



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Siiri Länsmans

Yhteisöohjautuvuus

Kokemuksia neljästä teknologia-alan organisaatiosta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Siiri Länsmans		
Tutkielman nimi:	Yhteisöohjautuvuus : Kokemuksia neljästä teknologia-alan organisaatiosta		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	89

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteisöohjautuvuuden ilmiötä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan ja miten se käytännössä näkyy organisaatioiden toiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisätietoa yhteisöohjautuvuudesta sekä yhteisöohjautuvan henkilöstön johtamisesta. Tässä tutkimuksessa nähdään, että itseohjautuvuus, yhteisölliset käytänteet sekä LaaS-työkalu (Leadership as a Service) muodostavat yhteisöohjautuvuuden ilmiön. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ei ole perinteistä johtamista, joten tämän tutkimuksen tutkimusongelma muodostui muotoon, minkälaista johtamista yhteisöohjautuva henkilöstö tarvitsee. Tutkimusongelman selvittämiseksi tutkimuksessa vastataan kysymyksiin, mistä tekijöistä yhteisöohjautuvuus muodostuu sekä miten LaaS-työkalulla johdetaan yhteisöohjautuvaa henkilöstöä. Yhteisöohjautuvuutta tarkastellaan sen lähi-ilmiöiden kautta. Tässä tutkimuksessa yhteisöohjautuvuuden lähi-ilmiöt ovat itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, hajautettu päätöksenteko sekä autonomiset tiimit.

Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Tutkimusaineisto koostuu neljän henkilöstöalan ammattilaisen omakohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista yhteisöohjautuvuuden ilmiöstä sekä johtamisen työkalusta ja sen palveluista. Kohdeorganisaatioina ovat neljä teknologia-alalla toimivaa modernia, ketterää ja yhteisöohjautuvuuteen perustuvaa organisaatiota. Kohdeorganisaatiot ovat Vincit Oyj, Sofokus Oy, Integrata Oy sekä LaaS Company Oy (nykyisin tunnetaan nimellä Guidin Oy). Aineiston analyysissä hyödynnetään teorialähtöistä sisällönanalyysia. Tutkittava ilmiö perustuu aikaisempaan teoriaan. Aikaisempaa tietoa tarkastellaan uudessa yhteisöohjautuvuuden kontekstissa.

Tutkimustulosten tarkastelussa selvisi, että yhteisöohjautuvuutta ei ole ilman itseohjautuvia yksilöitä ja autonomisia tiimejä. Yhteisöohjautuvuudessa korostuvat sekä yksilö että yhteisö samanaikaisesti. Yhteisöohjautuvuuden nähdään kuvaavan itseohjautuvuutta paremmin nykyajan modernien organisaatioiden yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia korostavaa toimintaa. Yhteisölliset käytänteet toimivat reunaehtoina ja pelisääntöinä toiminnan sujuvoittamiseksi. Organisaation arvot ja kulttuuri ohjaavat henkilöstön toimintaa. Selkeät tavoitteet ja yhdessä määritelty suunta edistävät organisaation tehokkuutta sekä muutoksiin reagoimista. Henkilöstö johtaa itse itseään itsensä johtamisen sekä jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Kuitenkin yhteisöohjautuva henkilöstö tarvitsee silloin tällöin tukea muun muassa hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen edistämiseksi, joten heitä johdetaan LaaS-työkalun avulla. LaaS mahdollistaa yksilöllisen ja kustannustehokkaan johtamisen. Yhteisöohjautuvuus edistää yhteisöllisyyttä, luottamusta sekä työn merkityksellisyyttä.

AVAINSANAT: yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, hajautettu päätöksenteko, autonomiset tiimit, Leadership as a Service

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aikaisempi tutkimus	8
1.2	Tutkimuskysymys	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
1.4	Teoreettinen viitekehys	12
2	Itseohjautuvuus yhteisöohjautuvuuden perustana	14
2.1	Itseohjautuvuuden käsite	14
2.2	Yksilötason itseohjautuvuus	15
2.3	Tiimitason itseohjautuvuus	17
2.4	Työyhteisötason itseohjautuvuus	20
2.5	Itseohjautuvuuden sijasta puhutaan yhteisöohjautuvuudesta	22
3	Yhteisöohjautuvuus	25
3.1	Yhteisöohjautuvuuden käsite	25
3.2	Yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteet	26
3.3	Yhteisölliset käytänteet	28
3.3.1	Hajautettu päätöksenteko	29
3.3.2	Osaaminen ja oppiminen	30
3.3.3	Tiedon läpinäkyvyys	31
3.3.4	Viestintä	32
3.3.5	Henkilöstön hyvinvointi ja yhteisöllisyys	34
3.4	Palveleva johtaminen (Leadership as a Service)	36
3.4.1	LaaS-työkalu	37
3.4.2	Hyvinvoinnin ja osaamisen palvelut	40
4	Tutkimuksen toteutus	41
4.1	Kohdeorganisaatiot	41
4.1.1	Vincit Oyj	41
4.1.2	Sofokus Oy	42
4.1.3	Integrata Oy	44
4.1.4	LaaS Company Oy (Guidin Oy)	44

4.2	Haastateltavat	45
4.3	Tutkimusmenetelmä	46
4.4	Aineiston keruu	46
4.5	Aineiston analyysi	48
5	Tutkimuksen tulokset	51
5.1	Yhteisölliset käytänteet	52
5.1.1	Organisaation yhteinen suunta ja tavoitteet	53
5.1.2	Arvot ohjaavat toimintaa	55
5.1.3	Päätöksenteko	57
5.2	Palveleva johtaminen, LaaS	59
5.2.1	LaaS henkilöstön johtamisen työkaluna	59
5.2.2	Hyvinvointi	62
5.2.3	Osaamisen kehittäminen	63
5.2.4	Muut työkalut	65
5.3	Itseohjautuvuus	66
5.4	Yhteisöohjautuvuuden haasteet ja hyödyt	68
5.4.1	Haasteet	69
5.4.2	Hyödyt	71
6	Johtopäätökset	75
6.1	Tutkimuksen yhteenvedo	75
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	79
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	80
	Lähteet	82
	Liitteet	89
	Liite 1. Haastattelurunko	89

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	13
Kuvio 2.	Sisällönanalyysissa muodostuneet luokat ja tutkimuksen tulokset.	52

1 Johdanto

Työelämän toimintaympäristön muutos entistä kompleksisempaan suuntaan on jo pitkään ollut pinnalla oleva keskustelun aihe. Teknologian lisääntyminen, globaaliympäristö ja asiantuntijuutta vaativat roolit pakottavat organisaatioita pysymään muutoksen harjalla. Organisaatioiden tavat organisoitua ja johdon tavat johtaa ovat samalla murroksessa, sillä organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan työelämän vaatimiin muutoksiin. Jo olemassa olevien, etenkin teknologia-alan organisaatioiden on tehtävä muutoksia niin toimintatapoihin kuin rakenteisiin kilpailukykyensä mahdollistamiseksi. Uudet teknologia-alalla toimivat organisaatiot voivat kehittää toimintansa suoraan vastaamaan muutoksiin, ja tekemään toiminnastaan modernia ja ketterää.

Sweeneyn, Clarken ja Higgsin (2019, s. 115–116) mukaan johtajuuden alalla kiinnostus matalahierarkkisiin johtamismalleihin on kasvanut viime vuosien aikana. Heidän mukaansa jaettua johtajuutta (*shared leadership*) on tutkittu organisaatorakenteiden sekä tietotyön kasvun johdosta yhä enemmän. He jatkavat, että jaettu johtajuus mahdollistaa tiimien tehokkaan toiminnan kompleksisessä ympäristössä aikaisempaa paremmin. Jaetussa johtajuudessa valta ja vastuu hajautetaan läpi organisaatorakenteiden sekä tiimien, tehden päätöksenteosta vuorovaikutteista ja siten vähemmän hierarkkista (Sato & Makabe, 2021, s. 143).

Vaikka hierarkiat ovat madaltuneet 1980-luvun lopusta alkaen, hierarkkisten johtamismallien ei kuitenkaan nähdä kokonaan poistuvan. Itseohjautuvuus on eräs johtamisen alalla oleva tutkimuksen kohde. Savaspuron (2019, s. 20) mukaan edistyksellisimmätkin itseohjautuvat organisaatiot ovat hierarkian ja yhteisön hybridejä, sillä valta ja omistus ovat lopulta yleensä epätasaisesti jakautuneet. Hierarkiasta poikkeavat organisoitumisen mallit kuitenkin korostuvat edelleen. Eräänä uusimpana johtamisen lähestymistapana voidaan pitää yhteisöohjautuvuuden mallia, joka on lähtöisin itseohjautuvuuden mallista. Perttu Salovaara on kehittänyt yhteisöohjautuvuuden mallin, sillä hänen mukaansa termi yhteisöohjautuvuus kuvaa paremmin sitä, mitä ihmisyyhteisöt tavoittelevat nykytyöelämältä (2020b, s. 15).

Yhteisöohjautuvuus ja hajautettu päätöksenteko ovat tärkeitä toimia nykyajan joustavuutta ja työn merkityksellisyyttä korostavassa organisoitumisessa. Ihmiset kaipaavat työyhteisön tukea, mutta samalla itsenäisyyttä ja vastuuta oman työnsä johtamisesta. Ihmiset ovat entistä tietoisempia omasta arvostaan, joten organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta on hyvin tärkeää, että organisaatio keskittyy ihmisten hyvinvointiin ja työn merkityksellisyyden korostamiseen. Hyvinvointi nähdään moderneissa organisaatioissa toiminnan keskiössä. Hyvinvointi nähdään usein yksilön hyvinvointina. On kuitenkin tärkeää nostaa tarkasteluun myös työyhteisön hyvinvointi. Hyvinvoiva työyhteisö on kaiken organisaation toiminnan perusta. Työyhteisön hyvinvointi muodostuu monen eri tekijän summasta.

Yksilön kokema työn merkityksellisyys on isossa roolissa, kuin myös työyhteisön rento ja läpinäkyvä kulttuuri. Tutkimuksessa korostuvat työyhteisön merkitys ja yhteisöllisyys yhteisöohjautuvuus termin myötä. Työn merkityksellisyys ja ihmisten motivaatio työtä kohtaan korostuvat osaamisen kehittämisen näkökulmaa tarkasteltaessa. Hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsikädessä. Halu kehittää itseään ja työyhteisöä edistävät organisaation kasvua ja tehokkuutta. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä urallaan, työn mielekkyys todennäköisesti paranee. Kun työ koetaan mielekkääksi ja työyhteisö on luotu ihmisiä varten, ihmiset voivat paremmin.

Elämme aikaa, jossa teknologiamuutos on jatkuvaa. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan digiloikka työelämässä tarkoittaa organisaation kykyä ajatella tuotteita sekä palveluja uudella tavalla digivälineitä hyödyntäen. Heidän tutkimustensa mukaan teknologiaan liittyvät mahdollisuudet hyvinvoinnin lisäämiseen ovat suuret. Vincit on kehittänyt Leadership as a Service -työkalun (LaaS) tukemaan jokaisen Vincitläisen yksilöllisiä tarpeita (Ylen, 2018). Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa ei useinkaan ole perinteistä esihenkilöroolia, mutta jokainen yksilö kuitenkin tarvitsee silloin tällöin tukea työhyvinvointiin, jaksamiseen, motivaatioon ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Tämän ongelman ratkaisemiseksi tarjotaan LaaS-työkalua, joka on moderni johtamisen

työkalu (Vincit). Tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin LaaS-työkaluun teorian sekä laadullisen aineiston pohjalta.

Useat suomalaiset teknologia- ja ohjelmistoalan organisaatiot korostavat organisoitumisessaan yhteisöohjautuvuutta ylhäältä tulevan päätösvallan sijaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaatioita, jotka ovat joko syntyneet tai ovat jo useamman vuoden ajan toimineet yhteisöohjautuvien toimintatapojen mukaisesti. Tutkimuksen keskiössä ovat 2000-luvulla perustetut nuorekkaat, ketterät ja matalat organisaatiot Vincit Oyj, Sofokus Oy, Integrata Oy ja LaaS Company Oy (nykyisin tunnetaan nimellä Guidin Oy). Näille organisaatioille yhteistä on teknologia- ja ohjelmistoala, yhteisöohjautuvuus sekä palvelevan johtamisen digityökalu. Näistä kohdeorganisaatiosta henkilöstöalan ammattilaiset osallistuivat tutkimukseen haastateltavien roolissa. Tässä tutkimuksessa käytetään yleisnimitystä People-ammattilainen HR-ammattilaisen sijasta. Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden avulla kerätään henkilöstöalan ammattilaisten omakohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia yhteisöohjautuvuuden ilmiöstä sekä sen työkaluista.

1.1 Aikaisempi tutkimus

Yhteisöohjautuvuuden varsinaiset juuret ulottuvat Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoriaan. Teoria tarkastelee itseohjautuvuutta yksilötason psykologisten perustarpeiden täyttämisenä. Ryan ja Deci ovat tutkineet itseohjautuvuutta yksilön näkökulmasta usean vuosikymmenen ajan. Suomalainen filosofi Frank Martela laajentaa itseohjautuvuusteoriaa neljännellä ulottuvuudella, hyvinvoinnilla (Martela & Ryan, 2016).

Itseohjautuvuudesta on lähivuosina julkaistu työelämäkirjallisuutta tieteellisen tutkimuksen ollessa vielä vähäistä ilmiön laajuuteen nähden. Itseohjautuvuuden modernina klassikkoteoksena pidetään Frederic Laloux'n (2014) ”Reinventing Organization” teosta (Savaspuro, 2019, s. 2). Itseohjautuvuudesta löytyy myös suomalaista kirjallisuutta, kuten Martelan ja Jarengon (2017) teos ”Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevai-

suudessa” sekä Savaspuron (2019) ”Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan”.

Ilmiötä yhteisöohjautuvuus on tutkittu vain vähän, mutta aihetta on sivuttu jo useiden vuosien ajan tutkimalla yhteisöohjautuvuuden lähi-ilmiöitä, kuten itseohjautuvuutta, kollektiivisuutta, jaettua johtajuutta ja itseohjautuvia tiimejä. Tutkijat Lee ja Edmondson (2017) ovat tutkineet esihenkilöttömän organisaation toimintaa, mikä viittaa myös yhteisöohjautuvan organisaation peruselementteihin. Suomalainen Henkilöstöjohton ryhmä, HENRY ry on julkaissut vuonna 2020 ”Työn tuuli. Kohti uutta normaalia?” nimisen aikakauskirjan. Tässä julkaisussa käsitellään itseohjautuvuuden eri ulottuvuuksia ja käännetään katseet kohti yhteisöohjautuvuutta. Julkaisun kirjoittajina toimivat Vartiainen, Kostamo, Vuori ja Vänttinen, Salovaara, Martela, Launonen, Koistinen ja Mäkkeli, Vilkman, Aura, Mäkelä, Kemppinen, Kangas, Lehtimäki ja Tanskanen, Juuti, Lappalainen, Vanharanta ja Polvinen, Tammeaid ja Virtanen, Einola-Pekkinen ja Nieminen.

Suomalainen tutkija Perttu Salovaara (2020) on kehittänyt käsitteen yhteisöohjautuvuudesta, ja hän on julkaissut kirjan ”Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen”. Salovaara on kirjoittanut myös useita artikkeleita aiheesta. Itseohjautuvuuden toteutumista työntekijän, työyhteisön sekä työnantajan näkökulmasta on tutkittu Suomessa kaksivuotisen tutkimushankkeen myötä. Business Finlandin rahoittama Minimalist Organizational Design (MODE) -tutkimushanke on tullut päätökseen vuoden 2021 keväällä ja sen tuloksiin pohjautuen suomalaiset tutkijat ovat julkaisseet teoksen ”Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen”. Tutkimushankkeen kirjoittajina toimivat Gamrasni, Koistinen, Kostamo, Laintila, Launonen, Malkavaara, Martela, Salovaara ja Vuori.

Tämä tutkimus pohjautuu vahvasti Perttu Salovaaran viime vuosien organisaatiotutkimuksiin yhteisöohjautuvuudesta. Hän on julkaissut vuosina 2019–2022 useita julkaisuja yhteisöohjautuvuudesta.

1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ja miten se käytännössä näkyy organisaatioissa. Yhteisöohjautuvuudesta on vain vähän aikaisempaa kirjallisuutta, joten tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisätietoa ja syventää ymmärrystä yhteisöohjautuvuudesta ja yhteisöohjautuvan henkilöstön johtamisesta. Yhteisöohjautuvan henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen tukemisessa hyödynnetään palvelevan johtamisen mallia, LaaS (Leadership as a Service), jonka avulla tarkastellaan henkilöstön johtamista. Näin ollen tutkimusongelma muotoutui muotoon, minkälaista johtamista yhteisöohjautuva henkilöstö tarvitsee. Tutkimusongelmaa perustellaan sen teoreettisen ja käytännöllisen merkityksen mukaisesti organisaatioiden toiminnan näkökulmasta. Tutkimuksen tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mistä tekijöistä yhteisöohjautuvuus muodostuu?
2. Miten LaaS-työkalulla johdetaan yhteisöohjautuvaa henkilöstöä?

Tämä tutkimus on ajankohtainen, sillä ilmiö on tällä hetkellä työelämäkeskustelun pinnalla. Lisäksi ilmiö on kirjallisuudessa vahvasti esillä, kuten Salovaaran julkaisuista ilmenee. Tämä tutkimus on tärkeä sen ajankohtaisuuden vuoksi sekä siksi, että aikaisempaa tutkimusta yhteisöohjautuvan työyhteisön johtamisen työkaluista on vain vähän. Organisaatioiden, joissa ei ole perinteisiä esihenkilöitä eikä perinteistä johtofunktiota, on kehitettävä uudenlaisia henkilöstön hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä tukevia käytänteitä, ja niitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Tutkimus rajataan käsittelemään yhteisöohjautuvien organisaatioiden henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä ja kokemuksia yhteisöohjautuvuuden ilmiöstä sekä johtamisen työkalusta ja sen sisältämistä palveluista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä pääluvussa tutustutaan tutkimuksen taustoihin ja perustellaan tutkimuksen tarve sekä ajankohtaisuus. Luvussa nostetaan esille tutkimuksen kannalta olennaista aikaisempaa kirjallisuutta. Luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Johdantoluvun lopussa määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys hyödyntäen kuviota 1.

Pääluvuissa kaksi ja kolme esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja avataan tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet. Viitekehysten moninaisuus tuo tarkasteluun erilaisia näkökulmia, jotka rakentavat yhteisöohjautuvuuden ilmiötä. Teoriaosuuden alussa, luvussa kaksi, tarkastellaan yhteisöohjautuvuutta itseohjautuvuuden käsitteen kautta. Itseohjautuvuudesta löytyy tutkittua kirjallisuutta enemmän, ja tämän kirjallisuuden kautta pystytään avaamaan yhteisöohjautuvuuden taustoja ja ilmiötä laajemmin. Luvussa pureudutaan itseohjautuvuuteen yksilö-, tiimi- ja yhteisötasoilla. Luvun lopussa pohditaan, miksi itseohjautuvuuden sijaan tulisi käyttää käsitettä yhteisöohjautuvuus.

Toisessa teorialuvussa, luvussa kolme, esitellään käsite yhteisöohjautuvuus ja sen lähi-ilmiöt. Luvussa tarkastellaan yhteisöohjautuvan työyhteisön peruseriaatteita sekä käytänteitä, peilaten niitä myös yhteisöohjautuvuuteen liitettäviin haasteisiin. Yhteisöohjautuvuuden käytänteistä käytetään tässä tutkimuksessa käsitettä yhteisölliset käytänteet. Yhteisöllisiin käytänteisiin luetaan asiat, jotka yleisesti ottaen muodostavat yhteisöohjautuvan työyhteisön. Luvun lopussa keskitytään palvelevan johtamisen malliin. Palvelevaa johtajuutta tarkastellaan digitaalisen LaaS-työkalun avulla.

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa kuvataan tutkimuksen metodologia sekä toteutustapa. Luvun alussa esitellään tutkimuksen neljä kohdeorganisaatiota ja perustellaan, miksi nämä organisaatiot valittiin tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja aineiston keruu- sekä analyysitapaa.

Tutkimuksen viides pääluku on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa analysoidaan tutkimusaineistoa eli haastatteluja ja esitetään tutkimuksen tulokset. Tulokset perustuvat pääosin empiiriseen aineistoon, jossa organisaatioiden henkilöstöammattilaiset avasivat näkemyksiään yhteisöohjautuvuudesta. Tutkimuksen tulokset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen tulokset sisällönanalyysin mukaan on esitelty kuviossa 2.

Tutkimuksen viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset. Luvussa tarkastellaan empirian ja viitekehyksen välistä yhteyttä. Tutkimuksen tuloksia pohditaan aikaisemman tutkimuksen valossa. Tämä luku yhdistää teorian sekä empirian nostaten esiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopussa esitetään jatkotutkimusehdotuksia yhteisöohjautuvuuden tutkimukseen.

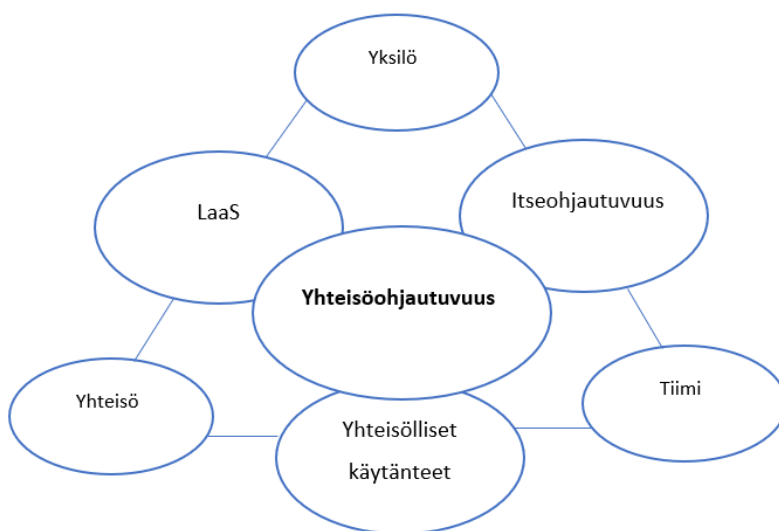
1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu yhteisöohjautuvuuden käsitteeseen. Kuviossa 1 on tiivistetty tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, jotka ovat itseohjautuvuus, yhteisölliset käytänteet sekä LaaS. Tässä tutkimuksessa nähdään, että nämä kolme käsitettä muodostavat yhteisöohjautuvuuden ilmiön. Näitä käsitteitä tarkastellaan tutkimuksessa yksilön, tiimin sekä työyhteisön näkökulmista.

Yhteisöohjautuvuutta tarkastellaan itseohjautuvuuden ja itseohjautuvuusteorian (*self-determination theory, SDT*) kautta vastaamalla kysymyksiin: mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja miten se näkyy yksilö-, tiimi- ja työyhteisötasolla. Itseohjautuvuutta tarkastellaan myös johtamisen perspektiivistä. Yksilötason itseohjautuvuutta peilataan itsensä johtamiseen, kun tiimi- sekä yhteisötasoa peilataan jaetun johtajuuden käsitteeseen.

Yhteisöohjautuvuuden periaatteita käsitellään yhteisöllisten käytänteiden kautta. Yhteisöllisiin käytäntöihin kuuluu yhteisöohjautuvuudelle ominaisia asioita, jotka muodostavat yhteisöohjautuvan organisaation. Yhteisöllisiin käytänteisiin tässä tutkimuksessa luetaan hajautettu päätöksenteko, osaaminen, läpinäkyvyys, viestintä sekä hyvinvointi ja yhteisöllisyys. Yhteisölliset käytänteet luovat raamit työnteolle ja toiminnalle yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Niiden avulla henkilöstö ja organisaatio pystyvät ohjautumaan yhteiseen suuntaan.

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa ei ole perinteistä johtamista, vaan johtaminen on hajautettu läpi organisaation. Henkilöstö kuitenkin tarvitsee johtamista muun muassa hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulmista, joten henkilöstöä johdetaan palvelevan johtamisen työkalun avulla. Palvelevan johtamisen työkalua kutsutaan usein Leadership as a Service -työkaluksi, lyhennettynä LaaS-malliksi ja -työkaluksi. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä LaaS, vaikka vuoden 2022 aikana LaaS-mallin tilalle on kehitetty uusi versio nimeltään Guidin. LaaS-työkalun peruseriaatteita tarkastellaan sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta ja hyvinvoinnin sekä osaamisen kannalta.



Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

2 Itseohjautuvuus yhteisöohjautuvuuden perustana

Tämän luvun alussa käsitellään itseohjautuvuutta, joka vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden taustalla. Itseohjautuvuuteen liittyy useita englanninkielisiä termejä, jotka voivat kuvata niin yksilö-, tiimi- kuin työyhteisötasoa (Salovaara, 2020a, s. 54), joten tutkimuksessa käsitellään ilmiötä näiden tasojen kautta. Termille yhteisöohjautuvuus ei vielä löydy englanninkielistä vastinetta, mutta osa itseohjautuvuutta selittävistä käsitteistä kuvaavat myös yhteisöohjautuvuutta (Salovaara, 2020a, s. 53). Tämän luvun aikana selitetään tutkimuksen kannalta merkittävimmät käsitteet, jotta itse- ja yhteisöohjautuvuuden kokonaisuuksien hahmottaminen helpottuu.

Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvuutta yksilö-, tiimi- ja työyhteisönäkökulmista. Lisäksi avataan itseohjautuvuutta kuvaavia käsitteitä, joissa on yhtäläisyyksiä yhteisöohjautuvuuteen nähden. Savaspuron (2019, s. 20) mukaan tiimitason itseohjautuvuudesta löytyy aikaisempaa tutkimusta, mutta organisaatiotason itseohjautuvuus on vielä uusi tutkimuskohde akateemiselle tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa yhteisöohjautuvuuden lähi-ilmiöiksi on valittu itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, hajautettu päätöksenteko sekä autonomisten tiimien itseohjautuvuus (Salovaara, 2020a, s. 52–53). Nämä ilmiöt ovat johtajuuden kirjallisuudessa aikaisemmin tutkittuja ilmiöitä. Lähi-ilmiöiden tarkastelu tuottaa laajempaa ymmärrystä yhteisöohjautuvuudesta.

2.1 Itseohjautuvuuden käsite

Martelan ja Jarengon (2017a, s. 12) mukaan on monia syitä sille, miksi itseohjautuvuuskeskustelu on pinnalla. Heidän mukaansa ylhäältä päin johdettu ja perinteisesti byrokrattiseksi kutsuttu organisaatio koetaan jäykäksi ja hidastempoiseksi. He uskovat, että digitalisaation ja automatisaation muokkaama yhteiskunta vaatii asiantuntijoilta aikaisempaa enemmän tietotaitoa vaativaa kriittistä sekä itsenäistä päätöksentekokykyä. Lisäksi he kirjoittavat, että työelämän muutokset ja ihmisten halu tehdä työtä ovat nostaneet työntekijöiden motivaatioon liittyvät kysymykset tarkasteluun.

Savaspuron (2019, s. 20) mukaan tutkija Luther Gulick on kirjoittanut itseohjautuvuudesta byrokratian vastakohtana jo vuonna 1930. Savaspuro jatkaa, että itseohjautuvuuteen liittyy erinäisiä ristiriitoja ja eriäviä tulkintoja, eikä itseohjautuvuutta voida pitää yksiselitteisenä käsitteenä. Hänen mukaansa itseohjautuvalle organisaatiolle ei ole olemassa vain yhtä oikeaa mallia, vaan se mukautuu yksittäisen organisaation tarpeisiin nähden.

Kostamo ja muut (2020, s. 7) korostavat tutkijoiden mielipiteitä yksimielisesti siitä, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön autonomian lisäämistä ja näin ollen hierarkkisten rakenteiden ja toimintatapojen vähentämistä tai poistamista. Laloux'n (2014) mukaan toiminta organisaatiossa helpottuu, tehostuu ja tuottavuus paranee, kun organisaatiossa keskitytään oikeisiin asioihin eli ihmisiin, ei valtapeleihin ja byrokraatiaan (Savaspuro, 2019, s. 2). Toikan ja Salovaaran (2022, s. 22) mukaan lähtökohtana on, että ihmisiin luotetaan. Kun organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, voidaan valta sekä vastuu jakaa yksilöille, tiimeille ja koko työyhteisölle.

2.2 Yksilötason itseohjautuvuus

Martelan ja Jarengon (2017a, s. 11) mukaan itseohjautuvuus nähdään yksilön ominaisuutena ja se kuvaa yksilön kykyä työskennellä itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Itseohjautuvuus lisää yksilön autonomiaa ja yksilö saa mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten jäsentelee oman työnsä, mitä tekee työnsä edistämiseksi ja miksi tekee niin kuin tekee (Pearze & Manz, 2005, s. 133). Martelan ja Jarengon (2017a, s. 11) mukaan itseohjautuvuus vaatii yksilöltä kykyä johtaa itse itseään. Tällä he tarkoittavat sellaisia taitoja, joita perinteisesti voidaan ulkoistaa esihenkilölle, kuten ajanhallinta, priorisointi ja resurssien hallinta.

Itseohjautuvuuden myötä yksilöllä on paremmat mahdollisuudet toteuttaa itseään ja tuoda oma potentiaalinsa esille (Kostamo ja muut, 2020, s. 9). Kun tarkoituksena on kuvata työyhteisön toimintaa, yksilötason itseohjautuvuudella viitataan siihen, kuinka

yksilön motivaatio, kompetenssi ja tietotaito ovat keskiössä (Salovaara, 2020a, s. 54). Näitä asioita kehystävät muun muassa itseohjautuvuusteoria, itsensä johtaminen sekä itsekontrolli.

Decin ja Ryanin (2000) *self-determination*-teoria (SDT), on suomennettu itseohjautuvuusteoriaksi tai itsemääräämisteoriaksi (Salovaara, 2020, s. 54). Decin ja Ryanin (2000, s. 227) itseohjautuvuusteoria pohjautuu ajatukselle, että ihminen on aktiivinen toimija, ja jotta hän kykenee toteuttamaan itseään, ympäristön tulee tukea kolmen luontaisen tarpeen täyttymistä. Nämä tarpeet ovat pätevyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarve. Näiden tarpeiden täytyminen työelämässä edistää työn imun, työn merkityksellisyyden sekä työtyytyväisyyden kokemuksia (Hakanen, 2011, s. 30–31). Toimivat organisaatiokäytännöt ja päivittäinen vuorovaikutus henkilöstön välillä edesauttavat psykologisten tarpeiden täyttymistä (Ryynänen ja muut, 2020, s. 257).

Ryanin ja Decin (2020, s. 1) tutkimusten mukaan pätevyys on tunne siitä, että yksilö kokee menestyvänsä ja kehittyvänsä työssään ja pätevyden tunne on mahdollista saavuttaa ympäristössä, joka tarjoaa haasteita, palautetta ja kasvumahdollisuuksia. Autonomian he määrittelevät yksilön aloitteellisuutena ja omistajuutena omaa työtä kohtaan ilman ulkoista kontrollia. Heidän mukaansa yhteenkuuluvuudessa yksilö kokee olevansa osa jotain yhteisöä, jossa huolehditaan ja kunnioitetaan toisia. Näiden kolmen tarpeen täytyminen edistää osaltaan henkilön motivaatiota ja hyvinvointia (Martela & Ryan, 2016, s. 751). Yksilön psykologisten perustarpeiden täytyminen nähdään kustannustehokkaana sekä vaivattomana organisaation näkökulmasta (Ryynänen & muut, 2020, s. 257).

Self-leadership ja *self-management* kuvaavat itsensä johtamista eli yksilön kykyä johtaa itseään ja organisoida työtään (Salovaara, 2020a, s. 52). Itsensä johtaminen on prosessi, jonka kautta ihmiset pystyvät vaikuttamaan itseensä (Bligh ja muut, 2006, s. 297), ja sitä edistetään sisäisen motivaation sekä osaamisen kehittämisen avulla (Pearce & Manz, 2005, s. 133). Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että yksilöllä on luontainen halu

edistää asioita omaehtoisesti (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12). Sisäisestä motivaatiosta syntyvä toiminta näyttäisi palvelevan sekä tuloksellisuutta että henkilöstön hyvinvointia (Kostamo ja muut, 2017, s. 49).

Itsensä johtamisen avulla yksilö kykenee kontrolloimaan omaa käyttäytymistään, eikä hän tarvitse ulkoa tulevaa kontrollia edistyäkseen työssään (Breevart ja muut, 2014). Itsensä johtamiseen liittyvät tehtävät ovat usein niitä, joita perinteisessä organisaatiossa pystyy ulkoistamaan esihenkilölleen, kuten ajanhallintaan liittyvät taidot, tehtävien ja resurssien kartoittaminen, työn suunnittelu ja tuunaaminen sekä priorisointi (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12).

Salovaaran (2020a, s. 52) mukaan *Management by self-control* vaatii asiantuntijatyötä tekevältä itsensä johtamisen taitoja ja samalla organisaatiolta tavoitteenasetantaa. Druckerin (Salovaara, 2020a, s. 52) mukaan itseohjautuvan johtamisen nähdään olevan yhteydessä tavoitejohtamiseen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kun työntekijä tietää, mitä hän työllään tavoittelee, hänen uskotaan kykenevän johtamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti.

Tavoitteenasetanta ja itsensä palkitseminen ovat keinoja johtaa itse itseään (Pearce & Manz, 2005, s. 133). Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, s. 193) tutkimusten mukaan asiantuntijaorganisaatiossa itsensä kehittäminen on yksi tärkeimmistä motivaation rakennusaineista. Työntekijöiden motivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että mahdollisuus oman työnsä hallintaan lisää työmotivaatiota sekä työpanosta, mikä puolestaan kehittää yksilön luovuutta (Deci & Ryan, 2000; Lee & Edmondson, 2017).

2.3 Tiimitason itseohjautuvuus

Tässä tutkimuksessa tiimitason itseohjautuvuudella viitataan työyhteisön sisällä olevien tiimien autonomiaan ja itsenäisyyteen. Martela ja muut (2021, s. 11–16) kirjoittavat, että tiimien itseohjautuvuus kasvaa silloin, kun tiimi saa päättää enenevissä määrin

tiimin asioista itsenäisesti. Heidän mukaansa tiimin itse- ja yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, kuinka suuri mahdollisuus tiimillä on itse ohjata omaa toimintaansa.

Salovaaran (2020a, s. 55) mukaan autonomisia tiimejä (*self-managing teams, autonomous teams*) on tutkittu jo vuodesta 1940 lähtien ja ne ovat välttämättömyys yhteisöohjautuvassa työyhteisössä. Kostamo ja muut (2020, s. 10) kirjoittavat, että tiimien autonomia ja päätöksentekovalta parantavat tiimien kommunikaatiota sekä tiimin jäsenten välistä luottamusta. Heidän mukaansa itseohjautuvan tiimin nähdään olevan paras keino saavuttaa autonomiaa, yhteisöllisyyttä ja kompetenssia organisaation sisällä. Autonomisilla tiimeillä on vastuu ja valta edistää työtään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteet huomioiden (Salovaara, 2020a, s. 55).

Jokainen tiimi vastaa kukin omasta projektistaan, sen suunnittelusta, toteuksesta ja kehityksestä (Luukka, 2019, s. 309–311). Työtehtävien jakaminen on itse tiimien vastuulla, sillä tiimi tietää työprosessinsa kaikista parhaiten (Salovaara, 2020b, s. 13). Tiimin on tiedettävä jokaisen jäsenen työtehtävät ja tietoa on jaettava tiimin kesken, jotta mahdollisissa poissaolotilanteissa työntekoa voidaan jatkaa (Anand & Hassan, 2019). Päätöksenteko kuuluu täysin tiimeille, sillä tiimit tietävät parhaiten prosessinsa ja työnsä vaikutukset muuhun toimintaan (Mäkkeli, 2020, s. 22). Tiimeissä on valtava määrä erilaista asiantuntijuutta ja tietotaitoa, jota kukaan ei pysty yksin kokonaan hallitsemaan, siksi on tärkeää, että johtajuus ja päätöksenteko on niillä, jotka tekevät käytännön työtä (Pearce & Manz, 2005, s. 131).

Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä päätöksentekovalta on hajautettu läpi yhteisön radikaalisti ja systemaattisesti (Mäkkeli ja muut, 2020, s. 80). Salovaaran ja Mäkkelin (2021, s. 53) mukaan itseohjautuvilla tiimeillä on vastuu keskustella työnsä edistämisestä ja mahdollisista tehokkuutta tuovista keinoista. Heidän mukaansa tiimin jäsenten välinen kommunikointi mahdollistaa onnistuneen päätöksenteon. Itseohjautuvilla tiimeillä on vastuu päättää tavoitteensa ja keskustella yhteisistä arvoistaan (Bligh ja muut,

2006, s. 304–305). Tiimien innovointikyvyn ja suorituskyvyn nähdään olevan tärkeä osa yhteisöohjautuvuuden onnistumista (Bligh ja muut, 2006, s. 296).

Salovaara (2020a, s. 62) huomauttaa tiimien toimintaan liittyvästä vapaamatkustajaongelmasta, joka viittaa tiimiläisen sitoutumattomuuteen. Hänen mukaansa ongelma ilmenee silloin, kun tiimin jäsen ei tee yhdessä sovittuja tehtäviä, eikä edistä tiimin tavoitteiden saavuttamista. Tiimin yhteistyön ja luottamuksen edistämiseen positiivisesti vaikuttaa yksilöiden kyky johtaa itseään (Bligh ja muut, 2006, s. 302). Kun tiimi kokee luottamusta organisaation sekä tiimin jäsenten suunnalta, tiimi on kykeneväinen ottamaan lisää vastuuta ja valtaa tekemisestään (Martela ja muut, 2021, s. 16).

Tiimin yhteistyö ja vuorovaikutus ovat merkittävässä roolissa siinä, että tiimi pystyy jakamaan johtajuuden jäsentensä kesken (Toikka & Salovaara, 2022, s. 9). Pearcen ja Manzin (2005, s. 130) mukaan tärkeää on huomioida sekä itsensä johtaminen että jaettu johtaminen tiimityössä. Salovaara ja Mäkkeli (2021, s. 46) kirjoittavat, että ihminen kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi, kun hän pääsee itse rakentamaan ja johtamaan työtänsä. Olennaista on, ettei työtä tai päätöksiä tehdä yksin, vaan tiimin yhteiset tavoitteet ohjaavat oikeaan suuntaan, ja kommunikointi edistää tehokasta yhteistyötä ja siten yhteisöohjautuvuutta (Salovaara & Mäkkeli, 2021, s. 54).

Itseohjautuvassa tiimissä toisia autetaan ja avun pyytäminen kuuluu arkeen (Kostamo ja muut, 2020, s. 10). Salovaara (2020b, s. 14) on tutkinut yhteisöohjautuvia työyhteisöitä, joissa on kasvatettu tiimien sisäistä sekä keskinäistä yhteistyötä. Hänen mukaansa tiimien itseohjautuvuus on sosiaalinen innovaatio, jolla saavutetaan parempia tuotantotuloksia sekä korkeampaa henkilöstötyytyväisyyttä. Kaikki tiimin jäsenet pääsevät antamaan oman työpanoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä mahdollistaa tiimin sekä organisaation menestyksen (Toikka & Salovaara, 2022, s. 9).

2.4 Työyhteisötason itseohjautuvuus

Työyhteisön jäsenet ovat osa isompaa kokonaisuutta ja jokaisen yksilön tavoitteet määrittyvät yhteisten tavoitteiden kautta (Salovaara, 2020a, s. 55). Yhteisön jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa ja toisen toiminta on riippuvaista toisen toiminnasta (Salovaara, 2020a, s. 87). Toikan ja Salovaaran (2022, s. 53) mukaan itseohjautuva työyhteisö muodostuu toimijoista, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. He lisäävät, että näiden toimijoiden täytyy yhdessä määrittää suunta, jota kohti he yhdessä etenevät. Heidän mukaansa tässä kontekstissa voidaan puhua parviällystä, sillä ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa ihmiset havainnoivat ympäristöään ja siten pystyvät ohjautumaan yhdessä samaan suuntaan sekä vastaamaan yhdessä nopeasti muutoksiin.

Salovaaran (2020a, s. 55) mukaan työyhteisön itseohjautuvuus rakentuu itseorganisoinnin periaatteelle. Käsite itseorganisointi (*self-organizing*) on organisoinnin tapa, jossa valmiit ylhäältä tulevat mallit sekä hierarkiat on poistettu tai niitä on selvästi vähennetty (Lee & Edmondson, 2017, s. 45–46; Martela & Jarenko, 2017a, s. 11). Kostamon (2017, s. 80) mukaan itseorganisointi kuvaa sitä, kun hierarkian tilalle tulevat yhteisön rakenne sekä toimintatavat, jotka muokkautuvat tilanteiden vaatimusten perusteella yhteisön tarpeisiin nähden sopiviksi. Martela ja muut (2021, s. 4) kuvaavat itseorganisoinnilla sitä, kuinka paljon päätöksentekoa on hajautettu läpi yhteisön.

Itseohjautuva organisaatio (*self-managing organization*) käsittää itseohjautuvuuden kokonaisuutena, jossa koko työyhteisö pyrkii itseohjautuvaan toimintaan (Salovaara, 2020a, s. 53). Lee ja Edmondson (2017, s. 45–46) näkevät itseohjautuvan organisaation sellaisena, joka hajauttaa systemaattisesti auktoriteettia läpi organisaation ja poistaa hierarkkiset raportointisuhteet. He jatkavat, että tällainen lähestymistapa mahdollistaa yksilöille täyden autonomian sekä mahdollisuuden suorittaa työtänsä ilman kenenkään valvontaa. Kostamon ja muiden (2020, s. 10) mukaan menestyvät itseohjautuvat organisaatiot pyrkivät edistämään yksilön ja yhteisön autonomiaa samanaikaisesti.

Koivusen (2009, s. 258–261) mukaan itsenäisyys ja autonomia ovat asiantuntijatyön keskiössä, mutta kompleksinen työympäristö, virtuaalisuus sekä teknologia kuitenkin pakottavat asiantuntijat yhteistyöhön, jolloin voidaan puhua kollektiivisesta asiantuntijuudesta. Hänen mukaansa kollektiivisessa asiantuntijuudessa on kyse asiantuntijoiden kyvystä edistää jatkuvaa yhteistyötä ja siten luoda uutta tietoa. Hän jatkaa, että tietoa välittyy sosiaalisissa suhteissa työyhteisössä ja tieto on siten sosiaalisesti rakennettua.

Jälkisankarillisten johtajuusteorioiden (*post-heroic leadership theories*) mukaan johtaminen tapahtuu useamman ihmisen toimesta, esimerkkinä jaettu johtajuus (*shared leadership*) (Salovaara, 2020a, s. 86). Jaettu johtajuus sisältää vastuun ja vallan hajauttamisen läpi työyhteisön (Toikka & Salovaara, 2022, s. 23). Johtajuutta korostetaan yhteisön ominaisuutena ja oletuksena on, että osaaminen jakautuu yhteisössä useille toimijoille (Woods ja muut, 2004, 439–442). Jaettu johtajuus edellyttää samanaikaista, jatkuvaa ja molemminpuolista päätöksenteko- ja vaikuttamisprosessia yhteisön jäsenten kesken (Pearce & Manz, 2005, s. 134).

Jaetun johtajuuden käsitteen Bligh ja muut (2006, s. 297) määrittelevät yksilöiden keskuudessa dynaamiseksi ja vuorovaikutteiseksi vaikutusprosessiksi. Myös Sato ja Makabe (2021, s. 143) ymmärtävät jaetun johtajuuden vuorovaikutteisena prosessina, jossa johtamisrooli on jaettu tiimin tai työyhteisön jäsenten kesken. Jaetussa johtajuudessa vastuu voi kiertyä tilanteen vaatimusten mukaan (Vine ja muut, 2008). Tärkeää on, ettei jaettu johtajuus ja vallankäyttö tapahdu irrallaan muusta yhteisön toiminnasta (Toikka & Salovaara, 2022, s. 23). Yhteisöjen mahdollisuus johtaa itse itseään vaatii organisaatioita laajentamaan johtamisen mallejaan yhteisöohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta tukeviksi (Bligh & muut, 2006, s. 297).

Martelan ja Jarengon (2017a, s. 12) mukaan organisaatioissa voidaan toteuttaa hyvin eri tavoin itseohjautuvuutta sen suhteen, kuinka paljon henkilöstöllä on vapautta tehdä päätöksiä työhönsä liittyen ja muokata arkeaan tilanteiden vaatimusten mukaan. Henkilöstön vapaudet työhönsä nähden voivat vaihdella myös organisaation sisällä yksilö-

ja tiimitasoilla. Martelan ja Jarengon (2017a, s. 15) mukaan puhutaan *yhteisorganisoitusta organisaatiosta* silloin, kun yksilötason itseohjautuvuus sekä tiimitason itseorganisoituminen toteutuvat.

2.5 Itseohjautuvuuden sijasta puhutaan yhteisöohjautuvuudesta

Einola-Pekkisen ja Niemisen (2020, s. 94) mukaan, jos organisaation tavoitteet määritellään vain yksilöllisten tavoitteiden tai suoritusten kautta, organisaation on vaikea kulkea yhteiseen suuntaan. Heidän mukaansa ihmisille syntyy silloin luontainen tarve ohjautua yhdessä muiden kanssa samaan suuntaan. He jatkavat, että yksilöiden kyvykkydet pääsevät paremmin loistonsa silloin, kun on yhteinen suunta, jota kohti edetään. Ongelma syntyy silloin, kun yksilöt eivät tiedä, mihin suuntaan heidän tulisi toimintaansa ohjata organisaation kannalta järkevästi (Ryynänen ja muut, 2020, s. 257). Myös Martela ja Jarenko (2017b, s. 312) kirjoittavat, että joukko-ohjautumisen eteen on nähtävä vaivaa, jotta ihmiset aidosti ohjautuisivat yhteiseen suuntaan. Kuten edellä on todettu, yhteisten tavoitteiden määrittelyllä ja aktiivisella kommunikoinnilla on mahdollista yhdessä ohjautua samaan suuntaan.

Pearcen ja Manzin (2005, s. 135) mukaan työntekijöiden sitoutumisen, luovuuden ja innovointikyvyn kannalta on tärkeää, että työyhteisössä edistetään sekä jaettua johtajuutta että itsensä johtamista. Martelan ja Jarengon (2017b, s. 314) mukaan johtajuus muuttuu enemmän jaetuksi johtajuudeksi, kun puhutaan itseohjautuvista organisaatioista. He jatkavat, että työntekijöiden näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii todella paljon yksilöltä itsensä johtamisen taitoja. Pearcen ja Manzin (2005, s. 135) tutkimusten mukaan jaettu johtajuus sekä itsensä johtaminen edistävät työntekoa kompleksisemmassa ympäristössä. He jatkavat, että yksilön vastuu ja itseohjautuvuus tulee jatkossa huomioida laajemmassa työyhteisön kontekstissa, jotta henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ja sitoutuvuus organisaatiossa paranee.

Ryynäsen ja muiden (2020, s. 247) mukaan ihmiset ovat aikaisempaa paremmin ymmärtäneet oman arvonsa ja merkityksensä organisaatioille, eikä tärkeintä enää ole työstä saatavat tulot. He toteavat, että yhä tärkeämpään rooliin on noussut työn merkityksellisyys, itsensä toteuttaminen ja työ- ja vapaa-ajan tasapaino. Ryynänen ja muut (2020, s. 257) kirjoittavat, että yksilön autonomiassa ja itseohjautuvuudessa nähdään paljon hyvää, mutta liiallinen vastuu ja itsenäisyys voivat olla myös haitaksi. He uskovat, että on mahdollista, ettei yksilö saa riittävää tukea tai ei uskalla pyytää tarvittaessa apua, ja siksi työyhteisön ja tiimien merkitystä halutaan korostaa. Myös Luukka (2019, s. 307) kirjoittaa, että itseohjautuvuus vaatii paljon henkilöstöltä, eikä se todennäköisesti sovi kaikille.

Decin ja Ryanin (2000, s. 263) itseohjautuvuusteorian mukaan sosiaalisella ympäristöllä on suuri merkitys yksilön kolmen tarpeen täyttymiselle. He jatkavat, että yhteenkuuluvuuden tarve ja sen täytyminen edistävät yksilön sisäistä motivaatiota ja kehittymistä sekä siten hyvinvointia työyhteisössä. Organisaatioiden tulisi tavoitella sellaista systeemiä, joka mahdollistaa niin yksilön sisäisen motivaation syntyminen kuin myös yhteistyön sujumisen (Salovaara & Mäkkeli, 2021, s. 54). Yhteisöohjautuvan yhteisön syntyminen edellyttää itseohjautuvia yksilöitä sekä tiimejä.

