



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jaana Koivuniemi

Strategiasta menestykseen itseohjautuen

Monitapaustutkimus suorituksen johtamisesta itseohjautuvassa
suurorganisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jaana Koivuniemi		
Tutkielman nimi:	Strategiasta menestykseen itseohjautuen: Monitapaustutkimus suorituksen johtamisesta itseohjautuvassa suurorganisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Linna		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	131

TIIVISTELMÄ:

Itseohjautuvuus on yleistynyt työelämässä viime vuosikymmenen aikana. Erityisesti startup-yrietykset ovat omaksuneet käyttöönsä matalahierarkkisen toimintatavan, jossa valta ja vastuu on jaettu koko työyhteisön kesken. Organisaation kasvaessa siihen muodostuu usein hierarkioita ja ohjausmekanismeja, jotka voivat heikentää itseohjautuvuutta ja organisaation joustavuutta. Tämä haaste voi johtaa startup-yritysten kasvuhaluttomuuteen.

Mikäli itseohjautuva organisaatio haluaa kasvaa kannattavasti säilyttäen samalla itseohjautuvan organisaatiomallinsa, organisaatioon on rakennettava mekanismeja, joiden avulla yksilöt voivat varmistaa, että heidän työnsä ja tekemänsä päätökset edistävät koko organisaation tavoitteita. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvat suurorganisaatiot tukevat työntekijöidensä tuloksellista ja itseohjautuvaa suoriutumista, joka kollektiivisesti toteutessaan johtaa koko organisaation menestykseen sekä millaisilla toimintamalleilla ja käytänteillä tuloksellista ja itseohjautuvaa suoriutumista tuetaan. Itseohjautuvuus viittaa yksilöön, joka on kyvykäs toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuva organisaatio tarkoittaa puolestaan työyhteisöä, joka toimii kokonaisuudessaan itseohjautuvasti. Työyhteisössä on myös itseohjautuvuutta tukevia rakenteita, prosesseja ja käytänteitä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan itseohjautuvuutta työelämän ilmiönä ja pureudutaan tarkemmin siihen, millaisilla organisaatorakenteilla ja suorituksen johtamisen käytänteillä itseohjautuva organisaatio voi tukea tiimejään ja yksilöitään suoriutumaan työstään hyvin. Tutkimus perustuu monitapaustutkimuksen menetelmään, jonka aineisto koostuu haastatteluista ja julkisesti saatavilla olevasta dokumentaatiosta. Aineistoanalyysissä rakennetaan yksittäistapauksia vertailemalla teoreettinen malli, joka kuvaa suorituksen johtamista itseohjautuvassa suurorganisaatiossa.

Tutkimuksessa laadittu teoreettinen malli muodostuu suorituksen johtamisen viitekehystä sekä itseohjautuvaa ja tuloksellista suorituksen johtamista tukevien käytänteiden ja toimintatapojen listasta, joka on laadittu käytännönläheiseksi tehtävälistaksi itseohjautuvan organisaation kehittäjälle. Tutkimustulokset osoittavat, että itseohjautuvien suurorganisaatioiden suorituksen johtaminen perustuu korkealaatuiseen esihenkilötyöhön, joka tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja johdettavilleen suorituksen johtamisen syklisen prosessin vaiheissa, jotka ovat yhteisen suunnan eli strategian määrittely, tavoitteiden johtaminen, ohjaus ja palaute, oppiminen ja kehittyminen sekä muutoksiin mukautuminen. Itseohjautuvassa suurorganisaatiossa on oltava selkeät rakenteet erityisesti tavoitteiden johtamiseen, jotta voidaan varmistaa, että tiimit ja yksilöt edistävät organisaation yhteisiä tavoitteita. Itseohjautuvuus voi edistää organisaation menestystä, kun hierarkian ja rakenteellisten käytänteiden välillä on sopiva tasapaino.

AVAINSANAT: itseohjautuvuus, organisaatiot, itsensä johtaminen, autonomia, suoritusjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, strategiatyö, organisaatiosuunnittelu

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Itseohjautuvuus työelämässä	10
2.1	Keskeiset käsitteet	10
2.2	Itseohjautuvan organisaation piirteet	14
2.3	Itseohjautuvia organisaatiomalleja	16
2.4	Itseohjautuvuuden strateginen merkitys	18
2.5	Itseohjautuvuus suurorganisaatiossa	20
3	Strategiasta menestykseen itseohjautuvassa organisaatiossa	23
3.1	Henkilöstöjohdon muuttuva rooli	23
3.2	Esihenkilöt valmentajina ja mahdollistajina	25
3.3	Itseohjautuvan suorituksen johtaminen	28
3.3.1	Yhteinen suunta (strategia)	31
3.3.2	Selkeät tavoitteet	33
3.3.3	Ohjaus ja palaute	34
3.3.4	Oppiminen ja kehittyminen	37
3.3.5	Muutokseen mukautuminen	40
3.4	Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	41
4	Tutkimuksen metodologia	44
4.1	Tutkimusfilosofiset valinnat	44
4.2	Tutkimusstrategia ja menetelmät	45
4.3	Tapausten valinta	46
4.4	Aineiston kerääminen	49
4.4.1	Haastattelut	50
4.4.2	Sekundääriaineisto	52
4.5	Aineiston analysointi	52
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54

5	Tutkimustulokset	57
5.1	Tapausten kuvaus ja sisäiset analyysit	57
5.1.1	Suurorganisaatio 1	57
5.1.2	Suurorganisaatio 2	66
5.1.3	Suurorganisaatio 3	74
5.1.4	Suurorganisaatio 4	84
5.2	Tapausten välinen analyysi	93
5.2.1	Johtajuus ja esihenkilötyö	93
5.2.2	Yhteinen suunta (strategia)	95
5.2.3	Tavoitteiden johtaminen	97
5.2.4	Ohjaus ja palaute	100
5.2.5	Oppiminen ja kehittyminen	104
5.2.6	Muutokseen mukautuminen	107
6	Johtopäätökset	108
6.1	Tutkimuksen teoreettinen hyöty	110
6.2	Tutkimuksen käytännön hyöty	111
6.3	Tutkimuksen arviointi	113
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	115
	Lähteet	117
	Liitteet	128
	Liite 1. Kutsu haastatteluun	128
	Liite 2. Teemahaastattelun runko	129
	Liite 3. Tehtävälista itseohjautuvan organisaation kehittäjälle	131

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusaukko.	7
Kuvio 2. Hierarkian ja rakenteiden välinen matriisi.	15
Kuvio 3. Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen erilaisissa organisaatioissa.	17
Kuvio 4. Organisaatiosuunnittelussa huomioitavat ulottuvuudet.	24
Kuvio 5. Ketterän hallinnon dimensiot ja ominaisuudet.	29
Kuvio 6. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä.	29
Kuvio 7. Suorituksen johtamisen ulottuvuudet itseohjautuvassa organisaatiossa.	31
Kuvio 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	42
Kuvio 9. Tutkimuksen metodologiset valinnat.	44
Kuvio 10. Itseohjautuvien suurorganisaatioiden suorituksen johtamisen viitekehys.	109

