hierarkkisessa johtamisessa mahdollista syntyä aitoa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välille. Tämä vaatii tahtoa ja tietoista työskentelyä. Esimiehen täytyy priorisoida enemmän dialogia ja tahtoa vaikuttaa muihin positiivisesti kuin esimiesasemaan perustuvaa valtaa. (Viitala, 2019, s. 176.) Jotta valmentava johtajuus voi toimia, täytyy sen perustua valmennettavaa kunnioittavaan asenteeseen. Esimiehelle asema ei voi olla itseisarvo, vaan työkalu, jolla hän kykenee saavuttamaan positiivisia vaikutuksia yhteistyössä valmennettaviensa kanssa. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 22.)

3.2.3 Itseohjautuvuuden vahvistaminen valmentavan johtajuuden kautta

Valmentavalla johtajuudella tavoitellaan organisaatiossa ensisijaisesti itseohjautuvuuden voimistamista. Esimies pyrkii minimoimaan omaa rooliaan tiimissä antaen tiimin jäsenille tilaa ja mahdollisuuksia ottaa valtaa ja vaikuttaa aktiivisemmin sekä omaan että tiimin toimintaan. Jotta työntekijä voi kasvattaa omaa toimivaltaansa, täytyy hänelle antaa valtuutus itsenäiseen työskentelyyn. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että

työntekijällä on resurssit ja tuki selviytyä kasvaneesta vastuusta. Valmentamisella ja tuen varmistamisella vastataan työntekijän autonomian tarpeeseen ja kyvykkyyden kokemiseen. (Viitala, 2019, s. 175–176.)

Yksi tärkeimmistä työkaluista itseohjautuvuuden vakiinnuttamisessa on esimiehen ja alaisen reflektioon perustuva vuorovaikutus. Esimies ei tarjoa valmiita vastauksia tai ohjeita, vaan oivalluttaa ratkaisut oikeanlaisella kysymystekniikalla. Tarkoituksena on, että työntekijä alkaa analysoida omaa tapaansa ajatella ja toimia, mitä seurauksia näillä on ja kuinka näitä voisi muuttaa soveltuvammiksi ja vaikutusvaltaisemmiksi. Keskinäisen vuorovaikutuksen tehtävänä on toisaalta kehittää työntekijän itsetuntemusta ja toisaalta saada hänet ottamaan enemmän vastuuta oman kyvykkyyden ja suoritustason kehittämisessä. (Viitala, 2019, s. 176.)

Autonomia voi vaikuttaa tiimin tehokkuuteen nousevasti tai laskevasti. Se voidaan tulkita motivoivana asiana, mutta myös heitteillejättönä. Valmentajan esimiehen on tärkeä osata tulkita yksilöitä, miten tämä suhtautuu itseohjautuvuuteen. Spiik (2003, s. 69) korostaa, että paras lopputulos saavutetaan, kun vapaus, vastuu ja valta ovat tasapainossa. Tämä onnistuu osallistavalla vuorovaikutuksella.

Työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan voimistaa antamalla yksilöille ja tiimeille valtaa omien tavoitteiden asettamiseen, antaa heille enemmän vastuuta haasteiden ratkaisemiseen sekä oman kompetenssin lisäämiseen sekä niiden keinojen valintaan, jolla omaa osaamista kasvatetaan. (Viitala, 2019, s. 176.) Asioiden johtamisella työntekijöille annetaan valmiit käskyt ja ohjeet, joita työntekijä noudattaa. Valmentavassa johtamisessa fokus on ihmisissä sekä heidän kasvunsa kehittymisen auttamisessa. Esimies ei anna valmiita ohjeita tai vastauksia, vaan kysyy ohjaavia kysymyksiä, joiden avulla työntekijän tulisi itse oivaltaa ratkaisut ja vastaukset. (Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999.) Berg & Karlsen (2007) korostavat, että valmentava johtaminen on ensisijaisesti organisaation toiminnan kannalta tärkeiden kysymysten esittämistä. Autonomista työskentelytaitoa voidaan vahvistaa avoimilla kysymyksillä (Viitala, 2019, s. 178).

Wageman (2001) tutki itseohjautuvuutta ja tämän suhdetta valmentavaan johtajuuteen. Tutkimustulosten mukaan tiimin käytökseen ja suoriutumiseen vaikuttivat vahvimmin ulkoiset tekijät, kuten rakenteet, teknologiset ja kontekstuaaliset tekijät. Tekijät, jotka ainakin osittain ovat esimiehen vaikutuspiirin ulkopuolella. Itseohjautuvuuteen vaikutti myös mitä valmentavan johtajuuden osaa esimiestyössä korostettiin. Parhaimmat tulokset saavutettiin tiimeissä, missä tiimin jäsenillä on valta johtaa itse itseään. Esimiehen vastuulla oli hyvistä suorituksista ja haastavien tilanteiden ratkaisemisesta palkitseminen. Menestyneissä tiimeissä esimiehet korostivat tiimin kanssa vietettyä aikaa, ei niinkään yksittäisten työntekijöiden. Esimiehet panostivat myös tiimin jäsenten taitojen kehittämiseen. (Wageman, 2001.)

Johtaminen on luottamista (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 163). Valmentavassa johtajuudessa esimieheltä edellytetään valmiutta luopua omasta vallasta ja luottaa alaiseen sekä siihen, että tämä selviää kasvaneesta vastuusta esimiehen avulla. Tämän perustana on vahva keskinäinen dialogi. (Viitala, 2019, s. 177.) Jotta vuorovaikutus valmentajan ja valmennettavan välillä toimii, vaaditaan molemminpuolista luottamusta. Luottamuksen voidaan todeta olevan organisaation elinehto. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 171–172.)

3.3 Itsensä johtaminen

Tämän päivän korkeasti koulutettuja ja motivoituneita työntekijöitä kannustetaan johtamaan itse itseään ja jakamaan keskenään kriittisen johtajuuden rooleja, joita aikaisemmin hoitivat perinteiset, vertikaaliset johtajat (Houghton, Dawley & Di Liello, 2012). Toisaalta itseohjautuvuuden edellytyksenä on työntekijän kyky johtaa itse itseään ilman ulkopäin tulevaa ohjausta (Kostamo, 2017, s. 80). Tutkijat ovat yksimielisesti määritelleet itsensä johtamisen oman käyttäytymisen ja ajattelun prosessiksi, jonka avulla ihminen kontrolloi, vaikuttaa ja johtaa itseään saavuttaakseen parempia suorituksia ja tuloksia sekä lisätäkseen omaa tehokkuuttaan (Houghton, Dawley & Di Liello, 2012; Neck & Houghton, 2006; Amundsen & Martinsen 2015; Bayansalduza ja muut, 2014).

Suomen kielessä käytetään yhtä sanaa itsensä johtamisesta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa itsensä johtaminen on jaettu manageeraus- ja leadership-puoleen. Itsensä johtaminen manageeraustasolla tarkoittaa sitä vastuunoton tasoa, jolla yksilö hoitaa hänelle etukäteen annettuja tehtäviä sekä seurausten, kuten palkitsemisen tai rankaisemisen hallitsemista. Tämän tason itsensä johtaminen voi toimia perinteisen hierarkkisen johtamisen tai sääntöjen ja prosessien korvikkeena. Leadership-puoli laajentaa itsensä johtamisen käsitettä sisällyttäen siihen kontrollin ja sääntelyn aspektin, korostaen samalla sisäisen motivaation merkitystä. Itsensä johtaminen manageeraustasolla tarkoittaa kuinka annettu tehtävä suoritetaan, kun taas leadership-puoli korostaa mitä tehdään, kuinka tämä tehdään ja miksi. Itsensä johtaminen tarkoittaa koko laajuudessaan prosessia, missä yksilö itse motivoi ja ohjaa itsensä suoritukseen. (Bligh, Pearce & Kohles, 2006; Stewart, Courtright & Manz, 2011).

Itsensä manageeraaminen koostuu strategioista, joiden tehtävänä on helpottaa yksilöä selviytymään hänelle ulkopuolelta annetuista tehtävistä tarjoten kuitenkin vain rajallisesti vaikutusvaltaa siihen mitä tehdään ja miten. Itsensä johtaminen leadership-tasolla on laajempi lähestymistapa kattaen käyttäytymisstrategiat ja kognitiiviset strategiat. Sen sijaan, että keskitytään pelkästään tavoitteen saavuttamiseen, yksilö kykenee myös arvioimaan tavoitteen validiteetin ja soveltuvuuden laajemmassa kontekstissa. (Bligh, Pearce & Kohles, 2006).

Erilaiset työelämän tilanteet edellyttävät erilaista johtajuutta. Tilanteissa, missä vaaditaan kiireellisiä toimia, saatetaan tarvita perinteisempiä johtamistapoja, etenkin kulttuurissa, missä tähän saakka on sovellettu johtajavetoista toimintaa. Siirtyminen itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen on yleensä pidempiaikainen muutos kuin kuvitellaan. Johtamiskäytänteiden muutos tarjoaa kuitenkin ison mahdollisuuden tehostaa organisaation toimintaa tulevaisuudessa. (Pearce & Manz, 2005.)

Rutiininomaista prosessityötä tekevissä yrityksissä voidaan vielä suosia perinteistä johtamistyyliä. Tänä päivänä organisaatiot toimivat yhä dynaamisemmissa ja kilpailumissa ympäristöissä, missä itsensä johtamisen mahdollistaminen tarjoaa yritykselle pitkän aikavälin menestystekijän. (Pearce & Manz, 2005.) Työntekijät, jotka saavat johtaa itse itseään, kokevat omistavansa työtehtäviään ja työprosessejaan. Tämä näkyy heidän vahvempana sitoutumisenaan organisaatioon. (Neck & Houhgton, 2006.)

Organisaatioille, joiden toiminnan kannalta luovuus ja innovaatiot ovat olennaisia, suositellaan työntekijöiden itsensä johtamisen mahdollistamista. Perinteisessä johtajavetoisessa yrityksessä työntekijät ulkoistavat omaehtoisen ajattelun ja innovoinnin esimiehille ja johdolle. Kun työntekijöitä kannustetaan itsensä johtamiseen ja jakamaan osaamistaan ja taitojaan päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja mahdollisuuksien tunnistamisessa, lisää tämä koko organisaation luovuutta ja innovointikykyä. (Pearce & Manz, 2005.)

Itsensä johtamisen on sanottu olevan tiimin tehokuuden näkökulmasta kriittinen tekijä, erityisesti itseohjautuvissa organisaatioissa, missä ei välttämättä ole lainkaan muodollista esimiestä. Luottamus ja tiimin voiman maksimointi ovat yksi itsensä johtamisen mahdollistamisen lopputuloksista. Luottamuksella viitataan uskoon, että muut tiimin jäsenet toimivat rehellisesti ja ovat sitoutuneet yhteisiin velvoitteisiin sekä siihen, etteivät he tavoittele tiimin edun sijaan omaa etuaan. Tiimin voima on sen jäsenten yhteinen usko omaan tehokkuuteen työtehtäviä suoritettaessa. (Neck & Houhgton, 2006.)

Useammassa empiirisissä tutkimuksissa on todettu, että itsensä johtaminen lisää tehokkuutta. Sellaiset yksilöt, jotka hyödyntävät rakentavia ajattelumalleja, keskittyvät suoritettavien tehtävien ja tiimin kohtaamien haasteiden myönteisiin puoliin ja siihen, kuinka tehtävistä suoriutuminen hyödyntää tiimiä kokonaisuutena. Tämä nostaa edelleen yksilön ja tiimin motivaatiotasoa ja uskoa selviytyä haastavistakin tehtävistä. Henkilöt sitoutuvat annettuihin tehtäviin, panostavat sen suorittamiseen enemmän resursseja, mutta

kokevat vähemmän stressiä verrattuna henkilöihin, jotka eivät tunne itseään tehokkaiksi. (Bligh, Pearce & Kohles, 2006.)

Itsensä johtamisen lopputulemana on todettu myös olevan kasvanut työtyytyväisyys ja innostus omasta työstä. Samoin onnellisuus ja subjektiivinen hyvinvointi kasvoivat henkilöillä, jolle itsensä johtaminen oli mahdollista. Itsensä johtamisen mahdollistamisen on yksi ensisijaisista tavoista luoda edellytykset työntekijän psykologiselle voimaantumiselle. Voimaantumisen tunteita korostavat yksilön tarkoituksenmukaisuuden, merkityksellisyyden, itsemääräämisoikeuden ja kyvykkyyden tunteet. (Neck & Houhgton, 2006.)

Vaikka itsensä johtaminen nähtiin jossain kohtaa muodollisen johtamisen vastineena, korostavat tutkijat esimiestyön tärkeyttä myös itsensä johtamista korostavassa työku-
lttuurissa. Esimiestyön on nähty olevan olennaisessa roolissa itsensä johtamisen fasilitoin-
nissa. Esimiestyön tehtävänä on tukea yksilöitä ja tiimejä näiden itsensä johtamisessa. Tämän lisäksi esimiehen vastuisiin kuuluu huolehtia organisaatiossa tarvittavista resursseista. Tehokas itsensä johtaminen vaatii panostuksia ulkoisilta johtajilta ja esimiehiltä, vaikka nämä ovatkin erilaisia kuin mitä perinteinen, hierarkkinen esimiestyö tarjoaa. Parhaat tulokset itsensä johtamista korostavassa työku-
lttuurissa saavutetaan, kun esimies toimii tukijana ja valmentajana käskevän ja kontrolloivan esimiehen sijaan. (Stewart, Courtright, Manz, 2011.)

3.4 Muutosjohtaminen

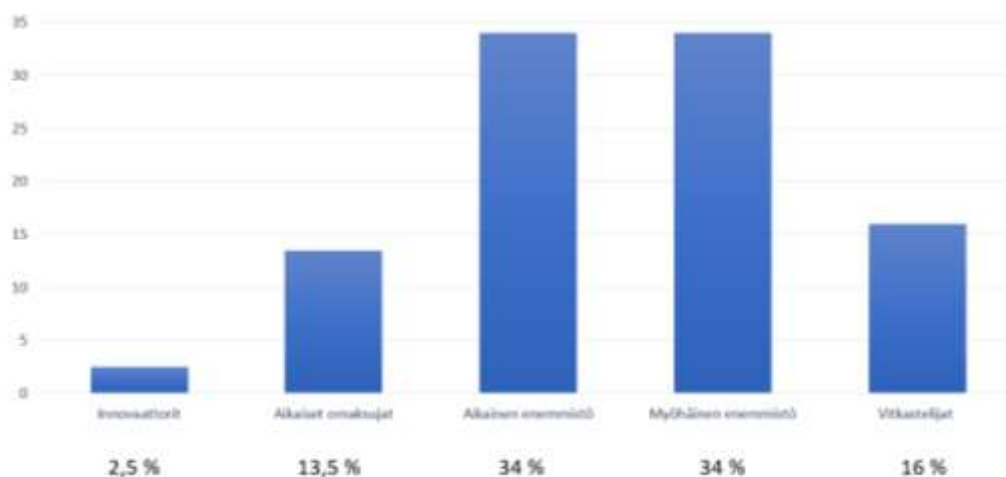
2000-luvulla muutos ja muutosten johtaminen on yksi yleisimmistä organisaatiojohtajien esille nostamista aiheista. Muutos on jatkuvaa, samalla kun sen nopeus ja kompleksisuus kasvavat. Organisaation menestyminen tämän päivän markkinoilla on riippuvainen siitä, kuinka hyvin johto ja esimiehet kykenevät johtamaan muutoksia. (Anderson & Anderson, 2001.)

Muutoksen käynnistäjänä voi toimia organisaation omassa toiminnassa todettu muutostarve. Hyvin läpiviedyssä muutoksessa huomioidaan muutos kokonaisuutena, toisin

sanoen muutoksessa tarkastellaan työskentelyolosuhteita, johtamista, tiedonsaannin varmistamista, tukemista ja kannustamista sekä suorituskyvyn takaamista. Johdon ja esimiesten on varmistettava, että henkilöstö ymmärtää ja muistaa jokapäiväisen tekemisen tavoitteet sekä muutoksen syyt ja päämäärän. (Luomala, 2008.)

Muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, onnistuuko vai epäonnistuuko suunniteltu muutos. Yksi ratkaisevia tekijöitä on johdon ja esimiesten kyky osallistaa henkilökunta muutoksen läpiviemiseen, antaa heille vaikutusmahdollisuuksia, tukea muutostilanteessa sekä motivoida työntekijöitä huomioiden heidän yksilölliset tarpeensa. (Luomala, 2008.)

Muutosta ja muutoksen johtamista voidaan tarkastella innovaatioteorian kautta. Rogers (2003, s. 22) jakaa innovaatioiden omaksujat viiteen eri kategoriaan, joita ovat innovaattorit, aikaiset omaksujat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja vitkastelijat. Innovatiivisuudella hän viittaa yksilön tai ryhmän uuden ajatuksen, ilmiön tai toimintatavan omaksumiseen. Braak (2001) viittaa puolestaan innovatiivisuudella yksilön sosiaalisesti rakentuneeseen piirteeseen, joka kuvastaa yksilön halukkuutta muuttaa omia tuttuja käytänteitään. Halukkuus noudattelee normaalikäyrää (kuva 2).



Kuva 2: Rogersin innovaatioteoria (Rogers, 2003, s. 282–285).

Innovaattorit (2,5 %) ovat innokkaita kokeilemaan uusia ideoita ja ajatuksia ja ovat mielellään edistämässä uusia toimintatapoja. Heille on luonteenomaista poimia uusia ideoita oman organisaation ulkopuolelta ja ehdottaa näitä kokeiltavaksi. Aikaiset omaksujat (13,5 %) näkevät muutoksen mahdollisuutena ja toimivat usein organisaatiossa mielipidevaikuttajina. Heidän mielipiteillään on usein merkittävä rooli uusien toimintatapojen jalkauttamisen onnistumisessa. Muutostilanteissa aikaisia omaksujia käytetään muutosagentteina muutoksen läpiviemisessä. Neutraalisti muutokseen suhtautuu aikainen enemmistö (34 %). Vaikka heillä yleensä on hyvät suhteet organisaation muihin jäseniin, heillä ei ole vastaavaa johtajuuden tai muutosagentin roolia kuin aikaisilla omaksujilla. Heilläkin on tärkeä tehtävä muutoksen jalkauttamisessa, vaikka heidän kohdallaan muutoksen omaksumiseen meneekin pidempi aika verrattuna kahteen ensimmäiseen kategoriaan. (Roger, 2003, s. 282–283.)

Myöhäinen enemmistö (34 %) näkee muutoksen välttämättömänä pahana, mutta ovat kuitenkin valmiita hyväksymään muutoksen hyvistä perusteluista. Vaikka he suhtautuvat muutokseen varovaisesti ja epäilevät sen lopputulemaa, voi esimerkiksi taloudellinen tai sosiaalinen paine saada heidät hyväksymään muutoksen. Muutoksen epävarmuuden vähentämiseksi voidaan heidän kohdallaan hyödyntää vuorovaikutusta ja muutoksen hyötyjen korostamista. Vitkastelijat (16 %) ovat viimeinen ryhmä, joka hyväksyy muutoksen ja alkaa toimia tämän mukaan tai vaihtoehtoisesti he eivät hyväksy muutosta lainkaan. Organisaatiossa vitkastelijoiden sosiaaliset suhteet rajoittuvat yleensä oman ryhmän sisään ja he suhtautuvat epäilevästi kaikkiin muutoksiin. Rajallisten resurssien ja muutosten tietoisuuden puutteen vuoksi, heille on olennaista nähdä muutoksen tuomat hyödyt käytännössä ja tätä kautta varmistua asiasta, ennen kuin he omaksuvat muutoksen. Vitkastelijoiden muutoksen omaksumisprosessi saattaa olla hyvinkin pitkä. (Roger, 2003, s. 284–285.)

Itseohjautuviksi muuntuvissa organisaatioissa matalamman hierarkiatason työntekijät innostuvat todennäköisimmin itseohjautuvuuden ajatuksesta herkemmin verrattuna keskijohtoon ja johtoon. Perinteisessä linjaorganisaatiossa matalamman hierarkiatason

henkilöstöllä on yleisesti ollut vähän mahdollisuuksia ja valtaa vaikuttaa oman työn suorittamiseen ja päätöksentekoon. Itseohjautuvuuden myötä he saattavat jopa nauttia saastaan vapaudesta ja vallasta ja alkaa muokata työskentelyä itselleen sopivaa. (Laloux, 2014, s. 269.)

On todennäköistä, että muutosta kohti itseohjautuvuutta vastustavat vahvimmin sellaiset henkilöt, joille muutos merkitsee joko vallan tai jopa työpaikan menetyksiä. Erityisesti organisaation keskijohto suhtautuu itseohjautuvuuteen todennäköisesti epäillen tai vastustaa sitä voimakkaimmin. Heille itseohjautuvuus merkitsee ensisijaisesti uhkaa menettää saavutettu valta-asema hierarkiaportaikossa tai pahimmassa tapauksessa koko toimenkuva katoaa muutoksen myötä. Suurin riski on tapauksissa, missä itseohjautuvuutta sovelletaan ilman muodollisia esimiehiä. Parhaimmillaan keskijohto voi jatkaa tehtäväänsä menettäen vain hierarkian tuoman vallan, mutta pahimmassa tapauksessa työtehtävä katoaa kokonaan. Esimiehettömissä organisaatioissa toimitusjohtaja voi toimia koko henkilöstön nimellisenä esimiehenä ja johtaminen on siirtynyt itseohjautuville tiimeille. (Laloux, 2014, s. 272.)

4 Tutkielman metodologia

Tässä luvussa tarkastellaan ja perustellaan tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää ja esitetään aineistonkeruutapaa. Samalla kuvataan tutkielmaan osallistuneet asiantuntijaorganisaatiot. Luvussa avataan myös tutkimusprosessi kuvaten aineiston analyysin lähestymistapa. Lopuksi otetaan kantaa tutkielman luotettavuuteen.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on luontaista pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittua todellisuutta niin todenperäisesti, syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Jotta tämä on mahdollista, tyypillistä on, että tutkimuksessa käytettävä aineisto kerätään todenmukaisista ja luonnollisista tilanteista, joita tutkija jälkikäteen analysoi. Tutkittavien näkökulmaa ja kokemuksia nostetaan esiin esimerkiksi teema- tai ryhmähaastatteluiden tai havainnoinnin kautta. Tutkimusprosessi etenee yksityiskohtien tarkastelusta kohti syvällisempää kokonaiskuvaa. Laadullisen tutkimuksen voidaan nähdä edustavan enemmän tutkimuskohteen käsitteellistämistä kuin ennalta luonnostellun teorian testausta. (Kiviniemi, 2018, s. 73–76.)