Salovaara (2020b, s. 14–15) muistuttaa, että ihmiset ovat kautta aikojen tehneet töitä yhteisten tavoitteiden eteen, eikä yhteisöohjautuvuus siten ole uusi ilmiö työelämässä. Hän toteaa, että yhteisöohjautuvuus on nyt korostunut työelämän ilmiö, vaikka sitä on ollut työelämässä jo pitkään. Hänen mukaansa ihmiset työskentelevät tehokkaasti ja antavat täyden työpanoksensa silloin, kun he kokevat kuuluvansa osaksi merkityksellistä työyhteisöä. Myös asiantuntijatyön lisääntyminen vaatii organisaatioita pohtimaan uudenlaisia johtajuuden ja päätöksenteon keinoja (Koivunen, 2009, s. 260). Mäkkelin ja muiden (2020, s. 79) mukaan uudenlaisen organisoitumisen ytimessä tulisi olla työyhteisön merkityksen sisäistäminen.

Kuten edeltä huomaamme, itseohjautuvuus on pitkälti samaa kuin yhteisöohjautuvuus. Niissä on samoja piirteitä paljon ja tavoitteet ovat hyvin samankaltaiset. Molemmissa tarkoituksena on hajauttaa valtaa ja vastuuta työntekijöille ja organisoitua ei-hierarkkisesti. Tavoitteena molemmissa on työntekijöiden parempi hyvinvointi, työn mielekkyyden lisääminen sekä päätöksenteon ketteryys. Itseohjautuvuudella ei tarkoiteta yksilön heitteelle jättöä, vaikka näin saatetaan usein tulkita. Termit *itse* ja *yhteisö* luovat ihmisille tietyn mielikuvan, jonka takia olisi hyvä puhua yhteisöohjautuvuudesta, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Salovaaran (2020a, s. 54) mukaan itseohjautuvuuden sijaista tulisi puhua yhteisöohjautuvuudesta, sillä yhteisöohjautuvuus kuvaa paremmin sitä, mitä itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitellaan.

3 Yhteisöohjautuvuus

Viitaten edelliseen lukuun, itseohjautuvuusteoria (SDT) kuvaa hyvin itseohjautuvuuden kehystä ja ottaa huomioon yhteenkuuluvuuden tarpeen, mutta se ei kuvaa työyhteisön keskiössä olevaa ryhmädynamiikkaa tai työyhteisön toiminnan rakentumista (Salovaara, 2020a, s. 55). Tässä luvussa avataan tarkemmin yhteisöohjautuvuuteen liitettäviä termejä ja yhteisöohjautuvuutta työyhteisön näkökulmasta, sillä yhteistyön merkitys yhteisöohjautuvuudessa on valtava.

Luvun ensimmäisessä osassa käsitellään yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteita. Yhteisöohjautuvuudelle ei ole tarkkoja sääntöjä tai malleja, joiden mukaan organisaatioiden tulisi toimia, mutta peruseriaatteet ja käytännöt ovat usein samankaltaisia organisaatiosta riippumatta. Työyhteisö tarvitsee toimiakseen tiettyjä raameja, joita voidaan kutsua yhteisöllisiksi käytänteiksi (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 79). Luvun toisessa osassa käsitellään yhteisöohjautuvan työyhteisön johtamista palvelevan johtamisen Leadership as a Service -mallin avulla.

3.1 Yhteisöohjautuvuuden käsite

Yhteisöohjautuvuuden käsite on syntynyt vasta parin viime vuoden aikana Salovaaran tutkimusten pohjalta, eikä englanninkielistä vastinetta vielä löydy käsitteelle. Salovaaran keksimä termi yhteisöohjautuvuus on pitkälti itseohjautuvuutta, mutta työyhteisö ja kollegat korostuvat yhteisöohjautuvassa organisaatorakenteessa. Salovaaran (2020a, s. 53) mukaan yhteisöohjautuvuutta voisivat kuvata käsitteet *collective leadership*, *co-leadership* ja *boss-less*.

Collective leadership tarkoittaa suomeksi kollektiivista johtajuutta (Mäki, 2017, s. 20). Rurkkhumin ja Bartlettin (2018) mukaan kollektiivisen johtajuuden perusajatuksena on, että ollaan taipuvaisia priorisoimaan suuremman yhteisön tai tiimin tavoitteet yksilön tavoitteiden edelle. Lisäksi olennaista on, että yksilöt ymmärtävät tekevänsä työtä yh-

teisten tavoitteiden hyväksi. He jatkavat, että kollektivistisessä ympäristössä on tavanomaista, että ihmiset arvostavat yhteisiä pelisääntöjä ja yhteisön harmoniaa. He myös toteavat, että on yleistä, että ihmiset pitävät itseään toisistaan riippuvaisina osina työyhteisössä.

Co-leadership eli yhteistoiminnallinen johtajuus (Mäki, 2017, s. 20) edustaa jaetun johtajuuden muotoa, johon sisältyy johtotehtävien jakaminen useammalle henkilölle (Gibeau ja muut, 2020, s. 433). Vine ja muut (2008) kirjoittavat, että se on toimintaa, jossa johtajat jakavat vertikaalisesti vastuun johtajuudesta suhteessa toisiinsa. Heidän mukaansa kompleksisessa ympäristössä yksi johtaja ei kykene yksin vaikuttamaan kaikkiin yhteisön jäseniin, joten johtajuuden olisi hyvä olla kahden tai useamman henkilön vastuulla, mistä päästään takaisin jaetun johtajuuden käsitteeseen.

Boss-less tarkoittaa organisaatiota, jossa ihmisillä on vastuu tunnistaa ja kohdentaa osaamistaan oikeisiin tilanteisiin nähden sopivaksi (Ketkar & Workiewicz, 2021). Esimerkiksi ihmisillä on vapaus osallistua niihin projekteihin, joihin haluavat. Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan tällaisen organisaation keskiössä on *self-selection*, joka tarkoittaa sitä, että esihenkilö ei ole ohjeistamassa työntekijöitä työnsuunnittelussa ja tiimin tehtävien jakamisessa, vaan työntekijät itse jakavat vastuun.

3.2 Yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteet

Koistisen ja Kostamon (2021, s. 61–62) mukaan yhteisöohjautuvuus nähdään organisoinnin periaatteena, jota organisaatiot voivat soveltaa omiin tavoitteisiinsa ja lähtökohhtiinsa parhaiten sopiviksi. Heidän mukaansa yhteisöohjautuvuuteen kannattaa suhtautua avarakatseisesti ja olla aina avoin jatkuville muutoksille. Heidän mukaansa on tärkeää, että organisaatiot itse määrittelevät, mitä yhteisöohjautuvuus heille merkitsee, sillä se voi toimia vain, jos organisaatio löytää itselleen parhaiten sopivat toimintatavat ja työkalut. He lisäävät, että on väärin ajatella, että yhteisöohjautuvuus korjaisi organi-

saation kaikki ongelmat, sillä yhteisöohjautuvuus ei anna valmiita ratkaisuja, vaan organisaatioiden tulee itse ratkoa haasteet, joita ne kohtaavat.

Salovaaran (2020b, s. 17) mukaan yhteisöohjautuvien organisaatioiden periaate on lähes aina sama. Hänen mukaansa yhteisöohjautuvat organisaatiot ovat matalarakenteisia ja hierarkiattomia. Hän jatkaa, että yhteisöohjautuvan organisaation rakenteet tukevat tasa-arvoisia työelämäkäytänteitä, minkä lisäksi päätöksenteko, valta ja vastuu on hajautettu läpi työyhteisön. Toikan ja Salovaaran (2022, s. 23) mukaan yhteisöohjautuvuudessa on kyse jaetusta johtajuudesta, mikä käsittää vallan ja vastuun jakamisen työyhteisölle. Heidän mukaansa rakenteellinen hierarkia sekä ylhäältä alaspäin tuleva viestintä heikentävät vuorovaikutusta sekä toiminnan onnistumista yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Toikan ja Salovaaran (2022, s. 28) mukaan vastuun jakaminen on yhteisön yhteinen oppimisprosessi, jota edistetään aktiivisella kommunikoinnilla.

Hakasen (2011, s. 80) mukaan vastuuttaminen on tärkeä osa luottamuksen vahvistamista. Vastuuttamisella hän tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on vapaus tehdä päätöksiä oman työnsä suhteen ja ottaa vastuu tavoitteidensa saavuttamisesta. Bligh ja muut (2006, s. 300) määrittelevät luottamuksen yksilön tai ryhmän uskomukseksi siitä, että muut jäsenet ovat rehellisiä ja osoittavat olevansa sitoutuneita. Heidän mukaansa luottamuksella nähdään olevan voimakas merkitys ihmisten käyttäytymiseen yhteisössä ja se on tärkeä avain yhteisöohjautuvan organisaation menestykselle. Myös sympatian uskotaan olevan tärkeä taito luottamuksen ja avoimuuden luomiselle organisaatiossa (Koivunen, 2009, s. 259).

Kun puhutaan yhteisöstä, kyseessä voi olla joko tiimi, yksikkö tai koko organisaatio (Mäkkeli ja muut, 2020, s. 80). Koivusen (2009, s. 262) mukaan työyhteisöt luovat itse itsensä ja ne muovautuvat jäseniensä kykyjen sekä luovuuden mukaan. Salovaara ja Mäkkeli (2021, s. 39) uskovat, että organisaatio on enemmän kuin yksittäisten tekijöiden yhteenliittymä, mikäli yhteistyö työyhteisössä on sujuvaa. Heidän tutkimustensa mukaan yhteistyön mahdollistamisen tulee olla organisoitumisen ytimessä ja silloin

voidaan puhua yhteisöohjautuvuudesta. Yhteisöohjautuvuudessa yksilö ei enää ole organisaation ytimessä vaan yhteisö.

Yhteisöohjautuvuuden ajatellaan olevan kokonainen systeemi, jonka rakenteet, toimintatavat ja käytänteet tukevat sekä yhteisöllisyyden että yksilöllisyyden toteutumista (Salovaara, 2020b, s. 14–15). Kun puhutaan yhteisöohjautuvuudesta, organisaation rakenteet, toimintatavat sekä yhteistyön periaatteet on tärkeä määritellä yhteisöohjautuvuuden periaatteiden mukaisesti (Salovaara, 2020b, s. 15; Salovaara & Mäkkeli 2021, s. 39). Yhteisöohjautuvassa yhteisössä rakenteet pohjautuvat tarkoituksenmukaisuuteen, tilannesidonnaisuuteen sekä asiakastarpeeseen, ja ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä (Toikka & Salovaara, 2022, s. 47).

Mäkelä ja muut (2017, s. 7) kirjoittavat, että teknologian kehitys tuo haasteita työelämään, esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan välinen raja voi hämärtyä. Kun haasteita syntyy, olennaista on, että organisaatio on etukäteen kehittänyt prosessit, jotka tukevat ongelmatilanteiden ratkomista (Toikka & Salovaara, 2022, s. 24). Kuitenkin periaatteena on, että se, joka huomaa haasteen, puuttuu siihen. Yhteisöohjautuvuus mahdollistaa sen, että yhteisö itse ratkoo haastavat tilanteet yhdessä.

Ajatus siitä, että työyhteisön jäsenillä on enemmän päätäntävaltaa työhönsä liittyen, ei ole uusi, mutta sen ajankohtaisuus näyttää johtuvan siitä, että organisaatiot haluavat tehdä työyhteisöstään ketterämmän ja nopeammin muutoksiin vastaavan (Salovaara, 2020a, s. 64). Muutoksiin pystytään vastaamaan ketterästi, kun ihmisillä on kyky havainnoida ympäristöään ja kommunikoinnin avulla ohjautua yhteisesti sovittuun suuntaan (Toikka & Salovaara, 2022, s. 55).

3.3 Yhteisölliset käytänteet

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan yhteisöä, joka toimii ilman johtajia ja jolla on tietyt yhdessä määritetyt periaatteet yhteistyön sujuvoittamiseksi (Salovaara, 2020b, s.

14–15). Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä on tiettyjä peruskäytänteitä, jotka muodostavat yhteisöohjautuvan yhteisön. Nämä käytänteet ovat Mäkkelin ja muiden (2021, s. 79) mukaan hajautettu päätöksenteko, tiedon läpinäkyvyys, henkilöstön hyvinvointi ja yhteisöllisyys sekä oppiminen ja viestintä.

3.3.1 Hajautettu päätöksenteko

Mäkkelin ja muiden (2020, s. 79) mukaan yhteisöohjautuvuus pohjautuu organisoitumisen hajauttamiseen. Hajautettu päätöksenteko on yhteisöohjautuvuuden yksi perusperiaate, mutta yhteisöohjautuvuus ei itsessään määrittele, kuinka päätöksiä tulee tehdä (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 79–81). Luukan (2019, s. 310) mukaan organisoitumisessa tulisi pyrkiä siihen, että tieto ja valta ovat lähellä toisiaan. Tällöin henkilö, jolla on paras tietotaito asiaan liittyen, tekee päätöksen siitä.

Kuuselan (2015, s. 93–94) mukaan työyhteisön ryhmädynamiikkaan luetaan vastuu ja vallankäyttö sekä yhteisössä tapahtuva päätöksenteko. Hän jatkaa, että päätöksiä on hyvä tehdä yhdessä, sillä jäsenten yhteistyön tulos huomioi useita näkökulmia päätöksentekoon. Myös tuloksellisuus ja yhteisön jäsenten motivaatio sekä kehittyminen edistävät jaetun vastuun myötä. Hän jatkaa, että yhteisön koheesion ansiosta yhteisön vastuu koetaan oikeudenmukaisemmaksi kuin yksittäisen henkilön valta tehdä päätöksiä.

Mäkkelin ja muiden (2021, s. 79–81) mukaan yhteisöohjautuvuudessa päätöksentekoon useimmiten osallistuvat kaikki yhteisön jäsenet ja kaikilla jäsenillä on mahdollisuus valmistella päätöksiä. Salovaaran (2020, s. 103) mukaan päätöksentekoon vaikuttavat yhteisön koko ja toiminta, eikä todennäköisesti ole tehokasta ottaa jokaista jäsentä mukaan päätöksentekoon. Hänen mukaansa tehokkaampaa olisi, että yhteisön sisällä olevat tiimit olisivat valtuutettuja tekemään heitä koskevia päätöksiä. Päätöksenteko voi viedä liikaa aikaa, mikäli kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat päätökseen, siksi on tärkeää tehdä yhteisiä pelisääntöjä päätöksentekoon liittyen (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 80).

Luukan (2019, s. 309) mukaan päätöksentekovalta tulisi olla niillä henkilöillä, joilla on eniten osaamista päätöstä koskevassa asiassa. Osaaminen nähdään organisaation ai-neettomana pääomana, joka tuottaa arvoa sekä voittoa organisaatiolle, kun sitä hyö-dynnetään oikealla tavalla (Puusa ja muut, 2015, s. 246). Kun osaaminen ja valta koh-taavat, päätöksenteon tehokkuus kasvaa (Luukka, 2019, s. 309–311). Päätöksenteon siirtyessä pois johtajilta, työhyvinvoinnin huomataan kohoavan työntekijöiden keskuu-nessa (Houser ja muut, 2014). Kun päätöksenteko ja valta on hajautettu läpi yhteisön, työntekijöiden työn imu ja hyvinvointi paranevat (Martela ja muut, 2021, s. 20).

3.3.2 Osaaminen ja oppiminen

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa organisoitumisen malli koskee koko organisaatiota ja jokaista sen työntekijää, joten uudenlainen työnteon tapa vaikuttaa läpi organisaati-on (Salovaara ja muut, 2021, s. 44.) Salovaaran ja Mäkkelin (2021, s. 44) mukaan ihmi-set helposti kokevat yhteisöohjautuvuuden vain HR-prosessien ja johtamisen järjestel-mien muutoksena perinteiseen organisoitumisen malliin verrattuna. Heidän mukaansa yhteisöohjautuvuus vaatii kaikilta organisaation jäseniltä uudenlaista osaamista ja uu-denlainen osaaminen vaatii toimiakseen oppimisen ympärille rakennettuja työyhteisöjä.

Mäkkelin ja muiden (2021, s. 84–85) mukaan yhteisöohjautuvissa organisaatioissa pe-rusajatuksena on, että ihminen on oppimishaluinen ja oppiminen on ihmisille hyvin-voinnin sekä työn merkityksellisyyden edellytys. He kirjoittavat, että matalarakenteisiin organisaatioihin on useimmiten luotu toimintatapoja ja käytänteitä, kuten oppimista-voitteiden pohtimista yhdessä kollegan kanssa, joiden tarkoituksena on edistää henki-löiden oppimista. He toteavat, että tietojen ja taitojen jakaminen edesauttaa sitä, ettei tiimi jää riippuvaiseksi yhden henkilön osaamisesta. Heidän mukaansa kulttuuriset normit ja käytänteet helpottavat osaamisen levittämistä läpi tiimin.

Sydänmaanlakan (2012, s. 26–27) mukaan nopeiden muutosten ympäröimässä sekä ennakoimattomassa ympäristössä menestyminen onnistuu vain jatkuvan uusiutumisen

sekä organisaation jäsenten oppimisen johdosta. Hän toteaa, että oppiminen on organisaatioiden yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista ja osaaminen kilpailutekijänä asettaa suurempia vaatimuksia organisaation uusiutumiskyvylle, joustavuudelle sekä ketteryydelle. Jotta työmotivaatio sekä työn tehokkuus säilyvät korkealla tasolla, työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämiseen on panostettava (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 84).

Koivusen (2005, s. 34–43) mukaan yksilöiden oppiminen tapahtuu yhteisössä, ja kollektiivinen osaaminen ja tiedon syntyminen edellyttävät yksilöiltä kykyä ja halua jakaa tietoa muille. Hänen mukaansa, kun keskitytään itse työhön ja toimintaan, saadaan hyviä ja tehokkaita tuloksia aikaan. Koivusen (2009, s. 270) mukaan menestyksekkään toiminnan edellytyksenä on, että toimintaan osallistuvat henkilöt saavat itse suunnitella toiminnan. Kun ihmiset pääsevät yhdessä tulkitsemaan ympäristöään, heidän on mahdollista oppia yhdessä sellaista, mitä vielä hetki sitten ei tunnettu (Einola-Pekkinen & Nieminen, 2020, s. 94).

3.3.3 Tiedon läpinäkyvyys

Luukan (2019, s. 323) sekä Syrjäsen ja muiden (2017, s. 204) mukaan yhteisöohjautuvuuden edellytyksenä on yrityskulttuurin läpinäkyvyys ja avoimuus. Jotta organisaatiossa vallitsee täydellinen luottamus, on organisaation koko toiminnan oltava täysin läpinäkyvää (Mäkkylä, 2020, s. 23). Yhteisöohjautuvuus rakentuu luottamukselle (Luukka, 2019, s. 322).

Läpinäkyvyyden ansiosta pystytään jakamaan laadukasta informaatiota laajasti läpi organisaation, jolloin luottamus tiivistyy, koska kaikilla on mahdollisuus nähdä, mitä ympärillä tapahtuu (Syrjänen ja muut 2017, s. 205–206). Ihmisillä on mahdollisuus tehdä fiksuja päätöksiä yhteisöohjautuvasti, kun heillä on pääsy kaikkeen relevanttiin tietoon (Luukka, 2019, s. 323). Kaiken tiedon tulee olla julkista ja avointa, myös avoimuus palkoissa lisää yhteisöllisyyttä (Mäkkylä, 2020, s. 23; Luukka, 2019, s. 335).

Päätöksenteko vaatii todenmukaisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen koko organisaation tilasta sekä muiden yhteisöjen toiminnasta (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 82). Syrjäsen ja muiden (2017, s. 205–206) mukaan läpinäkyvyys on ainoa keino varmistaa, että kaikilla jäsenillä on yhteinen ymmärrys organisaation yhteisestä suunnasta. Luukan (2019, s. 323) mukaan olennaista on, että työntekijät tietävät, millä tavalla yksittäinen työtehtävä vaikuttaa organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Mäkkelin ja muiden (2021, s. 82) mukaan tiedon läpinäkyvyys on osa yhteisöllisesti toimivan joukon toimintaa, ja se saavutetaan aktiivisella keskustelulla. Lisäksi he jatkavat, että läpinäkyvyyttä yhteisössä voidaan saavuttaa erilaisten tapaamisten merkeissä. Organisaation tehtävänä on luoda foorumeita, joista ihmiset löytävät helposti olennaisen tiedon ja joiden avulla ihmiset pääsevät kommunikoimaan (Luukka, 2019, s. 232).

3.3.4 Viestintä

Mäkkeli ja muut (2021, s. 85) kirjoittavat, että viestintä on työyhteisötaito, jota pidetään yhteisöohjautuvan organisaation rakennusaineena. He jatkavat, että ilman viestintäosaamista, ei voida puhua yhdessä ohjautumisesta. Salovaara ja muut (2021, s. 44) toteavat, että viestinnän merkitys korostuu yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Heidän mukaansa yhteisöohjautuvuuden idean on oltava selvä kaikille organisaation jäsenille, jotta koko organisaatio voi toimia yhteisöohjautuvasti. On merkittävää, että yhteinen suunta ja yhteiset tavoitteet viestitään läpinäkyvästi henkilöstölle (Salovaara ja muut, 2021, s. 58).

Sisäisessä viestinnässä keskiöön nousee työntekijöiden kokemus viestinnän avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Tästä syystä on olennaista on miettiä, miten organisaatiossa viestitään (Luukka, 2019, s. 336). Viestinnällinen infrastruktuuri on kommunikoinnin perustana yhteisöohjautuvassa organisaatiossa, siksi on tärkeää sopia yhteisistä käytännöistä myös viestinnän suhteen (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 85). Yhteistyö on olennainen

osa tiimityöskentelyä ja etenkin haasteet kommunikoinnissa ovat suoraan yhteydessä heikkoon suoriutumisen asteeseen (Anderson ja muut, 2007).

Luukan (2019, s. 336–338) mukaan viestinnän avoimuuden lisäksi, tärkeää on huomioida viestinnän systemaattisuus ja monikanavaisuus, jotta viestintä on jatkuvaa ja se tavoittaa koko kohdeyleisön. Samalla hän toteaa, että yrityskulttuurin kannalta merkittävää on se, miten viestitään. Hänen mukaansa viestinnän tarinalliset elementit tekevät viestinnästä vaikuttavampaa. Hän korostaa, että viestintä rakentaa koko organisaation sosiaalisen kulttuurin ja viestinnän tulee olla kaikkien vastuulla.

Luukan (2019, s. 352–354) mukaan teknologian kehitys on mahdollistanut sen, että viestinnälle on tarjolla useita erilaisia kanavia, kuten intra, Teams ja Slack. Hän kuitenkin jatkaa, ettei kanavilla ole merkitystä, mikäli viestintästrategia puuttuu, sillä viestinnän sirpaleisuus ei kehitä sisäistä viestintää. Hän kirjoittaa, että viestintäkanavien lisäksi, avointa ja systemaattista viestintää voidaan edistää päivä-, viikko- ja kuukausipalavereiden avulla. Samalla hän jatkaa, että tällaisissa palavereissa voidaan käydä ihmisten kuulumiset sekä organisaation ajankohtaiset asiat läpi, ja siten edistää läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja luottamusta työyhteisön sisällä.

Viestintä on kriittistä yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteiden onnistumiselle, sillä oppiminen paranee, yhteisön luottamus syvenee ja hajautettu päätöksenteko helpottuu avoimen ja läpinäkyvän viestinnän johdosta (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 85). Läpinäkyvän viestinnän ansiosta ihmisten työhön sitoutuvuus paranee, jolloin organisaation suorituskyky kohoaa (Vogelgesang ja muut, 2013). Hyvä viestintä auttaa myös siinä, että henkilöt ymmärtävät muiden yhteisöön kuuluvien jäsenten työn merkityksen, ja siten viestintä edistää työyhteisön hyvinvointia (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 195).

3.3.5 Henkilöstön hyvinvointi ja yhteisöllisyys

Henkilöstön hyvinvointi on avainasemassa organisaation menestykselle (Zheng ja muut, s. 621). Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin laajaksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa työn mielekkyys, yksilön terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Heidän mukaansa yksilön hyvinvointia lisäävät motivoiva johtaminen sekä sosiaalinen ympäristö. Ihmisten välinen yhteistyö vaikuttaa työyhteisön sisällä. Niin formaalit kokoukset kuin epäformaalit tilanteet palvelevat yleensä yksilön sosiaalisia tarpeita. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna Edmans (2012) on tutkimuksissaan selvittänyt, että henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on organisaatioille taloudellisesti kannattavaa.