Taulukot

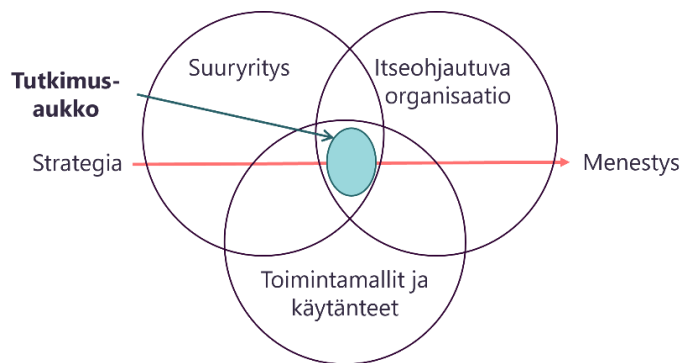
Taulukko 1. Itseohjautuvuuden käsitteiden erilaisia määritelmiä.	11
Taulukko 2. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät.	12
Taulukko 3. Itseohjautuvista organisaatioista käytettäviä termejä.	13
Taulukko 4. Johtajan, johtajuuden ja johtamisen määritelmät.	13
Taulukko 5. Itseohjautuvia organisaatiotyyppisiä.	18
Taulukko 6. Tutkimustapausten esittely.	49
Taulukko 7. Haastatteluiden kesto ja laajuus.	51
Taulukko 8. Sekundääriaineiston keräämisessä hyödynnetyt tietolähteet.	52
Taulukko 9. Johtajuuteen ja esihenkilötyöhön liittyvät tulokset.	93
Taulukko 10. Yhteiseen suuntaan (strategia) liittyvät tulokset.	95
Taulukko 11. Tavoitteiden johtamiseen liittyvät tulokset.	97
Taulukko 12. Ohjaukseen ja palautteeseen liittyvät tulokset.	100
Taulukko 13. Oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät tulokset.	104
Taulukko 14. Muutoksiin mukautumiseen liittyvät tulokset.	107

1 Johdanto

Startup-yritysten toiminta perustuu usein itseohjautuvaan toimintamalliin, jossa hierarkia on minimaalista ja työntekijät saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Itseohjautuvuus näyttää tuovan organisaatioille useita etuja, kuten ketteryys, nopea oppiminen ja resilienssi. Organisaation kasvaessa siihen kehittyy usein hierarkioita ja ohjausmekanismeja, jotka vähentävät itseohjautuvuutta, ketteryyttä ja joustavuutta. (Buffart ja muut, 2021) Useat globaalisti tunnetut suurorganisaatiot, kuten Amazon, Spotify, Google, Netflix ja Tesla hyödyntävät itseohjautuvaa organisaatiomallia (Rigby ja muut, 2018, s. 8), joten itseohjautuvuutta on mahdollista soveltaa menestyksekkäästi myös suuryrityksissä. Useiden tutkijoiden mukaan itseohjautuvuuden soveltaminen on suuryrityksessä kuitenkin monimutkaisempaa ja vaikeampaa kuin pienemmissä organisaatioissa (Annosi ja muut, 2020, s. 62; Bernstein ja muut, 2016, s. 40; Dikert ja muut, 2016).

Mikäli itseohjautuva organisaatio haluaa kasvaa kannattavasti säilyttäen kuitenkin itseohjautuvan organisaatiomallinsa, organisaatioon on Martelan (2019, s. 5) mukaan rakennettava mekanismeja, joiden avulla yksilöt voivat varmistaa, että heidän työnsä ja tekemänsä päätökset edistävät koko organisaation tavoitteita. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä yrityksen strategiaa, he eivät todennäköisesti myöskään osaa tehdä strategian mukaisia tekoja arjessaan, mikä voi heikentää yrityksen menestystä. Davilan ja muiden (2010, s. 79) mukaan yritykset epäonnistuvat kasvutavoitteissaan usein siksi, että ne vastustavat siirtymistä jäsennellympään johtamismalliin, eivätkä kykene omaksumaan uusia prosesseja ja malleja oikea-aikaisesti. Launosen ja muiden (2020, s. 35) tutkimus osoittaa, että itseohjautuvat organisaatiot kamppailevat juuri itseohjautuvuuden ideaalien ja ammattimaisemman johtamisjärjestelmän välillä, sillä liiketaloudelliseen hallintaan tähtäävät elementit saatetaan nähdä turhina rakenteita. Pieni muutama työntekijää työllistävä yritys voi kenties operoida ilman mitään aukikirjoitettuja rakenteita (Jarenko & Martela, 2017, s. 13), mutta suurorganisaatioissa anarkia, jossa säännöt tai rakenteet eivät rajoita kenenkään toimintaa, ei mahdollista sellaista koordinaatitasoa, että ihmiset voisivat saavuttaa menestystä yhdessä (Martela, 2023, s. 23).

Itseohjautuvuuden ihanteet ja kasvun tuomat tarpeet ovat ristiriidassa keskenään, mikä voi johtaa joko epäonnistuneeseen kasvuun tai yritysten kasvuhaluttomuuteen. Suomi tarvitsee lisää kasvuyrityksiä selviytyäkseen heikosta taloudellisesta tilanteesta (Halme ja muut, 2015, s. 11) Toisaalta itseohjautuvuus voi tarjota yrityksille joustavuutta ja ketteryyttä, mikä on tarpeellista yritysten selviytymiselle yhä monimutkaisemmaksi muuttuvassa toimintaympäristössä (Bernsteinin ja muut, 2016; Lee & Edmondson, 2017). Tämä pro gradu -tutkielma tarttuu itseohjautuvuuden ja kasvun väliseen dilemmaan tutkimalla, millaisia toimintamalleilla ja rakenteilla itseohjautuva suurorganisaatio tukee työntekijöidensä itseohjautuvaa ja tuloksellista suoriutumista, mikä kollektiivisesti toteutuessaan johtaa koko organisaation menestykseen. Tutkimuksessa tarkastellaan siis suorituksen johtamiseen tarvittavien rakenteiden ja prosessien sekä itseohjautuvuuden mahdollistavan vapauden välistä tasapainoa. Tätä tutkimusaukkoa kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusaukko.

Itseohjautuvien tiimien toimintaa on tutkittu jo varsin paljon (Birkinshaw, 2018, s. 40), mutta koko organisaatiota koskevan itseohjautuvuuden tarkastelu on suhteellisen uutta (Kostamo ja muut, 2020, s. 8). Eron voi todeta myös tietokantahakuja tehdessään. Scopus-tietokanta löytää itseohjautuvista organisaatioista hakusanoilla "self-managing organization" vain 12 dokumenttia liiketoiminnan ja johtamisen aihealueelta. Itseohjautuvista tiimeistä hakusanoilla "self-managing team" löytyy puolestaan 181 dokumenttia.

Itseohjautuvien organisaatioiden henkilöstöjohtamisen käytänteistä on löydettävissä vain muutamia tutkimuksia. Tämä tutkimus laajentaa olemassa olevaa teoriaa sekä itseohjautuvien organisaatioiden että henkilöstöjohtamisen käytänteiden näkökulmasta.

Itseohjautuvuuden termistö ei ole vakiintunutta, mikä on huomioitava sekä kirjallisuutta lukiessa että empiiristä tietoa analysoidessa, jotta asioita ei tulkita virheellisesti. Sopivien tutkimustapausten löytäminen työn empiiristä osuutta varten voi olla haastavaa, sillä itseohjautuvia suuorganisaatioita on Suomessa niukasti. Tutkimustapausten valinnassa on tärkeää tiedostaa, että itseohjautuvuus voi eri toimijoiden käyttämänä tarkoittaa melkein mitä vaan täydellisestä hierarkiattomuudesta työntekijöiden voimauttamiseen ja palvelemaan esihenkilötyöhön (Martela, 2020, s. 22). Tapausten valinnassa on siis varmistettava, että organisaatiot eivät sovelle itseohjautuvuutta liian erilaisella tavalla.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten itseohjautuvat organisaatiot tasapainoilevat välttämättömien rakenteiden ja prosessien sekä itseohjautuvuuden mahdollistavan vapauden välillä. Tasapainoa tarkastellaan suorituksen johtamisen näkökulmasta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten itseohjautuvat suurorganisaatiot tukevat työntekijöiden tuloksellista ja itseohjautuvaa suoriutumista?
- Millaisilla toimintamalleilla ja käytänteillä tuloksellista ja itseohjautuvaa suoriutumista tuetaan?