Laadullisessa tutkimuksessa ensisijaisena tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärryksen laajentaminen ja syventäminen. Näiden lisäksi pyritään löytämään uutta tietoa, tulkitsemaan ilmiötä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä kyseenlaistamaan ilmiötä. Luonteenomaista on, että samanaikaisesti voidaan tarkastella useampiakin ilmiöön vaikuttavia osatekijöitä. (Kiviniemi, 2018, s. 80–81.)

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää ja saada lisää tietoa itseohjautuvien organisaatioiden tavoitteista ja motiiveista heidän muuttaessaan toimintatapaansa perinteisestä, hierarkkisesta linjaorganisaatiosta kohti itseohjautuvampaa toimintaa. Tarkoituksena on selvittää mitä haasteita muutosmatkalla mahdollisesti ilmenee, kuinka organisaatiot toteuttavat itseohjautuvuutta ja kuinka se vaikuttaa organisaation

johtamiskäytänteisiin. Tavoitteena on myös selvittää millaisia etuja ja hyötyjä itseohjautuvuus on tuonut tullessaan. Tämän perusteella voidaan todeta, että laadullinen tutkimus on perusteltu menetelmä tässä tutkielmassa.

Laadulliselle tutkimukselle on kuvaavaa, että tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä lähestytään niin sanotusti ”sisältä päin”, toisin sanoen tutkittavien näkökulmasta. Tutkija voi olla ensisijaisesti kiinnostunut nostamaan esiin sisäisen näkökulman, jonka tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ilmiölle antavat (Kiviniemi, 2018, s. 81). Tämä puoltaa laadullisen tutkimuksen valintaa kyseisessä tutkielmassa.

Tapaustutkimusta (case study) ei monimuotoisuutensa vuoksi pidetä ensisijaisesti tutkimusmenetelmänä vaan tutkimusstrategiana. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista syventyä kuvaamaan ja selittämään valittua tutkimuskohdetta sen luonnollisessa kontekstissa. Tapaustutkimus ei tavoittele yleistettävää tietoa survey-tutkimuksen tavoin. Se ei pyri kuvailemaan tutkimuskohteen välisiä yhteyksiä, syy–seuraussuhteita tai testaamaan hypoteeseja. Tapaustutkimuksessa tavoitellaan ensisijaisesti ilmiön ymmärryksen lisäämistä, sen yksityiskohtaista, järjestelmällistä ja totuudenmukaista kuvaamista, vastauksien löytämistä miten ja miksi-kysymyksiin sekä mahdollisten uusien havaintojen tekemistä. (Hirsjärvi ja muut 2004, s. 125–126.)

Tapaustutkimuksessa korostuu tutkittavan tapauksen määrittäminen, joka voi tapahtua joko ennen tutkimusaineiston keräämistä tai tämän jälkeen. Olennaista on myös rajata tapaus ympäröivästä kontekstista. Tapauksen ja ympäristön välinen yhteys on tiivis ja näiden välillä katsotaan vallitsevan molemminpuolinen vuorovaikutussuhde, toisin sanoen ympäristö vaikuttaa tapaukseen ja päinvastoin. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 4–8.)

Tässä tutkielmassa tapauksella tarkoitetaan ilmiötä itseohjautuvuus vastakohtana perinteiselle, hierarkkiselle ja byrokraattiselle toimintatavalle. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa ylätasoa ilmiötä menemättä yksityiskohtaisemmin tiettyyn

itseohjautuvuuden alamuotoon, kuten esimerkiksi tealiin tai sosiokratiaan. Itseohjautuvuutta tarkastellaan tutkielmaan osallistuneiden asiantuntijaorganisaatioiden kontekstista käsin. Tapaustutkimus on johdonmukainen tutkimusstrategia tässä tutkielmassa, sillä tavoitteena on yksityiskohtaisesti ja systemaattisesti kuvata itseohjautuvuutta valittujen tutkimuskysymysten kautta sekä syventää ymmärrystä itseohjautuvuudesta ilmiönä.

4.2 Aineiston keruu

Kiviniemi (2018, s. 81) korostaa, että laadulliselle tutkimukselle on kuvaavaa, ettei keskeisin tavoite ole kerätä mahdollisimman laajaa ja kaikenkattavaa tutkimusaineistoa. Olennaisempaa on pyrkiä laajentamaan ja terävöittämään teorian pohjalta nousseita olennaisia ja keskeisiä kysymyksiä ja pyrkiä syventämään tietoa empiirisessä osiossa.

Kun tutkimus tavoittelee tiedon tuottamista, missä korostuvat muun muassa havainnot, kokemukset ja käsitykset tutkittavasta ilmiöstä, on tutkimusaineiston kerääminen perusteltua tehdä haastattelujen avulla. Tässä tutkielmassa tavoitteena on nostaa esiin yhden toista haastatellun asiantuntijaorganisaation johdon edustajien näkemykset, kokemukset ja näkökulmat tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelu onkin yksi käytetyimmistä aineistonhankintatavoista laadullisessa tutkimuksessa. Haastatteluissa tutkija nähdään aktiivisena toimijana aineiston tuottamisessa ja haastatteluja voidaankin luokitella strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin sen mukaan millainen rooli haastattelijalla on vuorovaikutustilanteessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään valmiiksi mietityt samankaltaiset kysymykset. Kysymysten järjestys voi vaihdella tilanteen edellyttämällä tavalla. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua vapaampi eikä tarjoa valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tilanteisiin, missä tutkimuksen kohteesta on vähän etukäteistietoa tai tutkimuksessa halutaan saada lisätietoa ja -ymmärrystä ilman, että haastateltavalle annetaan laajoja vapauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2008, s. 75–76.) Näin ollen puolistrukturoitu teemahaastattelu on validi valinta tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmäksi.

Tutkielmaa varten on haastateltu yhtätoista itseohjautuvaksi muuntuneen organisaation edustajaa (taulukko 1). Yritykset edustavat eri toimialoja toimien IT- ja ICT-aloilla, teleoperaattorialalla ja julkisella sektorilla, finanssialalla sekä liikkeenjohdon konsultoinnissa. Haastateltavina ovat olleet organisaation toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja tai -päällikkö. Kukin haastateltava edustaa oman organisaation ylimmän johdon näkemystä siitä, miksi yritys on lähtenyt muutokseen kohti itseohjautuvuutta, mitä itseohjautuvuudella on tavoiteltu, mitä edellytyksiä itseohjautuvuuden sujuvalle toiminnalle on tunnistettu, millaisia haasteita organisaatio on itseohjautuvuuden myötä kohdannut sekä millaisia etuja ja hyötyjä itseohjautuvuus on organisaatiolle tuonut. Tutkielmassa ei pureuduta syvemälle, kuinka muutos konkreettisesti on viety läpi käytännön tasolla. Tässä tutkielmassa hyödynnetään teoriakytkentöjä, mutta itse analyysissä painottuu kerätty aineisto. Empiiristä analyysiosiota viedään eteenpäin aineiston ehdoilla ennen sen yhdistämistä teoreettiseen viitekehykseen. Haastatelluista yhdestätoista organisaatiosta neljä ei halua esiintyä tutkimuksessa omalla nimellään, ja tästä syystä nämä yritykset on nimetty nimillä Yritys A, B, C ja D.

Haastateltavat yritykset edustavat laajasti eri toimialoja. Yritysmuoto on pääsääntöisesti osakeyhtiö, mutta mukana on myös yksi julkinen osakeyhtiö ja yksi osuuskunta sekä yksi julkishallinnon organisaatio. Henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan otanta kattaa yritykset pk-yrityksistä isoihin konserneihin.

	Perustettu	Toimiala	Toimipaikka	Henkilöstö	Liikevaihto (2019)
Yritys A	2005	IT-ala, ohjelmistojen suunnittelu ja kehitys	Helsinki	n. 30	4,2 M €
Yritys B	1993	ICT-ala	Pohjanmaa, toimintaa Kainuusta Helsinkiin	n. 130	23 M e
DNA Oyj	1985	Teleoperaattori	Helsinki, toimintaa koko Suomessa	n. 1330	812 M €
ICT Elmo Oy	2003	ICT-ala	Pirkanmaa	n. 80	15,1 M€
Helsingin kaupunginkirjasto Oodi	2018	Julkinen sektori	Helsinki	n. 50	
OP Ryhmä	1891	Finanssiala	Helsinki, toimintaa koko Suomessa	n. 12 000	
Yritys C	2001	IT-ala, sovellukset ja ohjelmistot	Tampere	n. 40	3,5 M €
Contribyte Oy	2006	Liikkeenjohdon konsultointi	Helsinki	15	3,5 M €
Sofigate Oy	2003	Liikkeenjohdon konsultointi	Helsinki	n. 550	93,5 M€
Yritys D	2012	IT-ala, ohjelmiston suunnittelu ja valmistus	Helsinki	n. 30	3,3 M €
Vertia Oy	2011	Rakennusalan testaus- ja varmistuspalvelu	Helsinki	n. 20	2,5 M €

Taulukko 1: Yhteenveto tutkituista organisaatioista

Yrityksiä on lähestytty sähköpostitse, jossa kerrotaan tutkielman taustasta ja tavoitteista. Haastattelupyynnöjä lähti kaiken kaikkiaan reilut 40, joihin reagoi haastatellut yksitoista organisaatiota. Lähestyttävät yritykset ilmoittivat itse toimivansa itseohjautuvuusperiaatteiden mukaisesti joko omilla internetsivuillaan tai mediassa.

Lisäksi Facebookin ryhmään nimeltä itseohjautuvuus / yhdessäohjautuvuus / itseorganisoituminen kirjattiin 11.11.2020 kysymys itseohjautuvista organisaatioista, jotka voisivat osallistua tutkielmaan. Ryhmässä ehdotettuja yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse ja tätä kautta löytyi kaksi haastateltavaa organisaatiota.

Haastattelut toteutettiin Teamsin kautta 12.11–22.12.2020 välisenä aikana, sillä iso osa haastateltavista toimi eri paikkakunnilla. Teams koettiin kustannustehokkaaksi tapaamisvaihtoehdoksi. Myös vallitseva korona-tilanne ohjasi hyödyntämään sähköistä kanavaa kasvokkaisten tapaamisten sijaan. Haastateltavat saivat kysymykset Teams-kutsun yhteydessä tutustuttavaksi etukäteen. Haastatteluiden kesto vaihteli 25–60 minuutin välillä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin viimeistään seuraavan päivän kuluessa.

Tutkielman haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jotka oli määritelty osittain teoriaosion ja osittain tutkijan mielenkiinnon pohjalta. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin, jotta he voisivat parhaiten avata ja kuvailla omia näkemyksiään ja mielipiteitään sekä organisaatioiden toimintatapoja ja tilanteita. Kysymysrunko oli kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys poikkesi hieman toisistaan riippuen kunkin haastattelun kulusta. Haastattelijan oli myös mahdollista esittää tarvittaessa jatkokysymyksiä tai tarkentavia kommentteja. Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta jokaiselta haastateltavalta kysyttiin erikseen saako yrityksen nimeä käyttää tutkimuksessa. Haastateltaville tähdennettiin, että alkuun tulee yrityksen nimellä tai nimettömänä lyhyt esittely organisaatiosta, mutta tutkimusosan vastaukset käsitellään anonyymisti luotettavuuden lisäämiseksi.

4.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineisto prosessoidaan eri vaiheiden kautta, jonka lopputulemaksi saadaan tutkimustehtävään pohjautuva selkeä ja järjestelmällinen sanallisessa muodossa oleva johtopäätös. Tutkijan tehtävänä on kyetä sisällönanalyysin avulla toisaalta tiivistämään mahdollisesti laajakin tutkimusaineisto ytimekkääksi kokonaisuudeksi ja toisaalta lisäämään tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola &

Suoranta, 2000, s. 137.) Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi aineiston analyysinäkökulmana katsottiin tarjoavan mahdollisuuden tuoda esiin haastateltavien näkemykset ja mielikuvat tutkimuskysymyksiin sekä näiden johdonmukaisen käsittelyn johtopäätöksissä hävittämättä analyysin tuomaa tietoa tutkimuskohteesta.

Sisällönanalyysi voidaan suorittaa eri näkökulmista: deduktiivisesta eli teorialähtöisestä, induktiivisesta eli aineistolähtöisestä tai abduktiivisesta eli teoriaohjaavasta näkökulmasta. Deduktiivinen analyysi pohjautuu teoriaan tai teoreettisiin käsitteisiin ja lähtökohtana on jo olemassa oleva informaatio tai tutkimuskehys. Induktiivisessa analyysissä teoria ja tutkimustulokset muodostetaan aineiston pohjalta. Tutkimuskysymykset syntyvät ja kehittyvät analyysivaiheen edetessä. Täysin tyylipuhdasta induktiivista analyysia on mahdotonta tavoittaa, sillä harvoin tutkija saavuttaa tilanteen, missä hänellä ei ole minkäänlaisia ennakkohavaintoja tai -käsityksiä tutkimuksen kohteesta. Abduktiivisessa analyysissä tulokset saavat muotonsa tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta, samoin kuin tutkimuskysymykset syntyvät teoreettisen viitekehyksen perusteella. Vaikka abduktiivisessa analyysissä käytetään vahvasti kytköksiä teoriaosaan ja aikaisempiin tutkimustietoihin, muodostavat kerätty aineisto ja sen analyysi perustan tutkimukselle. Informaation tehtävänä on ohjata analyysiä, ei testata tutkimuksen tuloksia. (Eskola & Suoranta, 2000, s. 137–139.)

Sisällönanalyysi koostuu eri vaiheista, pilkkomisesta, käsitteellistämisestä ja uudelleen kokoamisesta. Tämän tutkimuksen haastatteluiden litteroinnin yhteydessä teksteistä poistettiin toistot ja mahdolliset täytesanat. Tutkimuksen analyysi aloitettiin lukemalla ja analysoimalla jokainen litteroitu haastattelu useampaan kertaan pyrkien samalla ymmärtämään haastateltavien ydinviesti käsitellyistä aihealueista. Teemoitteluvaiheessa apuna käytettiin haastattelukysymyksiä ja jokaisen kysymyksen yhteyteen yhdisteltiin kaikkien haastateltavien vastaukset. Apukeinoina käytettiin eri värejä. Tutkimusaineiston redusoinnissa etsittiin haastattelujen väliltä yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja mahdollisia odottamattomia havaintoja sekä mahdollista epäolennaista aineistoa. Analysointivaiheen tavoitteena oli löytää tutkimuksen keskeisimmät kategoriat, jotka hahmottavat ja

luonnehtivat tutkittavaa ilmiötä ja jotka toimivat tutkimustulosten perustana. Analysoinnin apuna käytettiin käsiteltävien käsitteiden ja kysymysten ryhmittelyä. Näiden pohjalta luotiin kokonaiskuva, joka pitkälti noudattaa haastattelussa hyödynnettyä kysymyspatteeristoa. (Kiviniemi, 2018, s. 83.) Tässä tutkielmassa sovelletaan abduktiivista näkökulmaa, sillä tutkimusosiossa hyödynnetään kytkeitä teoriaan, mutta analyysiosiossa korostuu koottu aineisto teorian tai aikaisemman tutkimuksen sijaan.

Taulukkoon 2 on kerätty yhteenvedona tässä tutkielmassa käytetyt keskeisimmät metodologiset näkökulmat ja menetelmät.

Keskeiset metodologiset näkökulmat	Käytetyt menetelmät
Tutkimusstrategia	Tapaustutkimus
Tutkimusmenetelmä	Laadullinen tutkimus
Tiedonkeruumenetelmä	Puolistrukturoitu teemahaastattelu
Tutkimuksen lähestymistapa	Sisällönanalyysi, abduktiivinen näkökulma
Aineiston analysointi	Teemoittelu, luokittelu, redusointi ja ryhmittely

Taulukko 2: Olennaiset tutkimusmetodologiset menetelmät.

4.4 Tutkielman luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelma tuo oman haasteensa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Perinteisiä kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteitä ei voida kvalitatiivisessa tutkimuksessa suoraan soveltaa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu enemmän esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaaminen tai uuden tiedon tuottaminen kuin absoluuttisen totuuden löytäminen tai täydelliseen virheettömyyteen pyrkiminen. Tätä ei kuitenkaan tule tulkita, etteikö tutkimuksen luotettavuus korostu myös laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa keskiöön nousevat tutkimuksen kohteena olevien näkemykset tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman totuudenmukaisesti ja luotettavasti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida kokonaan välttyä tutkijan omalta kädenjäljeltä tutkimuksen lopputuloksessa. Tutkimustulos on tutkijan näkemys ja tulkinta tutkittavana olleesta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse toimii aineistonkeruun välineenä. On lopulta tutkijan valinta mitä ilmiöstä raportoidaan ja mitä lopputulokseen sisällytetään. On tiedostettava fakta, että laadullista aineistoa analysoitaessa ja raportoidessa eri tutkijat voivat päätyä saman aineiston pohjalta erilaiseen lopputulemaan. Tästä syystä laadullinen tutkimus on perusolemukseltaan tulkinnallista. (Kiviniemi, 2018, s. 85–86.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta olisi hyvä tarkastella laajemmin kuin vain validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Tämä voidaan tehdä niin sanotun siirrettävyyden näkökulmasta, millä tarkoitetaan todennäköisyyttä saavuttaa vastaavat tutkimustulokset, vaikka tutkimus suoritettaisiin uudelleen erilaisissa olosuhteissa. Tutkimuksen laadullisesta ulottuvuudesta huolimatta tutkijan tulee pyrkiä läpinäkyvyyteen, johdonmukaisuuteen ja objektiivisuuteen analysoidessaan ja raportoidessaan tutkimustuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisimmiksi luotettavuuden piirteiksi nousevatkin tutkimusprosessin kuvaus, perustelu ja analyysi. (Kiviniemi, 2018, s. 85–86.)

Tämän tutkielman tavoitteena oli tuoda esiin itseohjautuvien organisaatioiden edustajien näkemyksiä, tulkintoja ja käsityksiä mitä hyötyjä ja haasteista itseohjautuvuus on yrityksen toimintaan tuonut, kuinka itseohjautuvuuden jalkauttaminen on tehty, millaisia vaikutuksia sillä on ollut organisaation toimintaan ja millaisia edellytyksiä itseohjautuvuus vaatii yritykseltä. Luotettavuuden lisäämiseksi haastattelukysymykset mietittiin tarkoin etukäteen ja ne toimitettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut litteroitiin viimeistään haastattelua seuraavana päivänä. Kaikkien haastatteluiden nauhoituksen onnistuivat teknisesti hyvin. Haastateltavien omaa ääntä ja näkemyksiä ja tätä kautta myös tutkimuksen läpinäkyvyyttä lisätään tässä tutkielmassa nostamalla esiin suoria lainauksia analyysiosiossa. Tutkimustulosten johtopäätöksiä on analysoitu teoreettisen viitekehyksen kautta. Koko tutkimusprosessi on pyritty avaamaan ja kuvaamaan, jotta tutkimus olisi mahdollista toistaa.

5 Tutkimustulosten tarkastelu

Tässä luvussa esitellään tutkielman tuloksia ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisenä tarkastellaan organisaatioiden itseohjautuvuudelle asettamia tavoitteita. Toisessa alaluvussa paneudutaan itseohjautuvuuden edellytyksiin ja toimintaa ohjaaviin puitteisiin. Tämän jälkeen kuvataan itseohjautuvuuden organisointia. Neljännessä alaluvussa tarkastellaan johtamista ja esimieskäytäntöjä itseohjautuvissa organisaatioissa. Luku päätetään avaamalla itseohjautuvuuteen liittyviä haasteita ja kipupisteitä sekä toisaalta itseohjautuvuuden mukanaan tuomia hyötyjä ja vahvuuksia.

5.1 Itseohjautuvuuden tavoitteet

Organisaatioiden syyt, motiivit ja tavoitteet muuntua itseohjautuvammaksi vaihtelevat yrityksen toimialasta, koosta ja organisaatiomallista riippuen. Yleisimmät syyt liittyvät organisaatiotasolla yrityksen arkipäiväisen toiminnan sujuvoittamiseen, kulttuuriin ja rakenteisiin, työnantajamielikuvaan sekä kilpailuetuun. Yksilö- ja tiimitasolla korostuivat henkilöstön työtyytyväisyys, hyvinvointi ja asiakastyytyväisyys.

Yleisimpänä tavoitteena muutoksessa kohti itseohjautuvampaa toimintaa korostuu päivittäisten toimintojen helppous ja vaivattomuus, missä organisaation rakenteet tai byrokratia eivät ole jouhevan ja ketterän toiminnan esteenä. Itseohjautuvuuden nähdään luovan edellytyksiä uudelleen tekemiselle, jota ei pelkkien organisaation rakenteiden tai palveluiden muuttamisella tai parantamisella olisi saavutettu.

”Tavoitteena oli, että saataisiin päätöksentekovaltaa lähelle asiakasta, työntekijöille riittävästi valtuuksia ja valtaa mahdollisimman lähellä asiakasta. Asiakaspalvelu ja myyntitilanne voidaan tehdä ilman byrokratiaa. Nimenomaan se, että ollaan lähellä asiakasta. Liiketoiminta perustuu siihen, että ihminen ostaa toiselta ihmiseltä. Se on yrityksen kilpailutekijä.”

”Ei haluttu rakentaa hierarkkista organisaatiota, haluttiin flätti organisaatio, missä ei pääse syntymään turhia valtarakenteita.”

Itseohjautuvuuden valinnalla tavoitellaan myös tehokkaampaa toimintaa. Itseohjautuvuus nähdään toimintatapana, missä henkilöstölle on annettu valta päättää asioista itsenäisesti määriteltyjen rajojen puitteissa. Tehokkuus voi tarkoittaa myös, että sama määrä työntekijöitä pystyy hoitamaan kasvaneen työmäärän.