Mäkkeli ja muut (2021, s. 83) kirjoittavat, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä panostetaan henkilöstön hyvinvointiin, sillä yhteisöohjautuvuuden keskiössä ovat hyvinvoivat työntekijät. Heidän mukaansa hyvät työolosuhteet sekä motivoiva työ auttaa henkilöstöä kasvamaan täyteen potentiaaliinsa. He huomioivat, että työnantajat korostavat hyvinvoivaa työyhteisöä tietoisesti ja haluavat rakentaa terveellisen kulttuurin, jossa vapaa-aikaa osataan myös arvostaa. Martela ja Jarenko (2017, s. 295) kommentoivat, että liian vähäinen lepo vapaa-ajalla heijastuu suoraan työssä suoriutumiseen ja työssäjaksamiseen.

Työyhteisö ja työntekijöiden kiintyminen työyhteisöönsä on olennainen osa psykologisten perustarpeiden täyttymistä, siksi työilmapiirin ja yhteisöllisyyden edistämiseen panostetaan (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 84). Ryhmädynamiikka ja yksilöiden hyvinvointi paranevat, kun yhteisössä keskitytään yhteenkuuluvuuden tunteen sekä vahvan luotamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseen (Kuusela, 2015, s. 123–124).

Mäkkeli ja muut (2021, s. 83–84) kirjoittavat, että työilmapiirin kehittäminen on huomioitu yleensä myös viihtyisien ja yhteisöllisyyttä tukevien toimistotilojen rakentamisessa. Heidän mukaansa yhteisöohjautuvassa organisaatiossa kannustetaan erilaisten tapaamisten sekä järjestöjen ylläpitämiseen. He jatkavat, että työhyvinvointia ediste-

tään erilaisin aktiviteetein, esimerkiksi tarjoamalla meditaatiomahdollisuuksia työpäivän aikana.

Mäkelän ja muiden (2017, s. 12) mukaan yhteisöohjautuvuuteen liittyy vahvasti työn joustavuus, kuten mahdollisuus etätööhön. Heidän mukaansa etätö voi kuitenkin heikentää ihmisten kokemuksia sosiaalisesta työympäristöstään, joten People-tiimin tehtäväksi tulee organisaation sosiaalisen pääoman rakentaminen yhteisöllisyyden edistämiseksi. He jatkavat, että keinoja siihen löytyy erilaisista digialustoista, jotka on tarkoitettu yhteistyöhön.

Etätöön lisääntyminen on mahdollistanut työskentelyn erilaisissa oloissa, joten ihmisten välinen kommunikointi digitaalisesti on lisääntynyt. Tässä voidaan kohdata haasteita, jotka voivat Vilkmanin (2016) mukaan liittyä luottamukseen sekä yhteisöllisyyteen. Hänen mukaansa hyvän yhteishengen luominen ja luottamuksen synnyttäminen vaativat suunnitelmallista työtä, sillä vuorovaikutus on kaikista merkittävin tekijä tiimin hyvälle yhteistyölle. Hän jatkaa, että tiimin jäsenten on tunnettava kuuluvansa joukkoon, jotta he kokevat olevansa osa yhteisöä. Jotta yhteenkuuluvuuden tunne voidaan saavuttaa myös virtuaalisesti, on viestinnän oltava tehokasta.

Vilkmanin (2016) mukaan yhteenkuuluvuuden kannalta tärkeää on kokea psyykkistä yhteenkuuluvuutta, joka voidaan saavuttaa antamalla sosiaalista tukea tiimin jäsenille. Hän jatkaa, että sosiaalista tukea on henkinen tuki, arvostus, luottamus, välittäminen, kuuntelu sekä palautteen antaminen. Hänen mukaansa sosiaalisen tuen merkitys on valtava, se ehkäisee stressin ja työuupumuksen kokemusten syntymistä. Hän myös jatkaa, että sosiaalinen tuki on yksi tärkeimmistä työnteon voimavaroitekijöistä, sillä sosiaalisen tuen ansiosta pystytään ehkäisemään stressiä ja epävarmuuden tunnetta.

Vilkman (2016) kirjoittaa, että ryhmäytymisellä vaikutetaan työntekijän hyvinvointiin, työmotivaation kohottamiseen sekä työn imuun, siksi on erittäin tärkeää käyttää resursseja muodostettaessa toimivaa tiimiä. Hänen mukaansa epäformaalit tapaamiset ja

yhteiset kokemukset, kuten brunssi tai iltapäiväkävely yhdessä kollegoiden kanssa, ovat hyviä keinoja edistää ryhmäytymistä. Hän jatkaa, että oikean ilmapiirin löydyttyä tiimin luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden nähdään kohenevan.

Martelan ja muiden (2021, s. 11) tutkimukset osoittavat, että yhteisöohjautuvuudella on positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvoinnille. Heidän mukaansa, kun henkilöllä on vapaus ja vastuu tehdä työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti tai tiimin tukeamana, on sillä myönteinen vaikutus työhyvinvointiin sekä ihmisten kokemuksiin työn imusta. Heidän mukaansa yhteisöohjautuvuus johtaa alhaisempaan työuupumuksen ja stressin tasoon.

3.4 Palveleva johtaminen (Leadership as a Service)

Mäkelä ja muut (2017, s. 7) kirjoittavat, että teknologian kehitys tuo ihmisille tarvittavaa joustoa sekä vapautta työ- ja vapaa-aikaan. Heidän mukaansa teknologian edistyminen muuttaa työtä ja vaikuttaa siten johtamiseen. Mäkelän ja muiden (2017, s. 10) mukaan työn muuttuminen entistä joustavammaksi merkitsee organisaation tukifunktiolle People-tiimille sitä, että heidän tulee kehittää aikaisempaa ketterämpiä käytänteitä henkilöstön johtamiseen. He jatkavat, että uusien yksilöllisten ja yhteisöllisten käytänteiden luominen voi johtaa parhaimmillaan parempaan työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen sekä tehokkaampaan toimintaan.

Palvelevan johtajuuden (*servant-leader*) ilmiön on luonut Robert K. Greenleaf vuonna 1970 (Luukka, s. 308). Greenleaf (2010, s. 17–22) kirjoittaa, että palvelevan johtajuuden lähtökohtana on palvelevan johtajan luontainen halu auttaa ihmisiä. Hän jatkaa, että palvelevassa johtajuudessa tarkoituksena on auttaa ihmisiä voimaan hyvin ja kehittymään työssään. Palveleva johtajuus edistää työyhteisön keskinäistä yhteistyötä sekä työntekijöiden luovuutta, ja auttaa organisaatiota ylläpitämään kustannustehokkuuttaan (Hunter ja muut, 2013, s. 316).

Luukan (2019, s. 308) mukaan Vincitin perustaja ja hallituksen puheenjohtaja Mikko Kuitunen on kuvaillut johtamisen olevan esteiden poistamista sekä yksilöllistä palvelua, joten yksi ainoa tapa johtaa ei todennäköisesti sovi kaikille. Martela ja Jarenko (2017, s. 292) huomauttavat perinteisen esihenkilöroolin haastavuudesta, sillä kun yksi henkilö on vastuussa itsensä lisäksi muiden työnteosta sekä toimii tukena muiden itsensä johtamisessa, on se todennäköisesti liian suuri kokonaisuus yksin hoidettavaksi. Näistä syistä palvelevan johtajuuden ilmiötä olisi hyvä soveltaa henkilöstön johtamisessa.

Yhteisöohjautuvien organisaatioiden IT-järjestelmiin liittyy usein rakenteellisia muutoksia, joita Salovaara (2020a, s. 124) kutsuu horisontaalisiksi järjestelmiksi. Hänen mukaansa horisontaaliset järjestelmät tukevat yhteisöohjautuvuutta, toisin kuin vertikaalisesti toimivat järjestelmät. Hän jatkaa, että hyvänä esimerkkinä horisontaalisesta IT-järjestelmästä voidaan pitää Vincitin kehittämää Leadership as a Service -työkalua.

3.4.1 LaaS-työkalu

LaaS-työkalu syntyi tarpeesta mahdollistaa kaikille eri elämäntilanteissa oleville henkilöille omiin tarpeisiinsa sopivaa johtamista (Vincit). Luukka (2019, s. 308) kirjoittaa, että palvelevan johtamisen malli syntyi Vincitillä ajatuksesta toteuttaa yksilöllistä palvelevaa johtamista. Martela ja Jarenko (2017, s. 293) toteavat, että digitaalinen työkalu sai alkunsa ajatuksesta tehdä itsensä johtamisesta helpompaa. Salovaaran (2020a, s. 124) mukaan LaaS toimii henkilöstön tukena, kun perinteistä johtamista ei enää ole saatavilla.

LaaS on verkkoportaali, josta työntekijät voivat hankkia omiin tarpeisiinsa sopivia johtamisen palveluita ja räätälöidä johtamisen itselleen sopivaksi yksilölliseksi kokonaisuudeksi (Luukka, 2019, s. 308; Pystynen, 2017, s. 42). LaaS-ympäristössä palvelut ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta (Martela & Jarenko, 2017, s. 294). Ylenin (2015) mukaan LaaS on tukirakenne, joka edistää ihmisten hyvinvointia. LaaS Companyn nettisivuilla kerrotaan, että LaaS on kokonaisvaltainen sekä tehokas malli, joka tukee yksilöi-

den ja tiimien itseohjautuvuutta ja johtaa modernilla tavalla hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamiseen. LaaS Companyn mukaan työkalu mahdollistaa henkilöstölle väli-
neet ja tukea yhteisöohjautuvuuteen sekä kanavan osaamisen jakamiseen yli tiimirajo-
jen.

Käyttäjälähtöiseen palvelumalliin voi olla haastavaa siirtyä, sillä se edellyttää ihmisiltä kykyä tunnistaa, mitä he tarvitsevat (Vincit). Martelan ja Jarengon (2017, s. 292–293, 301) mukaan haasteena on itsensä johtaminen sekä vapaus hyödyntää erilaisia palveluita. Heidän mukaansa palvelevan johtamisen työkalu edellyttää kykyä johtaa itse itseään. He kirjoittavat, että LaaS-ympäristön kautta henkilöt voivat valita omiin tarpeisiinsa sopivia palveluita eri kategorioiden alta. Nämä kategoriat voivat liittyä muun muassa hyvinvointiin, osaamiseen sekä uraan. He huomauttavat, että on useita erilaisia mahdollisuuksia valittaville palveluille. Lisäksi on mahdollista valita, ettei tarvitse työkalun tarjoamia johtamisen palveluja.

Organisaation jäsenet yhdessä päättävät, mille palveluille heillä on tarvetta, ja he tuottavat palveluita itsenäisesti tai valitsevat ulkopuolisen palveluntarjoajan (Luukka, 2019, s. 309). LaaS Companyn toimitusjohtajan Johanna Pystysen (2017, s. 43) mukaan ulkopuolisia palveluntarjoajia voivat olla muun muassa työterveys tai ulkoiset valmentajat. Hän jatkaa, että moni palvelu on kuitenkin saatavilla organisaation omilta työntekijöiltä, People-tiimiltä tai vaikka toimitusjohtajalta. LaaS-mallin yhtenä perusajatuksena on, että ihmiset ovat aktiivisia toimijoita, eli itse järjestävät palveluita sekä itse tilaavat niitä (Martela & Jarenko, 2017, s. 295). Tämä digitaalinen työkalu pyritään kokoamaan mahdollisimman hyvin ihmisten tarpeisiin sopivaksi (Pystynen, 2017, s. 42).

Pystysen (2017, s. 43–44) mukaan digitaalinen työkalu mahdollistaa sen, että työntekijät voivat ehdottaa uusia johtamispalveluita ja antaa palautetta palveluiden hyödyllisyydestä, mikä mahdollistaa epäkannattavan palvelun lopettamisen. Samalla hän huomauttaa, että palvelevan johtamisen mallin menestyksen taustalla on ihmisten osallistaminen sekä itsenäinen päätösvalta. Hänen mukaansa mahdollisuus itse valita palvelut

ja palveluntarjoajat, madaltaa työntekijöiden kynnystä palveluiden tilaamiseen. Työkalu helpottaa henkilöstöä edistämään itselleen tärkeitä asioita työelämässä (Martela & Jarenko, 2017, s. 294).

Pystynen (2017, s. 45) kirjoittaa, että digitaalisen palvelun kautta pyritään tarjoamaan mahdollisimman helppo kanava tarttua palveluihin, joita yksilö ei välttämättä muuten hyödyntäisi. Hän kuitenkin huomauttaa, että ajatuksena ei ole pelkän digitaalisen johtamispalvelun käyttäminen, vaan työkalua hyödynnetään kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin lisänä ja yhtenä vaikuttamisen kanavana. Myös Martela ja Jarenko (2017, s. 294) kirjoittavat, että ideana ei ole viedä johtamista digitalisaation kasvotomuteen, sillä palvelun tilaaminen johtaa lähes aina kasvokkaiseen tapaamiseen.

Martela ja Jarenko (2017, s. 300) kirjoittavat, että yhtenä olennaisena LaaS-mallin päämääränä on kehittää itse organisaatiota ja sen johtamista entistä paremmaksi. He lisäävät, että työkalun avulla seurataan työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palveluiden toimivuudesta ja siten kerätään dataa hyödyllisistä palveluista. He jatkavat, että työntekijöiltä kysytään aina palautetta palvelun käytön jälkeen ja palautteen perusteella pyritään muokkaamaan palveluita vielä paremmiksi.

Pystysen (2017, s. 46) mukaan käyttäjälähtöistä johtamisen suunnittelua voidaan hyödyntää myös perinteisimmissä työyhteisöissä. Hänen mukaansa palvelumuotoiluun perustuva johtaminen voisi auttaa organisaatioita onnistumaan digitaalisessa murroksessa ja se voisi auttaa organisaatioita kehittämään laadukkaampaa sekä kustannustehokkaampaa johtamista. LaaS Companyn nettisivuilla kirjoitetaan, että inhimillinen ja yksilöllinen johtamiskulttuuri toimii kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin perustana. Heidän mukaansa LaaS-työkalun avulla tuetaan kokonaisvaltaista johtamista niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla.

3.4.2 Hyvinvoinnin ja osaamisen palvelut

Pystysen (2017, s. 42–43) mukaan LaaS voi sisältää hyvinvointiin ja osaamiseen kehittämiseen liittyviä palveluita. Hän jatkaa, että hyvinvoinnin palvelut voivat liittyä vapaa-ajan ja työelämän yhdistämiseen tai stressin hallintaan. Martelan ja Jarengon (2017, s. 295) mukaan Vincitillä on kehitetty kattava määrä hyvinvoinnin palveluita helpottamaan ihmisten työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämistä. He jatkavat, että hyvinvoinnin palvelut voivat auttaa henkilöstöä suunnittelemaan työtään sekä työkuormaansa omaan elämäntilanteeseen nähden sopivaksi.

Luukka (2019, s. 309) nostaa esiin Vincitin palvelun, joka tukee ihmisten jaksamista, lapsen unikoulun. Hän kirjoittaa, että yöllä valvottava lapsi saattaa olla jollekin suurin työnteoneste, jolloin haasteeseen tarjotulla avulla on mahdollisesti vaikutusta myös työntekoon. Tämä on selkeä esimerkki siitä, että johtamisen voi räätälöidä juuri itselleen sopivaksi ja organisaation on mahdollista kantaa vastuunsa yksilön jaksamisesta (Martela & Jarenko, 2017, s. 295).

Pystysen (2017, s. 42–43) mukaan osaamisen kehittämisen palvelut voivat olla mentoointia, koulutuksia tai kehityskeskusteluja, joita voi halutessaan tilata. Martela ja Jarenko (2017, s. 296) korostavat, että pakollisten koulutusten tilalta hyödyllisempää on tarjota palveluita, jotka sopivat ihmisten koulutustaustaan tai elämäntilanteeseen, ja siten edistävät henkilöstön motivaatiota osaamisensa kehittämiseen. He jatkavat, että ihmiset pääasiassa itse tietävät parhaiten, milloin heidän tulisi kehittää osaamistaan seuraavalle tasolle ja minkälaista osaamista he seuraavaksi haluaisivat kasvattaa. Lisäksi he kuitenkin huomauttavat, että jos osaamisen suhteen koetaan ongelmia, asioihin puututaan tiimin tai henkilöstöammattilaisten osalta ja henkilö ohjataan soveltuvien palveluiden pariin.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän luvun alussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja perustellaan, miksi kyseiset organisaatiot on valittu tutkimuskohteiksi. Luvussa tarkastellaan tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää ja perustellaan, miksi laadulliseen tutkimusmenetelmään on päädytty. Luvussa kerrotaan, miksi aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja miten haastattelut on toteutettu. Luvun lopussa tarkastellaan aineiston analyysitapaa eli sisällönanalyysiä ja sitä, miten aineisto on muodostunut lopulliseen muotoonsa. Aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta hyödynnetään perusteluiden tukena.

4.1 Kohdeorganisaatiot

Tutkimuskohteina on neljä digitaalisia ratkaisuita tuottavaa suomalaista asiantuntijaorganisaatiota Vincit Oyj, Sofokus Oy, Integrata Oy ja LaaS Company Oy. Nämä organisaatiot valittiin tutkimuskohteiksi, sillä ne ovat joko syntyjään tai jo pitkään toimineet yhteisöohjautuvaan organisoitumismalliin perustuen. Organisaatioiden valinnassa painotettiin matalaa ja ketterää organisaatorakennetta, jossa päätöksenteko on hajautettua. Valinnassa korostui myös organisaatioiden ikä ja suomalaisuus. Kaikki kohdeorganisaatiot ovat perustettu 2000-luvulla Suomessa. Henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan kohdeorganisaatioiden otanta kattaa organisaatiot pk-yrityksistä suureen konserniin. Näiden organisaatioiden toiminta on perinteisestä hierarkiasta poikkeavaa ja siten hyvin kiinnostavaa.

4.1.1 Vincit Oyj

Vincit Oyj:n verkkosivuilla kerrotaan, että Vincit tuottaa ohjelmistokehitystä, palvelumuotoilua sekä konsultointia. Lisäksi he kehittävät tuotteita, jotka liittyvät dataan pohjautuvien palveluiden hallintaan ja yksilöllähtöisen johtamisen tekniseen tukemiseen.

Vincitin toiminnan pohjalla on ajatus, että tyytyväiset työntekijät luovat tyytyväisiä asiakkaita. Vincitin avoin yrityskulttuuri on saanut lukuisia palkintoja, kuten vuonna 2016 Vincit on palkittu Euroopan parhaana työpaikkana ja vuosina 2014–2016 Suomen parhaana työpaikkana.

Vincit on tutkimuksen kohdeorganisaatioista suurin. Vincitin verkkosivuilla kerrotaan, että Vincit on perustettu vuonna 2007 Tampereen Hervannassa. Vincitillä työskentelee kaiken kaikkiaan yli 500 asiantuntijaa. Vincit Oyj:n alla on useita tytäryhtiöitä. Tällä hetkellä toimipisteitä on Tampereen lisäksi Helsingissä, Turussa, Yhdysvalloissa ja Sveitsissä. Tämän tutkimuksen haastattelussa Vincitiltä kerrottiin, että Vincitillä on toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja sekä esihenkilöitä. Esihenkilöitä on kuitenkin hyvin marginaalinen määrä suhteessa koko jäsenmäärään. Vincitin henkilöstö on jaettu tiimeihin eli soluihin, minkä tarkoituksena on luoda henkilöstölle tietynlainen turva ja pysyvyys, vaikka organisaatio kehittyy ja kasvaa.

Useat suomalaiset johtamisen tutkijat ovat tutkineet suomalaisen ohjelmistotalon Vincitin yhteisöohjautuvuutta sekä palvelevan johtamisen mallia, kuten aiemmin tutkimuksessa esille noussut Panu Luukka on tutkinut Vincitiä osana yrityskulttuurin tutkimuksiaan. Lisäksi Perttu Salovaara on tehnyt erinäisiä tutkimuksia haastatellen Vincitin henkilöstöä. Kiinnostus Vincitiä kohtaan on herännyt sekä aikaisempien tutkimusten kuin heidän brändinsä myötä, ja myös näistä syistä Vincit valittiin yhdeksi tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi.

4.1.2 Sofokus Oy

Sofokus Oy:n verkkosivuilla kerrotaan, että heidän toimintansa tavoitteena on luoda yrityksille mitattavaa arvoa tuottavia verkkoratkaisuja. He muotoilevat moderneja liiketoimintakonsepteja ja toteuttavat niitä erilaisin digitaalisin ratkaisuin. Sofokus luo arvoa yhdistämällä strategian, teknologian, muotoilun ja digitaalisen markkinoinnin.

Sofokus on tutkimuksen kohdeorganisaatioista vanhin. Sofokuksen verkkosivujen mukaan Sofokus on perustettu vuonna 2000. Jäsenmäärältään Sofokuslaisia on 40 ja heidän toimipisteensä ovat Helsingissä sekä Turussa. Sofokuksen haastattelusta ilmeni, että Sofokuksella on toimitusjohtaja, joka viime kädessä on vastuussa, mutta hänen lisäksi toista nimettyä esihenkilöä ei ole. Jokainen Sofokuslainen kuuluu johonkin tiimiin eli parveen ja siten Sofokuksella yhteisöohjautuvuutta kutsutaan parviovhjaavuudeksi. Tarkoituksena on, että jokainen parvi tekee itsenäisesti päätöksiä toimintaansa liittyen.

Sofokuksen haastattelussa kerrottiin, että he ovat kehittäneet organisoitumis- ja johtamismallin, joka on rekisteröity nimelle Better Monday. Sofokuksen verkkosivuilla tätä mallia kuvataan kokonaisvaltaisen organismin ohjauksen sekä hyvinvoinnin malliksi. He ovat laajentaneet malliaan luomalla Better Monday -podcastin. Better Monday -podcastin tarkoituksena on levittää tietoa hyvinvoinnin parhaista käytänteistä ja siten luoda työpaikoista onnellisempia ja tuottavampia. Sofokuksen haastattelussa kerrottiin, että Better Monday tähtää siihen, että työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneita tekemään työtään.

Kiinnostus Sofokusta kohtaan alkoi, kun Sofokukselta oli henkilö luennoimassa Vaasan yliopiston kurssilla. Sofokus valittiin tutkimuksen kohdeorganisaatioksi, koska tutkimuksen laatija oli jo aikaisemmin tutustunut organisaation toimintaan ja kiinnostunut sen ketterästä ja erilaisesta organisoitumisen mallista. Sofokuksen verkkosivuilla kerrotaan, että Sofokus on nimetty vuonna 2019 European Business Awards -kilpailussa Suomen parhaaksi yritykseksi Workplace and People Development -kategoriassa. Sofokus on myös huomioitu Euroopan nopeiten kasvavien organisaatioiden listauksessa vuosina 2018 sekä 2019. Sofokuksen ydinarvoja ovat ihmisiin keskittyminen, oppiminen, rohkeus, arvon luominen ja luottamus.

4.1.3 Integrata Oy

Integrata Oy:n verkkosivuilta ilmenee, että Integrata tuottaa HR:n kokonaispalveluita muokkaamalla sekä henkilöstöhallinnon että johtamisen palveluita. Lisäksi he tuottavat humaaneja HR-alan ja palkkahallinnon kokonaispalveluita. Integrata eroaa toimialaltaan muihin kohdeorganisaatioihin verrattuna. Integrata toimii henkilöstöhallinnon toimialalla, mutta he tuottavat digitaalisia palveluita asiakkailleen, mikä yhdistää organisaation muihin kohdeorganisaatioihin.

Integratan haastattelussa kerrottiin, että Integrata Oy on perustettu vuonna 2008. Integratalla on noin 160 jäsentä vuoden 2021 lopulla ja toimipisteitä Suomessa on Tampereella, Helsingissä, Porissa, Oulussa sekä Turussa. Integratan toimitusjohtaja on juri-disessa vastuussa ja lain silmissä hän toimii kaikkien esihenkilönä. Muita väliportaita tai esihenkilöitä Integratalla ei ole. Integratan ihmiset on jaettu tiimeihin eli laumoihin, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että laumoissa on eri alan asiantuntijoita sekaisin, jotka hoitavat yhdessä asiakkuuksia.

Integrata valittiin tutkimuskohteeksi sen mielenkiintoisen ja ainutlaatuisen organisoi-tumisen sekä henkilöstöystävällisen lähestymistavan myötä. Kiinnostus Integrataa koh-taan syntyi, kun Integratalla työskentelevä henkilö oli kertomassa heidän toiminnastaan tutkimuksen laatijan työpaikalla. Silloin Integrataa kuvattiin yhteisöohjautuvaksi organi-saatioksi, joka toimii ilman esihenkilöitä. Tämä kuvaus osui erinomaisesti siihen nähden, mitä tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioilta odotettiin.