Tutkimustulosten avulla on tarkoitus rakentaa malli, joka auttaa itseohjautuvia kasvuyrityksiä tunnistamaan suorituksen johtamisen käytänteisiin liittyvät kehitystarpeensa, joita edistämällä itseohjautuva organisaatio voi mahdollisesti onnistua kasvussaan paremmin. Toisaalta malli voisi myös rohkaista perinteisempiä organisaatiomalleja soveltavia suurorganisaatioita siirtymään itseohjautuvuuteen, sillä Feyn ja muiden (2002, s. 1)

mukaan ketterät yrittäjämäiset organisaatiot ja startup-yritykset ovat luoneet perinteisille organisaatioille paineita siirtyä vanhoista hierarkkisista rakenteista itseohjautuviin johtamismalleihin.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti on jaettu kuuteen lukuun. Työn ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen tavoitteet, aiheen rajaus ja tutkimusongelma. Toisessa luvussa käsitellään itseohjautuvuutta työelämässä selittämällä keskeisiä käsitteitä, ilmiön piirteitä ja strategista hyötyä sekä itseohjautuvuutta suuryrityskontekstissa. Kolmannessa luvussa käsitellään strategisen menestyksen edistämistä itseohjautuvissa organisaatioissa. Luvussa pureudutaan siihen, mitkä tekijät ja millaiset toimintatavat edistävät tiimien ja yksilöiden tuoksellista ja itseohjautuvaa suoriutumista. Luvun lopussa esitetään kirjallisuuskatsauksen synteesi ja viitekehys, jota hyödynnetään empiriassa.

Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään tutkimusmetodologiaa ja perustellaan tutkimusfilosofiset valinnat sekä tutkimusstrategia ja -metodit. Sen jälkeen kuvataan tutkimustapausten valintaa sekä aineiston keräämistä ja analysointitapaa. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi esitellään tutkimusten tuloksia kuvaamalla ensin jokaisen yksittäistapauksen analyysi esimerkkeineen. Sen jälkeen esitellään tapausten välinen analyysi vertaillen löydöksiä aiempaan tutkimukseen. Tutkimus päätetään johtopäätöksiin, jotka aloitetaan esittelemällä tutkimuskokonaisuuden yhteenvedo ja johtopäätökset tutkimuksen hyödyistä. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen rajoitteita ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimuksille.

2 Itseohjautuvuus työelämässä

Itseohjautuvuudesta on viime vuosikymmenen aikana tullut suorastaan trendisana suomalaisessa työelämässä (Martela, 2020, s. 22). Kun suomalaisilta työntekijöiltä ja esihenkilöiltä kysyttiin, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan, vastaukset poikkesivat tosistaan hyvin paljon (Launonen ja muut, 2020, s. 30). Kostamon ja muiden (2020, s. 7) mukaan työelämän itseohjautuvuuskeskustelu on polarisoitunutta. Osan mielestä ilmiö ratkaisee kaikki työelämän ongelmat. Toiset pitävät sitä puolestaan työelämän huuhaa-trendinä, joka on suorastaan vaarallista järkevälle tekemiselle. Itseohjautuvuuden ajatellaan usein olevan yksilötason ilmiö (Kostamon ja muut, 2020, s. 8), mikä on työelämän näkökulmasta kyseenalaista, sillä yksilöt työskentelevät yleensä tiimien ja vähintäänkin organisaatioidensa jäseninä. Yksilöiden kyvykkyys toimia erilaisten ryhmien ja tiimien jäsenenä on työelämässä todennäköisesti vieläkin tärkeämpää kuin itseohjautuminen yksilönä. Kostamo ja muut (2020, s. 8) suosittelevatkin tarkastelemaan itseohjautuvuutta työelämäkontekstissa organisaatiotasoisena ilmiönä.

2.1 Keskeiset käsitteet

Aiempaa tutkimustietoa lukiessaan voi huomata, että itseohjautuvuuteen liittyvä termistö ei ole vakiintunutta. Lukijan voi olla haastavaa ymmärtää tutkimustulosten merkitys, ellei hänellä ole jo syvällistä ymmärrystä aiheesta. Launonen ja muut (2020, s. 30) ovat löytäneet 15 erilaista itseohjautuvuuden käsitettä, joiden englanninkielisessä termissä sana self- on yhdistynyt johonkin toimintatapaan. Tutkijoiden löydöksiä lähdeviitteen esitellään taulukossa 1. Vaikka käsitteet ovat lähellä toisiaan on kuitenkin mahdollista havaita aste-eroja siinä, millaista itseohjautuvuutta käsitteiden mukaan halutaan saavuttaa. Taulukon viimeiselle riville tutkijat ovat listanneet koko yhteisön itseohjautuvuuteen liittyviä termejä ilman tarkempia määritelmiä. He kuitenkin kertovat, että itseohjautuvuuden painotus vaikuttaa olevan kaikissa hiukan erilainen.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden käsitteiden erilaisia määritelmiä (mukaillen Launonen ja muut, 2020, s. 31).

Termi (englanti)	Määritelmä
Itsensä johtaminen (Self-management self-leadership)	Yksilön kyky johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtään (Neck & Manz, 1996).
Itsekontrolli (Self-control)	Toteutuu silloin, kun yksilö toimii tietoisesti toisin kuin yleensä, ilman ulkoista pakkoa (Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007).
Itseohjattu, itsesuunniteltu (Self-directed, self-planned)	Itsenäinen päätöksenteko ja toiminta, viittaa tyypillisimmin oppimiseen ja tulee pedagogian filosofiasta. Tavoitteena sisäisesti motivoitunut itsenäinen ja aktiivinen oppija.
Itsesäätely (Self-regulation)	Tunneälyyn liitetty kyvykkyys tunnistaa ja hallita omia tunteitaan, sisäisiä voimavaroja ja kyvykkyksiä.
Itsemääräytyminen, itsesäätely (Self-determination)	Itsemääräytymisteorian mukaan ihminen on aktiivinen toimija. Jotta ihminen voi toteuttaa tarkoitustaan, ympäristön on tuettava kolmea perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys. (Deci & Ryan, 2000).
Itseohjautuva johtaminen (Management by self-control)	Druckerin (1954) mukaan tietotyö vaatii työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja. Itseohjautuva johtaminen liittyy tavoitejohtamiseen: kun tavoitteet ovat työntekijälle selvillä, hänen oletetaan ohjaavan itse itseään näiden suunnassa. Se vaatii työntekijöiltä uusia ajattelutapoja, kyvykkyksiä ja työkaluja.
Autonomiset itseohjautuvat tiimit (Self-managed / autonomous teams)	Selittää periaatteet, miten tiimit voivat toimia autonomisesti organisaatiossa. Autonomisia tiimejä on tutkittu 1950-luvulta lähtien, ja erityiset tiimien kehittämismuutokset olivat 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella. (Patanakul, Chen & Lynn, 2012)
Omavarainen, itsesäätävä (Self-contained, self-regulated)	Esimerkiksi W.L. Gore'lla on omavaraisia tehtaita, jotka operoivat itsenäisesti niille valikoituja tuotantolinjoja. Kun tehtaiden koko ylittää 150 henkeä, toinen itsenäinen tehdas rakennetaan sen viereen.
Itsehallinto (Self-governance)	Viittaa yleensä valtion autonomiseen, itsenäiseen asemaan.
Itseohjautuva organisaatio (Self-managing organization)	Koko työyhteisö toimii itseohjautuvasti, ei vain tiimit ja yksilöt. Työyhteisöllä on tätä tukevia rakenteita, prosesseja ja käytänteitä (Lee & Edmondson, 2017).
Itseorganisointuminen (Self-organizing)	Miten asiat organisoituvat kompleksisissa systeemeissä (Plowman ja muut, 2007). Esimerkiksi ihmisen keho on kompleksinen systeemi, jossa eri osat ovat yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toistensa toimunnoista. Kehon toiminnot järjestyvät itsenäisesti ilman erillistä "ohjausta".
(Co-management, co-leadership, social self-organizing)	Yhteisöohjautuminen, yhteisohjautuminen, joukko-ohjaistuminen, ryhmäohjautuminen, kanssaohjautuminen, yhdessä ohjautuminen

Martela (2020) laajentaa ilmiön suomenkielistä termistöä huomioiden itseohjautuvuuden yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Hänen määritelmiensä mukaisesti yksilötasolla tulisi puhua itseohjautuvuudesta, tiimitasolla yhteisöohjautuvuudesta ja organisaatiotasolla itseorganisoitumisesta. Termien määritelmät kuvataan taulukossa 2, jossa ilmiöt selitetään myös vastakohtien avulla.