”Ihmiset kokivat, etteivät pysty vaikuttamaan ja oli liian monta kerrosta mihin asia vietiin ja kesti liian kauan ennen kuin ne tulivat takaisin. [...] Reagoinnin hitaus vaikka muuttuviin asiakastarpeisiin, se oli turhauttavaa.”

”Yhtenä ehtona oli, että työ pitää järjestää niin, että yhtään työntekijää ei palkata. Tämä iso reunaehto tarkoitti, että työ piti organisoida uudelleen, ketään uutta ei palkattu. Koko organisaatiossa mietittiin miten työt järjestetään, sitten lähdettiin tähän itseohjautuvuuteen. Nyt samalla työntekijämäärällä pystytään hoitamaan samat hommat.”

Kolmas merkittävä tavoite muuttaa organisaation toimintaa itseohjautuvammaksi on työntekijäkokemuksen ja tätä kautta myös välillisesti asiakaskokemuksen parantaminen. Henkilöstökokemuksessa painottuvat työ merkityksellisyyden kokeminen sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekotapaan. Itseohjautuvuuden nähdään mahdollistavan uudenlaiset toimintatavat, jotka tekevät yksittäisen työntekijän työskentelystä merkityksellisempää, motivoivampaa ja tasa-arvoisempaa. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu etenkin asiantuntijatyössä. Näiden katsotaan parantavan työntekijäkokemusta, mikä puolestaan heijastuu asiakaskokemukseen ja pitkällä aikavälillä tällä nähdään olevan positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Yksikään organisaatioista ei nosta esiin ensisijaisena tavoitteena taloudellista hyötyä, tämän nähdään tulevan toiminnan ja tekemisen tulokseksi.

”Mitkä oli ne tavoitteet? Totta kai ne oli hyvinvoinnin kasvattaminen, motivaatio, vapaus. Tällaisia ihmislähtöisiä tavoitteita. Ja sitä kautta yhtiökin menestyy.”

”Me uskottiin, että se [itseohjautuvuus] kasvattaa tyytyväisyyttä ja motivaatiota, sellaisia perusasioita, joilla on valtava voima sitten kun ne kasvaa. Lähtökohtaisena tavoitteena oli hyvinvointi ja sitä kautta tehokkuuden kasvattaminen eikä niinkään suoraan eurot.”

Itseohjautuvuuden nähdään kirkastavan organisaation työnantajamielikuvaa ja brändiä, mikä puolestaan helpottaa rekrytointia erityisesti aloilla, missä kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä on kovaa tai missä osaavista ammattilaisista on puutetta. Vastauksissa korostuu toisaalta myös tahto luoda työpaikka, missä henkilöstön työtyytyväisyys ja hyvinvointi ovat keskiössä.

”Yksi valtava syy oli saada aikaan imu yritystä kohtaan ja niin, että se houkuttelee nimenomaan hyviä työntekijöitä, oltaisiin sellainen helposti lähestyttävä yritys.”

Luottamus ja vapaus ovat keskeisiä motivaattoreita itseohjautuvissa organisaatioissa. Henkilöstölle halutaan antaa vapaus toimia autonomisesti ja vapaus päättää omasta työskentelytavasta. Useimmissa organisaatioissa työ ei ole tänä päivänä aikaan tai paikkaan sidottua. Myös itseohjautuvuudella on pyritty vapauttamaan työtেকoa. Jotta vapaus on mahdollista, edellytetään organisaatioissa luottamusta henkilöstöä kohtaan.

”Luotatko ihmisiin on ratkaiseva kysymys. Vastaus kysymykseen määrittää tuntuuko, että onko toiminnassa mitään järkeä. Jos mieltii, että ihmiset on laiskoja, ei itseohjautuvuus käy järkeen eikä toimi. Tämä on fundamentaalikysymys. Jos usko, että ihmisiin voi lähtökohtaisesti luottaa, malli toimii. Mieti tätä ennen kuin mietit itseohjautuvuutta, mikä on oma ajattelusi?”

Aina itseohjautuvuudelle ei ole ollut erityistä syytä tai tavoitetta. Lähtökohtana muutokselle on ollut tahtotila saada organisaation toiminnasta sujuvaa ja joustavaa ja toimintatavaksi on sattumankin kautta valikoitunut itseohjautuvuus tai usko siihen, että itseohjautuva toimintatapa sopii tämänhetkiseen organisaatiokulttuuriin parhaiten.

”Ei meillä mitään akateemista perustetta ollut miksi tähän lähdettiin. Mietittiin, että tehdään nyt vain järkevästi hommia ilman kikkailuja ja turhia säätöjä.”

5.2 Itseohjautuvuuden edellytykset ja toimintaa ohjaavat raamit

5.2.1 Itseohjautuvuuden edellytykset

Itseohjautuvuus koetaan hyväksi toimintatavaksi, mutta toimiakseen täytyy määrättyjen edellytysten täyttyä. Ensimmäinen edellytys on, että jokainen organisaatio kirkastaa itselleen mitä itseohjautuvuus heidän kohdallaan tarkoittaa. Itseohjautuvuus on laaja käsite kattaen esimerkiksi sosiokratian, holokratian, tealin ja agilen ketterät menetelmät. Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen ja malli mikä sopii yhdelle, ei automaattisesti sovellu suoraan toiselle yritykselle. Itseohjautuvuuden soveltamistapa ja -määrä tulee miettiä jokaisen organisaation omista lähtökohdista.

”Mieti etukäteen valmiiksi mitä itseohjautuvuus on meillä, mitä sillä tavoitellaan ja kuinka laaja tämä on. Meillä esimerkiksi tiimit johtavat arkea, ei yksilöt. Täytyy myös miettiä, miten löydetään sopiva taso. Tähän kannattaa käyttää riittävästi aikaa, miettiä ja työstää yhdessä.”

Kaikki haastateltavat painottavat toimintaa ohjaavien rakenteiden tärkeyttä. Näitä ovat muun muassa yhteisesti sovitut toimintamallit ja säännöt sekä prosessit ja ohjeet. Näiden täytyy olla koko henkilöstön tiedossa ja sisäistämiä. Yksiselitteiset ohjeistukset ja toimintamallit selkeyttävät koko organisaatio toimintaa ja estävät sitä ajautumasta kaokseen tai sekasortoon. Niiden koetaan myös luovan yritykseen vakautta ja järjestystä, kun annettujen puitteiden sisällä yksittäinen työntekijä kykenee ja uskaltaa toteuttaa itseohjautuvuutta omatoimisesti. Osa organisaatioista koskee, että itseohjautuvuuden myötä yhteisesti sovittujen pelisääntöjen määrä kasvaa suhteessa linjaorganisaatiotoimintaan.

”Mietitään tarkkaan raamit, että tietyssä kehityksessä voidaan antaa valta pois, näiden tarkka määrittäminen. Toiminnan raamia itseohjautuvuudelle valmiiksi, tämä tuo paremmat toimintamahdollisuudet, että myös epävarmat persoonat uskaltaa ohjautua itse. Tässä järjestyksessä.”

Vaikka organisaatio toimii itseohjautuen, ei kaikkiin tehtäviin voida soveltaa itseohjautuvuutta. Tietyt asiat ovat lakisääteisiä tai ne koetaan niin arkaluonteisiksi, että ne

käsitellään aina esimiehen tai muun ennalta määrätyn henkilön toimesta. Tästä syystä osa organisaatioista ei ole halunnut luopua virallisesta esimiestyötä.

”Meillä on nollatoleranssi tietyissä asioissa, esimerkiksi syrjinnässä ja seksuaalissa häirinnässä. Jos tällaisia tulisi, niin neidän ei ole mitään itseohjautuvuusasioita, vaan suoraan esimiehen työtä, joihin on määritelty selkeät toimintatavat. Tai varoitustoimenpiteet.”

Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnan näyttäminen ovat olennainen osa toimivaa itseohjautuvuutta. Työn luonteesta riippuen näissä voi korostua asiakkaan rooli. Työtä tehdään asiakkaille ja usein asiakkaiden ehdoilla, mikä heijastuu arkipäivän tekemiseen. Organisaatioiden välillä on vaihtelua tulevatko tavoitteet annettuna tekijänä johdolta vai asetetaanko nämä esimerkiksi yhdessä tiimin kesken.

”Moniosaajatiimit, niillä on itseohjautuvuus ja jotta niillä on se itseohjautuvuus ja autonomia, tarvitaan tosi selkeät ja kirkaat tavoitteet, mistä he vastaavat, mitkä ovat päätöksentekovaltuudet, mitä he pystyvät itse tekemään. Ja saavat sitten itse miettiä, miten he sinne tavoitteeseen pääsee.”

”Tärkein raami on, yksi periaate on, että kaikki lähtee asiakkaalle tuotettavasta arvosta. Jokaisen tiimin ja organisaation täytyy miettiä mitä arvoa me tuotetaan ja kenelle. Ja sitten rakennetaan end-to-end, joka pystyy arvon tuottamaan asiakaskunnalle.”

Useissa organisaatioissa on joko johdon toimesta tai yhteistyössä henkilöstön kanssa määritelty arjen toiminta helpottavia prosesseja, joiden tehtävänä on helpottaa ymmärrystä, milloin voi toimia itsenäisesti ja milloin täytyy huomioida muidenkin mielipiteet. Esimerkkejä tällaisista prosesseista ovat muun muassa päätöksenteko-, konfliktinkäsittely- ja hankintaprosessit. Etukäteen määritellyillä prosesseilla halutaan myös estää henkilöiden välisiä ristiriitatilanteita ja selän takana puhumista.

”Kuka tekee päätökset, jos ei ole esimiehiä? Meillä kaikki tekevät päätöksiä. Kaikilla on samat oikeudet, velvollisuudet ja vastuut tehdä päätöksiä. Kaikki voivat päättää mitä vaan, mutta päätöksentekoprosessia pitää noudattaa.”

Itseohjautuvuuden periaate on voitu rakentaa myös yrityksen arvojen varaan, jolloin arvoista tulee yksi merkittävä toimintaa ohjaava tekijä. Kun yksittäinen henkilö tai tiimi joutuu tekemään päätöksiä, otetaan päätöksenteossa huomioon, miten yrityksen arvot ohjaavat toimimaan.

”Yksi tärkeä raami on meidän arvot. Ne ovat selkeät ja niitä käytetään arkipäivän johtamisessa aktiivisesti. Sitä kautta halutaan, että kun ihmiset joutuvat hankalien tilanteiden kohdalle, halutaan, että pystyttäisiin arvojen kautta hakemaan oikeaa tapaa toimia.”

Itseohjautuvuuden edellytykseksi nousee perinteiseen hierarkkiseen ja byrokraattiseen organisaatioon verrattuna uusia ohjaavia tekijöitä, kuten luottamus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Moni yritys korostaa, että kaiken toiminnan pohjalla on luottamus työntekijöihin. Jollei tämä toteudu, ei itseohjautuvuus ole oikea valinta organisaation toimintamalliksi. Jotta itseohjautuvuus voi käytännössä toimia, edellytetään, että henkilöstöllä on tietoa, jonka pohjalta he kykenevät tekemään päätöksiä. Ja jotta henkilöstöllä voi olla käytettävissään tietoa, tarvitaan läpinäkyvyyttä.

”Luotatko ihmisiin? Tämä on ratkaiseva kysymys itseohjautuvuuden kannalta. Vastaus kysymykseen määrittää tuntuuko, että onko toiminnassa mitään järkeä. Jos mieltii, että ihmiset laiskottelevat, itseohjautuvuus ei toimi. Tämä on fundamentaali kysymys. Jos usko, että ihmisiin voi lähtökohtaisesti luottaa, malli toimii.”

”Ehdoton läpinäkyvyys kaikkeen, on ne omat tavoitteet, kaveritiimin tavoitteet, missä me kuljetaan kohti niitä tavoitteita. Ja data on meillä reaaliaikaisesti saatavilla, jotta osataan ohjautua oikeaan suuntaan.”

Koska itseohjautuvissa organisaatioissa toiminta perustuu joko yksittäisen henkilön tai itseohjautuvien tiimien toimintaan, kasvaa yksittäisten työntekijöiden vastuu mahdollisten haasteiden tai epäkohtien tuomisessa julki. Tämä toimii yhtenä itseohjautuvuuden edellytyksenä, kun kaikissa organisaatioissa ei ole esimiehiä, joiden voidaan olettaa tarttuvan näihin tai ottavan hoitaakseen näitä. Haasteet voivat liittyä organisaation toimintoihin, työskentelytapaan tai yksittäisen työntekijän henkilökohtaisiin haasteisiin. Organisaatiot ovat pyrkineet yhdessä sopimalla tai luomalla konkreettisia malleja puuttua

asiaan. Haasteiden esiin nostaminen katsotaan vastuun kantamiseksi, mihin henkilöstöä kannustetaan.

”Kun joku huomaa, että jokin ei toimi, on jokaisella itsellä velvollisuus toimia, korjata. Ei odoteta, että esimies tekee, koska näitä ei ole. Jokaisella on tästä vastuu.”

”Meillä on käytössä lempeän huomauttamisen periaate. Meillä on yhteiset periaatteet ja jos huomaa, että kollega toimii näiden periaatteiden vastaisesti, niin hänelle voi lempeästi huomauttaa siitä. Ja sovittiin myös, että se ei koskaan saa olla persoonaan kohdistuvaa, vaan tekemiseen liittyvää. Ja kun tätä käytetään, niin ihmiset havahtuu, että tämä liittyy tähän, mistä me ollaan yhdessä sovittu, kaveri ei tule nalkuttamaan.”

5.2.2 Toimintaa ohjaavat tukirakenteet

Haastatelluista organisaatioista noin puolet on itseohjautuvuuden myötä luopunut virallisista esimiehistä, jolloin toimitusjohtaja toimii nimellisesti koko henkilöstön esimiehenä. Erityisesti henkilöstömäärältään isommissa organisaatioissa yksittäisellä työntekijällä on vielä oma nimetty esimies. Kahtiajako ei ole mustavalkoinen, sillä myös pienemmät yritykset harjoittavat perinteistä esimiestyötä. Mikäli esimiehistä on luovuttu, on perinteisen esimiehen vastuut ja velvoitteet jaettu organisaatioissa henkilöstöhallinnon ja muiden nimettyjen henkilöiden hoidettavaksi.

Mikäli organisaatiossa on vielä virallinen esimies, on tämä taho, kenen puoleen yksittäinen työntekijä mahdollisten ongelmatilanteiden kohdalla kääntyy. Tältä osin noudatetaan yleensä enemmän perinteisen linjaorganisaation toimintamallia esimiestyön ja muiden tukitoimien osalta. Itseohjautuvuuden myötä esimiehen rooli on voinut muuttua, mutta hän vastaa edelleen alaisten tukemisesta.

”Tosi paljon sitä kautta, että työntekijä ja esimies juttelee säännöllisesti ja toki siten palautteen kautta saatetaan kuulla projektista, että hälyttäviä merkkejä on tai on paljon poissaoloja tai jotain muuta tällaista. Tosi paljon otetaan HR:ää mukaan, on varhaisen puuttumisen malli ja tietysti tiivis yhteistyö työterveyden kanssa. Mutta kyllä lähtökohtaisesti esimies on se ensimmäinen, joka mistä tahansa haasteesta tulee tietoiseksi ja niissä sitten auttaa. Mutta myös HR:n rooli on iso.”

”On linjaesimiehet, ilman muuta. Tarvitaan linjaesimiehiä ja on lakisääteisiä asioita mitä pitää tehdä. Mutta pääsääntöisesti vähemmän lukumääräisesti mitä vanhassa mallissa oli. Linjaesimiehellä on isompi se linjaporukka tänä päivänä.”

Mikäli organisaatio on luopunut virallisesta esimiestyöstä, korostuu tiimin niin sisäisen kuin tiimien välisen yhteistyön merkitys sekä tiimin jäsenten antaman tuen tärkeys. Tiimit toimivat autonomisesti ja pyrkivät ratkaisemaan eteen tulevat haasteet itsenäisesti. Mutta mikäli tilanne ei ratkea tiimiläisten kesken, on organisaatiossa määritelty miltä tahoilta apua lähdetään hakemaan.

”Tavoitteena on, että tiimi löytää ratkaisun tilanteeseen. Viisaus asuu tiimeissä. Tiimit pystyvät ratkomaan haasteita ja vaikeitakin tilanteita. Mutta jos koetaan, että apua tarvitaan, on meillä talon sisäisiä coucheja.”

”Tiimit ovat itseohjautuvia ja tiimeissä mietitään, miten esimerkiksi konfliktitilanteeseen puututaan. Mitä erilaisia konfliktitilanteita on tullut eteen, harvoin ne kappaa apua. Välttämättä mä [toimitusjohtaja] en aina edes kuule mitä on ollut, kun ne ovat selvittäneet asian tiimin kesken.”

Mikäli toiminta on enemmän yksilötyötä tiimityön sijaan, ovat organisaatiot nimenneet tiimejä, joiden tehtävänä on auttaa ja tukea yksittäistä työntekijää haastavien tilanteiden kohdatessa. Itseohjautuvuuden myötä kollegoiden merkitys apuna ja tukena korostuu perinteiseen toimintatapaan verrattuna. Työntekijä voi saada apua joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta kolmannelta taholta. Ulkopuolisen kumppanin käyttämistä puoltaa ajatus, ettei itseohjautuvuus työllistä henkilökuntaa liikaa, vaan apua hankitaan myös organisaation ulkopuolelta.

Organisaatioissa, missä muodollisista esimiehistä on luovuttu, on määritelty erilaisten haasteiden varalle valmiiksi toimintamalleja ja tahoja, kenen puoleen tarvittaessa voi kääntyä. Tällaisia tilanteita varten voi olla omia tiimejä tai yksittäisiä henkilöitä, joiden puoleen voi kääntyä esimerkiksi oman ammatillisen kehittymisen keskustelemista varten. Apua voidaan tarjota myös ulkopuolisen palveluntarjoajan kautta, esimerkiksi muutamaksi päiväksi viikossa palkatun HR-henkilön tai valmentajan kautta.

”Tukirakenteet ovat olleet tänä vuonna agendalla. Tavallaan tiimit ovat ihmisten tukirakenteita. Tammikuussa meille tulee couchit. Me ollaan alettu määrittämään, että kuka hoitaa minkäkin osa-alueen. Esimerkiksi jos mä haluan keskustella mun palkasta, kehen mä otan yhteyttä ja missä ajassa tähän reagoidaan. Tai jos mä haluan keskustella mun ammatillisesta kehityksestä, kenen kanssa mä silloin keskustelen. Tässäkin on tarkoitus osallistaa koko organisaatio.”

”Nyt ollaan ottamassa valmentajaa. Tuodaan semmoinen mahdollisuus, että kaikilla on mahdollisuus käyttää valmentajaa. Yksi valmentaja on käytettävissä meidän henkilöstölle. On luottamuksellista mitä hänen kanssaan puhutaan. Sillä tätä asiaa [itseohjautuvuutta] yritetään jeesata.”

”Ensimmäiset selkeät rakenteet oli, että me otettiin ulkopuolien HR-henkilö. Ihan niin kun vuokralla pari päivää viikossa tällaisiin haasteisiin. Meillä on ollut myös sisäinen tukityyppi -niminen kokeilu, mutta kun nämä tyypit on myös asiakastyötä tekeviä, kävi se vähän raskaaksi ja se lopetettiin.”

Itseohjautuvuuteen ei ole valmista ohjekirjaa, vaan jokainen organisaatio joutuu itse ratkaisemaan, millainen toimintatapa soveltuu heille parhaiten. Työntekijöille tarjottavan avun ja tuen suhteen ei myöskään ole valmiita kaavoja, vaan näissä korostuu kokeilukulttuuri. Toisaalta vastauksissa korostuu, etenkin pienemmissä organisaatioissa, toimitusjohtajan tarvitsema tuki, jotta hän jaksaa ja kykenee onnistuneesti jalkauttamaan muutoksen itseohjautuvammaksi organisaatioksi.

”On pyritty tekemään sisäistä sparrailua, hyvien käytäntöjen jakamista, kerrottu ja viety matkan varrella eteenpäin. Nyt viime vuosina ei ole enää niin paljon tarvinnut, kun [toimintamalli] on sisäistetty ja on osa meidän tapaa toimia. Olen aina sanonut, että olennaisempaa on, että saa tuen, oli se sitten luottamusmies, esimies, HR. Meillä on myös sisäisiä coucheja ja mentoreita. Ja kyllä tärkein tuki siinä matkan varrella on esimies ja HR.”

”Oma tuki on todella tärkeä. Itse [toimitusjohtaja] käyn aika ajoin couchingissa. Tarvitaan joku, jolle voi purkaa asioita. Mikä tahansa johtaminen on raskasta, mutta erityisesti tämä.”

Haastatteluissa korostui myös, että toimiakseen itseohjautuvuus vaatii organisaation hallituksen ja omistajien tuen. Suomen lainsäädännön mukaan he käyttävät viime kädessä valtaa organisaatiossa. Erityisesti itseohjautuvuuden alkutaipaleella ilmenee

toiminnassa todennäköisesti erilaisia haasteita ja tästä syystä on hyvä, että myös omistajat ja hallitus asettuvat uuden toimintamallin taakse.

”Hallituksella ja omistajilla on kuitenkin loppupeleissä valta, jos kaikki asiat eivät sujukaan ongelmitta. Perinteisesti toimitusjohtaja voi vaihtua ja organisaatio palaa perinteiseen linjaorganisaation toimintamalliin. Omistajilla ei tarvitse olla täyttä ymmärrystä asiasta, vaan riittää, että he hyväksyvät uuden toimintamallin ja uskoa ja tukea, että tämä toimii.”

5.3 Itseohjautuvuuden organisointi

Yleisesti voidaan todeta, että itseohjautuvaksi organisaatioksi muuntumisesta löytyy yhtä monta versiota kuin on yritystäkin riippuen yrityksen toimialasta, koosta, johtamiskäytänteistä ja organisaatiokulttuurista. Muutoksen lähtökohtana on, että ensisijaisesti yrityksen johto uskoo toimintamalliin ja sitoutuu muutokseen. Johdolla tulee olla yhtenäinen näkemys, kuinka organisaatio tulee tulevaisuudessa toimimaan, kuinka keskeiset toiminnot kuten johtaminen, esimiestyö ja operatiivinen tekeminen järjestetään. Johdon tulee antaa näistä henkilöstölle yhtenäinen ja yksiselitteinen viesti.