4.1.4 LaaS Company Oy (Guidin Oy)

LaaS Company Oy on kohdeorganisaatioista pienin sekä nuorin. LaaS Companyn haas-tattelussa kerrottiin vuoden 2021 lopussa, että jäseniä on noin 15. Haastattelussa ilme-ni, että LaaS Company on irtautunut Vinceristä omaksi organisaatiokseen kesällä 2021. LaaS Company syntyi halusta jakaa todistetusti hyväksi todetut työkalut kaikkien saata-

ville. LaaS Companylla uskotaan, että jokainen työntekijä on oman alansa paras asiantuntija. Esihenkilöitä heillä ei ole, lukuun ottamatta sitä, että toimitusjohtaja on lain silmissä kaikkien esihenkilö.

LaaS Company valittiin yhdeksi kohdeorganisaatioksi LaaS-työkalun takia. Tutkimukseen haluttiin saada tarkempaa tietoa LaaS-työkaluun liittyen. LaaS Companyn verkkosivujen mukaan LaaS-mallin tarkoituksena on löytää yksilöllisempiä tapoja tukea yksilöitä ja tiimejä sekä auttaa heitä johtamaan itseään. Palvelun tuottama tieto lisää ymmärrystä tehokkaamman päätöksenteon ja toiminnan tueksi.

Alkuvuodesta 2022 lähtien LaaS Company tunnetaan nimellä Guidin Oy. He ovat tehneet uuden version LaaS-työkalusta, joka tunnetaan nykyisin myös nimellä Guidin. Tässä tutkimuksessa organisaatiosta sekä työkalusta käytetään kuitenkin vanhaa nimeä LaaS Company sekä LaaS-työkalu.

4.2 Haastateltavat

Tämän tutkimuksen aineisto on saatu haastattelemalla neljää henkilöstöalan ammattilaista eri kohdeorganisaatioista. Kohdeorganisaatioista haastateltavaksi kutsuttiin organisaatioiden People-tiimeissä työskenteleviä henkilöitä. Jokaisesta kohdeorganisaatiosta valittiin yksi henkilöstöalan ammattilainen haastateltavaksi. Näiden henkilöiden oletettiin olevan kiinnostuneita tutkittavasta ilmiöstä ja olevan halukkaita jakamaan osaamistaan aiheen tiimoilta. Oletuksena oli, että henkilöstöammattilaiset pystyvät antamaan henkilöstöjohdon näkökulman yhteisöohjautuvuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Haastateltavien People-henkilöiden työnkuvat ovat hyvin samankaltaiset, joten tutkimuksessa ei erikseen esitellä haastateltavia. Haastateltavien työnkuvaan kuuluu hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja työtyytyväisyyteen liittyvien asioiden hoitaminen. Lisäksi monet perinteisemmät esihenkilötehtävät ovat People-ammattilaisten työpöydällä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat pysyvät anonyymeinä ja heistä käytetään nimityksiä haastateltava A, B, C ja D. Tutkimuksessa ei ole relevanttia osoittaa, kuka kertoo mitään, mistäkin organisaatiosta. Tutkimuksessa halutaan nostaa haastatteluista yhteisesti nousseita yhteisöohjautuvuuteen liittyviä asioita esille.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on todellisuuden ja todellisen elämän esiin tuominen mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 161). Laadullinen tutkimus mahdollistaa mahdollisimman syvän näkemyksen tuottamisen tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 32; Kiviniemi, 2018, s. 80). Laadullisen tutkielman menetelmin pyritään saavuttamaan uutta tietoa, tulkitsemaan ilmiötä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä kyseenlaistamaan ilmiötä (Kiviniemi, 2018, s. 81).

Kiviniemen (2018, s. 81) mukaan laadullisessa tutkimuksessa olennaista on pyrkiä laajentamaan ja terävöittämään teorian pohjalta nousseita keskeisiä kysymyksiä ja syventämään tietoa empiirisessä osiossa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä yhteisöohjautuvuuden merkityksestä organisaatioille. Lisäksi tarkoituksena on ymmärtää yhteisöohjautuvalle työyhteisölle merkityksellisiä käytänteitä ja työkaluja, joilla yhteisöohjautuvaa henkilöstöä johdetaan.

4.4 Aineiston keruu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään todenmukaisista tilanteista (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 157). Tuomi ja Sarajärvi (2008, s. 75–76) kirjoittavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään etukäteen suunnitellut samankaltaiset kysymykset. He jatkavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyspatteriston järjestystä voidaan muuttaa tilanteen edellyttämällä tavalla ja täten puolistruktu-

roituhaastattelu on strukturoituun haastatteluun verrattuna vapaampi. Samalla he kirjoittavat, että tämä haastattelumalli sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan saada lisätietoja tutkittavasta ilmiöstä, mutta ei haluta antaa liiallisia vapauksia haastateltavalle.

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut ovat myös teemahaastatteluita, sillä haastatteluissa ei ole käytetty täysin samoja kysymyksiä. Etukäteen suunniteltu kysymyspatteristo on tutkimuksen liitteenä. Tähän haastattelumenetelmään päädyttiin, koska sen nähtiin olevan paras ratkaisu tutkimuksen tarkoitukseen nähden. Haastattelumenetelmän nähtiin sopivan tutkimuksen luonteeseen sekä tavoitteisiin, mikä on Hirsijärven ja muiden (2013, s. 205) mukaan olennaista. Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitua menetelmää hyödynnetään siksi, että sen avulla halutaan mahdollistaa vastaajalle mahdollisuus kertoa aiheesta mahdollisimman vapaasti, mutta silti tutkimuksen raamit huomioiden.

Kanasen (2017, s. 89) mukaan haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa moniäänisyyden (Puusa & Juuti, 2020, kpl. 3). Haastateltavan vastauksia voidaan tulkita monipuolisesti ja aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla, esimerkiksi lisäkysymyksiä esittäen (Hirsijärvi ja muut, 2013, s. 205; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Haastattelu on ainutlaatuinen menetelmä, sillä se mahdollistaa suoran kielellisen vuorovaikutuksen haastateltavan ja haastattelijan välillä (Hirsijärvi & Hurme 2009, s. 34).

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteleamalla neljän kohdeorganisaation People-ammattilaisia. Haastatteluista oli alkuun tarkoitus pitää 5-7 kappaletta, mutta neljästä haastattelusta saatiin kattavasti aineistoa tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin nähden. Haastattelut olivat kestoaltaan noin yhden tunnin mittaisia ja aineistoa tunnin aikana kertyi riittävästi. Hakalan (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole olennaisessa osassa, vaan merkittävämpää on se, mitä aineistosta saadaan irti. Myös Kiviniemi (2018, s. 81) korostaa, että mahdollisimman laajan tutki-

musaineiston keräämistä olennaisempaa on, että teoriasta hankittua tietoa pystytään syventämään tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Hirsijärven ja muiden (2009, s. 209–210) mukaan haastattelu ei ole ainoastaan haastateltavan kuuntelemista, vaan siinä korostuu myös haastateltavan ilmeiden ja eleiden havainnointi. He jatkavat, että ilmeet ja eleet voivat vahvistaa haastateltavan vastauksia ja kertomuksia. Lisäksi haastateltavan voi olla luonnollisempaa toimia itselleen tutussa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin Teams-palvelua käyttäen ja haastateltavat olivat itselleen tutuissa ympäristöissä. Haastattelut nauhoitettiin Teams-ohjelman kautta haastateltavien suostumuksella. Haastattelut järjestettiin marras-joulukuussa vuonna 2021 viikon välein.

Haastateltaville henkilöille laitettiin LinkedInin kautta haastattelukutsu, jonka jälkeen keskustelua ja haastatteluiden aikataulutusta jatkettiin sähköpostitse. Haastattelukysymyksiä ei etukäteen laitettu haastateltaville, koska haastatteluissa haluttiin säilyttää keskustelunomaisuus ja ajatusten juoksu. Haastatteluiden aikana ilmeni, että haastateltavilla oli relevanttia tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja omakohtaista kokemusta aiheesta, mikä nostaa tutkimuksen aineiston laatua ja luotettavuutta.

4.5 Aineiston analyysi

Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineiston analyysin tarkoituksena on tehdä kerätystä aineistosta kokonaisuus, jonka avulla mahdollistetaan perusteltu tulkinta tutkimuskohteesta sekä tuotetaan johtopäätöksiä ilmiöstä. He kirjoittavat, että laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on kuvailla ja tulkita tutkimuksen ilmiötä sekä mahdollistaa ilmiön perusteltu ja rikas tulkinta. Toisaalta tavoitteena on nostaa tutkimuksen tavoitteeseen nähden aineistosta ilmenevät olennaisimmat asiat esille.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineiston analyysitekniikka riippuu tutkimuksen tavoitteesta sekä kerätyn aineiston kokonaisuudesta. Heidän mukaansa aineiston analyysin

keskiössä ovat systemaattisuus, tarkistettavuus, perusteltavuus sekä avoimuus. He kirjoittavat, että aineiston lähestymistavan valinnassa olennaista on tarkoituksenmukaisuus. He jatkavat, että laadullinen aineisto on tyypillisesti vivahteikasta ja osittain ennalta arvaamatonta, ja siksi on tärkeää valita tutkimuskohteeksi rajattu ja kapea ilmiö. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on haastavaa arvioida, koska aineiston käsittely on hyvin moninaista. Moninaisuus kyseenalaistaa luotettavuuden arviointia.

Tämän tutkimuksen aineisto on muodostunut tutkittavien henkilöiden omakohtaisista kuvauksista ilmiöstä yhteisöohjautuvuus. Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Puusan ja Juutin (2020) mukaan sisällönanalyysissä jäsennetään empiirinen aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, että informaatioarvo kasvaa, mutta aineiston keskeisimmät asiat eivät katoa. Lisäksi he kirjoittavat, että aineiston analyysitavat voidaan jakaa teorialähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä aineistolähtöiseen tapaan. Tässä tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä analyysitapaa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 109–110) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa teorialähtöinen lähestymistapa ei tähtää valmiiden teorioiden testaamiseen, vaan teoreettinen viitekehys on tutkimuksessa tukemassa tutkijaa. He kirjoittavat, että teorialähtöistä sisällönanalyysia kutsutaan myös deduktiiviseksi analyysiksi, jossa tutkittava ilmiö perustuu aikaisempaan teoriaan. Lisäksi he kirjoittavat, että usein tarkoituksena on testata aiempaa tietoa uudessa kontekstissa, tässä tapauksessa itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden teorioita tarkastellaan yhteisöohjautuvuuden kontekstissa. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä on esitelty kolme teemaa, jotka yhdessä muodostavat yhteisöohjautuvuuden. Teemat ovat itseohjautuvuus, yhteisölliset käytänteet sekä LaaS, ja näihin teemoihin tutkimuksen aineiston analyysi suhteutetaan.

Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto selkeään ja pelkistettyyn muotoon, koska tavoitteena on kasvattaa aineiston informaatioarvoa (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja sitten litteroitiin. Puusan ja Juutin (2020)

mukaan analyysimenetelmä määrittelee litteroinnin tarkkuuden. Tässä tutkimuksessa litteroinnissa jätettiin osa toistosanoista litteroimatta, sillä sen ei nähty olevan relevanttia tutkimusmenetelmän mukaan. Haastatteluista otetut nauhoitteet ja tutkijan kirjoittamat muistiinpanot tekevät aineiston analyysivaiheesta sen monimuotoisuuden takia runsasta, mielenkiintoista sekä työlästä (Puusa & Juuti, 2020). Litteroinnin jälkeen aineistot käytiin useaan kertaan läpi. Ensimmäisten lukukertojen aikana aineistoihin tehtiin merkintöjä sekä muistiinpanoja ja siten hahmoteltiin aineiston kokonaisuutta.

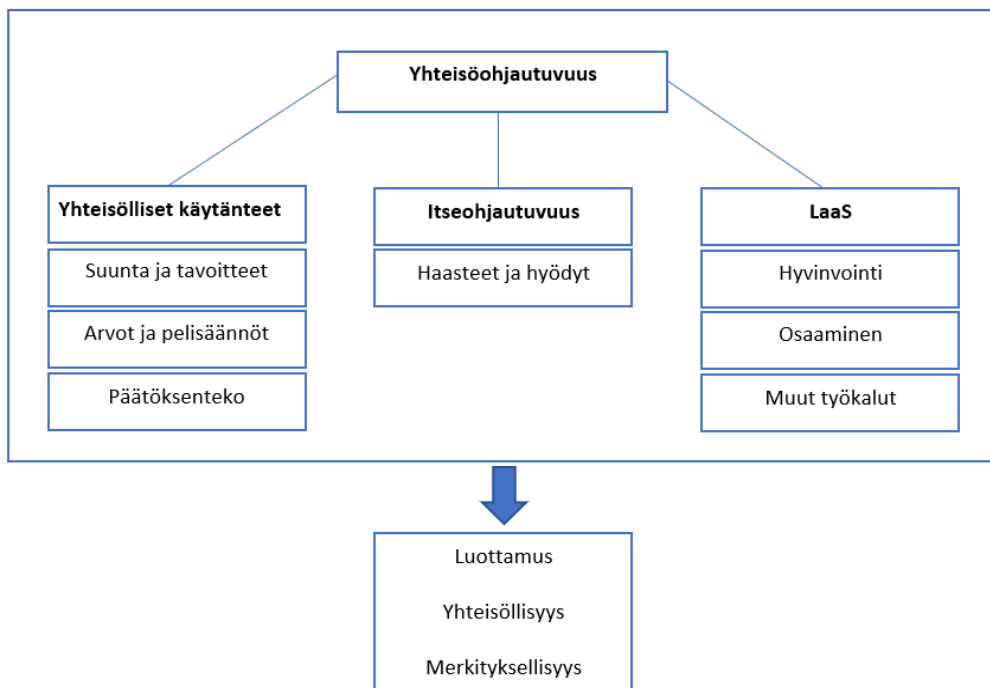
Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa kerätty aineisto jaetaan osiin valitun analyysimenetelmän mukaisesti, jonka jälkeen tutkija tekee synteesiä ja kasaa aineiston uuteen muotoonsa (Puusa & Juuti, 2020). Kun aineiston kokonaisuus oli hahmoteltu, aineistoa alettiin koodaamaan erilaisin värein. Värikoodeilla saatiin aineisto jaettua toistuviin pääteemoihin. Kun pääteemat olivat muodostuneet, niiden alle hahmoteltiin värien avulla alateemoja. Värit auttoivat luokittelemaan aineistoa eri kategorioihin. Puusan ja Juutin (2020) mukaan luokitteluvaihetta kutsutaan teemoitteluksi ja koodaus voi toimia hyvänä pohjana teemoittelulle. Teemoittelu menetelmänä toimii silloin, kun analyysivaiheessa keskitytään sellaisiin asioihin, jotka toistuvat haastatteluissa.

Pelkistämisen yhteydessä aineistosta muodostuivat analyysin pääteemat sekä niiden alaluokat. Pääteemat pysyivät lähes samoina viitekehykseen nähden. Aineiston pääteemoina ovat yhteisölliset käytänteet, palveleva johtaminen eli LaaS-malli sekä yhteisöohjautuvuus, joka käsittää myös itseohjautuvuuden. Yhteisöllisten käytänteiden alaluokiksi muodostuivat organisaation yhteinen suunta ja tavoitteet, arvot ja pelisäännöt sekä hajautettu päätöksenteko. Palvelevan johtamisen alaluokiksi muodostuivat hyvinvointi, osaamisen kehittäminen sekä muut johtamisen työkalut. Yhteisöohjautuvuuden alaluokiksi itseohjautuvuuden lisäksi muodostuivat yhteisöohjautuvuuden haasteet ja hyödyt.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään analysoituun aineistoon perustuvat tutkimuksen tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa käsitellään aineistosta esiin nousseita merkittävimpiä havaintoja sekä päätelmiä yhteisöohjautuvuuden muodostumiseen sekä henkilöstön johtamiseen liittyen. Aineisto on jaettu teemoittain haastatteluiden sekä kirjallisuuskatsauksen pääteemojen mukaisesti. Sisällönanalyysissa muodostuneet luokat ja tutkimuksen keskeiset tulokset esitetään kuviossa 2.

Tutkimuksen tuloksissa yhteisöohjautuvuuden muodostumiseen vaikuttavat tekijät on jaettu yhteisöllisiin käytäntöihin ja näiden alateemoihin, itseohjautuvuuteen sekä palveluvan johtamisen malliin. Yhteisölliset käytänteet otsikon alla tarkastellaan organisaation yhteistä suuntaa ja tavoitteita, arvoja ja pelisääntöjä sekä päätöksentekoa. LaaS-työkalua tarkastellaan hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tuloksissa nostetaan esiin myös muita tärkeitä työkaluja. Itseohjautuvuutta käsitellään omana kokonaisuutenaan. Lopuksi tarkastellaan yhteisöohjautuvuuden ilmiötä ja sen hyötyjä sekä haasteita. Lisäksi pureudutaan siihen, miksi yhteisöohjautuvaa työyhteisöä olisi hyvä tavoitella. Yhteisöohjautuvuus edistää yhteisöllisyyttä, työn merkityksellisyyttä sekä organisaation ja sen jäsenten välistä keskinäistä luottamusta.



Kuvio 2. Sisällönanalysissa muodostuneet luokat ja tutkimuksen tulokset.

Edellä mainitut osa-alueet nousivat keskeisesti esille haastatteluaineistosta, joten niiden mukaan tehty aineiston tutkimustulosten tarkastelu tuntui luontevalta. Aineistosta on poimittu analyysiin suoria lainauksia havainnollistamaan ja perustelemaan tutkimuksen tuloksia ja korostamaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Yhteisölliset käytänteet

Kirjallisuuden pohjalta yhteisöohjautuvuuden muodostumiseen ja onnistumiseen vaikuttaa organisaatiossa määritetyt yhteisölliset käytänteet, jotka Mäkkeli ja muut (2021, s. 79) ovat jakaneet hajautettuun päätöksentekoon, tiedon läpinäkyvyyteen, henkilöstön hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen sekä oppimiseen ja viestintään. Haastatteluissa keskusteltiin näistä asioista. Haastatteluissa korostui yhteinen suunta ja tavoitteet sekä organisaation arvot ja yhteiset pelisäännöt päätöksenteon osalta. Lisäksi hyvinvointi ja yhteisöllisyys nousivat vahvasti esille, niitä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Tässä luvussa käsitellään yhteisöohjautuvan organisaation tavoitteita ja yhteisiä pelisääntöjä sekä tarkastellaan päätöksentekoa.

5.1.1 Organisaation yhteinen suunta ja tavoitteet

Yhteisöohjautuvuutta pidetään tutkimusten mukaan lähtökohtaisesti hyvänä organisointumistapana. Onnistuakseen jokaisen yhteisöohjautuvan organisaation on itse määriteltävä, mitä yhteisöohjautuvuus heille merkitsee. Yhteisöohjautuvuus on laaja käsite ja ihmisille vielä tuntematon, joten sen avaaminen henkilöstölle on hyvin tärkeää. Yhteisöohjautuvamalli, joka sopii yhdelle, ei automaattisesti sovi toiselle. Haastatteluissa keskusteltiin, siitä mitä tutkimuksen kohdeorganisaatiot haluavat saavuttaa yhteisöohjautuvuudella.

”Me halutaan saavuttaa työpaikka, missä ihmiset voi hyvin, missä ihmiset pääsee loistamaan ja käyttämään omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Halutaan saavuttaa, että ihmiset kokonaisvaltaisesti voisivat hyvin.” (Haastateltava A)

”Kaikki työntekijät olisivat samalla viivalla ja kaikilla on sama vaikuttamisen mahdollisuus ja kehä. Halutaan tarjota paikka kasvaa ja vaikuttaa omaan arkeen ja tehdä siitä itsensä näköistä, samaan aikaan hoitaa kestävästi ja hyvinvoivasti se.” (Haastateltava B)

”Tavallaan se inhimillinen epämääräisyys pystytään hyväksyy ja silti pystytään toimimaan kokonaisuutena yhdessä johonkin tiettyyn suuntaan ja silti tehokkaasti, eli ne ei sulje toisiaan pois. Se on varmaan aika iso ajatustavan murros, minkä äärellä ollaan.” (Haastateltava C)

”Halutaan luoda meidän ihmisille sellainen työpaikka, missä he aidosti viihtyy, missä he aidosti haluaa olla, missä he kokee, että pääsevät kehittymään ja haastamaan itseään. Ja missä me pystytään samanaikaisesti synnyttämään todella hyvää businessarvoa tietysti meille itsellemme, mut myös meidän asiakkaille.” (Haastateltava D)

Vastauksissa yhdistyy ajatus siitä, että halutaan luoda työntekijöille hyvä työpaikka, jossa työntekijät viihtyvät. Vastauksissa korostuu henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen merkitys. Tärkeänä pidetään myös sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittää

osaamistaan ja tuunata omaa arkeaan itselleen sopivaksi. Yhdistävänä tekijänä on työpaikan tärkein voimavara eli ihmiset. Kun työntekijät voivat hyvin ja ovat tyytyväisiä, organisaatio voi toimia tehokkaasti ja luoda arvoa itselleen, kuin myös asiakkailleen.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yleisesti yhteisöohjautuvien organisaatioiden tavoitteena on edetä kokonaisuutena samaan suuntaan, edistää samanaikaisesti henkilöstön hyvinvointia sekä työn mielekkyyttä ja samalla kasvattaa organisaation liiketoiminnallista arvoa. Mikään edellä mainituista ei sulje toista pois. Keskittymällä ihmisiin ja heidän luomaan yhteisöön sekä avaamalla yhteiset tavoitteet ja visio, organisaation toiminta tehostuu ja liiketoiminnallinen arvo nousee.

Jokaisen työntekijän on tunnettava organisaation tavoitteet ja tarkoitus. Jotta se on mahdollista, on organisaation toiminnan oltava täysin läpinäkyvää ja asioista on keskusteltava yhdessä työntekijöiden kanssa. Organisaation tavoitteiden on oltava sellaisia, joihin työntekijät pystyvät sitoutumaan. Kun työntekijät ovat mukana keskusteluissa ja päätöksenteossa, heidän on helpompi sitoutua toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Organisaation arvot ja kulttuuri ohjaavat yhteiseen suuntaan ja niitä pidetään toiminnan reunaehtoina. Haastatteluiden perusteella voidaan tulkita, että arvot ovat pohjana organisaation yhteisen suunnan löytämiselle.

”Meillä on yhdessä määritelty arvot ja koko se sisältö on tullut meidän ihmisiltä. Kaikki, mitä sinne on kerätty, on kerätty meidän ihmisten omasta halusta ja tahtotilasta siitä, mitä meidän yritys on. Siihen pohjautuu ja perustuu meidän ajatukset.” (Haastateltava A)

”Tiedetään mihin suuntaan ollaan porukkana menossa, ja mitkä ne meidän tavoitteet on, ja miten me päästän niihin tavoitteisiin, mitkä on tavallaan reunaehdot sille toimimiselle, jotta ihmisten on silloin helpompi just toimia siinä yhteisöohjautuvassa mallissa.” (Haastateltava D)

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa korostuu yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. Yhteiset suuntaviivat ja tavoitteet tekevät työnteosta tehokkaampaa, nopeampaa ja selkeämpää. Yksilöiden vastuuta ja vapautta korostetaan, mutta organisaation yhdessä määrittelemät raamit ohjaavat yksilöiden ja tiimien toimintaa. Jos näitä suuntaviivoja ei

ole, on hyvin mahdollista, että itseohjautuvat yksilöt ohjautuvat kaikki omiin suuntiinsa, eikä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Haastateltava D kommentoi, että ”sit jos ei oo mitään yhteisiä suuntaviivoja tai ohjeita tai yhteisiä tavoitteita, sit siinä just käy niin et mennään siihen itseohjautuvaan malliin huonossa mielessä”.

Yhteisesti sovitut asiat ja tavoitteet eivät ole muuttumattomia. Organisaation kasvun ja kehityksen mukaan, kehitetään myös yhteisöohjautuvuuden toimintamalleja ja tekemisen raameja. Henkilöstömäärän kasvaessa yhteisöohjautuvuuden määritelmää tulee mukauttaa kasvun vaatimuksiin nähden. Kun organisaatio pohtii organisoitumisen muotoaan ja mahdollisuutta siirtyä kohti yhteisöohjautuvuutta tai muovata yhteisöohjautuvuuttaan, on tärkeää huomioida yhteisöohjautuvuuden kompleksisuus, jonka ihmiset muodostavat.