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (mukaillen Martela, 2020, s. 22).

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esihenkilöiden valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin ohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Salovaaran (2020, s. 18) mukaan yhteisöohjautuvuudessa ei ole kyse vain itsensä johtamisesta, vaan koko organisaation rakenteista, yhteistyön järjestämisen periaatteista ja käytännön toimintatavoista. Hän siis käyttää organisaatiotasolla puhuttaessa termiä yhteisöohjautuvuus, kun Martela (2020) puolestaan käyttää ilmiöstä termiä itseorganisoituminen. Vaikuttaa siltä, että tutkijoilla ei ole vakiintunutta suomenkielistä termiä organisaatiotasoiselle itseohjautuvuudelle. Kostamo ja muut (2020, s. 8) toteavat, että jako yksilö- ja organisaatiotasoiseen itseohjautuvuuteen ei ole vakiintunut myöskään yleisessä keskustelussa. Tässä työssä päädyttiin käyttämään termiä *itseohjautuva organisaatio*, koska se esiintyy suomenkielisessä kirjallisuudessa ja sitä kuulee käytettävän myös työelämäkeskustelussa. Termi kuvaa myös itsessään, että ilmiötä tarkastellaan organisaatiotasolla.

Organisaatiotasoinen itseohjautuvuus tulee tutkimuskirjallisuudessa parhaiten esiin erilaisten organisaatiotyyppien ja -mallien yhteydessä, sillä kuten Schuster ja Kanbach (2024, s. 159) toteavat, akateemikot keskustelevat jatkuvasti täydellisestä organisaatiotyypistä. Itseohjautuvia organisaatioita kutsutaan muun muassa mataliksi, litteiksi,

hajautetuiksi ja matalahierarkkisiksi (Alexy, 2022, s. 3). Nämä termit ja niiden englanninkieliset vastineet on koottu taulukkoon 3. Itseohjautuvaa organisaatiota saatetaan kutsua myös esimerkiksi termeillä teal tai ketterä, mikäli organisaatio noudattaa tiettyä organisaatiomallin oppia (Bernstein, 2016). Organisaatiomalleja esitellään tarkemmin luvussa 2.3.

Taulukko 3. Itseohjautuvista organisaatioista käytettäviä termejä (mukaillen Alexy, 2022).

Termi englanniksi	Termi suomeksi
Flat organization	Matala tai litteä organisaatio
Decentralized organization	Hajautettu organisaatio
Low hierarchy organization	Matalahierarkkinen organisaatio

Koska itseohjautuvissa organisaatioissa johtajuus on jaettua, on tärkeää selventää johtamisen ja johtajuuden ero. Tässä työssä käytetään Salovaaran (2017, s. 52-53) määritelmiä, jotka on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Johtajan, johtajuuden ja johtamisen määritelmät (Salovaara, 2017, s. 52-53).

Termi	Määritelmä
Johtaja (leader)	Henkilö tai rooli, jota henkilö pitää hallussaan ja joka on yleensä hierarkkisesti tai organisaatiokaaviossa määritelty.
Johtajuus (leadership)	Ilmiö, jonka kautta organisaatio suuntautuu. Voi tapahtua monen ihmisen toimintana, myös ilman johtajaa.
Johtaminen (management)	Organisaatiota ylläpitävät rakenteet ja johtamisjärjestelmät, jotka voivat suunnata työntekijöitä ilman johtajia. Johtaminen kuvataan asiakkeskeisenä tapahtumana, jossa hallinto, säännöt tai prosessi määräävät asiat.

Johtamisella tarkoitetaan organisaatiota ylläpitäviä rakenteita, johtamisjärjestelmiä, sääntöjä ja prosesseja, joilla työntekijöitä voidaan suunnata jopa ilman johtajaa. Johtajuudella tarkoitetaan puolestaan ilmiötä, jonka kautta organisaatio suuntautuu. Johtajuus voi tapahtua monen ihmisen yhteistoimintana ja myös ilman johtajaa. (Salovaara, 2017, s. 52-53) Kuka tahansa organisaation jäsen voi siis osoittaa johtajuutta esimerkiksi innostamalla muut yhteiseen tekemiseen. Johtaja-termi liittyy puolestaan henkilöön tai rooliin, jota henkilö pitää hallussaan (Salovaara, 2017, s. 52). Perinteisessä organisaatiossa johtaja on usein hierarkkisesti määritelty rooli, mutta kuten Bernsteinin ja muut

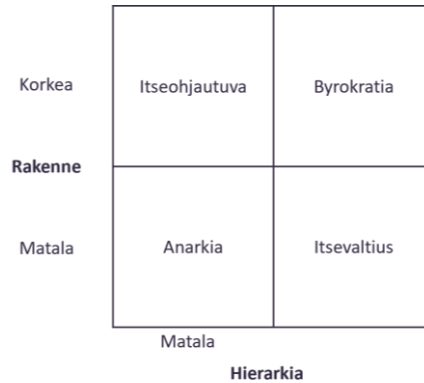
(2016, s. 44) kertovat, itseohjautuvassa organisaatiossa johtajarooli voi liittyä vain tiettyyn tehtävään tai osakokonaisuuteen tiimissä tai organisaatiossa.

2.2 Itseohjautuvan organisaation piirteet

Lee ja Edmondson (2019, s. 46) havaitsivat, että itseohjautuvissa organisaatioissa toistuu seuraavat kolme piirrettä: valtaa hajautetaan radikaalisti, vallan hajauttaminen on formaalia ja systemaattista ja vallan hajauttaminen koskee koko organisaatiota. Vallan radikaali hajauttaminen tarkoittaa heidän mukaansa perinteisen hierarkkisen esihenkilösuhteen poistamista, jolloin työntekijät saavat tehdä keskeiset työhön liittyvät päätökset, eikä esihenkilölle tarvitse raportoida. Päätöksenteko tapahtuu kaikilla organisaatiotaosilla sen sijaan, että keskitetty johto tekisi kaikki päätökset, mikä vähentää byrokratiaa (Martela, 2019 s. 8).