”Jos johto ei sitoudu tähän, ei tule toimimaan. Muutama johtaja oli hiukan skeptinen ja oireili tämän kanssa. On ihmistyyppistä kiinni sopeutuuko tähän. Oppi oli, että aina tulee olemaan kompromissia. Jos tällainen ihminen on organisaatiossa merkittävässä asemassa, ei vain tule toimimaan.”

Useissa organisaatioissa aiheeseen on ensin tutustuttu erilaisten materiaalien, esimerkiksi kirjallisuuden kautta. Organisaatiosta on löytynyt henkilöitä, joilla on ollut aikaisempaa kokemusta aiheesta ja tämä on innoittanut muutokseen. Yhdessä organisaatiossa aiheeseen käytiin tutustumassa myös ulkomailla, kuinka itseohjautuvuus on toiminut siellä saman alan yrityksissä. Aiheeseen tutustumisen jälkeen yritykseen on valittu soveltuva itseohjautuvuuden malli, joka täyttää yrityksen tarpeet ja ottaa huomioon lähtökohdat. Sekä muutoksen suunnittelussa että jalkauttamisessa on osassa organisaatioita käytetty myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Kuinka tarkasti asiaa on suunniteltu, pohjustettu ja kuinka jalkautus on tehty, vaihtelee paljonkin.

”Lähdettiin tutustumaan tähän. Meillä oli omia kokemuksia agilen toimintatavoista järjestelmäkehityspuolella. Ja sitten lähdettiin tutustumaan alan verrokkiyrityksiin Hollannissa, Australiassa ja Uudessa-Seelannissa. Olivat ottaneet agilen toimintatavat käyttöön. Innostuttiin niistä tuloksista, mitä olivat saavuttaneet ja oikeastaan tästä lähdettiin kehittämään meidän omaa toimintamallia, joka pohjautuu itseohjautuviin tiimeihin.”

”Vuoden 2015 lopussa meillä oli asiantuntija puhumassa aiheesta. Me myös jututettiin muita firmoja, jotka oli lähtenyt tähän. Samalla me muutettiin rakenteita ja johtamista, jotka esti itseohjautuvuuden.”

”Meillä oli tässä konsultteja mukana, jotka sitten toi tietoa minkälaisilla malleilla tätä on muissa firmoissa tehty. Oli ihan älyttömän arvokasta, ei me yksin oltaisi tätä pystytty koskaan tekemään. Me niin kuin haettiin malleja ja kokemuksia muualta ihan tietoisesti ja sitten pohdittiin meidän omaa, mitä se voisi tarkoittaa meillä. Omaksuttiin joitakin juttuja ja kehitettiin myös omia. Kyllä se on ollut tärkeää, muiden esimerkkien tutkiminen, luettiin paljon artikkeleita, kirjallisuutta perehdyttiin koko tähän maailmaan perusteellisestikin.”

Muutoksen organisointi ja vetovastuu on yleensä pienemmissä organisaatioissa toimitusjohtajalla ja isommissa yrityksissä johtoryhmällä, josta vastuuta voidaan jalkauttaa esimerkiksi henkilöstöhallinnolle. Riippumatta siitä kuka muutoksen läpiviemisestä vastaa, korostuu useissa haastatelluissa henkilökunnan osallistaminen muutokseen. Kun henkilöstö saa olla mukana vaikuttamassa, on heidän helpompi sitoutua muutokseen ja sen läpivientiin. Henkilöstö on esimerkiksi yrityksissä saanut vaikuttaa erilaista itseohjautuvuutta tukevien rakenteiden, toimintaohjeiden ja -prosessien luomiseen.

”Toimitusjohtaja voi toimia näissä ohjaajana, jonka tehtävänä on huolehtia, ettei keskustelu lähde väärään suuntaan ja tukemaan esimerkiksi linjaorganisaation toimintaa. Tärkeää on, että ihmiset saavat osallistua, koska luovat tällöin itselleen hyväksi koettua toimintatapaa. Johto ei aina tiedä mikä käytännön tasolla voi toimia parhaiten.”

”Kyllä mä [toimitusjohtaja] tästä vastuuta pidin ja yhä edelleen pidän. En mä oikein näe, että voisi tulla mistään muualta. Totta kai on pyritty löytämään henkilöitä ja rooleja, jotka pystyisi tekemään joitakin osia, mutta päävastuu on mulla itsellä.”

Yleisin toimintatapa on, että yritys valitsee itselleen sopivan itseohjautuvuuden muodon ja soveltaa tätä soveltuvin osin omaan toimintaan. Yhdessä haastattelemassani organisaatiossa noudatettiin tiukasti valitun toimintamallin ohjekirjaa.

”Oltiin tosi tarkkoja, että aina kun tuli uusia asioita käsiteltäväksi, suunnilleen otettiin käsikirja esille ja katsottiin mitä tämä sanoo asiasta ja miten asia viedään eteenpäin.”

Tässä tutkielmassa mukana olevat organisaatiot jakautuvat kahtia sen mukaan jalkautettiinko itseohjautuvuus kerralla koko organisaatioon vai onko uusi malli jalkautettu esimerkiksi toiminto kerrallaan. Henkilöstömäärältään pienemmät organisaatiot ovat siirtyneet uuteen toimintomalliin yhdellä kertaa, kun taas isommat organisaatiot ovat tehneet tämän asteittain, jotta muutosprosessia on helpompi hallita.

”Me ollaan tehtäväkohtaisesti kasvatettu ja laajennettu vapautta, tämä on toiminut meillä. Me tehtiin tämä pitkällä aikavälillä. Ei jouduttu tekemään nopeita muutoksia vaan edettiin pala kerrallaan. Sekin varmaan auttoi tässä, opit tulivat vähän kerrallaan, ne pienet opit matkan varrella.”

”Onnistumisessa on ollut monta asiaa, ei tee liian montaa laajamittaista muutosta kerralla, mutta ei myöskään pelätä epäonnistumista. Uskalletaan lähteä kokeilemaan ja jos jokin ei toimi, peruutetaan.”

Se kuinka muutos organisaatioissa vietiin käytäntöön, vaihtelee voimakkaasti. Osa yrityksistä on järjestänyt koko henkilöstölle kattavan koulutuksen ennen itseohjautuvuuden jalkauttamista, kun taas toinen puoli on luottanut, että oppiminen ja mukautuminen uuteen tapahtuu parhaiten arjen toimintojen yhteydessä ilman virallista aloitusta ja jalkautusta. Jälkimmäinen malli ei ole osoittautunut kovin hyväksi vaihtoehdoksi, sillä puutteellisen jalkautuksen takia uusi toimintamalli on jäänyt epäselväksi ja itseohjautuvan toimintatavan jalkauttaminen on pitänyt tehdä myöhemmin uudelleen. Jalkautusvaihteissa korostuvat viestinnän ja avoimen kommunikaation merkitys.

”Meillä oli henkilökunnalle kolmen päivän koulutus. Jos mä oikein muistan, ensi oli kaksi päivää, sitten oli pari viikkoa välissä ja vielä yksi koulutuspäivä. Meille tuli toimistolle kouluttaja ja sitten jumpattiin yhdessä pitkät päivät aamusta iltaan

miten tämä uusi malli toimii, mitkä ovat meidän ensimmäiset stepit ja sitten lähdettiin harjoittelemaan.”

”Puhuttiin varmaan liian vähän tekijätason kanssa eikä se jalkautunut sinne riittävästi hyvin. Jouduttiin myöhemmin ottamaan ikään kuin uusi startti, missä asia jalkautettiin kaikille uudelleen.”

Tähän tutkielmaan osallistuneista organisaatioista kahdessa itseohjautuvuuden jalkautuminen yritykseen on tapahtunut ikään kuin muun toiminnan sivutuotteena, itseohjautuvuuteen suuntautuminen ei ole ollut muutoksen ensisijainen tavoite.

”Meillä ylipäättään lean ja agile on ollut mukana, niissä on ollut paljon itseohjautuvuutta ja päätös tehdään mahdollisimman lähellä tietoa. Lean ja agile oli alusta asti mukana, itseohjautuvuus alkoi tulla jotenkin automaattisesti mukaan jossain kohtaa.”

”Muutoshan lähti käyntiin ihan niinkin huvittavasta asiasta kuin toimitilamuutoksesta. Me rakennettiin uusi pääkonttori vuonna 2012 ja samaan aikaan mietittiin, että jos vapautetaan työnteko samaan aikaan. Eli silloin luotiin mutkattoman työn malli ja jokainen saa tehdä työnsä siellä missä itse haluaa eikä tarvitse sopia esimiehen kanssa. Uskottiin ja luotettiin ihmisiin.”

Itseohjautuvuuteen siirtyminen tarkoittaa muutosta organisaatiokulttuuriin. Tämän muuttaminen ei ole helppoa. Prosessi vaatii paljon työtä ja on hyvä tiedostaa, että kaikki eivät etene muutoksessa samaa tahtia: osa innostuu muutoksesta ja osa voi ryhtyä muutostavastarintaan kokien muutoksen edessä epävarmuutta. Onnistuneen muutoksen jalkauttaminen vaatii paljon keskustelua, dialogia ja yhteistyötä kaikkien organisaation tahojen kanssa. Johdolta vaaditaan sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä jaksaa perustella muutoksen motiiveja ja korostaa sen mukanaan tuomia hyviä puolia. Organisaatiot ovat hyödyntäneet jalkauttamisprosessissa sisäisiä itseohjautuvuuden puolestapuhujia. Uuden toimintatavan jalkauttaminen helpottuu, kun se ei ole pelkästään johdon, henkilöstöhallinnon tai esimiesten vastuulla. Itseohjautuvuudessa korostuu yhtenä näkökulmana, että kaikkiin ei ole etukäteen valmiita vastauksia, vaan kysymyksiä joudutaan usein miettimään vastauksia yhdessä. Muutoksen yhteydessä koko organisaatiolta edellytetään kykyä sietää epävarmuutta, kunnes uusi toimintamalli asettuu uomiinsa ja siitä tulee rutinia.

”Toiset lähtee tosi nopeesti ja innokkaasti muutokseen ja sitten on ihmisiä, jotka kokevat, että tämä on ihan älytön juttu ja kaikkea siltä väliltä. Tavallaan ite kokee, että kannattaa mennä innokkaiden siivittämänä ja heidän kanssaan, mutta sitten joutuu tekeen erilailla töitä erilaisten ihmisten kanssa. Ihmiset ostaa uusia ajatuksia eri aikaväleillä. Ja toiset tarvitsee paljon enemmän aikaa opetteluun ja hyväksymiseen.”

”Me oltiin pisteessä x ja mietittiin, että päätettiin, että me halutaan tänne. Mutta todellisuudessa päädyttiin kuoppaan. Ja lopulta päädyttiin ihan muualle. Se ei ole mikään lineaarinen prosessi, monessa suhteessa haastava. Koko ajan jatkuvaa kalibroimista. Aina joku juttu mikä ei toimi. Mutta kokonaisuus toimii kuitenkin hämmästyttävän hyvin.”

”Luulisin, että olisi ollut helpompaa, jos oltaisiin oltu itseohjautuvia alusta saakka. Osa aina vain odottaa, että joku olisi johtamassa enemmän. Mutta kun rekrytoidaan uusia, on helpompi heti löytää sellaisia henkilöitä, jotka osaavat toimia tällaisessa ympäristössä.”

Tutkielman haastatteluissa korostui, että muutos on pitkäaikainen, jopa loppumaton prosessi. Muutoksen saattaminen sille tasolle, että siitä on muotoutunut uusi vakiintunut käytäntö, on pitkän työn tulos ja vaatii pitkäjänteistä toimintaa. Itseohjautuvuuden tiellä organisaatio ei välttämättä koskaan saavuta maalilinjaa, vaan toimintatapa voidaan nähdä enemmänkin jatkuvan parantamisen prosessina.

”Kyllä yllätti, kuinka paljon harjoittelua tämä vaatii ennen kuin tämä menee tiimien selkäyttimeen. Se on vaan treeniä, treeniä ja treeniä. Me sanotaan nytkin, että me ollaan ihan vaiheessa. Me ollaan kyllä tehty jo pitkä harppaus, mutta me ollaan edelleen treenivaiheessa. Sitten me opetellaan, harjoitellaan ja muutetaan ja välillä ihmetellään ja välillä ollaan epätoivoisia. Tämä on semmoinen sitkeys- ja kestävyyslaji. Ja kyllä se aina yllättää kuinka iso muutos tämä on ja paljonko se vaatii yhteistä dialogia, puhetta siitä mikä toimii ja mikä ei toimi.”

”Täytyy nähdä, että tämä on matka ja jatkuvaa parantamista. Tässä koko ajan opetellaan, kuinka yhteispeli toimii ja mitä se tarkoittaa. Koko ajan tullaan paremmaksi. Ja sitä kautta myös tehokkuus paranee ja samalla opitaan, kuinka voidaan tehdä asioita entistä paremmin. Jatkuvan parantamisen ajattelu on koko ajan läsnä.”

Itseohjautuvuus on pitkälti organisaation sisäistä yhteistyötä. Jotta yhteistyö voi toimia optimaalisesti, täytyy vaikeista ja kipeistäkin asioista kyetä keskustelemaan avoimesti. Ja jotta toimintaa kyetään parantamaan, täytyy organisaatioissa vallita psykologinen turvallisuus. Henkilöstön tulee kokea, että haastavatkin kysymykset ja murheet uskalletaan nostaa keskusteluun, jotta ne voidaan yhdessä ratkaista. Organisaatiot korostavatkin sen tärkeyttä, että tunnustetaan ja tunnustetaan vaikeudet ja uskalletaan yhdessä lähteä ratkomaan näitä.

”Tärkeää, että haasteet nousevat esiin. Keskustelu on herkästi, että leijutaan jos-sain pilvilinnoissa ja kaikki on ihanaa, ihannekuvaa. Kaikkiin haasteisiin ei pysty valmistautumaan etukäteen, tulevat yllätyksenä matkan varrella.”

”Harhakuva, että sitten kun ollaan itseohjautuvia, sitten on jotenkin semmoista harmonista. Mutta kun se ei todellakaan ole sitä. Se on kaikkea muuta kuin harmonista. Se on semmosta... Tulee konflikteja ja epämukavia tilanteita ja keskusteluita. Se on huomattavasti kompleksisempää kuin mitä alun perin pysty kuvittelemaan. Tietyt odotukset täyttyivät, mutta tiettyjä asioita en osannut odottaa mitä se kaiken kaikkiaan on.”

Itseohjautuvuudessa korostuu nopean reagoinnin merkitys. Kun haasteita ilmenee, kannattaa näihin tarttua nopealla aikataululla ja matalalla kynnyksellä. Jos jokin suunta tai valinta osoittautuu huonoksi tai vääräksi, kannattaa siihen puuttua heti. Tämän merkitys korostuu, että henkilöstöllä on suurempi vapaus ja vastuu itsenäisessä toiminnassa.

”Helppo olla jälkiviisas, mutta tiettyihin asioihin olisi kannattanut reagoida nopeammin.”

5.4 Johtaminen ja esimiestyö itseohjautuvassa organisaatiossa

Itseohjautuvuus ei tarkoita johtajattomuutta. Jotta itseohjautuva yritys voi toimia kustannustehokkaasti, tarvitaan jopa enemmän suunnannäyttämistä kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa.

”Tosi keskeinen on suunnan näyttäminen. Jos mä mietin omaa toimintaakin, kyllä se on ihan a ja o, jotta voi itseohjautua. Pitää olla hyvin kirkas kuva miksi tehdään.”

Ennen kaikkea miksi tehdään, ei edes mitä tehdään. Mitä on se arvo mitä kenellekin tuotetaan.”

Kaikissa haastatteluissa painottuu, että johtamista tarvitaan edelleen, mutta sen muoto muuttuu itseohjautuvuuden myötä. Johtaminen muuttuu päättävästä, käskyttävästä ja kontrolloivasta kohti mallia, missä korostuvat osallistaminen, vallan hajauttaminen, yhteisöllisyys, tasa-arvo ja päätöksenteon tuominen lähelle tekijätasoa. Yksittäinen johtaja tai esimies ei enää tee yksin päätöksiä tai linjauksia, vaan yhä yleisempää on, että asioista keskustellaan yhdessä. Jonkin verran näissä on eroavaisuuksia organisaatioiden välillä, henkilöstömäärältään pienemmissä yrityksissä korostuu enemmän yhteinen päättäminen, kun taas isommissa konserneissa käytännön syistä yrityksen johto tekee linjaukset, ja näiden sisällä henkilöstö voi toimia itseohjautuvasti.

”Kyllä se muuttaa johtamista olennaisesti. Jos et sä muuta sitä, ei itseohjautuvuus toimi. Siellä ei ole silloin vapautta, vastuuta ja luottamusta silloin taustalla.”

”Esimiestyössä korostuvat tavoitteet ja suunnan näyttäminen. Tämä vaatii jopa enemmän johtamista kuin perinteinen malli. Ainakin erilaista johtamista. Johtamisesta on tullut enemmän yhteispeliä.”

”Kaikki päätökset tehdään yhdessä. Kaikki johtaminen tehdään yhteisten päätösten kautta. Aina kun huomataan joku asia, me ehdotetaan ja esitetään asia viikkokokouksessa ja siellä yhdessä päätetään, otetaanko se käyttöön.”

Uusien oikeuksien ja valtuuksien myötä nousee esiin myös vastuun siirtyminen tietyiltä osin johdolta henkilöstölle. Yksittäisten työntekijöiden välillä voi olla isojakin eroja kyvyssä ja halussa ottaa annettu valta vastaan. Osalle tämä on luontevampaa kuin toisille. Osa kaipaa enemmän aikaa vastuun ja vallan uudelleenorganisoinnin sisäistämiseen.

”Johtajuuden muutos näkyy, kun ihmiset on ruvennut ottamaan vastuuta. On pitänyt myös itselle hyväksyä, että kaikki ei ota samalla tavalla vastuuta ja johtajuutta. Jossain vaiheessa halusi tai oletti, että kaikkien pitää ottaa vastuuta, mutta ei se välttämättä sitä vaadi, että kaikkien pitää pystyä. Tietyt ihmiset vaan nousee ja ottaa vastuuta. Ja osa ihmisistä on ottanut tosi isoistakin asioista vastuuta.”

Itseohjautuvuuden myötä johtaminen muuttuu enemmän tukevaksi ja valmentavaksi johtamiseksi verrattuna perinteiseen esimiestyöhön linjaorganisaatioissa. Esimiehen tehtävänä ei ole enää arkipäivän työn organisoiminen, johtaminen ja kontrollointi vaan enemmän painottuvat sujuvan ja jouhevan työnteon mahdollistaminen esimerkiksi esteitä tai byrokratiaa poistamalla tai vähentämällä. Isossa osassa haastateltuja organisaatioita työn tekeminen on samalla muuttunut enemmän yksilösuorituksesta tiimityöksi, missä tiimi ottaa itselleen johtajuutta. Vaikka johtamisen muoto muuttuu, korostuu edelleen henkilöstön mahdollisuus apuun ja tukeen.

”Se on semmoinen mitä tehdään tosi paljon, menestymisen mahdollistaminen ja esteiden poistaminen. Kyllähän tiimit tekee kaiken minkä pystyy. Mutta sitten meille johdolle tulee ne asiat, mitä ne ei itse pysty ratkaisemaan ja sitten meidän täytyy jeesata siinä. Jatkuvan oppimisen kannustaminen ja mahdollistaminen on supertärkeää johtamisessa.”

”Ja ehkä se isoin shifti on ollut siinä, ettei johdeta niinkään, toki yksilöitäkin, mutta aina pitäisi rakentaa mahdollisuuksia itseohjautuville moniosaajatiimeille. Se on iso ajattelutavan muutos johtamisessa. Ja sekin vielä, ettet mene itse ratkomaan niitä juttuja vaan autat niitä tiimejä ratkomaan asioita.”

Johtamisen muuttuminen näkyy valmentavan johtajuuden lisääntymisenä. Esimies tai johto ei enää anna valmiita vastauksia tai ratkaisuja, vaan tehtävänä on kyetä johdattelemaan työntekijä miettimään eri ratkaisuvaihtoehtoja ja itse oivaltamaan mikä voisi olla paras ratkaisu. Tämä vaatii organisaation esimieheltä ja johdolta kärsivällisyyttä ja tilan antamista oppimiselle ja oivaltamiselle. Vastauksissa korostuu, että uusi oppimismuoto on molemminpuolista opettelua, mikä johtaa siihen, että virhearviointeja väistämättä tulee, mutta nämä tulee nähdä ennemminkin oppimisen paikkoina.

”Enemmän se on sitä, että johdattaa muita oikean ratkaisun äärelle. Ei heti kerro oikeaa ratkaisua, malttia tähän. Eikä aina ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, samaan tulokseen voi päästä useammalla tavalla, jokainen tiimi itse katsoo kuinka parhaiten itse pääsee sinne.”

”Kyllä se on muuttunut ja muuttunut nimenomaan siksi, että esimiehen piti päästää irti. Eli sun pitää antaa se vapaus, mikromanageeraus ei siinä toimi, se on ihan käänteentekevä asia. Se on jatkuvaa opettelua, että annat tekijöille vapauden. Se

rooli muuttuu enemmän sparraavaksi, haastajaksi. Ja tämä oli se syy, miksi me vuosia sitten valittiin, että me lähdetään edistämään valmentavaa esimiestyötä. Sehän tukee parhaiten, ainakin itse kone, tukee itseohjautuvuutta. Enemmän haastetaan, enemmän tuetaan, annetaan vähemmän vastauksia. Ja se oli yksi syy mikä ohjasi valmentavan esimiestyön kehittämiseen.”