”Sit kun ollaan isompi organisaatio, ei voida olettaa, että kaikki toimii yhteisö- ja itseohjautuvasti, vaan pitää miettiä, miten organisaatio rakentuu, jotta se toimii kasvun tahdissa.” (Haastateltava A)

”Organisaatioiden kannalta iso muutos siinä, miten me nähdään organisaatiot, ei oo enää se perinteinen pyramidi, vaan on monimutkaisia kompleksisia ihmisten muodostamia hässäköitä, eikä mitään koneita.” (Haastateltava C)

5.1.2 Arvot ohjaavat toimintaa

Yhteisiä pelisääntöjä on oltava, jotta yhteisöohjautuva organisaatio voi toimia tehokkaasti ja selkeästi. Samalla kun pohditaan organisaation yhteistä suuntaa, on tärkeä määritellä yhteiset pelisäännöt. Kohdeorganisaatiot pyrkivät mahdollistamaan vapaan ja vastuun yhteensovittamisen, joten pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja raameja sekä suuntaviivoja työn teolle. Pelisäännöt usein syntyvät organisaation arvoista. Haastateltava D totesi, että ”jokaisella yrityksellä mun mielestä pitäisi olla arvot ja ne arvot pitäisi olla hyvin kirkkana siellä ihmisten mielessä ja näkyä day-to-day tekemisessä ja niiden arvojen pohjalta on sit hyvä luoda ne pelisäännöt”.

Yhdessä sovitut pelisäännöt helpottavat arjessa toimimista ja tekevät työskentelystä tehokkaampaa. Haastateltava D:n mukaan yhteisten pelisääntöjen olisi hyvä vastata kysymyksiin: ”Miten meillä toimitaan, miten tehdään hommia, mikä on ok, mikä ei ole ok, (...), mihin me yrityksenä pyritään, mikä on se meidän goal siinä kukkulalla, mitä kohti me kiivetään”. Näihin kysymyksiin organisaatio pyrkii yhdessä henkilöstönsä kanssa vastaamaan. Työntekijöiden aikaisemmat kokemukset ja heidän näkemyksensä ovat tärkeässä roolissa pelisääntöjen luomisessa.

Kaikki kohdeorganisaatiot pitävät pelisääntöjä tärkeinä toiminnan tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa on kuitenkin tärkeää, että ihmisten ajattelulle ja luovuudelle jätetään tilaa, joten pelisääntöjen kanssa on oltava tarkkana. Pelisääntöjen tarkoituksena ei ole rajoittaa toimintaa tai kehittää vankkoja prosesseja työnteolle. Haastatteluissa korostettiin pelisääntöjen olemassaolon merkitystä, mutta vielä tärkeämpänä pidettiin sitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus ajatella ja toimia vapaasti organisaation arvojen ja kulttuurin ohjaamana. Vastauksien perusteella voidaan tulkita, että pelisäännöt ovat ohjenuoria, jotka edistävät yhteistä kulttuuria ja siten yhteisöohjautuvaa toimintaa.

”Uskotaan, että jos joka asialle on joku olemassa oleva prosessi tai ohje, niin se kitkee sitä meidän luovuutta ja ajattelua.” (Haastateltava A)

”Niin vähän pelisääntöjä, kun ikinä voi olla eli sit se on sitä yhteistä kulttuuria ja arvostusta, mitä pusketaan, et sit se tukee sitä yhteisöohjautuvuutta ja fiksua tapaa edistää yhteisökokemuksen muotoutumista oikeeseen suuntaan”.
(Haastateltava B)

Yhteiset pelisäännöt luodaan aina yhdessä, joko tiimin sisällä tai yhdessä organisaatio-
tasolla keskustellen. Tiimikohtaisesti on mahdollista luoda tarkempia kyseiselle tiimille soveltuvia pelisääntöjä, kuten sopia tiimin ensisijaisesta viestintäkanavasta tai sopia poissaolojen ilmoittamisesta. Yleensä tällaiset yhteiset pelisäännöt sovitaan silloin kun tiimi aloittaa yhteistyön. Haastateltava A totesi, että ”meillä on äärettömän yhteisöohjautuvia tiimejä, joiden yhteisöohjautuvuus on aivan priimaa, sillä tavalla, että he ovat

aidosti hakeneet tiimille sopivat yhteiset tavat ja mallit. Sit on nuorempia tiimejä, joissa toimintatapoja ja malleja vielä haetaan”.

Kaikissa työyhteisöissä on myös sääntöjä, joita ei opeteta, vaan ne opitaan luonnostaan havainnoimalla organisaation kulttuuria. Luonnostaan opittaviin sääntöihin voidaan lukea esimerkiksi tietynlainen viestintätapa. Sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää erilaista viestintätyyliä, ja tällaisten asioiden huomioiminen on tärkeä osa organisaation kulttuuria. Ne ovat henkilöstön itse luomia toimintatapoja tai ohjenuoria, jotka ovat ajan saatossa muodostuneet nykyiseen muotoonsa ja kehittyvät edelleen. Luontaiset pelisäännöt luovat ja lisäävät henkilöstön välistä yhteisöllisyyttä.

”Kun tuut uuteen työyhteisöön, siellä on semmosia hienoisia pelisääntöjä, jotka sä vaan opit luonnostaan, eikä kukaan niitä kerro erikseen, esim. meidän Slack on sisäisessä viestinnässä hyvin paljon käytössä ja siellä tietty viestintätapa, tietyt emojiit, henki, huumori ja sen puute, niin ne säännöt muotoutuu ja pääset niitä pala palalta aistimaan.” (Haastateltava B)

5.1.3 Päätöksenteko

Kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty hajautettua päätöksentekoa, joka on yhteisöohjautuvuudelle erittäin olennaista. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että hajautettua päätöksentekoa esiintyy niin organisaatio- kuin tiimitasoilla. Päätökset tekevät ne, joilla on paras osaaminen ja selvin yhteys päätökseen liittyen.

Päätöksentekoon vaikuttavat tehtävän päätöksen konteksti ja laajuus. Päätökset voivat liittyä oman arjen hallintaan, asiakastilanteiden hoitoon tai esimerkiksi uusien sisäisten palveluiden tuottamiseen. Päätöksenteko hankaloituu, mitä enemmän ihmisiä siihen otetaan mukaan, siksi on hyvä sopia yhteiset käytänteet siltä osin, milloin nähdään ja keskustellaan. Ohjelmointi-taloissa normaalia on tehdä töitä lyhyissä jaksoissa, jonka aikana projektiin liittyviä päätöksiä tehdään. Keskusteluja voidaan käydä pienemmissä ryhmissä tai sitten koko tiimin voimin viikko- ja kuukausipalaverissa.

Haastatteluista ilmeni, että tiimien päätöksenteko on pääosin kaikissa kohdeorganisaatioissa hyvällä tasolla, mutta se on silti hyvin tiimikohtaista. Päätöksentekoon, kuten myös tiimin toimintaan vaikuttaa vahvasti se, millaisia ihmisiä tiimissä on. Ihmiset ovat yksilöitä, jotka toimivat eri tavoin ja arvostavat erilaisia asioita ja siksi on täysin luonnollista, että päätöksentekoon liittyy myös haasteita. Haastateltava B kommentoi, että ”on aivan tiimistä riippuvaa, mitkä ne roolit on, onko joku ottanut reilumman pelikentän ja on muutoin äänekkäämpi, ja jos ei isossa kuvassa toimisi, niin uskoisin, et se vaikuttaisi työn viihtyvyyteen”. Myös haastateltava D totesi, että ”riippuu hyvin paljon siitä tiimistä ja sehän riippuu aina siitä, minkälaisia ihmisiä tiimin sisällä on”.

Päätöksenteon on oltava tehokasta ja ketterää. Hyväksi tavaksi on todettu, että se, jolle uusi idea tai ajatus syntyy, pohtii ratkaisua ensin itsenäisesti ja sen jälkeen keskustelee siitä muiden kanssa. Päätöksiä sparraillaan lähes aina yhdessä tiimin kesken. Etätyön nähdään osaltaan hidastavan päätöksentekoa ja siitä voi tulla suppeampaa, kun ihmiset eivät pääse jakamaan ajatuksiaan samalla tavalla kuin normaalissa kontaktissa. Haastateltava A totesi, että ”pyritään siihen, että päätökset tehdään yhdessä, mutta niin, että siihen on etukäteen tehty pohdintaa. Toivotaan, että ihmiset pureskelis eka asioita, eikä heittäisi heti toiselle”.

Haastatteluista ilmeni, että organisaatiot voivat kehittää toimintansa tukemiseksi erilaisia päätöksentekofoorumeita, jotka esimerkiksi kokoontuvat kerran kuukaudessa päättämään organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Tällaisiin foorumeihin on vapaa pääsy ja kuka tahansa organisaation jäsen voi niihin osallistua. Päätöksentekofoorumit toimivat myös yhtenä johtamisen työkaluna. Haastateltava D kertoi, että ”foorumin avulla tavallaan pystytään osallistamaan sitä porukkaa ja samalla viemään yritystä eteenpäin ja oikeeseen suuntaan”. Yhteisöohjautuvuudessa on kyse juuri siitä, että kaikilla ihmisillä on sama mahdollisuus vaikuttaa organisaation asioihin. Vapaa pääsy tällaiseen päätöksentekofoorumiin voi osaltaan helpottaa ihmisten tasa-arvoista päätöksentekomahdollisuutta.

5.2 Palveleva johtaminen, LaaS

Tutkimusongelman, minkälaista johtamista yhteisöohjautuva henkilöstö tarvitsee, selvittämiseksi tarkastellaan henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen näkökulmista palvelevan johtamisen työkalua. Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluiden pohjalta LaaS-mallia. Lisäksi tarkastellaan muita haastatteluista nousseita johtamisen työkaluja.

Kuten edellä on osoitettu, LaaS-työkalu on Vincitin luoma palvelevan johtamisen työkalu. Monet organisaatiot hyödyntävät LaaS-työkalua, myös sellaiset organisaatiot, jotka eivät ole yhteisöohjautuvia vaan noudattavat organisoitumisessaan perinteisempiä tapoja. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioista kolmella neljästä on juuri LaaS käytössään. Neljäs kohdeorganisaatio Sofokus on luonut oman palvelevan johtamisen työkalunsa, Sofokus Helperin, joka käytännössä toimii hyvin samalla periaatteella kuin LaaS. Sofokuksen työkalua ei esitellä tässä tutkimuksessa erillään muista.

5.2.1 LaaS henkilöstön johtamisen työkaluna

LaaS-työkalu on lähtenyt liikkeelle hyvin tavanomaisesta ongelmasta. Vincitillä huomattiin ihmisten erilaiset tarpeet eri elämänvaiheissa ja siihen haluttiin löytää ratkaisu. LaaS-työkalun avulla ihmisillä on mahdollisuus tilata itselleen sellaisia johtamisen palveluita, joita he tarvitsevat. LaaS on yksilölähtöinen johtamisen työkalu, mikä korostaa henkilöstön työviihtyvyyttä, vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamista sekä hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä. Kun yksilölähtöiseen johtamiseen yhdistetään organisaation tavoitteiden ja päämäärien kokonaisuuksien hallinta, saadaan yhtälö, jota LaaS-työkalulla pyritään ratkaisemaan.

”Kun organisaatiossa on ihmisiä, joilla on erilaisia tarpeita, eli esim. ruuhkavuosissa eläviä ja nuoria teekkareita yms. niin, miten jokaista voi tukea sellaisella tavalla, mitä he tarvitsevat. Miten tohon pyrkimykseen yhdistetään se, että samalla kokonaisuuden eli organisaation tavoitteet ja päämäärät saadaan

*nivottua yhteen. Ton yhtälön ratkaiseminen on se, mitä yritetään taklata.”
(Haastateltava C)*

Palvelevan johtamisen työkalun tavoitteena ei ole pelkän digitaalisen johtamispalvelun toteuttaminen ja sen käyttäminen. Tarkoituksena on käyttää työkalua kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin lisänä ja yhtenä vaikuttamisen kanavana. Kasvotusten tapahtuva kommunikointi on edelleen ja tulee varmasti aina olemaan erittäin tärkeässä roolissa työyhteisön yhteisöllisyyden näkökulmasta sekä viestinnän osalta. Kun digitaalinen johtamisen malli korostuu arjessa, läsnäolon merkitystä ei voida sivuuttaa. Avun ja keskustelumahdollisuuden on oltava aina saatavilla, myös ilman työkalua. Haastateltava B argumentoi, että ”ei millään työkalulla oo niin paljon arvoa kun sillä et ihminen kohtaa ihmisen”.

LaaS-työkalu helpottaa työntekijöitä tekemään arjestaan soljuvampaa sekä auttaa heitä juuri tarvitsemallaan tavalla, mutta yhteydenpito kollegoihin ja epäformaalit tapaamiset työpäivän aikana ovat kaikesta huolimatta merkittävässä asemassa työviihtyvyyden ja sosiaalisen pääoman näkökulmasta.

Kuten edellä on osoitettu, Pystysen (2017) mukaan LaaS-työkalun palvelut ovat sellaisia, joita organisaatiot saavat muotoilla itselleen sopiviksi. Työkalusta löytyy laaja valikoima malliesimerkkejä, joita organisaatio saa hyödyntää sellaisinaan tai tuunata tarpeisiinsa nähden. Organisaatiot saavat kehittää myös täysin omia palveluita LaaS-työkaluun. Palvelut voivat olla sisäisesti järjestettäviä tai ulkopuolisen palveluntarjoajan järjestämiä. Usein palvelut syntyvät ihmisten omista tarpeista tai omasta halusta järjestää tiettyä palvelua.

Palveluita syntyy myös People-tiimin puolesta, mikäli he huomaavat tarpeen jollekin kokonaisuudelle. Mikäli sopivaa palvelua ei löydy, jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus ehdottaa uutta palvelua. Jokainen organisaation jäsen on tärkeä osa organisaatiota ja jokaisella on erilaisia tarpeita johtamiseen liittyen. On tärkeää, että kaikilla on sama mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaista johtamista he saavat.

Yhtenä tärkeänä työkalun päämääränä on tuottaa vain sellaisia palveluita, jotka aidosti luovat arvoa ja hyötyä palvelun käyttäjille. Organisaatiot saattavat käyttää huomattavia määriä resursseja sellaisiin palveluihin, joita työntekijät eivät koe tarpeellisiksi. Tästä ongelmasta pyritään pääsemään eroon LaaS-työkalun avulla ja sillä, että kuka tahansa voi vaikuttaa tarjottaviin palveluihin. Tarpeellisten palveluiden järjestämisestä kustannustehokkuuden näkökulmasta keskusteltiin haastatteluissa.

”Täällä me tarjotaan First-Beat -mittaus kaikille aina ajasta riippumatta ja paikasta riippumatta, on se paljon kustannustehokkaampi ratkaisu, kun sitä toteuttaa isoja massamittauksia, kun vain osa kokee sen itselleen mielekkääksi ja hyödylliseksi”. (Haastateltava B)

”Yksi tärkeä päämäärä on se, että päästään irti siitä HR:n hankehumpasta, ettei vaan tuoteta jotain, kun arvaillaan, että meillä voitais tarvita sitä sun tätä. Niillä resursseilla, mitä on niin tehdään asioita, millä on oikeasti hyötyä”. (Haastateltava C)

Työkalu mahdollistaa sen, että ihmiset voivat tilata itselleen juuri sellaista palvelua, jonka he siinä hetkessä kokevat tarpeelliseksi. Haastatteluista ilmeni myös, että pääasiassa ihmiset käyttävät työkalun palveluita asiallisesti, eivätkä tilaa turhaan palveluita ja tuhlaa siten organisaation resursseja. Henkilöstöön on vahva luottamus organisaation tasolta ja uskotaan, että henkilöt osaavat tunnistaa ja hyödyntää oikealla tavalla tarjolla olevia palveluita. Työkalun käyttäminen on organisaation jäsenille ilmaista ja työnantajat osoittavat luottamusta sen avulla ja odottavat vastapainoksi sitoutumista henkilöstöltä. Työkalun käyttäminen on jokaisen itsensä vastuulla ja se vaatii itsensä johtamisen taitoja. Henkilön on tunnistettava itselleen tarpeelliset ja sopivat palvelut.

”Tahtotila on se, että ihmiset itse miettii, oli kyse sitten palaverista tai LaaS-työkalun palvelusta, niin arvioi, onko tarpeellista itse osallistua, hyötyykö tästä, onko tilanteen ja tarpeen ja edun mukaista”. (Haastateltava A)

”Ollaan todettu et ei kukaan ainakaan mitään extraa tilaa, et kyl se aina tulee tarpeeseen. Uskotaan et siihen sitoudutaan”. (Haastateltava B)

Vaikka LaaS on itsensä johtamisen työkalu, se ei tarkoita sitä, että henkilö joutuu yksin selviytymään haasteista, joita hän kohtaa. Työkalun avulla pystytään rakentamaan mal-

leja ja toimintatapoja, jotka helpottavat arjen sujuvuutta ja itsensä johtamista. Ketään ei jätetä yksin yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Haastateltava C kommentoi että, ”ei jätetä yksilön harteille, että tuolla on tukea ja käytä mitä lystää, vaan rakennetaan mallit avuksi. Keskustelu ja reflektointi arjessa on se pihvi ja työkalu tukee sitä”.

LaaS-työkaluun voidaan kasata paljon erilaisia palveluita, jotka liittyvät niin hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, projekteihin, yhteisöön kuin myös työarkeen ja omaan vapaa-aikaan. Palvelukokonaisuudet sekä itse palvelut rakennetaan sen mukaan, minäkalaisia tarpeita organisaatiossa havaitaan. Tässä tutkimuksessa nostetaan esiin hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen teemat, sillä ne ovat hyvin laajat kokonaisuudet, jotka käsittävät paljon tärkeitä asioita. Hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsikädessä.

”Hyvinvointiteemaan peilaten kuuluu vahvasti osaamisen kehittäminen, et ihmiset oppisivat miettimään aidosti asioita, mitkä heitä tukee. Ja se kehittyminen tulis sen suhteen, miten mä voin hyvin ja miten jaksan työtäni ja työssä olevaa pirstaleisuutta”. (Haastateltava A)

5.2.2 Hyvinvointi

”Isossa kuvassa halutaan, että ihmisillä on elämän kokonaisvaltainen hyvinvointi mahdollisimman hyvin hallussa”. (Haastateltava A)

”Kaikkeen, mikä liittyy työarkeen ja omaan elämään. Nähdään ihminen niin kokonaisvaltaisesti, et kaikki, mikä arjessa saakka näkyy, näkyy nopeesti myös työpaikalla.” (Haastateltava B)

Yhteisöohjautuvissa organisaatiossa tärkeää on huomioida ihmisten kokonaisvaltainen hyvinvointi, sillä sen nähdään olevan tärkeässä asemassa organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn näkökulmasta katsottuna. Hyvinvointi-kokonaisuuden alle voidaan liittää paljon erilaisia palveluita, jotka liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Hyvinvoinnissa halutaan huomioida sekä henkilön vapaa-ajan hyvinvointi kuin myös työhyvinvointi. Palvelut voivat liittyä vapaa-ajan ja työelämän yhdistämiseen, mielen hyvinvointiin, kehon

hyvinvointiin sekä sosiaaliseen hyvinvointiin. Palvelut liittyvät juuri niihin asioihin, joita henkilöt kokevat tarpeelliseksi oman elämänsä hyvinvoinnin kannalta.

LaaS-työkalusta voi tilata itselleen sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin liittyviä palveluita. Konkreettisina esimerkkeinä fyysisen hyvinvoinnin palveluista ovat taukoliikunta, hieronta ja jooga-aamut. Henkisen hyvinvoinnin edistämiseen voidaan tilata meditaatioharjoituksia tai hengitysharjoituksia. Haastatteluista nousi esille Auntie-palvelu, jonka voi myös tilata LaaS-työkalun kautta. Auntien verkkosivujen mukaan Auntie-palvelusta voi tilata itselleen psykologista keskustelutukea ammattilaiselta. Auntie-palvelua voidaan tarjota työntekijöille mielenhyvinvoinnin tueksi.

Yhteisöllisiä hetkiä, kuten yhteinen lounas tiimin kanssa, on myös mahdollista tilata, mikä kasvattaa henkistä hyvinvointia sosiaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Yhteiset hetket ovat tärkeitä, jotta henkilöstö aidosti pääsee tutustumaan toisiinsa. Yhteisöllisyyden kokemukset ovat merkittäviä henkisen hyvinvoinnin osalta. Myös toimistotilojen viihtyvyyteen panostetaan, jotta henkilöstön olisi hyvä olla toimistolla. Työergonomiaan kiinnitetään huomioita ja ihmisille mahdollistetaan erilaisia työskentelyasettejä, kunkin silloiseen tarpeeseen soveltuvia. Rakennetaan hiljaisia työtiloja sekä yhteisiä oleskelutiloja ja hyvinvoinnin edistämiseen tarkoitettuja tiloja.

”Me uskotaan siihen, että ihmiset voivat hyvin, kun ne ovat toistensa lähellä, esim. meidän toimipisteisiin panostetaan tosi paljon ja niiden viihtyvyyteen. Kaikki puitteet on haluttu sellaisiksi, että ihmisten on hyvä olla täällä.” (Haastateltava A)

”Mitä paremmin me tunnetaan toisemme työn ulkopuolella niin sitä helpompi meidän on tehdä yhdessä duunia ja pystytään huomioimaan kunkin yksilölliset tilanteet ja persoonaominaisuudet mahdollisimman kattavasti”. (Haastateltava B)

5.2.3 Osaamisen kehittäminen

LaaS-työkalun palvelut on tuotettu siten, että ne tukisivat kaikkia työntekijöitä, huomioiden ihmisten erilaiset lähtökohdat ja tarpeet. Haastateltava C totesi, että ”osaamisen mallissa organisaatio miettii, mikä heitä palvelee, milloin ja kenen kanssa haluavat kes-

kustella ja missä haluaa kehittyä”. Organisaatiolla sekä kaikilla sen jäsenillä on vastuu vaikuttaa siihen, minkälaista osaamisen palvelua tai tukea osaamisen kehittämiseen he tarvitsevat.

LaaS-työkalun kautta itselleen voi tilata osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita. Palvelun kautta voi esimerkiksi tilata kollegalta apua tietyn osaamisalueen syventämiseen tai osallistua mentorointiohjelmaan. Haastateltava A kertoi, että ”LaaS-työkalun kautta on esimerkiksi mahdollisuus osallistua opintopiiriin, jossa ihmiset saavat mennä syvälle jonkun muun tekemiseen, esim. robotiikkaan”.

Livekoulutukset ja verkkokoulutukset ovat hyödyllisiä palveluita oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja niitä on myös tarjolla. Osaamisen kehittämiseen ei aina tarvita virallisia keinoja ja ulkopuolisia koulutuksen tarjoajia. Osaamisen kehittämisessä hyvinä työkaluina pidetään organisaation sisäisiä tapahtumia, kuten sparrailuhetkiä kollegan kanssa. Organisaatiot voivat kehittää erilaisia opintokokonaisuuksia, joissa opetellaan muun muassa työelämätaitoja sekä ihmisyyteen liittyviä taitoja peilaten niitä organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Tällaisissa kokonaisuuksissa voidaan hyödyntää ryhmäkohtaamisia, -tapaamisia ja välitehtäviä.

Kehityskeskustelut ovat kaikissa kohdeorganisaatioissa vapaaehtoisuuteen perustuvia. Kehityskeskustelun voi tilata, mikäli sen kokee tarpeelliseksi. Organisaatioissa pyritään jatkuvaan ja avoimeen keskusteluun, minkä takia säännöllisiä kehityskeskusteluita ei nähdä tarpeellisiksi. Henkilöstöammattilainen voi myös ehdottaa keskustelua, mikäli huomaa sellaiselle tarvetta. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on enemmän sparrailla kuin antaa suoria vastauksia. Kehityskeskustelussa voidaan keskustella henkilön urapolusta ja urasuunnitelmista sekä työtehtävien tai projektien rotaatiosta. Keskustelussa voidaan miettiä keinoja työn mielekkyyden säilyttämiseen tai motivaation ylläpitämiseen. Kehityskeskusteluja kutsutaan yleensä jollakin toisella nimellä, kuten urakeskustelu tai one-to-one-keskustelu.

”Meidän maailma uskoo siihen, että kuka tahansa saa milloin vaan kysyä palautetta omasta tekemisestään. Enemmän uskotaan siihen, kun siihen, että ois kerran puolessa vuodessa kehityskeskustelu.” (Haastateltava A)

”Meillä ei oo virallisia kehityskeskusteluja, kun muutenkin jutellaan. Puhutaan enemmän jatkuvasta urasparrailusta.” (Haastateltava B)

”Käydään keskusteluu ja mietitään yhdessä, miten se motivaatio vois taas löytyä tai miten sun uraa vois muotoilla uudestaan.” (Haastateltava D)

5.2.4 Muut työkalut

Tutkimuksen kohdeorganisaatioilla on käytössään myös muita erilaisia henkilöstön johtamisen työkaluja. Nämä työkalut voivat toimia LaaS-mallin kautta tai ovat omia kokonaisuuksiaan. Perinteisimpiin työkaluihin luettu eNPS (*Employer Net Promoter Score*) -mittarit ovat usein myös käytössä yhteisöohjautuvissa organisaatioissa. eNPS-mittari mittaa henkilöstön viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä, ja se on eNPS:n nettisivujen mukaan hyvinvoinnin mittari. Yleistettynä yhteisöohjautuvissa organisaatioissa jatkuvasti teetetään erilaisia kyselyitä ja seurataan muun muassa Pulssi-ohjelman avulla tiimien viihtyvyyttä ja työskentely ilmapiiriä.