Vallan formaali ja systemaattinen hajauttaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa laaditaan sääntöjä ja periaatteita vallan hajauttamiseen. Työntekijöiden valtuuttaminen ei siis ole vain kulttuurillista tai esihenkilöiden ja heidän tiimiläistensä välistä, vaan itseohjautuvia työskentelytapoja pyritään institutionalisoimaan ja vahvistamaan koko organisaatiota koskevilla sääntö- ja prosessijärjestelmällä. (Lee & Edmondson, 2017, s. 48) Yleisen myytin mukaan itseohjautuvilla organisaatioilla ei ole organisaatorakennetta. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että itseohjautuvilla organisaatioilla on usein erittäin monimutkainen ja tarkasti määritelty rakenne. (Bernstein, 2016, s. 41) Itseohjautuvista organisaatiosta puhuttaessa onkin tärkeää ymmärtää hierarkian ja rakenteen välinen ero. Hierarkia tarkoittaa vallan, aseman ja etuoikeuksien keskittämistä. Rakenteet liittyvät puolestaan siihen, kuinka virallisia yrityksen sisäiset roolit, suhteet, työtavat ja säännöt ovat. Kuvion 2 nelikenttämatriisi selkeyttää, miten hierarkia- ja rakennetasot vaikuttavat organisaation luonteeseen. Byrokratiassa sekä hierarkia- että rakennetasot ovat korkeat. Byrokratian täydellistä vastakohtaa voidaan kutsua anarkiaksi. Siinä kukaan ei ole toisen yläpuolella, eivätkä säännöt tai rakenteet rajoita kenenkään toimintaa. Anarkia ei

mahdollista etenkin suurorganisaatioissa sellaista koordinaatiotasoa, jossa ihmiset voisivat tuottaa yhdessä menestystä. (Martela, 2023, s. 23-24)



Kuvio 2. Hierarkian ja rakenteiden välinen matriisi (mukaillen Martela, 2023, s. 23).

Itseohjautuvassa organisaatiossa hierarkiatarve on alhainen, mutta rakennetaso on joko korkea tai keskitasoinen (Martela, 2023, s. 23-24). Riittämättömät rakenteet aiheuttavat useiden tutkijoiden mukaan ongelmia itseohjautuvassa organisaatiossa (Dikert ja muut, 2016; Fey ja muut, 2022; Foss, 2003; Jensen & Mikkelsen, 2024; Moe ja muut, 2021). Itseohjautuva organisaatio ei toimi kaoottisesti, vaan eksplisiittisten (prosessit, toimintamallit tms.) ja implisiittisten (organisaatiokulttuuri, jaetut arvot, tiedostamattomat käyttäytymismallit tms.) ohjeiden ja suuntaviivojen mukaan (Paju, 2017, s. 44). Leen (2022, s. 83) tutkimus osoittaa, että muodolliset ja epämuodolliset rakenteet ovat syvästi kietoutuneet toisiinsa, joten niitä on tärkeää ajatella kokonaisuutena, joka vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Itseohjautuvuuteen liitetyt tavoitteet ja toimintamallit voivat kuitenkin vaihdella merkittävästi eri organisaatioiden välillä (Launonen ja muut., 2020, s. 29). Itseohjautuvuutta tukevien menetelmien valinta ja niiden sopeuttaminen organisaation tarpeisiin onkin yksi itseohjautuvan organisaatiomallin menestystekijöistä (Dikert ja muut, 2016, s. 101).

Itseohjautuvassa organisaatiossa vallan hajauttaminen koskee koko organisaatiota. Jokaisen tulee tehtävistään ja asemastaan riippumatta noudattaa organisaatiolle laadittuja sääntöjä ja toimintatapoja. (Lee & Edmondson, 2017, s. 49) Hierarkkisten

rakenteiden minimoiminen tarkoittaa usein keskijohdon ja esihenkilötason poistamista tai vähentämistä (Gray ja muut, 2015, s. 2-3). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita johtamisen puuttumista, eikä johtamisen radikaali hajauttaminen anarkiaa (Hamel, 2011, s. 53). Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuus on kontekstuaalista eli roolikohtaista, ei henkilökohtaista. Henkilöillä voi olla samanaikaisesti useita erilaisia rooleja, ja johtajuusvastuut voivat muuttua jatkuvasti, kun rooleja muodostetaan ja päätetään tarpeen mukaan. (Bernsteinin ja muut, 2016, s. 44)

Autonomiset tiimit ovat tyypillisesti itseohjautuvien organisaatioiden perusyksiköitä. Tiimit ovat dynaamisia eli ne muodostuvat, hajoavat ja mukautuvat tarpeen mukaan. (Bernsteinin ja muut, 2016, s. 43) Tiimi koostuu yksilöistä, joilla on toisiaan täydentävät taidot. Hyvin toimiva tiimi mahdollistaa yhteistoiminnan, joka ylittää yksittäisten tiimin jäsenten kyvyt. (Kurki ja muut, 2019, s. 8) Autonomiset tiimit saavat itse suunnitella, suorittaa, valvoa ja arvioida omaa toimintaansa (Bernsteinin ja muut, 2016, s. 43; Buffart ja muut, 2021; Kurki ja muut, 2019, s. 8) sekä määrittellä itselleen sosiaalisia sääntöjä, jotka mahdollistavat tiimityön organisoinnin. Itseohjautuvassa tiimissä jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että tiimi on yhteisvastuussa suorituksen lopputuloksesta ja jokaisen tiimin jäsenen tulisi myös sitoutua johtamaan toisia. (Kurki ja muut, 2019, s. 8)

2.3 Itseohjautuvia organisaatiomalleja

Kun tarkastellaan itseohjautuvuutta organisaatiotasolla, on tärkeää huomioida, että on olemassa useita itseohjautuvuuteen perustuvia organisaatiomalleja. Näiden mallien erityispiirteet voivat vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja käytäntöihin.

Yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuus voi toteutua hyvinkin erilaisissa organisaatioissa. Vahvan hierarkkinenkin organisaatio voi tarjota työntekijöille ja tiimeille tilaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Johtamisportaiden määrä ei siis estä itseohjautuvuutta. Vastaavalla tavalla itseohjautuvuuskin on organisaatioissa asteittaista ja voi esiintyä monella tavalla. (Martela, 2020, s. 23) Kuviossa 3 kuvataan erilaisia organisaatorakenteita, joissa


yksilötasoinen itseohjautuvuus ja organisaatiotasoinen itseorganisoituminen ilmenevät eri tavalla. Yksilön itseohjautuvuus voi toteutua sekä osallistavassa että yhteisorganisoitussa rakenteessa. Osallistava rakenne on keskusjohtoinen, kun taas yhteisorganisoitu rakenne on vahvasti omaehtoinen ja esihenkilöt sekä hierarkiat puuttuvat lähes täysin. (Jarenko & Martela, 2017, s. 15)

HENKILÖSTÖ	Itseohjautuva	Osallistava rakenne	Yhteisorganisoitu rakenne
	Ulkoisohjautuva	Perinteinen hierarkkinen rakenne	Tuloskontrolloitu rakenne
		Keskusjohtoinen	Itseorganisoituva
		ORGANISAATIO	

Kuvio 3. Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen erilaisissa organisaatioissa (mukaillen Jarenko ja Martela, 2017, s. 14).

Taulukossa 5 kuvataan erilaisten itseohjautuvien organisaatiomallien piirteitä. Organisaatiomallit on taulukoitu siten, että Teal-organisaatio edustaa parhaiten kuvion 3 mukaista yhteisorganisoitua rakennetta, jossa itseohjautuvuus toteutuu hyvin kokonaisvaltaisesti sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Taulukossa alaspäin mentäessä itseohjautuvuuden toteutuminen siirtyy asteittain yhä enemmän tiimitasolle. (Bernstein, 2016, s. 47) Näin ollen ketterä organisaatio saattaa edustaa ennemmin osallistavaa kuin yhteisorganisoitua rakennetta.

Taulukko 5. Itseohjautuvia organisaatiotyyppejä (Bernstein ja muut, 2016, s. 47).