Muutos johtajuudessa kohti valmentavaa, hajautettua ja sparraavaa johtamista edellyttää etenkin esimiehiltä ja johdolta kykyä ja uskallusta luopua vanhoista toimintatavoista. Perinteisesti esimies on ollut henkilö, joka näyttää suunnan, antaa valmiit vastaukset ja tekee ratkaisut. Uuden toimintatavan opettelu vie esimieheltäkin aikaa. Täytyy poisoppia aktiivisen tekijän roolista, missä henkilöstö on voinut tottua passiivisempaan rooliin esimiehen toimiessa aktiivisena vastauksien ja ohjeiden antajana. Nyt esimiehen tehtävänä on vetäytyä ja antaa tilaa henkilöstölle. Uuden toimintatavan myötä esimiehen toimenkuva voi muuttua merkittävästikin, mikä voi tarkoittaa yksittäisen työntekijän kohdalla isoa muutosta ja siihen sopeutumista.

”Koska mä olen esimies, minun pitäisi tietää ja olla paras ihminen tekemään päätöksiä. Nämä ovat vaikeita asioita henkilökohtaisesti, mutta tästä on luovuttava. Esimiesasemassa olevien voi olla vaikea luopua, kun ovat tähän rooliin lähteneet ja ottaneet aikaisemmin ehkä liikaakin roolia.”

”Aika herkästi menen mielelläni sanomaan, että tehkää näin. Tämä on paljon nopeampaa. Kaikkien esimiesten pitää tunnistaa tämä. Mieti kolme sekuntia onko tämä se kohta, missä annan työntekijälle mahdollisuuden lähteä kokeilemaan uutta toimintatapaa.”

”Kun olen aikaisemmin toiminut johtajana, minulta kysyttiin olenko valmis siirtymään tehtävään, missä mandaattisi pienenee huomattavasti. Eli siirryy siitä vanhanmallisesta johtamisesta mahdollistajan rooliin, itseohjautuvuuden tukemiseen ja tämän tyyppiseen tehtävään.”

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu taito nähdä työntekijät yksilöinä, joilla on erilaisia taitoja ja tarpeita. Esimiesten ja johdon on hyvä tiedostaa, että työntekijät eivät ole samalla tasolla itseohjautuvuudessa ja kaikki eivät samalla tavalla halua osallistua yhteiseen tekemiseen. Jotta valmentava esimiestyö voi toimia, nostetaan haastatteluissa esille esimiesten oma osaaminen aiheesta.

”Kaikki eivät halua osallistua päätöksentekoon. Tämä on ihan fine. ” Riittää, että riittävän moni haluaa osallistua. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa, mutta kaikki eivät halua. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa strategiaan, mutta harva haluaa. Tämä on OK.”

”Toinen on sitten, coaching-taitoihin voisi kiinnittää huomiota. Kun sä annat ihmisille vastuun ja vapauden ja haluat ja oletat, että ne on itseohjautuvia, niin et esimiehenä voi vaan mennä ja sanoa, että näin sen nyt vaan teet. Sehän rikkoo luottamuksen ja on varma keino saada ihmiset turhautumaan firmaan. Ei ole tarpeeksi panostettu, että esimiehellä olisi valmiuksia valmentavaan esimiestyöhön.”

Itseohjautuvuus edellyttää myös uskallusta heittäytyä kohti epävarmuutta ja tuntemattomaa, missä kaikkea ei ole voitu ennakoida valmiiksi. Esimiestyön luonteen muuttuminen ja työskentely uudenaikaisessa toimintaympäristössä, jolle luonteenomaista on osaltaan jatkuva yhdessä oppiminen ja asioiden yhdessä ratkominen, vaatii epävarmuuden sietokykyä enemmän kuin perinteinen hierarkkinen ja byrokraattinen tapa. Tämä vaatii johdolta ja esimiehiltä uskoa ja luottamusta, että valittu linja kantaa vaikeuksien yli.

”Ja epävarmuuden sietäminen. Kun on tottunut toimimaan johtajana ja on selkeä kuva, kuinka toimitaan. Johtajalla kuitenkin on kontrolli ja nyt tämä kontrolli menetetään. Kyllä se vaatii sietämistä.”

”Heittäydy tähän asiaan, pitää olla loputon usko siihen. Kun tällaista alkaa rakentamaan, joka suunnasta tulee, että tämä on haihattelua. Saa olla aika määrätietoinen asian kanssa.”

”Se on välillä stressaavaakin ihmisille. Olisi paljon helpompaa, jos joku tulisi ja sanoisi minulle, miten tämä nyt ihan tarkalleen menee. Ja nyt joudutaan käyttämään yhdessä aikaa siihen, että miten me nyt ajatellaan, että tämä nyt parhaassa tapauksessa menee.”

Jokainen muutos vaatii malttia ja kärsivällisyyttä, näin myös muutosjohtaminen. Uuden toimintamallin hyväksyminen, siihen totutteleminen, oppiminen ja sen mukaan toimiminen ovat aikaa vievä prosessi. Esimiehen ja johdon tehtävänä on palauttaa tekeminen uuden mallin mukaiseksi, kun henkilöstö alkaa luisua vanhaan kaavaan. Prosesseja, rakenteita ja ohjeita voidaan muokata ja muuttaa pikaisestikin, mutta ihmisten asenteiden ja toimintatapojen muuttaminen vaatii aikaa ja dialogia.

”Kaikki ei tapahdu silloin kun halutaan ja miten halutaan. Voi olla tuskallisen hidadista, kuinka hitaasti asiat välillä etenevät.”

Kärsivällisyyden korostaminen on tärkeää. Itsekin kun olen ollut mukana monenlaisissa muutoksissa. Yleensä ajatellaan, että kun muutetaan rakenteet sellaisiksi, niin sitten se toimintakin muuttuu. Mutta sitten se työ vasta alkaa. Se on todella, todella pitkä työ. Johtajana vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä ja sitten täytyy vaan sitkeästi viedä eteenpäin. Sitten tulee helposti, että äh, eiks me vaan voitais palata vanhaan. Se oli paljon yksinkertaisempaa. Se on yksi semmonen mitä haluan aina korostaa, kun ihmiset lähtee tämmöiseen [itseohjautuvuuteen], niin ne muis-taisi, että tämä on enemmän maraton kuin sprintti.”

Itseohjautuvuuden myötä kaikkia tulevia tilanteita ei kyetä ennakoimaan, mikä tarkoittaa, että johtamisessakin täytyy kyetä katsomaan tilanteita tapauskohtaisesti ja soveltaa johtamista olosuhteiden vaatimalla tavalla. Itseohjautuvuus tuo arkeen taitoa elää ja toimia hetkessä, joskus tarvitaan vahvempaa johtajuutta, kun taas toisinaan vapautta ja tilaa on käytettävissä enemmän. Vaikka organisaatio toimii itseohjautuvasti, kohtaavat johto ja esimiehet tilanteita, joissa vaaditaan myös perinteistä johtamistapaa.

”Hyvä ymmärtää itseohjautuvuuden hyvä puoli. Nimenomaan juuri se, että kun on tehtävä, jonka voi ratkaista monin eri tavoin tosi hyvin, silloin itseohjautuvuus toimii hyvin. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole mustavalkoista vaan se vaatii tilanteenlukutaitoa. Välillä väljempää toimintaa ja välillä joku vaatii kapeampia raameja. Mutta sitten jos on joku ongelma, joka voidaan ratkaista vain yhdellä tavalla, sitten siinä soveltaminen monella tapaa on tosi vaikeeta. Se ei tuo mitään hyötyä siihen asiaan. Sitten kannattaa mennä ohjeilla. Ei mene täysin johonkin suuntaan, ymmärtää, että joku hyöty on siinä, että joku standardoi prosesseja ja sitten on tullut paljon asioita, joissa ei kannata toimia toleen.”

Johtaminen itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole yksinkertainen kysymys, jokainen joutuu omalta osaltaan kipuilemaan sen kanssa, että yritys löytää itselleen sopivan tavan toimia. Henkilöstö tasapainoilee johtamisen kaipuun ja vapauden välimaastossa, eikä tämä tilanne aina ole selkeä johdolle tai esimiehellekään huomioiden, kuinka moni tämän päivän työikäinen on tottunut toimimaan perinteisessä linjaorganisaatioissa.

”Tämä on kaksipiippuinen juttu. Toisaalta tulee viestiä, että hyvä on saada ammattimaista johtamista, mutta toisaalta odotetaan vapautta. Jollakin tasolla tuntuu kuitenkin olevan tilausta perinteisellekin johtamiselle.”

”Kyllä tämä on sellaista jatkuvaa vuoropuhelua itsensä kanssa joka päivä, että kuinka tässä johdetaan. Kun itsekin on linjaorganisaation kasvatti.”

Haastateltujen organisaatioiden selkein ero johtamisessa liittyy esimiestyöhön, myös johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Noin puolella haastatelluista on edelleen viralliset esimiehet helpottamassa johtamista. Selkeästi henkilöstömäärältään isommissa yrityksissä on edelleen esimiehet, mutta myös pienemmissä yrityksissä. Jokainen yritys on miettinyt esimiesten roolin omalta kohdaltaan, tähän ei ole yksiselitteistä vastausta, miksi kumpaankin ratkaisuun on päädytty. Isommissa organisaatioissa virallisen esimiestyön katsotaan tuovan toimintaan tietynlaista vakautta ja selkeyttä.

Mikäli organisaatiossa ei ole virallisia esimiehiä, on yleinen käytäntö, että yrityksen toimitusjohtaja toimii nimellisenä esimiehenä, mutta esimiehelle kuuluvat tehtävät ja vastuu on jaettu eri tahoille. Vastauksissa korostuu, että vaikka toimitusjohtaja toimii virallisena esimiehenä, ei hän toimi perinteisenä käskyttävänä tai kontrolloivana esimiehenä.

”Meillä toimitaan näin [ilman esimiehiä], mutta en mä isoille firmoille suosittelisi tähän lähtöä.”

”Ei meillä ole esimiehiä tai titteleitä. Mä olen toimarina virallisesti kaikkien esimies. Mä en toimi niin kuin virallinen esimies, en käske enkä kontrolloi.”

Vaikka organisaatio pidättäytyy virallisessa esimiestyössä, korostuu esimiehen roolin määrittämisen tärkeys. Esimiestyössä täytyy löytää tasapaino vapauden ja vastuun välillä sekä kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu esimiehestä riippumatta.

”Kulminoituu esimiehen rooliin. Sen jonkinlainen määrittäminen olisi tosi tärkeää. Se, että jätetään tosi väljäksi ja miettikää itse mitä teette, se ei toimikaan kauhean hyvin. Silloin kun sulla on jokin hallinnollinen rooli, silloin pitäisi myös tosi selkeät minimivaatimukset, mitä vähintään nyt ainakin... Se näyttäytyy sellaisena, että toiminta on just sellaista kun esimieskin on. Jotkut on ihan superesimiehiä ja ne pitää tosi paljon yhteyttä ja huolehtii ihmisten asioista ja sitten on näitä, jotka ei pidä mitään yhteyttä ja kaikkea siitä väliltä. Pitäisi miettiä enemmän.”

5.5 Itseohjautuvuuden haasteita ja kipupisteitä

Jokainen haastateltu organisaatio on matkalla kohti itseohjautuvampaa toimintaa kohdannut jonkinlaisia haasteita. Organisaatiot korostavatkin, että vaikeistakin asioista on tärkeä keskustella, jottei itseohjautuvuudesta synny väärää mielikuvaa.

”Itseohjautuvuus ei ole höttöä, se on loppupeleissä kova juttu. Herkästi tulee mielikuva miten asioista puhutaan, että on ideologista ajattelua. Suhtaudutaan asiaan tällä tavalla. Mutta tämä ei ole helpoin mahdollinen tie asioihin.”

Jokainen haastateltu toteaa, että heillä on ollut työntekijöitä, jotka eivät ole sopeutuneet itseohjautuvaan toimintatapaan. Lähes kaikista organisaatioista on irtisanoutunut työntekijöitä, koska he kokevat, ettei uusi toimintamalli sovi heille tai he kokevat sen liian stressaavaksi. Vaikka irtisanoutuminen tuo organisaatiolle lisätyötä rekrytoinnin kautta, koetaan lähteminen näissä tapauksissa enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana. Toimintamalliin sopeutumattoman henkilön tilalle voidaan rekrytoida itseohjautuvuuteen kykenevä tekijä.

”Kaikki ei vaan sovellu tähän. Uudessa yrityksessä on varmaan helpompaan, kun voidaan suoraan valita sopivat ihmiset, mutta kun olemassa olevaa muutetaan, kaikki eivät sopeudu. Aina ei ole ollut helppoa.”

”Lähteminen voikin olla hyvä asia. Meillä on useampi lähtenyt vuoden sisällä ja asiat onkin parantuneet, kun henkilöt eivät ole sopineet meille. Kokonaisilmapiiri on parantunut. Tämän huomaa vasta jälkeenpäin. Ihminen voi olla piilossa systeemissä eikä tule ilmi missään kohtaa. Kun ihmisillä onkin valtaa, nämä tulevat herkemmin näkyviin.”

Itsensä johtamisen taidon merkitys korostuu suhteessa perinteiseen linjaorganisaation toimintaan. Tässä taidossa voi olla hyvinkin suuria yksilöllisiä eroja. Osa nauttii itseohjautuvuuden tuomasta vapaudesta ja yltää tekemisessä uudelle tasolle, kun taas osa tarvitsee hyvinkin paljon tukea ja ohjausta. Vastauksissa nousee esiin työnantajan näkökulma, missä peräänkuulutetaan itseohjautuvuuden olevan tänä päivänä työelämätaito, jota edellytetään erityisesti asiantuntijatehtävissä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan sekä

työn vaativan substanssiosaamisen hallintaa, kykyä ohjata ja johtaa omaa työtä sekä hallita omaa ajankäyttöä.

”Varmaan isoin yllätys on ollut kuinka vaikeeta se [itseohjautuvuus] oli kokeneellekin henkilölle. Yllättää vieläkin. Ollaanko opittu koulussa, että aina on joku, joka sanoo mitä pitää tehdä. Tosi vaikeeta, miten niin mun pitää päättää.”

”Ongelma ei ole se, etteikö jengi tekis duunia. Vaan enemmänkin se, että homma karkaa käsistä. Että on tyyliin yölläkin tehty töitä. Suurin osa ihmisistä ottaa sen verran vastuuta kun ne hanskaa, mutta jotkut ottaa liikaa ja homma saattaa lähteä ylikierroksille. Ei ole riittävää hallintakykyä. Se on haaste.”

Suurin osa haastatelluista näkee toimintaa uhkaavan riskin, jos toiminnalle ei ole asetettu selkeitä puitteita ja tavoitteita. On äärimmäisen tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja missä raameissa hän voi toimia autonomisesti. Ilman yksiselitteisiä raameja toiminta uhkaa ajautua sekasortoiseksi.

”Se itseohjautuvuus on hankalaa, jos ei ole selkeitä tavoitteita, visiota. Jos ei tule ylhäältä tavoitteita kokonaisuutena, on riski, että itseohjautuvuus on vähän mitä huvittaa. Sisäisistä työryhmistä voi tulla vähän niin kuin keskustelukerhoja. Osa vain turhautuu, kun vaan puhutaan, eikä mitään tapahdu.”

Usein esimiehistä luopumiseen liittyy myös luopuminen virallisista tittleistä. Ajatuksena on, että tittelit eivät hoida työtehtäviä, vaan henkilöillä on rooleja, joihin sisältyy nimetyjä velvollisuuksia. Roolit ovat usein laajempia kuin tittelin kuvaama toimenkuva. Tämä toimintatapa on tuonut hyviä kokemuksia organisaatioissa, mutta tässäkin riskinä voi olla epäselvyys vastuista, mikä heikentää toiminnan tehokkuutta ja jouhevuuutta.

”Roolien laajuus on haaste. Mutta sehän on mahtavaa, että kaikki saavat tehdä mitä haluavat ja mitä osaavat. Sellaisia rajoituksia ei ole. Tämä on kuitenkin epä-määräistä, kuuluuko tämä mulle, onko tästä joku päättänyt jotain? Tämentyyppisiä asioita ihmiset miettii.”

Johtaminen muuttuu itseohjautuvuuden myötä. Muutos on vielä merkittävämpi, jos viralliset esimiehet jäävät pois. Tämä jakaa mielipiteitä onko ratkaisu hyvä vai ei. Myös johtamisen näkökulmasta on olennaista määrittää selkeät toimintaohjeet, jotta jokainen

tietää kuinka tulee toimia. Äärimmilleen viedyssä itseohjautuvuuden mallissa organisatiossa ei kenelläkään ole direktio-oikeutta ja mikäli säännöt eivät ole kaikille selvät, voi tästä aiheutua isoja haasteita.

”Osa kokee johtajattomuuden ongelmaksi. Kolikossa on kaksi puolta, puolet on sellaisia, että ne nauttii, kun saavat itseohjautua ja osaavat hallita omaa aikaa, tavoitteita ja vastuuta. Tämä on niille otollinen ympäristö. Mutta sitten on puolet, ettei ne tiedä mitä niiltä odotetaan ja miten pitäisi toimia.”

”Yksi asia mitä ei oltu mietitty tarpeeksi hyvin. Että mitä teet kun yksi projekti loppuu ja uusi ei vielä ole alkanut. Mitä tapahtuu väliajalla? Aina on sanottu, että olisi hyvä opiskella sellaista, mikä vie firmaa eteenpäin. Mutta nyt sulla ei ole minkäänlaista määräysvaltaa, että alapa tehdä tuota sertifikaattia. Semmoinen johtamisinstrumentti puuttuu välistä ihan täysin.”

Itseohjautuvuus vaatii paljon opettelua, niin työntekijöiltä kuin johdolta ja esimiehiltäkin. Etenkin organisaatioissa, missä ei enää ole virallisia esimiehiä. Tällöin toimitusjohtaja toimii kaikkien esimiehenä ja kantaa viime kädessä vastuun. Organisaatioissa jokaisen täytyy oppia luottamaan, että jokainen jäsen osallistuu omalta osaltaan vastuunkantoon ja hoitaa oman osuutensa kokonaisuudesta. Vaikeudeksi voi muodostua löytää tasapaino vapauden ja vastuun sekä oman mielipiteen ja johdon näkemyksen välille.

”On ollut semmoinen henkilökohtainen kriisi, varsinkin kun mä [toimitusjohtaja] olen semmoinen, että kaikilla olisi kaikki hyvin ja kivaa. Mutta olen tullut sinuksi sen kanssa, ettei kaikilla ole koko ajan mukavaa. Ja jos joku lähtee, ei se tunnu enää yhtä pahalta kuin silloin alussa.”

Yksi selkeä haaste on mun oma rooli. Se on tosi vaikea. Mä olen toimitusjohtaja ja se on OK. Mutta sillä on posketon painoarvo mitä mä sanon. Jossain kohtaa halusin olla yksi muista, mutta se ei toiminut. Perinteisessä organisaatiossa se ei ole niin iso ongelma, kun toimitusjohtaja ehkä itsekkin ajattelee, että siinä pitääkin olla painoarvoa. Että mun näkökulma on vain yksi näkökulma, mutta ei se vaan mene niin. Pitäisi olla tosi tietoinen mitä puhuu ja miten sanoo. Mä voin sanoa jotain ihan pientä ja toinen voi ottaakin sen, että nyt tule se fakta.”

Osa organisaatioista nostaa esiin haasteen palautteen antamisessa. Tilanne korostuu etenkin, jos organisaatiossa ei ole esimiehiä. Perinteisesti tämä on ollut esimiehen tehtävä, mutta kun vastuut on jaettu organisaation eri tahoille, voi haasteeksi muodostua

palautteen saaminen omasta työpainoksesta, mikäli tätä ei olla muistettu vastuuttaa jollekin. Palautteessakin korostuu henkilön omatoimisuus ja aktiivisuus toimia autonomisesti.

”Ollaan tosi paljon pohdittu, että itseohjautuvuuden yksi vaikeimpia asioita on saada palautetta ja erityisesti positiivista palautetta, kun kaikki menee tosi hyvin. Pitäisi oppia itse arvostelemaan itseään. Meillä on NN [työkalu nimi] kanava itsearviointiin, teet itsearviointin ja julkistat sen muille, että olin näin hyvä tai huono. Tähän ollaan kiinnitetty tosi paljon huomiota. Ja rohkaistaan ihmisiä hakemaan palautetta. On todella vaikea kysymys.”

Itseohjautuvuus tarkoittaa avoimempaa ja läpinäkyvämpää toimintaa, mikä puolestaan merkitsee lisääntyntä tiedon määrää. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden aste vaihtelee organisaatioittain. Kattavimmillaan avoimuus ja läpinäkyvyys merkitsee, että kaikki tieto lukuun ottamatta työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja, on avointa yksittäisen henkilön luottokorttilaskusta yrityksen talouslukuihin ja henkilökunnan palkoista työntekijän tuntikirjanpitoon. Tiedon määrää lisää myös yhteisesti sovitut päätökset käsiteltävistä asioista.

”Yksi haaste itseohjautuvassa organisaatiossa on informaation määrä. Kun tehdään päätöksiä erilaisissa tiimeissä ja tilanteet tulevat välillä tosi nopeasti. Uusia asioita tulee koko ajan. Kun tällainen tulee, ihminen kohtaa sen, kokoaa ympärilleen [muuta työntekijöitä], tästä pitää päättää ja tehdä toimintaohjeet. Ja ne, jotka ovat sillä hetkellä läsnä, tekee parhaan mahdollisen päätöksen, jonka sillä hetkellä pystyy tekemään. Mutta muistetaanko päätös kirjata, koska sitten tapahtuu taas jotain muuta. Informaation ja informaatiokanavien määrä on haastava. Sitä ei olla osattu tehdä tarpeeksi hyvin ja sen kanssa me kipuillaan.”

”Ihmiset itse ehdottaa palkkaa ja perustelee sen. Ryhmä käy läpi ja joko hyväksyy, korottaa tai laskee. Jos lasketaan, pitää käydä keskustelu miksi näin. Palkat aiheuttavat jännitteitä ja ovat vaikeita keskustella. Ihmiset tajuaa, että tämä on vaikeaa. Ei ole mieluisa tehtävä [palkkojen määrittäminen], mutta samalla koetaan reiluksi tavaksi jakaa palkat. On kuitenkin parempi kuin vaihtoehtomalli. [...] Tässä tulee esiin ihmisten syvimät motiivit. Ja joskus käy niin, että joku lähtee yrityksestä.”