Palautteen antamiseen on kehitetty erilaisia työkaluja sekä kanavia, joita pitkin työntekijät antavat toisilleen palautetta tai itse pyytävät palautetta. Haastatteluissa kerrottiin palautekanavista, kuten ”palauserumpu”, ”palautetta kiitos”-palvelu ja ”kiitospäivä”. Näistä työkaluista on pyritty tekemään mahdollisimman matalan kynnyksen työkaluja, jotta henkilöt aidosti ja useasti jakaisivat palautetta. Palautekanavien avulla palautteenanto on tehty hyvin helpoksi. Palautetta voi antaa nimettömänä tai nimellisenä, sen voi jakaa vain yhdelle henkilölle, tiimille tai koko organisaation luettavaksi. Palautteen antamiseen tulisi kannustaa työnantajan puolelta ja se pitäisi normalisoida työyhteisöissä. Tällaiset helpot ja yksinkertaiset palautteenantomahdollisuudet madaltavat palautteen antamisen ja pyytämisen kynnyksiä.

Kohdeorganisaatioilla on käytössään myös muita erilaisia matalan kynnyksen työkaluja. Yhtenä esimerkkinä haastatteluista nousi esille ”mitä kuuluu ja miten menee” -kysely. Kysely on matalan kynnyksen työkalu, joka lähetetään henkilöstölle kerran kuukaudessa. Tämän kyselyn kautta henkilöstö pystyy helposti viestimään People-tiimille omaa fiilistään arjesta sekä kuvailemaan tiimin yhteistyötä ja yleistä tunnelmaa. Haastateltava B kommentoi, että ”jos on joku mielenpäällä, niin ihmiset kyl tosi auliisti sitä kautta infoo tilanteesta”. Kyselyiden vastaukset kootaan yhteenvedoksi ja niitä on mahdollista peilata historiaan. Siten organisaatio pystyy seuraamaan pitkällä aikajänteellä henkilöstön viihtyvyyttä ja fiilistä arjessa. Tällaiset matalan kynnyksen kyselyt nähdään yhtenä yhteisöohjautuvan henkilöstön johtamisen työkaluna.

Yhteisöohjautuvat organisaatiot voivat kehittää toimintansa tukemiseksi erilaisia tavoiteasetannamalleja. Eräässä kohdeorganisaatiossa käytetään tavoiteasetannamallia, jota kutsutaan OKR-malliksi (*Objectives and Key Results*). Tämän mallin tarkoituksena on tuoda yrityksen visio ja strategia lähemmäs työntekijöiden arkea. Kun ihmiset ymmärtävät paremmin yrityksensä rakenteen ja tavoitteet, uskotaan, että he osaavat paremmin johtaa itseään tavoitteiden suuntaisesti. Myös silloin on helpompi tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen.

5.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on ollut työelämäkeskustelun pinnalla jo pitkään, mutta kuten tässä tutkimuksessa on osoitettu, yhteisöohjautuvuus kuvaa itseohjautuvuutta paremmin sitä, mitä organisaatioiden toiminta käytännössä on ja mitä sen halutaan olevan. Myös haastatteluissa ilmeni, että yhteisöohjautuvuus on itseohjautuvuutta parempi termi kuvaamaan nykyajan työelämää ja työyhteisöä. Organisaatiot ovat aikaisemmin saattaneet käyttää itseohjautuvuus termiä kuvaamaan toimintaansa, mutta ovat sittemmin huomanneet, että termi saattaa johtaa väärinymmärryksiin.

”Me ollaan paljon puhuttu siitä itseohjautuvuudesta ja sitä huomattukin, et ei me oikeesti olla itseohjautuva organisaatio vaan me nimenomaan ollaan yhteisöohjautuva organisaatio”. (Haastateltava B)

”Sen käsitteen kanssa ollaan kipuiltu, eikä se tässä ajassa palvele tarkoitustaan, koska se mitä miellelyhtymiä se herättää, on se, että ihmisten pitää pärjätä yksin ja vastuu on tosi suuri”. (Haastateltava C)

Pienet erot, jotka erottavat itseohjautuvuuden yhteisöohjautuvuudesta ovat merkittäviä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työyhteisön merkitys korostuu yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Yhteisöohjautuvuutta edistävä organisaatio kykenee yhdessä etenemään kohti yhteisiä tavoitteitaan. Itseohjautuvuutta ei voida kuitenkaan unohtaa. Yhteisöohjautuvuutta ei ole ilman itseohjautuvia yksilöitä ja tiimejä. Yhteisöohjautuvuuden taustalla vaikuttaa siis itseohjautuvuus. Haastateltava D:n mukaan ”itseohjautuvuushan on tosi hyvä juttu, mutta jos siinä ei oo yhteisöohjautuvuutta mukana, siinä voi käydä helposti niin, että porukka vähän itseohjautuu kukin mihin suuntaan tahansa”.

Itseohjautuvuutta on kaikissa kohdeorganisaatioissa. Itseohjautuvuus näkyy siinä, että henkilöt voivat tehdä arjessa itsenäisesti päätöksiä, jotka koskevat omaa toimintaa ja helpottavat omaa arkea. Keneltäkään ei tarvitse pyytää hyväksyntää tai mielipidettä, vaan omalla vastuulla olevia asioita voi tehdä niin kuin parhaaksi näkee. Kuten kirjallisuudessa on osoitettu, yksilön nähdään tietävän parhaiten omaan toimintaan liittyvät parhaat ratkaisut. Itseohjautuvuuden ansiosta ihmiset pystyvät tilaamaan LaaS-työkalusta itselleen tarpeellisia palveluita niin hyvinvoinnin kuin oman urakehityksen kannalta. Kun yksilöllä on vastuuta ja autonomia omaan työhönsä ja arkeensa liittyen, työ koetaan usein mielekkäämmäksi. Haastateltava B argumentoi, että ”nähdään se motivaatio itsensä kehittämiseen tällä saralla ja hyvinvointitaitojen kehittämiseen, se vaatii sitä itseohjautuvuutta, että siitä on jotain aitoa hyötyä arkeen”.

Yksilöille annetaan vapaat kädet toimia omassa ympäristössä, mutta kuitenkin tiimin tukemana. Tässä tulee esiin yhteisöohjautuvuuden merkitys. Yhteisöohjautuvuuden kautta ihmisillä on tukea, turvaa ja johtamista saatavilla aina, kun he sitä tarvitsevat. Haastateltava D kommentoi, että ”yksilötasolla tarkasteltuna sulla on parhaat puolet

itseohjautuvuudesta ja sitä on myös se tuki ja turva ja johtaminen saatavilla silloin, kun sitä tarviiit”.

5.4 Yhteisöohjautuvuuden haasteet ja hyödyt

Yhteisöohjautuvuus on tutkimuksen pääilmiö, joten haastatteluissa painotettiin yhteisöohjautuvuuteen liittyviä kysymyksiä. Haastatteluissa selvitettiin, mitä hyvää yhteisöohjautuvuudessa nähdään ja toisaalta minkälaisia haasteita organisaatiot ovat kohdanneet. Haastatteluissa selvitettiin myös, mitä kukin organisaatio haluaa saavuttaa yhteisöohjautuvuudella niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Analyysiluvun alussa tarkasteltiin sitä, mitä yhteisöohjautuvuudella halutaan kokonaisuudessaan saavuttaa yhteisen suunnan ja organisaation tavoitteiden näkökulmasta.

Haastatteluista ilmeni, että organisaatiot käyttävät erilaisia tiimejä ja yhteisöä kuvaavia termejä. Haastatteluista nousivat esille parvet, solut ja laumat. Yhteisö voi olla joku edellä mainituista tai myös koko organisaatio. Tässä tutkimuksessa käytetään yleisnimenä tiimi-sanaa, jotta kommentit pysyvät anonyymeina. Nostetaan kuitenkin Sofokuksen esimerkki siitä, miksi tiimille on keksitty toinen tiimiä paremmin kuvaava termi: ”Me kutsutaan niitä enemmän parviksi, ihan siitä syystä, että jos miettii vaikka jotain kalaparvea tai lintuparvea, kun se lentää tai ui, niin se pystyy yhteisellä päätöksellä vaihtaa aika nopeesti suuntaa ja tekee äkkinäisiäkin liikkeitä”. Sofokus puhuu yhteisöohjautuvuudesta käsitteellä parviohjautuvuus.

Yhteisöohjautuvuus on vahvasti esillä, kun organisaatioissa keskustellaan arvoista ja pohditaan kulttuuriin liittyviä kysymyksiä. Vaikka yhteisöohjautuvuudesta ei arjessa puhuta säännöllisesti, se on aina läsnä organisaation arvoissa sekä kulttuurissa ja sitä kautta arjessa. Haastateltava B kommentoi, että ”etenkin kun puhutaan arvoista ja siitä, mitkä arvot halutaan säilyttää meidän kulttuurissa ja mitkä on tärkeitä elementtejä, niin kyllä yhteisöohjautuvuus on vahvasti aina esillä”.

5.4.1 Haasteet

Yhteisöohjautuvuus ei ratkaise organisaatioiden kaikkia ongelmia, eikä se itsessään ole ainoa ratkaisu ketterän, hyvinvointia tukevan ja matalan organisaation rakentamiseen. Kuten tutkimuksessa on osoitettu, yhteisöohjautuvuudelle ei löydy tiettyjä jokaiselle organisaatiolle sopivia rakennusaineita, vaan organisaatioiden tulee rakentaa toimintansa juuri heille sopivaksi. Organisaatio oppii myös erehdysten kautta, joten malleja täytyy kokeilla ja päivittää, jotta sopiva toimintamalli löytyy. Ihmiset ovat suuressa roolissa yhteisöohjautuvassa organisaatiossa, joten ihmisten on sopeuduttava ja jo luontaisesti oltava yhteisöohjautuvia.

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa panostetaan rekrytointiprosesseihin. Tavoitteena on rekrytoida itse- ja yhteisöohjautuvia henkilöitä, joilla on luontainen kyky johtaa itseään sekä toimia yhdessä tiimin kanssa. Yhteisöohjautuvassa yhteisössä olennaista on, että henkilö itse hakee tarvitsemaansa palvelua tai tukea, ja tekee oman tai tiiminsä toimintaan liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Siksi on tärkeää, että henkilöt ovat lähtökohtaisesti yhteisöohjautuvia. Haastateltava D kertoi, että ”lähtökohtaisesti pyritään siihen, että rekrytoidaan ja palkataan ihmisiä, jotka ostaa tän meidän ajatusmaailman ja meidän työntekotavan”.

On hyvin luonnollista, että tulee myös virherekrytoiteja, jotka vasta myöhemmin ilmenevät. Virherekrytoinnilla tässä tarkoitetaan tilannetta, jossa huomataan, että rekrytoitu henkilö ei kykene yhteisöohjautuvaan työskentelytapaan. Joillekin yhteisöohjautuvuus ei sovi lainkaan ja voi herättää epäuskoa tai jopa pelkoa epäonnistumisesta. Haastateltava A kommentoi, että ”yhteisöohjautuvuus voi herättää ihmisissä turvattomuuden tunnetta, etenkin jos aikaisemmassa maailmassa ei oo edes saanut painaa entteriä, jos esihenkilö ei oo niin sanonut”. Tällaisen tilanteen noustessa esiin, asiasta on keskusteltava sekä henkilön että organisaation edun mukaisella tavalla ja siten etsiä ratkaisua.

Toisena haasteena on se, että ihmisten työskentelymotivaatio ja -into vaihtelevat, mikä on täysin luonnollista. Siihen voi vaikuttaa työelämässä tai vapaa-ajalla tapahtuvat asiat. Haastavaa on nähdä, miten ihmiset voivat, jos he eivät sitä kerro tai heidän toimintaansa ei näe läheltä. Hyvinvointiin liittyvien ongelmien tunnistaminen sekä itsensä kehittäminen voivat olla henkilöille haastavia asioita tunnistaa omassa toiminnassaan. Ihmisiä tulee auttaa ja heidän kanssaan on keskusteltava avoimesti ja jatkuvasti, jotta pystytään auttamaan ja ennakoimaan ongelman syntymistä. Yksilötason haasteet voivat ilmetä silloin, kun huomataan, ettei henkilö enää hyödynnä LaaS-työkalun palveluita osaamisensa kehittämiseen tai hyvinvointinsa edistämiseen. Haastatteluissa keskusteltiin LaaS-työkalun haasteesta.

”Haasteena on se, mikä monessa muussakin, että ne ihmiset, jotka aidosti näitä palveluita tarvitsis, eivät kykene osallistumaan niihin”. (Haastateltava A)

”Hyvinkin relevantti tilanne. [...] Ei jätetä yksilön harteille, että tuolla on tukea ja käytä mitä lystää, vaan rakennetaan mallit. Keskustelu ja reflektointi arjessa on se pihvi ja LaaS-työkalu tukee sitä”. (Haastateltava C)

”LaaS on saanut haastetta, että, pitääkö yksilön itse tietää, millaista tukea tarvii ja voiko yksilön harteille jättää sen, että itse menee verkkokauppaan ja tilaa itselleen tukea”. (Haastateltava C)

Ongelma voi ilmetä myös tiimin toiminnassa, jolloin tiimiläisten vastuu korostuu. Tiimiläiset työskentelevät lähimpänä toisiaan, joten heidän vastuullaan on kysyä, jos he huomaavat, että joku tiimin jäsenistä ei ole oma itsensä. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää viedä signaaleita People-henkilöiden suuntaan, jolloin he pyrkivät huolehtimaan tilanteesta keskustelemalla henkilön kanssa ja ohjaamalla häntä oikeaan suuntaan. Tärkeää on pyrkiä mahdollisimman avoimeen ja rehelliseen keskusteluun.

On myös luonnollista, että tiimeissä tulee haasteita päätöksentekoon tai ylipäänsä työhön liittyen. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa ongelman ratkaiseminen on tiimin itsensä vastuulla. Mikäli tiimi ei kykene ratkomaan ongelmaa itsenäisesti, on heidän vastuullaan pyytää apua People-tiimiltä. People ei anna valmiita ratkaisuja ongelmanratkaisutilanteessa, vaan he ovat fasilitoimassa ja sparrailemassa tiimin jäsenten kanssa.

Organisaatiotasolla haasteena voi olla tiedottamisen haaste, kun erilaisia viestintäkanavia on laajalti. Haastateltava A kommentoi, että ”Peoplea saa pyytää fasilitoimaan ja sparrailemaan päätöksentekoon”.

Haasteita on aina kun puhutaan ihmisistä. Ihmiset ovat kompleksisia ja toimivat kompleksisessa ympäristössä. Tärkeää on, että haasteet tiedostetaan ja ne kohdataan inhimillisesti. Kun kyseessä on yhteisöohjautuva yhteisö, voidaan luottaa siihen, että joku on aina yksilön tukena, eikä ketään jätetä yksin. Ihmisille halutaan luoda turvallisuuden tunne siten, että heidän suuntaansa pyritään aina olemaan avoimia ja ymmärtäväisiä. Haastateltava B summasi, että ”meillä on aina ihmisille aikaa ja kaivetaan keskustelu pikasellakin ajalla. Kaikkein tärkeintä on että, ihmiset voi hyvin”.

5.4.2 Hyödyt

Yhteisöohjautuvuus on ilmiö, joka vaikuttaa niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Yksilötasolla yksilöiden vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tekemiseen, aikatauluttamiseen, työpäivän pituuteen sekä siihen missä ja milloin työtä tekee. Nämä asiat voivat olla mahdollisia myös perinteisemmissä organisaatioissa, mutta ne korostuvat yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä korostuu yksilöiden autonomia, pätevyys sekä yhteisöllisyys, kuten Deci ja Ryan (2020, s. 1) itseohjautuvuusteoriassaan esittävät. Näiden psykologisten tarpeiden täytyminen on tärkeä osa työn merkityksellisyyden kokemista.

Yksilöillä on paljon vastuuta omaan työhönsä nähden ja lisäksi vastuuta itsensä kehittämiseen sekä oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kaiken tämän vastuun kantaminen voi olla raskasta, mutta siksi on tärkeää, että yhteisö ja tiimi ovat yksilöiden tukena. Työnantajalta välittyvä luottamus sekä yhteisön antama tuki ja turva ovat niitä asioita, jotka tekevät yksilön arjesta merkityksellisempää ja mielekkäämpää. Yksilöillä on myös aina mahdollisuus vaikuttaa omaan urakehitykseen ja oppimiseen. Kun ihmiset saavat toteuttaa itseään haluamallaan tavalla työympäristössä ja kokevat olevansa luottamuk-

sen arvoisia sekä osa jotain yhteisöä, he pystyvät sitoutumaan organisaatioon ja työhön entistä paremmin. Motivaatio työntekoa kohtaan kasvaa ja työ koetaan merkitykselliseksi.

”Yksilötasolla uskon, että se merkityksellisyyden kokeminen. Et oo vaan koneen osa, joka toteuttaa sulle määrättyä tehtävää, vaan oot osa jotain yhteisöä tai kokonaisuutta, joka palvelee jotain päämäärää ja pystyt hahmottamaan itsesi osana sitä ja löytää merkityksellisyyden tunnetta sulle itsellesi ja vaikuttamaan kaksisuuntaisesti eli pystyt tuomaan uratoiveet, oppimistavoitteet, mitkä sit vaikuttaa organisaation suuntaan”. (Haastateltava C)

Kohdeorganisaatioissa halutaan säilyttää ihmisille tietyn tiimin tuoma turva ja pysyvyys ja siksi kaikki työntekijät kuuluvat johonkin ”koti”-tiimiin. ”Koti”-tiimillä halutaan saavuttaa psykologisen turvallisuuden kokemus. Projektitiimit voivat olla hyvinkin pysyviä tai projektin pituudesta riippuen vain vähän aikaa yhdessä. Projektitiimit edistävät henkilöstön välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimien tavoitteenasetannassa apuna on organisaation tavoitteet. Haastateltava C argumentoi, että ”tiimi on johtanut ne tavoitteet organisaatiotason tavoitteista, et ei niitä tarvi tyhjältä nyhjältä, vaan tiimi pystyy peilaamaan tavoitteitaan organisaation tavoitteisiin eli tiimeillä on myös tuki ja turva tavoitteenasetannassa”. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tiimien toimintaa ohjaa organisaation kulttuuri ja arvot.

Haastatteluiden perusteella yhteisöohjautuvuus ymmärretään pitkälti niin, että tiimi yhdessä on vastuussa arjen toimivuudesta. Tiimissä huomioidaan kaikki tiimin jäsenet ja tehdään yhdessä päätöksiä. On tärkeää, että organisaatiossa työskentelee henkilöitä, joilla on valmiudet ja halukkuus työskennellä itse- ja yhteisöohjautuvasti. Yleensä jo rekrytointivaiheessa henkilöiden valinnassa painotetaan kykyä toimia itsenäisesti, yhteisöllisesti ja vastuullisesti. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa on yleistä, että tiimi on mukana rekrytointiprosessissa, täten pienennetään virherekrytointien mahdollisuutta. Tiimin uskotaan osaavan parhaiten kertoa omasta toiminnastaan ja käytänteistään. Tiimin jäsenet myös tietävät parhaiten, millainen henkilö kyseiseen tiimiin sopii. Haastateltava A kommentoi, että ”tiimi osaa parhaiten sanoa, mitä yhteisöohjautuvuus heidän tekemisessä meinaa. Vastuuta on aivan omissa kaavoissa ja mittasuhteissa”.

Tiimien yhteisöohjautuvuus korostuu myös käytännön asioissa, esimerkiksi lomien so-
pimisessa tai sairastapauksissa. Organisaatioissa, joissa ei ole perinteistä esihenkilöroo-
lia, on tärkeää, että tiimi on tietoinen lomista ja sairaustapauksista, jotta työnteko jat-
kuu myös poissaolosta huolimatta. Haastateltava B kommentoi, että ”meillä tiimit yh-
dessä päättävät, milloin lomailevat ja sopivat tiimin arjen aikatauluista ja jos ovat poissa,
ilmoittavat tiimille siitä, eikä esihenkilölle tai Peoplelle”. Haastatteluissa kerrottiin myös,
että jos poissaolojakso on pidempi, siitä tulee ilmoittaa tiimin lisäksi myös Peoplelle.
Tiimin jäsenten välinen keskinäinen vuorovaikutus käytännön asioihin liittyen tehostaa
tiimin toimintaa ja tekee siitä jäsenllympää sekä ketterämpää.

Yhteisöohjautuvuudessa ei ole vankkoja prosesseja tukemassa toimintaa, vaan arvot ja
kulttuuri ohjaavat sitä. Tämä helpottaa huomattavasti uusien tilanteiden kohtaamista ja
muutosten tekemistä. Organisaatio pystyy kohtaamaan myös äkilliset muutokset, koska
vankkoja prosesseja ei ole. Yhteisöohjautuvan organisaation on myös mahdollista koh-
data muutokset ketterästi ja nopeasti, koska päätäntävalta on hajautettu läpi organi-
saation ja vuorovaikutus on läpinäkyvää. Muutoksiin on helpompi vastata nopeasti,
silloin kun ihmiset kommunikoivat avoimesti ja ohjautuvat yhteisten arvojen ja tavoit-
teiden mukaan samaan suuntaan. Yhteisöohjautuvat organisaatiot ovat jo alun alkaen
luotu ketteriksi, jotta organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti muutoksiin.

*”Toiminta on huomattavasti nopeempaa ja ketterämpää mitä perinteisimmissä
organisaatioissa. Pystytään just reagoimaan muutoksiin nopeasti kun meillä ei
ole mitään lukittua rakennetta, mikä tavallaan pakottais meitä tekemään asioita
tietyllä tavalla. Pystytään vaihtaa suuntaa, aloittaa ja lopettaa joku asia ja
liikkumaan nopeella tahdilla, se on ehkä paras anti”. (Haastateltava D)*

Muutos yhteisöohjautuvuuteen on organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta olennainen.
Nuorempi sukupolvi uskaltaa aikaisempaa enemmän vaatia työnantajaltaan työhyvin-
vointia, merkityksellisyyden tunnetta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään työn kautta.
Tämä kaikki on mahdollista yhteisöohjautuvassa organisaatioissa. ”Sukupolvet on erilai-
sia kuin ennen. Nuoret uskaltaa vaatia, että töissä voidaan hyvin ja halutaan toteuttaa

itseään ja kokee merkityksellisyyden tunteita, ehkä ennen se ei oo ollut näin pinnalla”, totesi haastateltava C.

Yhteisöohjautuva organisaatio ja työyhteisö mahdollistavat ihmisille elämän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Se mahdollistaa yksilöille vapauden omaan toimintaan nähden ja yhteisön tuen. Tiimille se mahdollistaa tehokkaan päätöksenteon ja sujuvan yhteistyön. Organisaatioille se mahdollistaa kilpailukyvyyn sekä kustannustehokkuuden. Yhteisöohjautuvuus edistää työn merkityksellisyyden kokemusta, henkilöstön ja työnantajan välistä luottamuksen tunnetta sekä työyhteisön yhteisöllisyyttä. Kaikki se, mitä yksilöt saavat yhteisöohjautuvasta organisaatiosta on hyväksi itse organisaatiolle. Kaksisuuntainen luottamus helpottaa työntekoa ja on yksi yhteisöohjautuvuuden merkittävimmistä asioista. Yhteisö eli ihmiset ovat yhteisöohjautuvan organisaation keskiössä.