Itseohjautuvuuden aste	Organisaatiomalli	Määritelmä
Organisaatio  Tiimi	Teal	Organisaatiomalli, jossa "kokonaiset" yksilöt (kapean ammatillisen minän sijaan) itseorganisoituvat ja itseohjautuvat saavuttaakseen organisaation päämäärän, jota ei määritellä hierarkkisesti, vaan asteittain, reagoivasti ja alhaalta ylöspäin.
	Holokratia	Organisaatiomalli, jossa auktoriteettia ja päätöksentekoa jaetaan jatkuvasti mukautuvien piirien kesken kaikkialla organisaatiossa. Organisaation hallinnolliset tehtävät sisällytetään organisaation monimutkaiseen rakenteeseen siten, että jokaisella piirillä on tiettyjä hallinnollisia rooleja.
	Podularia	Podularia perustuu itseohjautuviin "podeihin", jotka ovat koko yrityksen puolesta toimivia organisaation mikroversioita. Organisaatiomallin juuret ovat ketterästä ohjelmistokehityksestä, jossa tehtävät pilkotaan pieniin osiin ja tiimit organisoituvat niiden ympärille.
	Ketterä (Agile)	Ketterään ohjelmistokehitykseen perustuva johtamisteoria. Ketterässä organisaatiossa monialaiset, itseohjautuvat tiimit ratkaisevat monimutkaisia ongelmia iteratiivisesti ja mukautuvasti. Ketterän organisaation ytimessä on nopea ja joustava reagointi muuttuviin asiakastarpeisiin.

Teal-organisaatiomallin kenties kuuluisimmat edustajat ovat hollantilainen terveydenhoitoalalla toimiva Buurtzorg ja yhdysvaltalainen elintarvikealalla toimiva Morning Star (Laloux, 2014, s. 57-58). Jarenko ja Martela (2017, s. 15) arvioivat, että Suomessa Teal-mallia lähimmäksi pääsevät ohjelmistotalot Reaktor, Futurice ja Vincit. Holokratian kenties tunnetuin edustaja on yhdysvaltalainen verkkokauppa Zappos (Bernstein, 2016, s. 48) Podularia vaikuttaa olevan harvinainen, sillä tässä työssä käytetyistä lähteistä ei ollut löydettävissä yhtään esimerkkiorganisaatiota. Ketterä organisaatio on organisaatiomalleista kenties suosituin, sillä sen kuuluisimmat edustajat Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab ja Tesla (Rigby ja muut, 2018, s. 8) tuskin esittelyjä kaipaavat.

2.4 Itseohjautuvuuden strateginen merkitys

Itseohjautuva organisaatiomalli kiinnostaa organisaatioita useista eri syistä. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet yhä kompleksisemmiksi (Bernsteinin ja

muut, 2016, s. 40; Lee & Edmondson, 2017, s. 37). Tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti (Raisio ja muut, 2020, s. 108), tiedonkulku nopeutuu ja teknologinen kehitys haastaa jäykkiä hierarkioita. Kun toimintaympäristöt tai asiakastarpeet muuttuvat, organisaatioiden on reagoitava tarpeisiin yhä nopeammin. (Lee & Edmondson, 2017, s. 37) Organisaatioiden tulee olla mukautumiskykyisiä, mikä tarkoittaa esimerkiksi sopeutumista paikallisiin tarpeisiin tai perustavanlaatuisista muutosta organisaation strategiassa ja kyvykkyyksissä. (Bernsteinin ja muut, 2016, s. 40) Byrokraattisen organisaation kenties suurin ongelma on sen hitaus, sillä monitasoisen johtamisrakenteen hyväksyntäkerrokset hidastavat päätöksentekoa (Hamel, 2011, s. 50; Lee & Edmondson, 2017, s. 37). Kun päätöksenteko valtuutetaan työntekijöille, päätöksiä saadaan aikaan nopeammin (Bernstein ja muut, 2016, s. 46; Lee & Edmondson, 2017, s. 37; Martela, 2019 s. 8). Päätökset ovat myös laadukkaampia, kun asiantuntijoiden osaamista hyödynnetään päätöksenteossa tehokkaammin (Hamel, 2011, s. 55).

Toinen syy itseohjautuvuuden kiinnostukseen on tietopohjaisen työn kasvu. Yhteistä vastuunottoa tarvitaan, sillä johtajilla on harvoin tarvittava asiantuntemus kaikkien organisaatiossa havaittujen ongelmien ratkaisemiseen. (Lee & Edmondson, 2017, s. 37) Perinteisen hierarkkisen organisaation päätöksenteossa valtaosa resursseista jää hyödyntämättä. Hierarkkiset rakenteet kaventavat yksilön auktoriteettia ja vähentävät innostusta unelmoida, kuvitella ja osallistua. (Hamel, 2011, s. 50) Teknologisen kehityksen kiihtyessä kaikenlainen rutiinityö tullaan tulevaisuudessa automatisoimaan. Tällöin ihmisen työtehtäviin jää luova asiantuntijuus eli uusien ja olennaisten kysymysten muodostaminen sekä inhimillinen vuorovaikutus, johon koneet eivät kykene. (Jarenko & Martela, 2017, s. 23) Jotta organisaatiot voisivat tuottaa menestymiseen tarvittavia ratkaisuita, tuotteita ja palveluita, tietoa ja ideoita on saatava jokaiselta organisaatiotasolta (Lee & Edmondson, 2017, s. 38).

Itseohjautuvat organisaatiomallit kiinnostavat myös siksi, että asenteet työelämää kohtaan ovat muuttuneet ja työn halutaan olla yhä merkityksellisempää (Lee & Edmondson, 2017, s. 37). Kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan päätöksiin ja määrittelemään omaa

rooliaan, he kokevat työnsä usein merkityksellisemmäksi, mikä johtaa sitoutumiseen. (Bernstein ja muut, 2016, s. 46) Vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet parantavat työntekijöiden motivaatiota (Paasivaara & Lassenius, 2019, s. 68) ja kun työntekijöillä on vapaus toimia, heistä tulee oma-aloitteisempia (Hamel, 2011, s. 56). Itseohjautuvuuden kerrotaan myös lisäävän tuottavuutta ja henkilöstötyytyväisyyttä (Rigby ja muut, 2018, s. 5) sekä tekevän organisaatioista demokraattisempia ja inklusiivisempia (Buffart ja muut, 2021).

Parhaimmillaan itseohjautuva organisaatio voi olla äärimmäisen tuottava, mutta se voi realisoitua vain, mikäli yhteistyö on hyvin organisoitua. Jos yhteistyötä ei organisoida riittävän hyvin, itseohjautuvuus voi aiheuttaa ongelmia, joiden korjaaminen on todella työlästä. (Salovaara, 2017, s. 70) Riittävien rakenteiden ja menetelmien puute saattaa aiheuttaa epätasalaatuista palvelua, tehottomuutta ja hyvinvointia heikentäviä jännitteitä (Jensen ja Mikkelsen, 2024, s. 13). Epäselvät vastuut ja velvollisuudet voivat aiheuttaa hämmennystä, stressiä ja jopa kaaosta (Martela, 2019, s. 18-19). Salovaara ja Bathurst (2018, s. 188) kertovat havainneensa itseohjautuvissa organisaatioissa lisääntyneitä työuupumusta, korostunutta kilpailua, vallan väärinkäyttöä, sisäpiirien muodostumista ja tiettyjen työntekijöiden suosimista. Itseohjautuvien organisaatioiden onkin tärkeää pohdita, miten organisaatiomallin pimeä puoli voidaan välttää (Fey ja muut, 2022, s. 1). Parker ja muut (2015, s. 122) epäilevät itseohjautuvuuden negatiivisten vaikutusten liittyvän siihen, että itseohjautuvien tiimien kouluttamiseen, valmennukseen ja valvontaan ei käytetä riittävästi aikaa. He arvioivat, että itseohjautuvuus ei sovellu organisaatioihin, joissa ei ole riittävästi resursseja itseohjautuvien tiimien tukemiseen.