Keskusteluun nousee myös tasa-arvon ja tasavertaisen kohtelun periaatteen. Haasteeksi voi itseohjautuvuudessa muodostua töiden organisointi niin, että kaikki kokevat

tulevansa kohdelluksi tasavertaisesti. Kun toiminta on itsenäistä ja autonomista, korostuvat tietyt persoonallisuuspiirteet. Kuinka varmistaa, että myös hiljaisemmat introvertit saavat äänensä kuuluville. Toisaalta täytyy huolehtia aktiivisten ja innokkaiden osallistumisen, palautumisen ja jaksamisen tasapainosta.

”Koska kaikki voivat osallistua kaikkeen, niin sitten innokkaimmat... Käykö sitten niin, että innokkaimmat napsii, nopeimmat syövät hitaat? Innokkaimmat uuvuttavat itsensä? Kaikkihan täällä ovat innokkaita. Onko uupumusta? Jääkö hiljaiset jalkeihin, jos eivät osaa sanoa tarpeeksi nopeasti tai uskalla sanoa, että hei, mä haluan kanssa. Tällaisia haasteita me ollaan löydetty.”

Itseohjautuva organisaatio mahdollistaa yksittäisen työntekijän toimimisen perinteiseen toimenkuvaan verrattuna laajemmassa mittakaavassa. Tämä voidaan nähdä sekä mahdollisuutena että haasteena. Mahdollisuutena tämä tarjoaa kasvun ja kehittymisen paikkoja, mutta tällainen toimintatapa ei ole optimaalinen, jos työntekijä odottaa, että hänen vastuullaan on tarkasti määritelty tehtäväkenttä.

”Rekrytoinnissa pyritään aina täsmentämään haastateltavilta, todennäköisesti et tule tänne tekemään yhtä juttua. Pitää olla laajemmin kiinnostunut asiantuntijatyön ympärillä olevista asioista. Käytännössä tarkoittaa, että pitää pystyä itseohjautumaan.”

Vaikka itseohjautuvuuden salliman vapauden väärinkäyttäminen on harvinaista, yksittäisiä tapauksia voi ilmetä. Tällaisissa tilanteissa peräänkuulutetaan johtamista ja uskallusta puuttua tilanteisiin ajoissa.

”Meidän mallihan on sellainen, että voidaan poistaa tämä oikeus vapauteen. Palataan toimistolle ja sitten kun asiat korjaantuvat, sitten voidaan palata vapaaseen malliin. Kyllä näitä varmaan jonkin verran on ollut.”

”On vapautta, mutta on myös vastuuta. Ja jos ilmenee ongelmia tämän kanssa, silloin sä joudut puuttumaan tilanteisiin. Kyllähän se on yksi syy, miksi todetaan, että vapaus ei sovi kaikille. Silloin se pitää keskustella auki.”

Itseohjautuvuudessa voi piillä riski, että toiminta ohjautuu liiaksi organisaation sisäiseen toimintaan. Yksi haastatelluista yrityksistä nostaa esiin esimerkin, missä sosiokratian

mallin mukaisesti kaikki asiat päätetään yhdessä piirin kesken. Jos havaitaan ratkaisua vaativa asia, kootaan piiri, joka päättää asiasta yksimielisesti. Lopulta toiminta ajautui pisteeseen, missä suurin osa työajasta kului organisaation sisäisten asioiden käsittelyyn sen sijaan, että resurssit olisi kohdistettu asiakkaisiin. Jälkeenpäin yritys korostaakin, että itseohjautuvuudessa ei kannata lähteä kirjaimellisesti noudattamaan tiettyä ohjekirjaa, vaan soveltaa itseohjautuvuutta omaan toimintaan sopivalla tavalla.

”Tammikuussa meillä oli 13 sisäistä piiriä ja kaikilta meni ihan jumalaton aika niihin. Se oli kestävä tilanne, aikaa alkoi mennä liikaa sisäisiin juttuihin ja piirejä oli liikaa ja missään ei ollut sellaista piiriä kuin asiakas. [...] Sitten tuli tosi radikaali muutos, tehtiin hallituksen kanssa yhteistyötä. Me tiputettiin piirit kolmeen, meille tuli vain asiakaspiirit. Ja nämä asiakaspiirit on täysin itseohjautuvia. Kun kaikki lähtee nyt asiakkaan edun ajattelemisesta, eihän siinä niin paljon päätösvaltaa ole, mihin ollaan totuttu. Samalla määriteltiin, että kaiken muun hoitaa tukifunktiot, HR, fina, myynti, toimari ja markkinointi. Me ollaan niin kuin tukifunktiot ja me tehdään onnistumisen edellytykset.”

5.6 Saavutetut hyödyt ja vahvuudet

Haastatteluissa korostuvat itseohjautuvuuden myötä tulleet hyödyt niin organisaatio-, tiimi kuin yksilötasollakin. Suurimmassa osassa työn tekeminen on helpottunut, kun itseohjautuvuudella on kyetty poistamaan turhia pullonkauloja arkipäivän tekemisestä. Tämä helpottaa niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation toiminnan sujuvuutta.

Merkittävä positiivinen piirre on työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisääntyminen. Ne pohjautuvat kasvaneesta motivaatiosta, kun henkilöstö kokee vapautta ja luottamusta sekä pystyy vaikuttamaan omaan työhön ja sen tekemiseen. Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä on usein kiinnostunut itsensä ja oman osaamisensa kehittamisestä. Osa organisaatioista korostaa, että kun työtä voi tehdä itsenäisemmin ja perinteistä roolia laajemmin ja monipuolisemmin, heijastuu tämä henkilöstön kiinnostuksena organisaatiota kohtaan laajemminkin mittakaavassa. Uudenlaisen toimintamallin koetaan myös lisäävän organisaation sisäistä kommunikaatiota, mikä puolestaan tehostaa tiedon kulkua.

Yhdessä edellä mainitut seikat lisäävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen menestykseen.

”Eka tavoite oli, että pitää parantaa työntekijäkokemusta merkittävästä. Ja kaikki meidän henkilöstökyselyt tältä ajalta, niin kyllä ne on parantunut merkittävästi. Ja sitten autonomian kokemus on ollut supervapauttavaa ihmisille. Ihmiset kokevat, että heille annetaan valtaa ja heihin luotetaan, he kokevat, että ovat tärkeitä. Ja asiantuntijuus on tullut uudenlaiseen arvoon. Ja ne tiimit, missä yhteistyö toimii hyvin, kyllähän ihmiset kokee sen tosi palkitsevaksi. Nämä ovat konkreettisia hyötyjä, joita ollaan voitu ulosmitata ja todentaa.”

”Ehdottomasti sellainen sitoutuminen työhön ja se motivaatio, mikä tulee siitä, kun pystyy vaikuttamaan oman työn sisältöön. Ja pystyy kehittämään työtä ja kehittämään itseään omien vahvuuksien suuntaan.”

Vastauksissa nousee esiin myös yhteishengen ja yhteisöllisyyden ja tämän merkityksen korostuminen. Itseohjautuvassa organisaatiossa työtä tehdään enemmän yhteistyössä tiimeinä. Toimivan yhteistyön taustalla on luottamus kollegaan ja työyhteisöön.

”Ja semmoinen yhteishenki ja luottamus, mikä on pakko olla koko tässä tiimissä. Tämä ei toimi, jos emme luota toisiimme. Tässä on pakko luottaa, toveria ei jätetä. Aluksi mietittiin millainen työyhteisö me halutaan olla ja mitkä ovat meidän arvot. Siinä on suvaitsevaisuus, aina autetaan toista, ollaan asiakkaita ja toisiamme varten ja onnistutaan yhdessä. Tämä ei ole yksilölaji.”

Itseohjautuvuuden tuomat positiiviset vaikutukset heijastuvat myös asiakkaiden suuntaan ja näkyvät parantuneena asiakastyytyväisyytenä, mikä omalta osaltaan näyttäytyy yrityksen taloudellisena menestyksenä. Vaikka organisaatio ei olisi saavuttanut kaikkia tavoitteita, koetaan yleisesti, että toiminta kokonaisuutena ja asiakastyytyväisyys ovat kasvaneet verrattuna edeltäneeseen tilanteeseen.

”Ihmiset on tosi tyytyväisiä ja henkilöstön sitoutuneisuus on tosi korkealla tasolla. Ja asiakastyytyväisyys on todella korkealla. En ole meidän alalla nähnyt näin korkeita lukuja. Ja kyllä sen tietää ja kuuleekin, että asiakkaat on tyytyväisiä. Kun asiakkaat on tyytyväisiä, on vähän vaihtuvuutta, uskollisesti ne käyttää meidän palveluita.”

”No varmasti. Jos faktapohjaisesti ajattelee, meillä on mennyt tosi hyvin. Me ollaan kolminkertaistettu liikevaihto ja kukaan ei ole tänä aikana lähtenyt. Ihmiset tuntuu olevan tosi tyytyväisiä.”

Itseohjautuvan toimintatavan katsotaan tarjoavan mahdollisuuksia kasvattaa ja laajentaa niin omaa ammatillista osaamista kuin omaa henkistäkin pääomaa. Organisaation sisäinen yhteistyö mahdollistaa tilaisuuden erilaisten taitojen ja kykyjen oppimiseen.

”Kun sä pääset moniosaajatiimissä ratkomaan paljon isompia juttuja kuin ehkä yksin omassa pienessä asiantuntijaroolissa. Ja sä opit ihan valtavasti. Se näkyy kyselyissä ja se on asia, jota ihmiset mulle aina kommentoi: Olen nyt puolessa vuodessa oppinut enemmän kuin kymmenen vuoden aikana.”

”Valtava voimavara on se, että jokainen NN:n [organisaation nimi] jäsen osaa fasilitoida. Mä en tiedä yhtään muuta firmaa, missä jokaisen voi laittaa fasilitoimaan ihan mitä tahansa. Koska jokaisessa miititngissä menee niin, että yksi fasilitoi ja se voi olla kuka tahansa.”

Itseohjautuvuus lisää organisaatioissa sekä vapautta että vastuuta. Myönteisenä seikkana nousee esiin, että haastatellut henkilöt kokevat isossa kuvassa henkilöstön hyödyntävän annetun vapauden oikealla tavalla sekä kantavan vastuuta kiitettävästi ilman, että vapautta olisi käytetty väärin.

”Tosi positiivista on se, että minkäänlaista väärinkäytöstä ei ole ollut.”

”Meillä ei ole tarvinnut epäillä, että laiskotteleeko joku. Enemmän välillä joutuu toppuuttelemaan ja varmistamaan, että pitäähän ne tarpeeksi vapaata. Hyvinvointi nousee esiin sitäkin kautta. Se, että halutaan tehdä, niin on saanut enemmän huolta, että muistetaan myös levätä ja palautua.”

Useammassa haastatellussa korostuu, että itseohjautuvuus on parhaimmillaan yhdessäohjautuvuutta, ei yksittäisen henkilön yksilösuoritusta. Edellytyksenä toki on, että henkilö kykenee työskentelemään autonomisesti ja johtamaan itseään, mutta lopputulos on yksittäisten yksilöiden muodostama osiaan vahvempi kokonaisuus.

”Tämä ei ole loppupeleissä yksilölaji, yhdessä tätä tehdään.”

”Tämä on ollut tämmöinen yhdessä oppimisen matka, yhdessä ollaan tehty, yhdessä ollaan opittu, silloinkin kun haastavia tilanteita tullut eteen.”

”Ihmiset ohjautuu yhdessä kohti itseohjautuvuutta.”

”Tätä me taas tehdään, ollaan menossa kolme askelta yhdessäohjautuvuuteen. Kehottaisin välttämään sanaan itseohjautuvuus, se on tosi harhaanjohtavaa. Se on enemmän niin kuin yhdessä. Se antaa vahvemman viestin, että hei, me ollaan yhdessä vastuussa.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka itseohjautuvuudessa ilmenee haasteita eikä muutoksen läpivieminen toimivaksi arkipäivän toimintamalliksi ole kivuton, on suurin osa organisaatioista sitä mieltä, että haasteista huolimatta matka on kannattanut tehdä ja uusi toimintatapa on ehdottomasti parempi kuin vanha, perinteinen malli. Itseohjautuvuus nähdään pitkäkestoisena matkana, joka tarjoaa mahdollisuuksia toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Itseohjautuvuus ei ole mustavalkoista, vaan jokaisen organisaation täytyy löytää itselleen sopiva kombinaatio toteuttaa tätä. Myös maailma ympärillä muuttuu koko ajan, mikä myös edellyttää vaihtoehtoja perinteiselle toimintatavalle.

”Ensimmäisessä tutkimuksessa 96 % henkilöstöstä sanoi, ettei ne ikinä halua palata vanhaan. Eli se oli ensimmäinen positiivinen viesti.”

”Välillä on ollut isompiakin haasteita. Mutta kun me mitataan muutosta ja henkilöstön tyytyväisyyttä, 90 % ilmoittaa, ettei ne halua vaihtaa entiseen toimintamalliin.”

”Kyllä tässä korostuu sinnikkyys ja matka-ajattelu, ovat edellytyksiä. Tämä on eräänlaista jatkuvaa parantamista, jatkumo, missä koko ajan opitaan ja kehitytään. Ulkoinen ympäristö asettaa niin paljon muutoksia, ettei perinteinen toimintatapa enää toimi.”

5.7 Tutkielman tulosityhteenveto

Tämän tutkielman päätavoitteena on selvittää itseohjautuvuuden tavoitteita, sen edellytyksiä, saavutettuja etuja ja hyötyjä sekä haasteita itseohjautuvuusmuutokseen liittyen. Taulukkoon 3 on koottu keskeisimmät tulokset yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Osa

tuloksista olisi voinut sijoittua useammallekin tasolle, mutta tässä taulukossa ne on sijoitettu vain yhdelle tasolle. Jotkut seikat voidaan nähdä sekä saavutettuna hyötynä että haasteena, joten osa kohdista voisi sijoittua useampaankin sarakkeeseen.

Itseohjautuvan toimintatavan keskeisimmät tavoitteet organisaatiotasolla ovat toiminnan joustavuus, ketteryys ja tehokkuus. Itseohjautuvuuden nähdään parantavan työnantajamielikuvaa. Yksilötason parantunut työntekijäkokemuksen uskotaan vaikuttavan positiivisesti organisaatiotason asiakaskokemukseen.

Itseohjautuvuus on tuonut tullessaan paljon hyvää. Yksilötasolla korostuvat vaikutusmahdollisuudet oman työn suorittamiseen, lisääntyneet kasvun ja kehittymisen paikat ja oman osaamisen kasvattaminen ja laajentaminen. Kaikki nämä yhdessä parantavat yleistä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista nykyiseen työnantajaan. Tiimitasolla itseohjautuvuuden tuomat hyödyt konkretisoituvat laajempiin päätöksentekomahdollisuuksiin sekä työn tekemisen helpottumiseen ja sujuvoitumiseen. Organisaatiotasolla painottuvat työteon tehostuminen ja yhteishengen parantuminen. Nämä näkyvät ulospäin parantuneena asiakaskokemuksena ja kirkastuneena työnantajamielikuvana.

Jotta itseohjautuvuuden hyödyt voidaan saavuttaa, täytyy määrättyjen edellytysten täyttyä. Yksilöt tarvitsevat selkeitä tavoitteita ja päämääriä. Uudenlainen itsenäisyys ja autonomia vaativat uusia taitoja, joista yhtenä esimerkkinä korostuu itsensä johtamisen taito. Tärkeää on myös uskaltaa nostaa esiin mahdollisia haasteita tai epäkohtia, jotta niihin voidaan puuttua ja ratkaista yhteistyössä. Tiimien jäsenten välillä edellytetään keskinäistä luottamusta sekä tahtoa ja kykyä tehdä yhteistyötä.

	YKSILÖTASO	TIIMITASO	ORGANISAATIOTASO
TAVOITTEET	* Parantunut työntekijäkokemus		* Toimintojen ketteryys ja joustavuus * Organisaation tehokkuus * Parantunut asiakaskokemus * Työnantajamielikuvan parantaminen
EDELLYTYKSET	* Selkeät tavoitteet ja päämäärät * Itsensä johtamisen taito * Uusien toimintamallien opettelu * Uskallus nostaa epäkohdat ja haasteet käsiteltäväksi	* Tiimien jäsenten keskinäinen luottamus * Kyky toimia tiimin jäsenenä	* Pelisääntöjen, tukirakenteiden ja puitteiden määrittäminen ja rakentaminen * Toimintaa ohjaavien prosessien määrittäminen * Johdon positiivinen ihmiskuva * Johdon sitoutuminen muutokseen * Luottamus, läpinäkyvyys ja avoimuus * Muutosjohtamisen taito * Psykologisesti turvallinen ilmapiiri * Johtamiskäytänteiden muuttaminen * Kärsivällisyys viedä muutos eteenpäin haasteista huolimatta * Tuki hallitukselta ja omistajilta
SAAVUTETUT EDUT JA HYÖDYT	+ Parantunut työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja työntekijäkokemus + Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työntekotapaan + Enemmän kasvun ja kehittymisen paikkoja + Oman osaamisen kasvattaminen ja laajentaminen + Korkeampi sitoutuneisuus työntekijään + Mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti	+ Laajemmat päätöksentekomahdollisuudet + Työ tekemisen sujuvoituminen ja helpottuminen	+ Parantunut asiakaskokemus → positiivinen taloudellinen vaikutus + Työnantajamielikuvan ja brändin kirkastuminen + Organisaation sisäisen tiedonkulun parantuminen lisääntyneen yhteistyön myötä + Yhteishengen parantuminen
HAASTEET	- Sopeutumattomuus uuteen toimintatapaan - Roolien ja tehtävien laajuus verrattuna perinteiseen toimenkuvaan - Palautteen saaminen		- Vapauden ja luottamuksen väärinkäyttö - Kaikkien tasavertainen kohtelu - Kasvaneen informaation määrän hallitseminen ja jalkauttaminen - Tekemisen ohjautuminen liiaksi sisäiseen toimintaan

Taulukko 3: Yhteenveto keskeisimmistä tutkimustuloksista

Organisaation täytyy yhteisesti määrittää ja luoda toimintaa ohjaavat tukirakenteet, pelisäännöt ja prosessit. Itseohjautuvuuden perimmäisiä edellytyksiä on positiivinen ihmiskuva, johdon sitoutuminen muutokseen ja sen aktiivinen edistäminen ammattitaitoisen muutosjohtamisen avulla. Henkilöstö uskaltaa toimia, nostaa haasteita esiin ja toimia itseohjautuvasti vain, jos organisaatiossa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Itseohjautuvuus merkitsee myös muuttuneita johtamiskäytänteitä. Jokaisen organisaation täytyy miettiä, millainen johtamismalli palvelee heitä parhaiten itseohjautuvassa toimintamallissa.

Sekä itseohjautuvuus että muutos tuovat mukanaan myös haasteita. Kaikki yksittäiset työntekijät ei ole yhtä itseohjautuvia ja osa kokee muutoksen niin negatiivisena, että he haluavat vaihtaa työnantajaa. Vaikka kasvaneet roolit tarjoavat mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä, voi tämä myös kuormittaa työntekijää. Organisaatiotasolla informaation määrän koetaan lisääntyvän ja haasteeksi voi muodostua sen jalkauttaminen tehokkaasti kaikille. Haasteeksi voi myös nousta henkilöstön tasavertainen kohtelu, missä äänekäimmät ekstrovertit ehtivät poimia niin sanotusti rusinat pullasta, mikäli toimintaa ohjaavat puitteet eivät ole kunnossa. Yksittäisten työntekijöiden kohdalla haasteeksi voi nousta vapauden ja luottamuksen väärinkäyttö.

Johtajuus ja johtajuuden tarve eivät katoa itseohjautuvuuden myötä, ne muuttavat muotoaan. Johtajuudessa korostuvat suunnannäyttäminen, osallistaminen, yhteistyö, tasa-arvo ja vallan hajauttaminen. Esimiestyö muuttuu delegoivasta ja kontrolloivasta kohti valmentavaa työtä. Esimiehen rooli nähdään enemmän mahdollistaja, valmentaja ja sparraajana.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa avataan tutkielman johtopäätökset peilaten niitä työn teoreettiseen viitekehykseen. Tulosten pohjalta tarkastellaan itseohjautuvuuden kehitysprosessia ja sen edellytyksiä. Lopuksi tarkastellaan tutkielman käytännön merkitystä sekä nostetaan esiin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut kartoittaa ja kuvata erilaisten organisaatioiden syitä ja motiiveja siirtyä kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa, selvittää millaisia haasteita organisaatiot ovat muutosmatkalla kohdanneet sekä mitä etuja ja hyötyjä muutos on tuonut tullessaan. Lisäksi tavoitteena oli saada selville, kuinka muutos on käytännössä organisoitu ja millainen vaikutus muutoksella on ollut johtajuuteen. Aihealuetta on tarkasteltu sekä teorian näkökulmasta että haastatteleamalla yhdentoista asiantuntijaorganisaation johdon edustajaa ja heidän kokemuksiaan muutosmatkasta kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa.

6.1.1 Itseohjautuvuuden tausta, tunnusmerkit ja tavoitteet

Työelämä on tällä hetkellä murroksessa. Organisaatioiden tulee kyetä toimimaan joustavasti ja ketterästi pysyäkseen mukana alati kiristyvässä kilpailussa, automaatio korvaa rutiininomaiset työtehtävät eikä työn tekeminen ei ole usein enää ajasta ja paikasta riippuvaista. Perinteinen hierarkkinen ja byrokraattinen toimintatapa ei enää kykene vastaamaan uudenlaisen työelämän asettamiin vaatimuksiin. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 11, 162.) Hierarkian on koettu olevan epämotivoivaa ja passivoivaa (Salovaara, 202, s. 51). Organisaatioissa kaivataan joustavampaa, ketterämpää, dynaamisempaa ja autonomisempaa tapaa työskennellä, missä yksittäinen työntekijä kykenee kokemaan merkityksellisyyttä, vaikuttamaan ja osallistuman oman työn tekemiseen, näkemään isompia kokonaisuuksia ja hyödyntämään koko osaamisrepertuaariaan. (Manka & Manka, 2016, s. 13–17.)