*”Halutaan, että ihmisyyys on isossa kuvassa ja eurot tulee perässä.”
(Haastateltava A)*

”Vapauden ja vastuun balanssi fiksussa määrin. Luottamus, arvostus, sitoutuminen, sen mahdollistaminen vähemmän väkinäisesti, tapahtuu luontaisesti.” (Haastateltava B)

*”Jokaisella on yhteinen ja kirkas näkemys siitä, mitä me ollaan rakentamassa ja tekemässä. Jokaisella on oman tonttinsa kautta paras viisaus, miten mä pystyn oman tonttini kautta tätä yhteistä tavoitetta edistämään. Jokaisella on kaikkia kohtaan kunnioitus, että jokaisella on hyvät ja arvokkaat näkemykset asioista ja luotetaan, että kaikki tekee parhaansa palvellakseen yhteistä päämäärää.”
(Haastateltava C)*

”Jos miettii henkilöstön kannalta niin onhan se mukavampi tehdä hommia silloin kun sä saat itse vaikuttaa asioihin ja olla vastuussa siitä mitä teet, mut kuitenkin niin että sulla on tiimin tuki kokajan, et sua ei jätetä mihinkään yksin vaan sä saat aina apua. Kannustetaan semmoseen tiimikulttuuriin, et toisii autetaan ja tuetaan.” (Haastateltava D)

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen pääpiirteet teorian sekä aineiston pohjalta. Johtopäätöksissä pohditaan tutkimuksen tuloksia johdanto-osassa määriteltyjen tutkimuskysymysten pohjalta. Tuloksia vertaillaan aikaisempaan tutkimukseen. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ja miten se käytännössä näkyy organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa lisätietoa ja syventää ymmärrystä yhteisöohjautuvuudesta ja yhteisöohjautuvan henkilöstön johtamisesta. Tutkimusongelma muotoutui muotoon, minkälaista johtamista yhteisöohjautuva henkilöstö tarvitsee. Tutkimusongelman selvittäminen on sekä teoreettisesti että käytännöllisesti merkittävää. Täten yhteisöohjautuvuuden ilmiöstä saadaan lisää tutkittua tietoa sekä organisaatiot voivat saada konkreettista hyötyä tutkimuksesta.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin, mistä tekijöistä yhteisöohjautuvuus muodostuu. Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten LaaS-työkalulla johdetaan yhteisöohjautuvaa henkilöstöä.

Tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löytyi vastaus sekä teorian että haastatteluaineiston pohjalta. Tutkimuksen haastatteluaineistoa analysoidessa ilmeni, että teoriassa ja teoreettisessa viitekehyksessä (kts. Kuvio 1.) yhteisöohjautuvuuden muodostavat tekijät, pätevät myös käytännössä. Viitekehysten muodostaminen perustui aikaisempaan teoriaan yhteisöohjautuvuudesta. Tämän tutkimuksen mukaan yhteis-

söohjautuvuuden muodostaa itseohjautuvuus, yhteisölliset käytänteet sekä palvelevan johtamisen työkalu, LaaS.

Henkilöt, jotka työskentelevät yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ovat lähtökohtaisesti itseohjautuvia. Yksilöiden psykologiset tarpeet täyttyvät itseohjautuvuuden myötä. Itseohjautuvuus edistää henkilön pätevyyden, autonomian sekä yhteisöllisyyden tunnetta. Haasteet ja kasvunmahdollisuudet, omistajuus omaa työtä kohtaan sekä toisista huolehtiminen, edistävät yksilön motivaatiota ja hyvinvointia, kuten Ryan ja Deci (2020 s. 1) kirjoittavat.

Myös tiimit ovat itseohjautuvia tiimejä ja niissä toimitaan jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan ja päätäntävalta on tiimien jäsenillä. Martela ja muut (2021, s. 11–16) toteavat myös, että tiimien itseohjautuvuus kohoaa silloin, kun tiimin jäsenet tekevät itsenäisesti päätöksiä omaan sekä yhdessä tiimin toimintaan liittyen. Täten yhteisöohjautuvan organisaation taustalla vaikuttaa itseohjautuvuus.

Yhteisöohjautuvuus on itseohjautuvuutta todetusti paremmin kuvaava termi nykyajan yhteisölliselle, itseohjautuvalle ja moderneille matalan hierarkian organisaatioille. Yhteisöohjautuvuudessa korostuu ihmisten merkitys ja työyhteisön merkitys saman aikaisesti. Yksilöä ei enää nähdä rattaana organisaation tavoitteiden saavuttamiselle, vaan yksilö on osa yhteisöä ja toimiva yhteisö on merkittävässä asemassa organisaation menestyksen ja tuloksen näkökulmasta.

Yhteisölliset käytänteet toimivat työnteon reunaehtoina yhteisöohjautuvalle työyhteisölle. Organisaatio, joka ei ole vankkoihin rakenteisiin sekä prosesseihin sidottu, tarvitsee toimiakseen joitain reunaehtoja. Myös Salovaaran (2020b, s. 14–15) mukaan yhdessä määritetyt periaatteet sujuvoittavat yhteistyötä ja ovat siksi tärkeä osa yhteisöohjautuvan organisaation toiminta. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa yhteisön kulttuuri ja arvot ohjaavat kaikkea toimintaa. Arvot toimivat pelisääntöinä ja ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa niihin.

Ihmisten yhteistyöllä nähdään olevan tehokkuutta lisääviä vaikutuksia, etenkin kun yhdessä tekemiselle on yhteisesti sovitut pelisäännöt ja tavoitteet. Tavoiteasetanta on tärkeässä roolissa, sillä yhteisön tulee ohjautua yhdessä samaan suuntaan. Kun yksilö tietää kokonaiskuvan, mitä hän tavoittelee, hän pystyy johtamaan itseään organisaation tavoitteiden suuntaisesti, kuten Salovaara (2020a, s. 52) toteaa. Selkeät tavoitteet edistävät yhdessä ohjautumista. Kun yhteinen suunta ja tavoitteet ovat selvillä, organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin ketterämmin. Myös Toikka ja Salovaara (2022, s. 53) kirjoittavat, että keskinäisessä vuorovaikutuksessa oleva yhteisö pystyy vastaamaan muutoksiin nopeasti.

Organisaatio, jossa ei ole perinteistä johtamista, tarvitsee muita johtamisen malleja. Yhteisöohjautuville kohdeorganisaatioille yhteistä oli palvelevan johtamisen työkalu, LaaS. Henkilöstöä johdetaan digitaalisen LaaS-työkalun avulla. Yksilöt pystyvät itse johtamaan itseään työkalun avulla ja räätälöimään johtamisen itselleen sopivaksi (Luukka, 2019, s. 308; Pystynen, 2017, s. 42). Henkilöstölle osoitetaan luottamusta siten, että he itse johtavat omaa ja tiimensä työtä sekä valikoivat itselleen parhaiten soveltuvia johtamisen palveluita. Luottamus korostuu yhteisöohjautuvissa organisaatioissa niin yhteisöohjautuvuuden käytänteiden mukaan kuin myös konkreettisesti LaaS-työkalun käytön kautta.

Toiseen tutkimuskysymykseen löytyi vastaus pääosin haastatteluaineiston kautta. Teoriaosuudessa ja aikaisemmassa tutkimuksessa aihetta oli sivuttu hieman, mutta tämän tutkimuksen aineisto vahvisti teoriaa. Samanlainen johtaminen ei sovi kaikille, ja siksi palvelevan johtamisen työkalua hyödynnetään. Palvelevan johtamisen työkalu, LaaS, tekee johtamisesta yksilöllisempää sekä kustannustehokkaampaa. Tämä työkalu toimii apuna itsensä johtamisessa. Työkalu on erinomainen keino johtaa yhteisöohjautuvaa työyhteisöä. Suurin osa ihmisistä kaipaa jonkinlaista apua ja tukea työelämässä, siksi on hienoa, että ihmisillä on mahdollisuus tilata itselleen soveltuvaa johtamista, eikä ketään jätetä yksin haasteiden kanssa. LaaS mahdollistaa myös palautteen antamisen matalalla kynnyksellä.

Työkalu räätälöidään organisaation tarpeisiin sopivaksi ja sitä on helppo myös muokata tilanteiden vaatimusten mukaan. Jokainen yksilö saa valita juuri itselleen hyödyllisen johtamisen palvelun ajasta ja paikasta riippumatta. Mikäli henkilön tarvitsemaa tai haluamaa palvelua ei ole saatavilla, hänellä ja kenellä tahansa on oikeus ja mahdollisuus pyytää sekä myös itse organisoida uuden palvelun järjestäminen. Kaikilla on myös mahdollisuus olla ottamatta palveluja. Kustannustehokasta tästä tekee se, että työntekijöille ei pääsääntöisesti järjestetä tiettyjä mittauksia tai koulutuksia säännöllisesti, vaan oman halun ja tarpeen mukaan niihin pääsee osallistumaan. Kun kaikille järjestetään säännöllisesti jotain, on mahdollista, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet koe sitä hyödylliseksi ja siten se syö organisaation resursseja.

Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä korostuu ihmiset ja ihmisten hyvinvointi. Hyvinvointiin voidaan lukea laaja skaala asioita, kuten työn mielekkyys, sosiaalinen pääoma, motivaatio ja fyysinen sekä henkinen hyvinvointi. Moni asia, joihin yhteisöohjautuvassa organisaatioissa panostetaan, liittyy välillisesti tai välittömästi ihmisten hyvinvointiin. Organisaatio pyrkii löytämään itselleen sopivia ja hyödyllisiä työkaluja, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota työn tekemiseen. Ketterä organisaatorakenne mahdollistaa sen, että voidaan kokeilla, mikä työkalu toimii ja mikä ei.

Osaamisen kehittämiseen panostetaan yhteisöohjautuvissa organisaatioissa, sillä osaamisen nähdään olevan kilpailuetu työmarkkinoilla. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa kehitetään jatkuvasti uusia oppimista tukevia käytänteitä ja palveluita, kuten myös Mäkkeli ja muut (2021, s. 84–85) kirjoittavat. Osaava henkilöstö on tärkeä resurssi organisaatiolle. Henkilöstölle mahdollistetaan osaamisen kehittäminen LaaS-työkalun avulla. Henkilöstöllä on mahdollisuus tilata itselleen osaamisen kehittämiseen soveltuvia palveluita. Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen lisää yksilöiden työn imua ja motivaatiota työtä kohtaan. Työn merkityksellisyys on yksi tärkeimpiä asioita nykyaikana työelämässä ja siihen yhteisöohjautuvat organisaatiot panostavat muun muassa mahdollistamalla osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin edistämisen.

Työelämän ja vapaa-ajan tasapainon merkitys on ihmiselle yhä suurempi. Yhteisöohjautuvat organisaatiot pyrkivät kulttuurillaan mahdollistamaan sen saavuttamisen. Työtyytyväisyys paranee, kun ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa joustavasti omaan arkeensa. Myös yhteisöllisyyden korostaminen on osa kulttuuria. Toimistotiloista tehdään viihtyisiä, jotta ihmiset haluaisivat viettää aikaa yhdessä toimistolla ja tutustua toisiinsa paremmin. Sosiaalinen pääoma, jota yksilö kokee, kun hän on osa yhteisöä, on tärkeä hyvinvoinnille, työn mielekkyydelle ja työnteon tehokkuudelle.

Muutos yhteisöohjautuvuuteen on organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta olennainen. Nuorempi sukupolvi uskaltaa aikaisempaa enemmän vaatia työnantajaltaan työhyvinvointia, merkityksellisyyden tunnetta ja mahdollisuutta toteuttaa itseään työn kautta. Tämä kaikki on mahdollista yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Yhteisöohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti luottamuksen, yhteisöllisyyden sekä työn merkityksellisyyden kokemuksiin. Kaikki tämä osaltaan edistää organisaation kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä. Yhteisö johtaa itse itseään. Yhteisö sekä yhteistyö ovat yhteisöohjautuvan organisoitumisen ytimessä (Salovaara & Mäkkeli, 2021, s. 39).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa pohditaan usein tutkimuksen objektiivisuutta sekä totuutta (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 118). Puusan ja Juutin (2020, s. 170–181) mukaan laadullisessa tutkimuksessa täydellistä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Heidän mukaansa kaikki laadullisen tutkimuksen ratkaisut perustuvat lopulta tutkijan subjektiivisiin päätöksiin. He jatkavat, että tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan pyrkimys oman subjektiivisuuden havaitsemiseen tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkimuksessa valinnat ovat myös subjektiivisia.

Puusan ja Juutin (2020, s. 168) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa huomioidaan myös tutkimuksen eettisyys. Heidän mukaansa eettisyydellä tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista läpi tutkimusprosessin. Tämän tutki-

muksen eettisyyteen kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Teoriaosassa hyödynnettiin laajasti aikaisempaa kirjallisuutta pääilmiöstä sekä sen lähi-ilmiöistä. Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus on pääosin uutta ja ajankohtaista kirjallisuutta. Eettisyys huomioitiin myös analyysissä pitäen henkilöt anonyymeinä.

Sarajärvi ja Tuomi (2018, s. 119) huomioivat, että luotettavuuden tarkastelussa voidaan pohtia myös tutkimuksen puolueettomuutta. Tällä he tarkoittavat sitä, miten tutkimuksen laatijan asenteet vaikuttavat aineiston analysointiin. Tämän tutkimuksen puolistrukturoituja teemahaastatteluita ohjasi etukäteen laadittu haastattelurunko, joka oli osin tehty aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Haastatteluja tehdessä oli täten tiettyjä odotuksia haastateltavien vastauksista. Kuitenkin haastattelurunkoa sovellettiin keskustelun mukaan, eikä aikaisemmat oletukset ohjanneet keskustelua.

Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 122) mukaan luotettavuuden arvioinnissa keskitytään aineiston keruuseen. He jatkavat, että osa tutkimuksen luotettavuudesta määrittyy myös haastateltavien valinnan perustelulla. Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain neljää henkilöä, jotka edustavat henkilöstöalaa. Haastatteluista saatiin kuitenkin kerättyä hyvin kattava aineisto ja neljä hyvin samankaltaista näkemystä yhteisöohjautuvuuden ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuutta ja monipuolisuutta olisi voinut lisätä se, että haastateltavia olisi ollut enemmän. Toisaalta haastateltavat olivat eri organisaatioista ja siitä huolimatta vastaukset haastattelukysymyksiin olivat yhtenäiset.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Yhteisöohjautuvuus on uusi käsite, joten ilmiötä itsessään tullaan varmasti vielä tutki-
maan lisää. Toivottavaa olisi, että käsite vakiintuisi myös kansainvälisessä tutkimuksessa ja ilmiölle saataisiin yksiselitteisempi perustelu. Ilmiön laajuus haastaa käsitteen tar-
kentamista. Toisaalta ilmiön laaja käsiteviidakko tekee yhteisöohjautuvuuden ilmiöstä
mielenkiintoisemman ja moniulotteisemman.

Jatkotutkimusta Leadership as a Service -työkalusta ja etenkin sen hyödyllisyydestä sekä palveluiden käyttöprosentista eri yrityksissä olisi mielenkiintoista lukea. Työkalu on vielä sen verran uusi, ettei dataa eri palveluiden merkityksestä ja käytöstä ole vielä kerätty tarpeeksi. LaaS-työkalua on mahdollista hyödyntää myös perinteisimmissä organisaatioissa, mikäli henkilöstö on vastaanottavaa ja muutokselle sopeutuvaa. Jos LaaS-työkalu tulee laajemmin käyttöön eri kokoisissa ja erilaisissa organisaatioissa, sen datasta saisi kerättyä mielenkiintoista tietoa henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyen, sekä tietysti siihen, mitä ihmiset aidosti kaipaavat johtamiselta.

LaaS-työkalu mahdollistaa yksilöllisen ja personoidun johtamisen kaikille työyhteisön jäsenille. Yksilöllinen johtaminen säästää organisaation resursseja, kuten aikaa ja kustannuksia. Myös tästä syystä LaaS-työkalun jatkotutkiminen voisi tuottaa hyödyllistä tietoa organisaatioille, jotka pohtivat työkalun käyttöönottoa tai yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä. Alkuvuodesta 2022 LaaS-työkalusta on kehitetty uusi versio nimeltään Guidin. Guidin työkalusta tullaan varmasti kuulemaan vielä.

Lähteet

- Anderson A.H., McEwan, R., Bal, J. & Carletta, J. (2007). Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2558–2580. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.01.001>
- Auntie. Ratkaisuja työntekijän tökkivään arkeen. Noudettu 08.03.2022 osoitteesta <https://auntie.io/fi/>
- Bligh, M.C., Pearce, C.L. & Kohles, J.C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1–19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>
- Einola-Pekkinen, V. & Nieminen, K. (2020) Labit systeemisen yhdessäohjautumisen alustoina. Teoksessa *Työn tuuli. Kohti uutta normaalia?* 29(2), 92–94. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. ISSN 2343-2055.
- eNPS. Henkilöstö NPS eli eNPS. eNPS on standardi työhyvinvoinnin mittari. Työhyvinvoinnista seuraa tyytyväiset asiakkaat; tyytyväisistä asiakkaista kannattava liiketoiminta. Noudettu 08.03.2022 osoitteesta <https://www.enps.fi/>
- Gibeau, E., Langley, A. & Denis, J-L. (2020). Human relations. Bridging competing demands through co-leadership? *Potential and limitations*, 73(4), 464–489. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0018726719888145>
- Greenleaf, R. (2014). Who is the Servant-Leader? *The International Journal of Servant-Leadership*, 10(1), 17–22. ISSN 2160-8164
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Tampere: Tammerprint Oy. ISBN 978-952-261-827-6. Saatavana World Wide Webistä: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf.

- Hunter, E., Neubert M., Perry S. Witt, L., Penney, L. & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Integrata. Kuin ihminen. Humaania HR-alan kokonaispalvelua. Tosissaan, mutta ei vakavissaan. Noudettu 21.3.2022 osoitteesta <https://www.integrata.fi/>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Prints. 213. 978-951-830-456-5 nidottu
- Ketkar, H. & Workiewicz, M. (2021). Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations. *Strategic Management Journal*, 43(5), 935–963. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/smj.3349>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoi-ta tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 978-952-451-516-0 EPUB
- Koivunen, N. (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus*, 32–45. [file:///C:/Users/admin/Downloads/101511-Artikkelin%20teksti-180095-1-10-20210108%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/101511-Artikkelin%20teksti-180095-1-10-20210108%20(1).pdf)
- Koivunen, N. (2009). Collective expertise: Ways of organizing expert work in collective settings. *Journal of Management and Organization*, 15(2), 258–276. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.15.2.258>
- Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 79–105). Helsinki: Alma Talent.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Teoksessa *Työn tuuli. Kohti uutta normaalia?* 29(2). (s. 7–13). Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. ISSN 2343-2055.
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.

- LaaS Company. Kiihdytä kohti tulevaisuuden työelämää. Toimintamallit ja työkalut niille, jotka uskaltavat uudistua. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://laas.fi/>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. 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>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, Miksi ja Miten?* Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organizational Design*, 8(23), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Teoksessa *Työn tuuli. Kohti uutta normaalia?* 29(2). (s. 21–28). Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. ISSN 2343-2055.
- Martela, F. & Ryan, M. (2016) The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martela, F. & Jarenko, K. (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, F. & Jarenko, K. (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
- Mäkelä, M., Sumelius, J., Vuorenmaa, H. & Gartner, J. (2017). Teknologia kirittää tietotyötä muutosten tiellä – HR:n uudet kysymykset. Teoksessa *Työn tuuli – Innovatiiviset johtamiskäytännöt 1/2017*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. ISSN 2343-2055.

- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>
- Mäkkeli, J. (2020). CASE: Futurice. Teoksessa Gamrasni, M. *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. (s. 22–27). Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Newprint Oy, Raisio 2021. ISBN 978-952-7225-06-6.
- Pearce, C. & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Työelämän tutkimus. *Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä*. 17(3). s. 187–201. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä.pdf
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, luku 9. Helsinki: Gaudeamus. 978-952-345-616-7 EPUB
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., & Laukkanen, T. (2015). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.
- Pystynen, J. (2017). *Vincit*. Artikkelissa Porkka, E. (2017). Edelläkävijät näyttävät tietä. Teoksessa *Työn tuuli – Innovatiiviset johtamiskäytännöt 1/2017*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. ISSN 2343-2055.
- Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17(2), 81–84. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072>
- Rurkkhum, S. & Bartlett, K. (2018). Organizational citizenship behaviour for collectivist cultures: instrument development and human resource development implications. *Human Resource Development International*, 21(2), 107–124. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1400820>
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 2020-04, 61, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). *Psykologiset perustarpeet työelämässä: autonomian edistämisellä kohti työn imua*. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 246–261. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987?acceptCookies=1>
- Sato, H. & Makabe, T. (2021). Is Shared Leadership Shared? *Annals of Business Administrative Science*, 20(5), 141–153. <https://doi.org/10.7880/abas.0210901a>
- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 49–77). Alma Talent Oy. ISBN: 978-952-14-3039-8
- Salovaara, P. (2020a). *Johtopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos. s. 229. 978-951-851-991-4
- Salovaara, P. (2020b). Oikea sana, väärä ilmiö – miksi yhteisöohjautuvuuden ymmärtäminen on tärkeämpää kuin itseohjautuvuuden? Teoksessa *Työn tuuli – Kohti uutta normaalia?* 29(2). Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. ISSN 2343-2055.
- Salovaara, P. & Mäkkeli, J. (2021). Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. (s. 39–60). Haaga-Helion julkaisut 3/2021. Newprint Oy, Raisio 2021. ISBN 978-952-7225-06-6.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent
- Sofokus. Me olemme Sofokus. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://www.sofokus.com/fi/me/>
- Sofokus. Better Monday – Tarina podcasting takana. Noudettu 28.2.2022 <https://www.sofokus.com/fi/blogi/2020/11/02/tarina-podcastin-takana/>
- Sofokus. Liiketoimintasi digitaalinen kypsyytaso. Noudettu 16.4.2022 osoitteesta <https://www.sofokus.com/fi/>
- Sofokus. Vastuullisuus Sofokuksella. Kestävä kehitys ja sosiaalinen vastuu. Noudettu 28.2.2022 osoitteesta <https://www.sofokus.com/fi/vastuullisuus/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

- Sweeney, A., Clarke, N. & Higgs, M. (2019). Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115–136. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12181>
- Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toikka, K & Salovaara, P. (2022). *Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista*. Järvenpään kaupunki.
- Työterveyslaitos. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.
- Vincit. Mitä me teemme. Tavallista inhimillisempää digitalisaatiota. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://www.vincit.fi/fi/mita-me-teemme/?next=true>
- Vincit. Yhtiöjärjestys. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://www.vincit.fi/fi/sijoittajille/hallinnointi/yhtiojarjestys/>
- Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfeifer, D. & Jackson, B. (2008). Exploring Co-leadership Talk Through Interactional Sociolinguistics. *Victoria University of Wellington, New Zealand and The University of Auckland, New Zealand*, 4(3), 339–360 <https://doi.org/10.1177/1742715008092389>
- Woods, P. A., Bennet, N., Harvey, J. A. & Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. Findings from a Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(4), 439–457. DOI:10.1177/1741143204046497
- Ylen, M. (2015). *Labor, Amor, Vincit. Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuiden tilana*. Johtamisen laitos [Pro gradu -tutkielma, Aalto-yliopisto]. www.urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201504032143
- Ylen, M. (2018). Työpaikka unelmien alustana. Työpaikka unelmien alustana 6/6. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta <https://www.vincit.fi/fi/tyopaikka-unelmien-alustana/>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

- Esittelisitkö alkuun itsesi ja organisaatorakenteenne?
- Minkälainen johto-funktio teillä on?
- Minkälainen on HR:n (people-tiimin) rooli yrityksessänne?
- Miten perinteisen esihenkilön rooli hoidetaan?
- Mitä käsitettä teillä käytetään itseohjautuvuudelle ja miksi?
- Kuvaile lyhyesti, miten teillä ymmärretään käsite yhteisöohjautuvuus.
- Miten yhteisöohjautuvuus näkyy organisaatiossanne? Mitä kaikkea siihen teillä kuuluu?
- Miten päätöksenteko on hajautettu? Mitä johto päättää entä henkilöstö itse?
- Miten tiimien päätöksenteko mielestänne toimii?
- Minkälaista palautetta olette saaneet henkilöstöltä yhteisöohjautuvuuteen liittyen?
- Millaisia käytänteitä/toimintatapoja olette kehittäneet yhteisöohjautuvan henkilöstön johtamiseen?
- Mitkä käytänteet toimivat ja mitkä eivät?
- Miten huolehditte henkilöstön hyvinvoinnista?
- Millä tavalla henkilöstö saa tukea?
- Onko konfliktien varalle luoto virallisia käytänteitä? Miten konfliktit hoidetaan?
- Miten huolehditte henkilöstön osaamisen kehittämisestä?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet?
- Minkälainen vaikutus yhteisöohjautuvuudella on yksilötasolla entä laajemmin organisaatiotasolla?
- Mitä hyvää yhteisöohjautuvuudessa on perinteiseen organisoitumiseen verrattuna mielestäsi?
- Miksi organisaation olisi hyvä tavoitella yhteisöohjautuvuutta?
- Mitä haluatte saavuttaa yhteisöohjautuvuudella?