2.5 Itseohjautuvuus suurorganisaatiossa

Itseohjautuvuuden hyödyt ovat alkaneet kiinnostamaan myös suuryrityksiä (Bernstein ja muut 2016; Birkinshaw, 2018; Dikert ja muut, 2016; Gray ja muut, 2015; Kalenda ja muut, 2018; Paasivaara & Lassenius, 2019; Reunamäki & Fey, 2023; Rigby ja muut, 2018) ja julkishallintoja (Mergel ja muut, 2021; Raisio ja muut, 2020), jotka ovat organisaatioina

usein kookkaita. Useiden tutkijoiden mukaan itseohjautuvan organisaatiomallin soveltaminen suuryrityksessä on monimutkaisempaa ja vaikeampaa kuin pienemmissä organisaatioissa (Annosi ja muut, 2020, s. 62; Bernstein ja muut, 2016, s. 40; Dikert ja muut, 2016; Paasivaara ja muut, 2013, s. 134). Toisaalta kun Sumukadas ja Sawhney (2004) tutkivat työntekijöiden osallistamisen vaikutuksia organisaation ketteryyteen, he totesivat suuryritysten olevan pienempiä ketterimpiä. Tutkijat arvelivat tuloksen johtuvan siitä, että suuryritysten rakenteet tukevat moniosaamista ja tehtävien joustavuutta.

Buffart ja muut (2021) väittävät, että usein itseohjautuvat organisaatiot muuttuvat kasvaessaan tavanomaisemmiksi. Hamel (2011, s. 60) puolestaan uskoo, että itseohjautuvuutta voi soveltaa kaikenkokoisissa yrityksissä, sillä suuressakaan yrityksessä kaikki ryhmät, osastot ja toiminnot eivät ole riippuvaisia toisistaan. Lisääntyvä byrokratia sekä tiimien välinen riippuvuus ja tiedonjako ovat useiden tutkijoiden mukaan tyypillisiä haasteita kasvavassa itseohjautuvassa organisaatiossa (Annosi ja muut, 2020; Buffart ja muut, 2021, Kalenda ja muut, 2018; Rigby ja muut 2018). Buffartin ja muiden (2021) mukaan matalahierarkkisuus voidaan säilyttää, kun organisaatio jaetaan pienempiin moduuleihin ja tiimeihin, joille annetaan suuri autonomia. On kuitenkin hyvä muistaa, että itseohjautuvat tiimit ovat osa organisaation laajempaa toimintaa, joten tiimitoiminnan on oltava yhteensopiva organisaation muiden prosessien kanssa ja tiimeissä on noudatettava organisaatiokohtaisia käytänteitä ja laatuvaatimuksia (Lindvall ja muut, 2004, s. 31-32). Hamelin (2011, s. 60) mielestä oleellisinta on kuitenkin se, että suuryrityksessä kaikki jakavat saman johtamisfilosofian.

Ohjelmisto- ja sovelluskehitys on vahvasti esillä itseohjautuvien suurorganisaatioiden kirjallisuudessa. (esim. Kurki ja muut, 2019; Lee, 2022; Lindvall ja muut, 2004; Moe ja muut, 2021). Toisaalta tämä on ymmärrettävää, sillä ketterän organisaation juuret ovat ketterässä ohjelmistokehityksessä (Bernstein ja muut, 2016, s. 47) ja Cappellin ja Tavisin (2018, s. 47) mukaan jopa 90 % IT-alan yrityksistä soveltaa itseohjautuvuutta. Kirjallisuudessa on esimerkkejä itseohjautuvista suurorganisaatioista myös muilta toimialoilta, kuten terveydenhuoltoalalla toimiva hollantilainen Buurtzorg (esim. Gray ja muut, 2015; Laloux,

2014; Martela, 2019) ja elintarvikealalla toimiva yhdysvaltalainen Morning Star (esim. Alexy, 2022; Bernstein ja muut, 2016; Laloux, 2014; Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019), jotka esiintyvät hyvin usein kirjallisuuden esimerkeissä. Itseohjautuvuutta voi siis soveltaa monilla aloilla myös suurorganisaatiokontekstissa.

Itseohjautuviin suurorganisaatioihin liittyvät tutkimukset keskittyvät pääasiassa ketten toimintatapojen tai matalahierarkkisuuden skaalaamiseen ja transformaation johtamiseen (Birkinshaw, 2018; Buffart ja muut, 2021; Dikert ja muut, 2016; Kalenda ja muut, 2018; Rigby ja muut, 2018; Paasivaara & Lassenius, 2019). Näissä tutkimuksissa on jonkin verran tietoa suurorganisaatiokontekstissa tarvittavista toimintatavoista, mutta niissä ei kuitenkaan pureuduta syvällisemmin siihen, millaisilla toimintatavoilla itseohjautuvat suurorganisaatiot voivat pitkällä aikavälillä edistää strategista menestystään. Tässä tutkimuksessa pureudutaan tarkemmin juuri tuohon näkökohtaan.

3 Strategiasta menestykseen itseohjautuvassa organisaatiossa

Henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat usein ristiriidassa itseohjautuvuuden kanssa, mikä aiheuttaa ongelmia organisaatioon (Paasivaara ja muut, 2013, s. 134). Itseohjautuvuuden vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen on kuitenkin tutkittu vain hyvin vähän. HR-toimintojen sopeuttamisesta dynaamiseen ympäristöön on saatavilla joitain tutkimuksia (Harsch & Festing, 2020; van Mierlo ja muut, 2018; Nijssen & Paauwe, 2012), mutta itseohjautuvuuden vaikutuksista HR-toimintoihin löytyy vain yksittäisiä empiirisiä tutkimuksia (Renkema ja muut, 2020). Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuuden näkemyksiä suorituksen johtamisesta itseohjautuvissa organisaatioissa. Aihetta tarkastellaan ensin yleisesti henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön näkökulmista, koska näiden organisaatiosojen käytännöt liittyvät tiimien ja yksilöiden suorituksen johtamiseen. Itseohjautuvan organisaation henkilöstöjohtamisen tutkimukseen ei ole saatavilla valmiita viittekehyksiä. Tämän vuoksi luvun lopussa esitetään tässä kirjallisuuskatsauksessa esitellyn itseohjautuvuuden ja henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden sekä aiempien tutkimusten pohjalta laadittu viittekehys.

3.1 Henkilöstöjohtamisen muuttuva rooli

Mitä kompleksisemmaksi maailma muuttuu, sitä enemmän tarvitaan henkilöstöjohtamista, joka keskittyy tiimimäisiin organisaatorakenteisiin ja -kulttuuriin. Henkilöstöjohtamisen on toteutettava organisaation strategiaa sekä edistettävä muutosta johtamalla ihmis- ja kulttuuriprosesseja. (Pakarinen & Ollila, 2020, s. 228) Itseohjautuvassa organisaatiossa ylimmän johdon yhdeksi päätehtäväksi tulee organisaatiosuunnittelu. Ylimmän johdon tulee tunnistaa, millaiset rakenteelliset ratkaisut palvelevat parhaiten asiakkaita, henkilöstöä ja liiketoimintaa. (Martela, 2023, s. 24) Birkinshaw (2018, s. 41) neuvoo kokeilemaan rohkeasti erilaisia tiimirakenteita, jotta organisaatio löytäisi itselleen sopivimmat tavat vastata muuttuviin asiakastarpeisiin. Teece ja muut (2016, s. 31) huomauttavat, että organisaation dynaamisuutta ja ketteryyttä tulee aina etsiä sopuinnassa liiketoimintaympäristön vaatimusten ja yrityksen strategian kanssa. Foss ja Klein (2023, s. 12)

neuvovat mukauttamaan organisaatorakenteet sisäisten ja ulkoisten tekijöiden, kuten toimialan kilpailuintensiteetin ja teknologian monimutkaisuuden mukaan. Galbraith ja muut (2001, s. 20-21) varoittavat, että toiminnasta tulee tehotonta ja organisaation kilpailukyky heikkenee, mikäli organisaatorakenne ei ole strategian kanssa yhteensopiva. Lisäksi he mainitsevat, että organisaatorakenteen suunnittelussa on määriteltävä kunkin organisaatiokomponentin vastuut ja niiden välinen vuorovaikutus. Kuvio 4 esittää edellä mainittuja tutkijoiden näkemyksiä. Organisaatiosuunnittelussa on huomioitava liiketoimintaympäristön vaatimusten, organisaatorakenteiden ja organisaation strategian keskinäinen yhteensopivuus. Felin ja Powell (2016, s. 81) kuitenkin huomauttavat, että strategian ja rakenteen välistä yhteyttä ei pidä nähdä liian jäykkänä. Organisaation on jatkuvasti kyettävä muokkaamaan strategioitaan ja rakenteitaan, jotta se pystyy tunnistamaan markkinoilla olevat mahdollisuudet ja hyödyntämään ne tehokkaasti.