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden edustajat toteavat, ettei perinteinen toimintatapa ole enää ollut heille riittävä, vaan tarpeet ja paineet kehittää omaa toimintaa niin omien kuin ympäristönkin asettamien tavoitteiden pohjalta, ovat pakottaneet heidät miettimään uutta toimintatapaa. Ratkaisuksi he ovat valinneet itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus on laaja käsite eikä vielä ole olemassa standardointia, milloin organisaatio voi todeta toimivansa itseohjautuen. Itseohjautuvuus voidaan myös nähdä eräänlaisena ylemmän tason sateenkaariterminä, sillä itseohjautuvuudesta löytyy erilaisia soveltamismuotoja. Esimerkiksi sosiokratia, teal, holokratia ja agilen ketterät menetelmät, jotka eroavat päätöksenteko-, organisoitumis- ja toteuttamistavoiltaan hieman toisistaan. Yhteinen tunnusmerkki kaikille itseohjautuvuuden muodoille on kuitenkin luopuminen perinteisistä, hierarkkisista ja byrokraattisista ylhäältä alas toimivista johtamiskäytänteistä. Luonteenomaista on myös, että aikaisemmin johdon ja esimiesten käyttämä valta on järjestelmällisesti hajautettu koko organisaatioon, jolloin henkilöstön päätäntä- ja vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Osassa organisaatioita virallisista esimiehistä on luovuttu kokonaan, mutta tämän suhteen esiintyy vaihtelua. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12–13). Haastatteluaineiston pohjalta voidaan todeta, että kaikki tutkielmaan osallistuneet organisaatiot toteuttavat itseohjautuvuutta omalla tavallaan, mutta yritykset täyttävät silti edellä mainitut itseohjautuvuuden tunnusmerkit. Itseohjautuvuuden soveltaminen arkipäivän käytänteisiin vaihtelee yrityksittäin. Laloux (2014, s. 274) korostaa, että organisaation valitsemaan itseohjautuvuuden muotoon vaikuttavat muun muassa millä alalla yritys toimii, millaista toimintaa se harjoittaa sekä millainen on vallitseva organisaatiokulttuuri.

Martela & Jarenko (2017a, s. 16–17) jaottelevat organisaatiot nelikenttään organisaation keskusjohtoisuuden ja itseorganisoituvuuden sekä henkilöstön ulkois- ja itseohjautuvuuden ulottuvuuksien perusteella. Tutkimusaineiston pohjalta voidaan katsoa, että haastatellut organisaatiot sijoittuvat pääsääntöisesti osallistavan ja yhteisorganisoidun rakenteiden kenttiin. Tarkkaa sijaintia on mahdotonta määritellä, sillä itseohjautuvuuden taso ja määrä vaihtelevat organisaatioiden välillä, mutta myös organisaatioiden eri

toimintojen välillä. Vaihtelevuutta tuovat saman toiminnon sisälläkin erilaiset tilanteet, välillä työnteossa vaaditaan vahvempaa johtajuuden, jopa hierarkian ja byrokratian soveltamista, kapeampia itseohjautuvuuden raameja, kun taas toisissa tilanteissa itseohjautuvuuden määrä on suurempi. Salovaara (2019, s. 117–118) nostaa keskusteluun niin sanotun hybridi-mallin, missä eri toimintamallien parhaat puolet sulautuvat yhteen. Hierarkkisesta organisaatiomallista mukana on organisaation valvonta yhdistettynä itseohjautuvuuden autonomiaan.

Martela & Jarenko (2017a, s. 13) toteavatkin, että itseohjautuvuuden määrittäminen ja kuvantaminen on haastavaa ja parhaiten sitä voidaan kuvata janalla, minkä toisessa päässä on totaalisen hierarkkinen organisaatio ja toisessa päässä täysin itseohjautuva yritys. Itseohjautuviksi itseään kutsuvien organisaatioiden sijainti janalla voi vaihdella suurestikin eikä yhdenkään organisaation paikka ole stabiili, vaan se elää dynaamisesti organisaation toiminnan kehittymisen ja kehittämisen tuloksena.

Itseohjautuvassa organisaatioissa toimijoita ovat itse organisaatio, organisaatiossa toimivat tiimit sekä tiimin jäsenenä työskentelevät yksittäiset työntekijät. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella näiden kolmen tason kautta. Haastatelluissa organisaatioissa itseohjautuvuus korostuu yksilö- ja tiimitasolla. Enemmistö haastatelluista organisaatioista korosti yksittäisten työntekijöiden kykyä toimia ja työskennellä itseohjautuen, kun taas noin kolmannes korosti itseohjautuvuuden tarkoittavan heillä tiimien taitoa toimia autonomisesti. Yksikään haastatelluista ei tuonut esiin, että yritys olisi ensisijaisesti lähtenyt työstämään organisaatiotason itseohjautuvuutta, vaan organisaatiosta muodostuu itseohjautuva yksittäisten työntekijöiden ja tiimien toiminnan tuloksena. Ja jotta näiden itseohjautuvuus on mahdollista, täytyy organisaatioiden puitteiden ja tukirakenteiden muuttua vastaamaan ja tukemaan uutta toimintatapaa.

Tutkielman organisaatiot ovat tavoitelleet eri asioita itseohjautuvuuteen lähtiessään. Yleisimmiksi syiksi nousevat jokapäiväisen toiminnan sujuvoittaminen ja toimintaa hidastavien ja jäykistävien hierarkioiden poistaminen ja turhien pullonkaulojen karsiminen.

Itseohjautuvuuden toivotaan myös tehostavan toimintaa. Merkittäviksi muutosta edistäväksi tavoitteeksi nousevat myös työntekijäkokemuksen parantaminen, työtyytyväisyyden lisääminen ja tämän avulla lopulta asiakaskokemuksen paraneminen. On merkittävää huomata, ettei yksikään haastateltavista organisaatioista nosta tavoitteeksi taloudellisia tekijöitä, jollei tehokkuutta voida tällaisena pitää. Enemminkin nähdään, että kun edellä mainitut tavoitteet saavutetaan, heijastuvat lopulliset kokonaisyödyt myös taloudellisina ansioina.

6.1.2 Itseohjautuvuuden edellytykset

Salovaaran (2020, s. 133–134) mukaan itseohjautuvuuden mahdollistamisen merkittävin lähtökohta on ihmiskäsitys. Jos organisaation johto ei luota henkilökuntaan tai se suhtautuu epäilevästi henkilöstön osaamiseen, kykyyn tai tahtotilaan toimia autonomisesti, ei itseohjautuvuudelle ole olemassa edes teoreettista onnistumismahdollisuutta. Luottamus ihmisiin sekä positiivinen ja rakentava ihmiskuva toimivat edellytyksenä ja lähtökohtana itseohjautuvalle organisaatiolle. Myös haastateltavat kokivat, että luottamus on itseohjautuvuuden kannalta fundamentaalinen kysymys. Ennen kuin organisaatio alkaa toteuttaa itseohjautuvuutta konkreettisilla toimilla, on tätä näkökulmaa hyvä kirkastaa. Organisaation ihmiskäsitys ja luottamuksen punnitseminen on kuvattu kuvassa 3 perustaksi koko muutosprosessille.

Tutkimusaineiston pohjalta korostuu myös itseohjautuvuuden tahtotilan määrittämisen tärkeys. Koska itseohjautuvuudelle ei ole standardoitua määritelmää tai virallisia, muodollisia normeja, on jokaisen organisaation hyvä miettiä ja määritellä etukäteen, miten he itseohjautuvuuden ymmärtävät ja mitä sillä konkreettisesti tarkoitetaan. Yrityksen on tärkeä täsmentää missä laajuudessa itseohjautuvuutta sovelletaan sekä kirkastaa koko henkilöstölle itseohjautuvuuden tavoitteet ja korostaa kaikkien osapuolten sitoutumista muutosprosessiin. Tässäkin tutkielmassa haastateltavat tähdentävät miksi-kysymykseen vastaamisen tärkeyttä. Muutokseen lähdetessä ja sitä perusteltaessa tärkeintä on kyetä vastaamaan perustellusti kysymykseen miksi. Mitä tehdään, on tämän rinnalla vähemmän merkityksellinen kysymys. Itseohjautuvuus on perusteltu valinta

toimintatavaksi vain, jos se pystyy palvelemaan organisaation päämäärää ja tahtotilaa. Muutosprosessissa itseohjautuvammaksi organisaatioksi tahtotilan määrittäminen muodostaa muutosprosessin toisen askeleen (kuva 3).

Itseohjautuvuus herättää usein epäluuloja sekasorrosta ja pahimmassa tapauksessa pelätään, että organisaation toiminta ajautuu kaaokseen (Salovaara, 2019, s. 115). Toisaalta itseohjautuvuutta voidaan pitää ohimenevänä muoti-ilmiönä tai ideologisena haihatte-luna. Jotta turhulta epäjärjestykseltä ja myllerrykseltä vältytään, on tärkeä valmistautua tulevaan muutoksen huolella. Linjaorganisaation muuntuminen itseohjautuvaksi organi-saatioksi on kompleksinen kokonaisuus ja vaatii muutoksia ja toimenpiteitä yrityksen kai-killä tasoilla. Savaspuro (2019, s. 34) mainitsee, että länsimainen ihminen on tottunut toimimaan hierarkkisessa ympäristössä viimeisen 100–150 vuoden ajan ja kokee tuttu-jen rakenteiden tuovan turvaa. Muutosta valmisteltaessa on olennaista tiedostaa, ettei muutoksen voi odottaa tapahtuvan lyhyellä aikavälillä, vaan se vaatii aikaa. Vaikka jokai-nen muutos on ainutlaatuinen, voidaan muutosprosessista tunnistaa viisi suositeltavaa vaihetta (kuva 3).

Kuvassa 3 on havainnollistettu itseohjautuvammaksi muuntuvan organisaation muutos-prosessi vaiheet. Itseohjautuvuus pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen ja luotta-mukseen henkilöstöä kohtaan. Ennen muutokseen ryhtymistä organisaation on olen-naista määrittää kuinka se itseohjautuvuuden ymmärtää ja missä laajuudessa itseohjau-tuvuutta sovelletaan. Näiden jälkeen on mahdollista edetä konkreetian tasolle ja alkaa luoda yhteistyössä koko organisaation kanssa itseohjautuvuuden pelisääntöjä. Vaikka or-ganisaatio toimii itseohjautuen, tarvitsee henkilöstö edelleen toimintaa tukevia raken-teita ja puitteita. Neljännessä vaiheessa organisaation on myös hyvä kirkastaa itselleen, kuinka itseohjautuvuus näkyy arkipäivän johtamiskäytänteissä ja kuinka ne muuttuvat uuden toimintatavan myötä. Itseohjautuvuudessa korostuu toiminnan jatkuva kehittä-minen, muutos koetaan enemminkin sykäyksenä kohti jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista kertaluonteisen projektin sijaan.

6.1.3 Itseohjautuvuuden organisointi

Muutosta voidaan helpottaa luomalla yhteisiä toimintaa ohjaavia pelisääntöjä (Salovaara, 2019, s. 112). Tämä on itseohjautuvuuden muutosprosessin kolmas vaihe (kuva 3). Tutkimuksessa nousee esiin, että vaikka yritys toimii itseohjautuen, voi sillä olla huomattava määrä ohjeita, prosesseja ja sääntöjä toiminnan selkeyttämiseksi ja kaaoksen välttämiseksi. Itseohjautuvuudessa korostuu yhdessä tekeminen ja henkilöstön osallistaminen tavoitteiden asetantaan, toiminnan suunnitteluun, muutoksen jalkauttamiseen ja läpiviemiseen. Tämä pätee myös itseohjautuvuuden valmistelemissä ja käytännön toteuttamisessa. Yksi onnistuneen muutosjohtamisen peruselementeistä on johdon ja esimiesten kyky osallistaa henkilöstö muutokseen (Luomala, 2008).



Kuva 3: Itseohjautuvuuden kehitysprosessi.

Tämän tutkielman tulosten valossa ei voida antaa yksiselitteistä vastausta tai tietoa kuinka onnistunut muutosprosessi organisoidaan. Ei ole olemassa valmista käsikirjaa, jota noudattamalla toiminta kyetään menestyksekkäästi muuttamaan itseohjautuvaksi (Laloux, 2014, s. 275). Koska jokainen organisaatio joutuu itse luomaan omat puitteet ja raamit toimia itseohjautuvasti virallisten määräysten puuttuessa, on myös jokainen muutosprosessi kohti itseohjautuvuutta uniikki. Tässä tutkielmassa on käsitelty

muutoksen organisointia tarjoten esiin nousseita kokemuksia ja näkemyksiä muille itseohjautuvuutta pohtiville asiantuntijayrityksille, jotta nämä voisivat välttää mahdollisia samankaltaisia sudenkuoppia sekä saada vinkkejä ja neuvoja hyviksi koetuista käytännöistä. On syytä vielä korostaa, että tässä tutkimuksessa ei pyritä antamaan yksityiskohtaista kuvausta itse muutoksesta, koska tämä vaihtelee organisaatioittain.

Perinteisestä toimintamallista muuttuminen itseohjautuvaksi ei ole yksinkertainen asia ja on oleellista huomioida, että uuteen toimintatapaa oppiminen ja tottuminen vie aikaa. Savaspuro (2019, s. 34) esittää, että muutos kohti itseohjautuvaa organisaatiota olisi hyvä toteuttaa asteittain, sillä henkilöstö tarvitsee aikaa sopeutua muutokseen, oppia uusia tarvittavia taitoja sekä kyetä muokkaamaan omaa työskentely- ja toimintatapaa. Tämän tutkielman tuloksista voidaan erottaa kaksi tapaa uuteen toimintamalliin siirtymisessä. Noin puolessa haastatelluista organisaatioista kaikki toiminnot ovat kerralla siirtyneet itseohjautuviksi, kun taas puolet on tehnyt tämän hallitusti vaiheittain. Karkeana linjanvetona voidaan todeta, että kerralla itseohjautuviksi muuntuneet ovat henkilöstömäärältään pienempiä yrityksiä. Mitä isommasta organisaatiosta on kysymys, sitä suositeltavampaa on asteittainen muutos.

On yksilöllistä kuinka ihmiset kokevat muutostilanteet, osa näkee nämä mahdollisuuksina, kun taas osalle nämä aiheuttavat huolta ja ahdistusta (Viitala & Jylhä, 2011, s. 261). Yleisesti itseohjautuvuus herättää ennakkoluuloja ja -asenteita, näin myös henkilöstön keskuudessa. Rogersin (2003, s. 22) innovaatioteorian mukaan innokkaita muutoksen edistäjiä ja organisaation sisäisiä muutosagentteja on keskimäärin noin 15 % henkilöstöstä. Lähes saman verran on vitkastelijoita tai muutosta vastustavia. Haastatteluissa nousi esiin, että vastaava ilmiö on havaittavissa tutkielmaan osallistuneiden organisaatioiden keskuudessa. Ihmiset lähtevät mukaan muutokseen eri tahdissa. Toisaalta innokkaita muutoksen puolesta puhujia kannattaa hyödyntää henkilöstön keskuudessa sisäisinä muutosagentteina ja toisaalta on hyvä kiinnittää huomiota, kuka tarvitsee muutoksessa enemmän apua ja tukea. Sisäisten muutosagenttien koetaan tuovan muutokselle

lisää uskottavuutta henkilöstön keskuudessa, sen nähdään vähentävän muutosvastarintaa sekä helpottavan käytännön jalkautusta.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että muutos itseohjautuvammaksi organisaatioksi on koettu haastavaksi, aikaa vieväksi ja työlääksi prosessiksi. Onnistuakseen muutos vaatii paljon työstämistä, keskustelua ja yhteistyötä koko organisaation kesken. Moni haasteltava mainitsi yllättyneensä muutoksen tuomista haasteiden määrästä ja laadusta. He totesivatkin, että organisaatiolle olisi todennäköisesti helpompaa, jos se toimisi alusta alkaen itseohjautuvasti verrattuna siihen, että toimintatapaa muutetaan näin merkittävästi. Muutoksen läpivieminen vaatii sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä kaikilta osapuolilta. Muutoksen läpivieminen ei ole lineaarinen prosessi, vaan siinä täytyy varautua yllätyksiin ja takapakkeihin. Myös Laloux (2014, s. 259) toteaa, että itseohjautuvuutta on yksinkertaisempaa soveltaa uuteen aloittavaan organisaatioon kuin muuttaa olemassa olevan yrityksen rakenteita ja kulttuuria näin merkittävästi.

Itseohjautuva organisaatio tarvitsee toimintaa ohjaavia raameja ja puitteita sekasortoisen toiminnan estämiseksi (Salovaara, 2019, s. 112). Tärkeimpiä edellytyksiä vakaalle ja tehokkaalle itseohjautuvalle toiminnalle ovat selkeät ja kirkaat tavoitteet, päämäärät ja vastuut kaikilla tasoilla, yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Jokaisen yksittäisen työntekijän ja autonomisesti toimivan tiimin täytyy ymmärtää vapauden ja vastuun raja-aidat. Toimintaa ohjaavien yhteisten pelisääntöjen on oltava yksiselitteiset. (Savaspuro, 2019, s. 35, 48.) Toinen merkittävä edellytys toimivalle itseohjautuvuudelle on uusien metataitojen hallitseminen. Kun työnteko muuttuu yhä enemmän kollektiiviseksi yhteistyöksi, vaaditaan yksilöiltä kykyä toimia ja työskennellä osana tiimiä ja suurempaa kokonaisuutta. Tulevaisuudessa tiimityön määrän ja merkityksen uskotaan kasvavan entisestään. (Ojala & Mäki, 2017, s. 271.) Kolmas edellytys on yksilön kyky johtaa itse itseään. Kun esimies ei enää käske, vaadi eikä kontrolloi, täytyy yksilön itse kyetä hallitsemaan ja johtamaan omaa ajattelua ja käyttäytymistä saavuttaakseen parempia tuloksia ja lisätäseen omaa tehokkuuttaan. (Houghton, Dawley & Di Liello, 2012.) Neck & Houghton (2006) korostavat, että itsensä johtamisen taito on itseohjautuvissa organisaatioissa

tiimin onnistumisen ja työn tehokkuuden näkökulmasta kriittinen tekijä. Tutkielman tulokset osoittavat, että haastatelluissa organisaatioissa korostuvat edellä mainitut seikat itseohjautuvuuden edellytyksinä. Vastauksissa nousi esiin myös, että tavoitteet voivat yhtä hyvin tulla myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkaalta.

6.1.4 Tukirakenteet ja johtaminen

Vaikka organisaatio alkaa toimia itseohjautuvasti, ei tämä tarkoita johtajuuden tarpeen poistumista. Voidaan todeta, että itseohjautuvuuden myötä johtajuuden tärkeys ja tarkoituksenmukaisuus nousevat uuteen arvoon ja merkitykseen. (Mäki, 2019, s. 124.) Johtajuus muuttaa muotoaan linjaorganisaatioille luontaisesta hierarkkisesta ja byrokraattisesta ylhäältä alas toimivasta mallista kohti valmentavaa ja jaettua johtajuutta, joka ulottuu horisontaalisesti koko organisaatioon ja jopa organisaation verkostoissa tapahtuvaksi luontaiseksi toiminnaksi. Tukirakenteiden laatiminen ja johtamiskäytänteiden määrittäminen ja jalkauttaminen muodostavat itseohjautuvuuden kehittämisprosessin neljännen vaiheen (kuva 3).

Tässä tutkielmassa kaikki haastateltavat kokevat, että itseohjautuvuuden myötä sekä johtaminen että suhtautuminen johtamiseen on muuttunut. Uudenlaisessa johtajuusajattelussa korostuvat osallistaminen, yhteisöllisyys, tasa-arvo ja vallan hajauttaminen. Päättöksenteko ei ole enää esimiehen tai muun yksittäisen toimijan tehtävä, vaan tämä tapahtuu yhteistyössä esimerkiksi tiimin jäsenten kesken. Johtajuudesta on tullut yhteistyötä. Johtajuuden muutoksen myötä esimiehestä on tullut valmentaja, sparraaja ja mahdollistaja, jonka tehtävänä ei ole enää arkipäiväisten töiden organisointi, johtaminen ja kontrollointi, vaan kyvykkyys rakentaa tiimin tai työyhteisön yhteinen tavoitetilä, kirjastaa yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä auttaa henkilöstöä saavuttamaan nämä tavoitteet ja poistaa mahdolliset esteet näiden tieltä (Viitala, 2019, s. 172–173). Myös tutkimustuloksista voidaan tulkita esimiehen roolin muuttuneen. Muutoksesta huolimatta esimiehen pääasiallinen tehtävä on vastata alaisten tukemisesta valmentavan johtajuuden muodossa.

Valmentava johtajuus edellyttää esimieheltä uudenlaisia taitoja (Ristikangas & Ristikangas, 2010, s. 9). Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa, henkilötasolla odotetaan kuuntelu- ja empatiataitoja, tunneälykkyyttä, kärsivällisyyttä ja joustavuutta (Ladyshewsky, 2010). Valmentavan esimiehen tehtäviin ei kuulu enää valmiiden vastauksien antaminen vaan kirjaimellisesti valmentaa työntekijää itse oivaltamaan eri ratkaisuvaihtoehtoja. Haastateltavat kokevatkin, että uudenlaisen esimiestyön toteuttaminen on molemminpuolista oppimista. Vastauksissa painottuu huoli, että vanhasta mikromanagerauksesta on kyettävä irrottautumaan, mikäli itseohjautuvuuden halutaan onnistuvan.

Esimiestyö on yksi merkittävin itseohjautuvan organisaation tukirakenteista. Tutkielmaan osallistuneista organisaatioista noin kaksi kolmasosaa ei ole luopunut tästä itseohjautuvuuden myötä. Etenkin henkilöstömäärältään isommat yritykset kokevat, että muodollisille esimiehille on edelleen tarvetta toiminnan vakauttajana. Mikäli esimiestyöstä on luovuttu, perinteisesti esimiehelle kuuluvat vastuut ja tehtävät on jaettu eri organisaation tahoille. Tällaisia tahoja voivat olla nimetyt mentorit tai couchit, jotka voivat tulla organisaation sisältä tai ulkoa. Tukena voi toimia myös ulkopuoliset palveluntarjoajat, kuten esimerkiksi Winnie works tai Auntien-palvelu.

Vaikka itseohjautuvuudessa korostuu vapaus, ei ole ongelmattonta löytää tasapainoa toimintavapauden ja käyttäyskulttuurin välillä (Savaspuro, 2019, 35). Myös tutkimuksen pohjalta nousee esiin kipuilu vapauden ja perinteisen johtamistyön välimaastossa. Osa henkilöistä kaipaa edelleen perinteistä linjaorganisaatiolle tuttua johtamistyyliä, mutta toisaalta kaivataan silti vapautta. Uusi toimintatapa vaatii opettelua sekä esimiehiltä että henkilöstöltä.

6.1.5 Toiminnan jatkuva kehittäminen

Itseohjautuvaksi organisaatioksi muuntuminen on haastava prosessi (Laloux, 2014, s. 269). Myös tutkielman mukaan itseohjautuvuudeksi muuttumisen haastavuus yllätti organisaatioiden edustajat. Vastauksissa painottuu uskalluksen ja psykologisen

turvallisuuden merkitys nostaa vaikeitakin asioita keskusteluun. Itseohjautuvuus kohtaa paljon ennakkoluuloja tai se nähdään määrittelemättömänä ihannekuvana tai ideologiana, joten eteen tulevien haasteiden ratkaiseminen yhteistyössä nähdään tärkeänä. Virheellinen mielikuva voi myös olla, että itseohjautuvuudessa kaiken kuvitellaan olevan harmonista. Tämän tutkielman tulosten mukaan itseohjautuvuus tuleekin nähdä enemmän prosessina kuin määräaikaisena projektina. Muutos kohti itseohjautuvuutta nähdään enemminkin eräänlaisena matkana, joka ei välttämättä koskaan saavu määränpäähän. Matkan varrella löytyy aina opittavaa, kehitettävää ja parannettavaa. Itseohjautuvuus toimintafilosofiana tarjoaa tähän oivalliset keinot kenen tahansa tarttua kehittämistoimenpiteisiin. Toiminnan jatkuva parantaminen muodostaa itseohjautuvuuden kehitysprosessin viidennen vaiheen (kuva 3).

Haasteista huolimatta itseohjautuvuudella on todettu olevan paljon hyviä puolia (Martela & Jarenko, 2017b, s. 322). Itseohjautuvat organisaatiot ovat menestyneet hyvin kilpailuissa Suomen parhaista työnantajista. Samoin itseohjautuvien organisaatiot kykenevät houkuttelemaan parhaita tekijöitä, mikä korostuu erityisesti kilpailuilla aloilla. (Salovaara, 2019, s. 166.) Itseohjautuvuus tarjoaa asiantuntijaorganisaatioissa erinomaiset mahdollisuudet asiantuntijoiden motivointiin vastaten heidän autonomiansa tarpeeseen ja oman työnteon säännöstelyyn (Ojala & Mäki, 2019, s. 268). Itseohjautuvuudessa korostuva yhteistyö puolestaan kohottaa yhteishenkeä ja parantaa työilmapiiriä. (Hamel, 2011). Tässä tutkielmassa voidaan todentaa vastaavanlaiset edut ja hyödyt. Haastatte- luissa nousee esiin myös oman ammatillisen pääoman laajentaminen, sillä yhä useammin työtä tehdään laajemmissa tiimeissä eikä oman työn tekeminen rajoitu enää kapeaan henkilökohtaiseen toimenkuvaan. Haastateltavat korostavat, että korona-kevät 2020 ei ollut heille yhtä radikaali toimintatapamuutos kuin ehkä muille, sillä heillä henkilöstö oli jo tottunut työskentelemään itsenäisesti ja organisaation puitteet olivat valmiina ole- massa tukemassa muutosta.

6.1.6 Itseohjautuvuus vai yhteisöohjautuvuus

Hierarkkinen toimintatapa tukahduttaa motivaation ja aktiivisuuden. Lisäksi sillä on taipumusta saada henkilöstö vain noudattamaan annettuja sääntöjä. Salovaara (2020, s. 51) korostaakin, että perinteisen, hierarkkisen johtamismallin ydinongelma on siinä, että se keinotekoisesti pyrkii motivoimaan henkilöstöä, jonka hierarkkinen organisaatorakenne itsessään tuhoaa. Perinteisesti näissä tilanteissa on korostettu hyvää itsensä johtamista, minkä virheellisesti uskotaan kykenevän korjaamaan järjestelmän aiheuttamat vääristymät. Jos puitteet ja edellytykset eivät ole kunnossa, ei ihminen yksin kykene johtamaan itseään menestykseen. On tärkeää tiedostaa, että organisaatio laajassa kokonaisuudessaan, niin sanottu sosiaalinen infrastruktuuri, vaikuttaa työntekijöiden yhteistoimintaan. Yhteisöllisen toiminnan peruslähtökohtia ovat sosiaaliset rakenteet, jotka auttavat työntekijöitä kasvokkaisissa kohtaamisissa, toisiin tutustumisissa ja yhteistyön tekemisessä kohti yhteisiä tavoitteita. Tästä syystä Salovaara (2020, s. 57) ehdottaakin, että pitäisikö itseohjautuvuuden sijaan alkaa puhua yhteisöohjautuvuudesta.

Tutkielman haastateltavat kokivat myös termin itseohjautuvuus harhaanjohtavaksi, parempi olisi puhua yhdessäohjautuvuudesta, joka vahvemmin viestii, että työtä tehdään yhdessä ja vastuut kannetaan yhteistyössä koko organisaation kanssa. Vastauksissa korostuu yhteistyön merkitys; yhdessä on kuljettu oppimatka kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa, yhdessä on tehty virheitä, yhdessä on opittu ja yhdessä matka jatkuu edelleen.

6.2 Tutkielman merkitys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Työelämän murros on ajanut organisaatiot miettimään uusia tapoja organisoida työnteko ja johtaminen, jotta ne pystyvät vastaamaan ympäristöstä tuleviin haasteisiin, asiakkaiden odotuksiin sekä työntekijöiden työnantajalle asettamiin odotusarvoihin. Tässä pro gradu -tutkielmassa on teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla avattu syitä miksi organisaatiot ovat valinneet ratkaisuksi itseohjautuvamman toimintatavan. Tutkielmassa on myös nostettu esiin itseohjautuvuuden edellytyksiä, haasteita sekä etuja. Työssä on

myös kuvattu kuinka organisaatioiden johtamiskäytänteet ovat itseohjautuvuuden myötä muuttuneet.

Tutkielman tulokset pohjautuvat yhteentoista haastatteluun, missä edustettuina ovat linjaorganisaatioista itseohjautuvimmiksi muuntuneet organisaatiot. Vastauksia on analysoitu teoriaohjaavasta näkökulmasta käsin, missä tarkoituksena on kuvata, selittää, valaista ja avata analyysin tuloksia, ei testata ennakkoon määriteltyjen hypoteesien pätevyyttä. Tutkielman tulokset kuvaavat näiden yhdenoista organisaation johdon edustajien näkemyksiä, kokemuksia ja näkökulmia tutkimuskysymyksiin. Tutkielman tavoitteena ei ole ollut tuottaa tuloksia, joita voidaan suoraan soveltaa tai ottaa sellaisenaan käyttöön itseohjautuvuutta pohtivaan organisaatioon. Tutkielman käytännön merkitys on tuoda esiin, valottaa ja syventää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä sekä tarjota informaatiota mahdollisten sudenkuoppien välttämiseksi, joita tutkielmaan osallistuneet organisaatiot ovat kohdanneet muutosmatkalla.

Kuinka linjaorganisaatio muuttaa toimintaansa itseohjautuvaksi, on monimutkainen kokonaisuus eikä tässä tutkielmassa ole pyritty antamaan tähän konkreettisia keinoja tai menetelmiä. Koska itseohjautuvuudelle ei ole olemassa yhteisesti hyväksyttyä muodollista määritelmää, tarkoittaa tämä, että jokainen muutos on ainutlaatuinen, joka tulee sovittaa organisaation omiin tarpeisiin ja tahtotiloihin. Tutkielmassa on puolestaan avattu itseohjautuvuuden tavoitteita ja hyötyjä, joita itseohjautuvuus on tuonut tullessaan. Kun itseohjautuvuus onnistutaan jalkauttamaan onnistuneesti, on sillä useita hyviä puolia ja etuja. Tästä voidaan konkreettisenä esimerkkinä pitää, että moni itseohjautuva organisaatio Suomessa on menestynyt maamme Great Place to Work -kilpailussa, missä arvioinneissa korostuu henkilökunnan mielipiteet ja näkemykset.

Tutkielmassa on myös tuotu esiin itseohjautuvuuden mukana tulleita haasteita ja vaikeuksia. Haastatellut organisaatiot korostavat, että näistäkin on tärkeä keskustella, jottei synny virheellistä mielikuvaa itseohjautuvuudesta ideologisena, trendinomaisena muoti-ilmiönä. Tutkielman vastauksissa painottuu myös, ettei muutos kohti itseohjautuvuutta

ole helppo tai yksinkertainen. Muutoksen mukana tulleiden haasteiden määrä on yllättänyt monen vastaajan. Itseohjautuvuutta mahdollisesti mieltävän organisaation on hyvä tiedostaa, että muutos edellyttää paljon työtä. Kuten moni haastateltava korostikin, on kyseessä enemmänkin maratonmatka kuin sprinttipyrähdys. Itseohjautuvuus voidaankin nähdä ikuisena parantamisen prosessina kuin kertaluontoisena muutosprojektina. Tutkielman käytännön merkityksessä korostuu haastateltujen asiantuntijaorganisaatioiden johdon edustajien parhaaksi kokemat käytänteet ja kokemukset odottamattomista haasteista, jotta muut itseohjautuvuutta pohtivat organisaatiot voisivat tiedostaa nämä ja kyetä varautumaan niihin ennen muutosprosessiin ryhtymistä.

Tutkielmassa tarkastellaan myös, kuinka johtajuus on muuttunut itseohjautuvuuden myötä. Näkökulma pyrkii korostamaan näkemystä, ettei johtajuuden tarve katoa, vaikka organisaation toimintatapa muuttuukin. Voidaan todeta, että tarve jopa kasvaa, mutta se muuttaa muotoaan. Mikäli organisaatioissa ei huomioida tätä, kasvaa riski, että yritykseen syntyy valtatyhjiö, jonka joku aina täyttää ja pahimmassa tapauksessa lähtee ajamaan omia etujaan yhteisen edun sijaan. Tutkielmassa on nostettu esiin yhdentoista haastatellun organisaation näkökulmia, kuinka he ovat johtajuutta muuttaneet ja toteuttavat sitä tällä hetkellä.

Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Tähän saakka tutkimuksissa on korostunut yksilötaso. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa lisätietoa ja ymmärrystä organisaation näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole toimia ohjekirjana muutoksessa, vaan kertoa tutkielmaan osallistuneiden organisaatioiden kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuskysymysten valossa.

Tutkielma edustaa yhdentoista eri alan ja eri kokoisen organisaation johdon näkemystä aiheesta. Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää suhteellisen pientä otantajoukkoa sekä sitä, että useampi haastatelluista organisaatioista edustaa ICT-alaa. Itseohjautuvuutta on tarkasteltu useammasta näkökulmasta: tavoitteiden, hyötyjen, haasteiden ja johtamisen. Tästä syystä tutkielman puitteissa ei ole päästy pureutumaan kovin

syvällisesti kuhunkin yksittäiseen osa-alueeseen. Toisaalta tutkielmassa on kyetty tuomaan esille kokonaisvaltaisempaa kuvaa organisaatiotason perspektiivistä.

Itseohjautuvuus ilmiönä tarjoaa mielenkiintoisia jatkotutkimusnäkökulmia. Vaikka aihetta on tutkittu yksilön näkökulmasta, on tähän liitetty usein mukaan esimerkiksi johtajuus. Olisi mielenkiintoista saada lisää tutkimustuloksia, kuinka yksilöt kokevat itseohjautuvuuden eri perspektiiveistä tarkasteltuna, millaisia haasteita ja hyviä puolia he ovat kohdanneet. Akateemista tutkimustietoa puuttuu myös tiimitasolta. Tässä tutkielmassa organisaatiot edustavat yrityksiä, jotka ovat muuttaneet toimintaansa itseohjautuvaksi. Kiinnostava tutkimusaihe voisi myös olla tällaisen muutoksen tehneiden ja jo alusta saakka itseohjautuvasti toimineiden organisaatioiden vertaaminen keskenään. Onko itseohjautuvuuden toteuttamisessa eroavaisuuksia ja kuinka ovatko hyödyt ja mahdolliset haasteet samankaltaisia.

Lähteet

Anderson, Dean & Ackerman Anderson, Linda S. (2001). *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. The Practicing Organization Development Series.

Amundsen, Stein & Martinsen, Oyvind L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies* (8) 2015. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>

Armstrong, Michael & Stephen, Taylor (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. London: Ashford Colour Press Ltd. ISBN: 978 0 7494 6964 1

Avolio, Bruce J., Walumbwa, Fred O., & Weber, Todd J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421 - 449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Bayansalduz, Mehmet, Afyon Yakup Akif, Kepoglu, Abdurraahman, Dalli, Mehmet & Mulazimoglu, Olcay (2014). Examination of Self-leadership Characteristics of Football Coaches. *Social and Behavioral Sciences* 152 (2014), 500 - 502. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.191>

Beattie, Rona S., Sevon, Kim, Hagen, Marcia S., Egan, Toby M., Ellinger Andrea D. & Hamlin Robert G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16:2, 184 - 201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>

- Berg, Morten Emil & Karlsen, Jan Terje (2007). Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal* vol. 19 no. 3, 3 - 13.
<https://doi.org/10.1080/10429247.2007.11431736>
- Bligh, Michelle C., Pearce, Craig L. & Kohles, Jeffrey C. (2006). The Importance of Self- and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 4, 2006. 296 - 318.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663105>.
- Braak, Johan Van (2001). Individual Characteristics Influencing Teachers' Class Use of Computer. *Journal of Educational Computing Research*, 25(2), 141 - 157.
<https://doi.org/10.2190/81YV-CGMU-5HPM-04EG>.
- Cohen, Susan G., Ledford, Gerald E. & Spreitzer, Gretchen M. (1994). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*. Vol. 49 No. 5, 1996. <https://doi.org/10.1177/001872679604900506>
- Collin, Kaija, Auvinen Tommi, Herranen, Sanna, Paloniemi, Susanna, Riivari, Elina, Sintonen, Teppo & Lemmetty, Soila (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. ISBN: 978-951-37-7582-7
- Crevani, Lucia, Lindgren, Monica & Pakendorff, Johann (2010). Leadership, not leaders: On the Study of Leadership as Practices and Interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26, (1) 77 - 86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Deci, Edward L, Connell, James P., & Ryan, Richard M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

Deci, Edward L., Olafsen, Anja H. & Ryan, Richard M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organization: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* 4, 19 - 43. <https://doi.org/0.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, Edward L., & Ryan, Richard M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol 11, No. 4, 227 - 268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Ellinger, Andrea D., Watkins, Karen E. & Bostrom, Robert P. (1999). Managers as Facilitators of Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 18:9, 752 - 771. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203>

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014). *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014*. Kuluttajatutkimuskeskus. ISBN: 978-951-698-283-3

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gilleys, Ann, Gilley, Jerry W. & Kouider, Elies (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly* 23 (1) pp. 53 - 70. <https://doi.org/10.1002/piq.20075>

Grant, Anthony & Hartley, Margie (2013). Developing the Leader as Coach: Insights, Strategies and Tips for Embedding Coaching Skills in the Workplace. *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice*. (3) 2013. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.82415>

- Hamel, Gary (2011). *First, let's fire all the managers*. Harvard Business Review. December 2011. Noudettu 12.10.2020 osoitteesta <https://businessgainstpoverty.com/inspirations/first-lets-fire-all-the-managers/>
- Hietala, Henri (2019). Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 22 - 47). Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-7582-7
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell Oy
- Houghton, Jeffery D., Dawley, David & DiLiello, Trudy D. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies* Vol. 7, Iss. 2, 2012 ISSN: 1554-3145
- Houghton, Jeffery D. & Yoho, Steven K (2005). Towards a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11:4, 67 - 89. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Hyrkäs, Antti (2018). *Kumpi itseohjautuu - tiimi vai yksilö?* Noudettu 12.10.2020 osoitteesta <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>
- Järvinen, Pekka (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYPro. ISBN: 978-951-0-29271-6
- Kilpi, Esko (2017). Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa* (s. 111 - 122). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8

- Kilpinen, Petteri (2018). *Inspiroitunut: Kuinka johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä?* Docendo Oy. ISBN: 978-952-291-385-2
- Kiviniemi, Kari (2018). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Valli, Raine (2018) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus.
- Koro, Jukka (1993). *Aikuinen oman oppimisensa ohjaajana. Itseohjautuvuus, sen kehittyminen ja yhteys oppimistuloksiin* kasvatustieteen avoimen korkeakoulu-opetuksen monimuotokokeilussa. Jyväskylän yliopisto.
- Kostamo, Tuukka (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa* (s. 79 - 110). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8
- Kuitunen, Mikko & Pystynen, Johanna (2017). Johtaminen palveluna - miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 287 - 310). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8
- Ladyshevsky, Richard (2010). The Manager as Coach as a Driver of Organizational development. *Leadership & Organization Journal* 31 (4), 292 - 306.
<https://doi.org/10.1108/01437731011043320>.
- Laloux, Fredrick (2014). *Reinventing Organizations. A Guiden to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.

Lee, Michael Y., & Edmondson Amy C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35 - 58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

Lemmetty, Kaija & Collin, Soila (2019a). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-7582-7

Lemmetty, Kaija & Collin, Soila (2019b). Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa K. Lemmetty & S. Collin (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 264 - 284). Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-7582-7

Luomala, Anne (2008). *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehitysryhmä HYVIN, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008.

Luukka, Panu (2019). *Yrityskulttuuri. Mikä, miksi ja miksi?* Helsinki: Alma Talent. ISBN: 978-952-14-3565-2

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-2975-0.

Martela, Frank (2017). Mitä bakteerit ja kaljuorat opettavat meille itseorganisautumisesta? - Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoiua tulevaisuudessa?* (s. 123 - 170). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8

Martela, Frank & Ryan, Richard M. (2015). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2017a). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9 - 32). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2017b). Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 311 - 328). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8

Mäki, Annastiina (2019). *Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi?* Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työlämässä* (s. 123 - 144). Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-7582-7

Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffrey D. (2006). Two Decades of Delf-Leadership Theory and Research. Past Developmenst, present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, 2006. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

Otala, Leenamajja & Mäki, Tiina (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla - kohti valmentavaa johtamista ja itseohjauruvia tiimejä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 265 - 286). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8

Paju, Sami (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 33 - 48). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8

Pearce, Craig L. & Manz, Charles C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics* 34:2 (2005) 130 - 140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa (2010). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3253-8

Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Fifth Edition. New York: Free Press.

Ryan, Richard M., & Deci, Edward L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology* April 2020
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychological Association Inc.* 55:1, 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>

Salovaara, Perttu & Bathurst, Ralph (2016). Power-with leadership practices: An unfinished Business. *Leadership* 14(2), (1-24).
<https://doi.org/10.1177/1742715016652932>

Salovaara, Perttu (2020). *Johtopäätös, Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Perttu Salovaara ja kustannusosakeyhtiö Teos. ISBN: 978-951-851-991-4.

Salovaara, Perttu (2019). Itseohjautuvat organisaatiot - mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä*

johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työlämässä (s.96 - 122). Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-7582-7

Savaspuro, Miia (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3613-0

Smith, Helen (2019). Manager as Coach Characteristics for Dealing with Team Challenge. *Journal of Work-Applied Management* 9:2019.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0022>

Spiik, Karl-Magnus (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. Karl-Magnus Spiik ja Werner Söderström Osakeyhtiö. ISBN: 951-0-28826-8

Stewart, Greg L., Courtright, Stephen H. & Manz, Charles C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37:1, 185 - 222.
<https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

Stone, Dan, Deci, Edward & Ryan, Richard M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self-Determination Theory. *Journal of General Management* 34:3, 75 - 91. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>

Sundholm, Lars (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylän yliopisto.

Sydänmaanlakka, Pentti (2009). *Älykäs johtaminen*. Talentum Media Oy. ISBN: 978-952-14-0714-7

Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wageman, Ruth (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. *Organizations Science*, Vol. 12, No. 5, 559 - 577. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.559.10094>

Van den Broeck, Anja, Vansteenkiste, Maarten, De Witte, Hans, Soenens, Bart & Lens, Willy (2010). Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 981 - 1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

Viitala, Riita & Jylhä, Eila (2011). *Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita Prisma Oy. ISBN: 978-951-37-4827-8

Viitala, Riitta (2019). *Valmentava esimiestyö - vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen?* Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työlämässä* (s. 169 - 185). Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-7582-7

Vincit (2016). *Työn mielivaltainen mielettömyys*. Noudettu 14.10.2020 osoitteesta <https://www.vincit.fi/fi/tyon-mielivaltainen-mielettomyys/>

Woods, Philip A., Bennett, Niger A., Harveys, Janet A. & Wise, Christine (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. Findings from a Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership* 32(4), 439 - 457. <https://doi.org/10.1177/1741143204046497>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Miksi organisaatiossa lähdettiin korostamaan itseohjautuvuutta?

Mitkä olivat itseohjautuvuuden ja suunnanmuutoksen tavoitteet?

Millaista taustatyötä muutoksessa tehtiin?

Miten muutos organisoitiin?

Kenen vastuulla muutoksen läpivieminen oli?

Kuinka henkilöstöä tuettiin muutoksessa?

Millaisia haasteita muutoksessa ja itseohjautuvuudessa ilmeni?

Ilmeni muutoksessa yllätyksiä, mihin ette osanneet varautua etukäteen?

Kuinka johtaminen muuttui itseohjautuvuuden myötä?

Saavutettiin muutos ja itseohjautuvuudelle asetetut tavoitteet?

Jos nyt lähtisit tekemään vastaavaa muutosta, mitä tekisit toisin?

Mitä muita asioita haluaisit nostaa esiin, mitä emme vielä ole käsitelleet?