Kuvio 4. Organisaatiosuunnittelussa huomioitavat ulottuvuudet.

Itseohjautuva organisaatio tarvitsee organisaatiokulttuurin, joka tukee työntekijöiden itsenäistä toimintaa ja päätöksentekoa (Lee, 2022, s. 82). Organisaatiokulttuuri mahdollistaa organisaation menestyksen suuntaamalla ihmisten ajattelua, toimintaa ja valintoja haluttuun suuntaan (Harisalo, 2021, s. 197). Sutinen ja Kuitunen (2018, s. 97) huomauttavat, että organisaatio nauttii sellaisesta kulttuurista, jonka se johtamisellaan ansaitsee. Mikäli johto laiminlyö tehtävänsä kulttuurin edistäjänä, kulttuuri halutunlaisen toiminnan mahdollistajana ja edistäjänä saattaa alkaa rapautumaan (Harisalo, 2021, s. 196). Vaikka johdon henkilökohtaiset panostukset ovat tärkeitä, kulttuuri ei kuitenkaan ole vain yksittäisten ihmisten johtajuuden varassa, sillä Salovaaran (2017, s. 69) mukaan kulttuuri on myös organisaatiomalleja, rakenteita, työkaluja, kommunikointivälineitä sekä

fyysisiä ja virtuaalisia tiloja. Itseohjautuvan organisaation kannattaa hyödyntää erilaisia mahdollisuuksia kulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Valencia (2019) ehdottaa, että organisaatiot konkretisoisivat kulttuurin ja arvot käyttäytymismalleiksi, joiden avulla ne on helppo havainnollistaa ja johdonmukaisesti myös opettaa koko organisaatiolle. Galbraith ja muut (2001, s. 196) puolestaan ehdottavat, että arvot ja visio muotoiltaisiin helposti muistettaviksi tarinoiksi, jolloin niistä voi muodostua oleellinen osa organisaation kulttuuria.

Perinteisesti henkilöstöjohtamisessa keskitytään yksilöihin sekä heidän tavoitteisiinsa, suorituksiinsa ja tarpeisiinsa. Itseohjautuvan organisaation keskiössä ovat tiimit, joten henkilöstöjohtamisen käytänteiden tulisi olla tiimikeskeisiä. (Cappelli & Tavis, 2018, s. 50) Kun tiimien autonomiaa vahvistetaan, esimerkiksi suorituksen johtamiseen ja oppimiseen liittyvät henkilöstöjohtamisen käytänteet ja niiden määrittely siirtyvät osittain tiimin hoidettavaksi. HR-ammattilaiset eivät siis hallitse HR-prosesseja samalla tavalla kuin perinteisessä organisaatiossa. Tällöin heidän roolinsa muuttuu tiimien tukijoiksi ja organisaationsa palveluntarjoajiksi. (Renkema ja muut, 2020). HR-ammattilaisten rooli itseohjautuvan organisaation henkilöstön hyvinvoinnin mahdollistajina on tärkeä (Pakarinen & Ollila, 2020, s. 228), jotta Feyn ja muiden (2022, s. 1) mainitsema itseohjautuvuuden pimeä puoli voidaan välttää ja organisaatio voisi menestyä. Pakarisen ja Ollilan (2020, s. 228) mukaan vain hyvinvoiva ja tehokas henkilöstö kykenee toteuttamaan uudistuksia ja asiakaslähtöisiä ratkaisuita.

3.2 Esihenkilöt valmentajina ja mahdollistajina

Jotkut väittävät, että itseohjautuvassa organisaatiossa ei tarvita ollenkaan keskijohtoa ja esihenkilöitä (Hamel, 2011; Laloux, 2014, s. 67-69; Martela, 2023; Schell ja Bischof, 2022). Toiset ovat puolestaan sitä mieltä, että esihenkilöt ovat välttämättömiä itseohjautuvissa organisaatioissa (Foss & Klein, 2023; Kummelstedt, 2023, Reunamäki & Fey, 2023; Magpili & Pazos, 2018, s. 20; Renkema ja muut, 2020). Foss ja Klein (2023) kritisoivat pomottoman organisaatiomallin puolestapuhujia empiirisen näytön puutteesta ja korostavat

tarvetta kattavammalle tutkimukselle, joka huomioisi erilaisten organisaatiomuotojen vaikutukset. Martelan (2023, s. 24) mukaan keskijohdon poistaminen voi olla mahdollista, mikäli työntekijät ovat korkeasti koulutettuja, motivoituneita ja kykeneviä johtamaan itseään. Itseohjautuvuuden kirjallisuudesta ei kuitenkaan löydy tutkittua näyttöä siitä, että keskijohdon ja esihenkilöiden poistaminen parantaisi yrityksen menestystä. Auran (2020) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden johtamisen aktiivisuudella ei havaittu olevan vaikutusta yritysten kannattavuuteen. Leen (2022) tutkimus osoittaa, että sen sijaan hierarkian lisääminen voi parantaa matalahierarkkisten startup -yritysten kaupallista menestystä.

Keskijohdon poistaminen vaatii ylimmältä johdolta taitavaa organisaatiosuunnittelua (Martela, 2023, s. 24). Lisäksi organisaatioissa on oltava tarkasti suunnitellut rakenteet ja toimintamallit (Hamel, 2011; Martela, 2023). Muodollisten rutiinien puute aiheuttaa organisaatioon koordinoitongelmia (Lee, 2022, s. 59), mutta perinteisesti keskijohdon vastuulla olleet koordinoititehtävät voidaan kuitenkin hoitaa myös kehittyneiden ICT-järjestelmien avulla, mikä vähentää keskijohdon tarvetta (Martela, 2023, s. 24). Mikäli koordinointi ei ole systemaattista, johdettavien ohjaaminen ja konfliktien ratkaiseminen kuormittaa matalahierarkkisen organisaation johtajia (Lee, 2022, s. 60). Kummelstedt (2023, s. 355) uskoo, että hierarkkinen johtajuus tulee säilymään itseohjautuvuuden rinnalla etenkin kollektiivisten prosessien ja arvokeskusteluiden ylläpitämisessä. Myös Koistinen ja Vuorinen (2024) uskovat, että jaetun johtajuuden rinnalle tarvitaan hierarkkisempaa ohjausta. Magpilin ja Pazosin (2018, s. 20) tutkimuksen mukaan itseohjautuvien organisaatioiden johtajat kokivat haastavaksi ohjeistaa tiimiä ja lisätä heidän autonomiansa samanaikaisesti. Yhtäaikaisen ohjeistaminen ja vapauden ristiriita hämmensi myös tiimiä heikentäen sen suorituskykyä. Koistinen ja Vuorinen (2024, s. 228) suosittelivat, että organisaatioissa luotaisiin yhdessä selkeät ohjeet niihin tilanteisiin, joissa hierarkkinen valvonta ja koordinointi on perusteltua ja jopa suositeltavaa.

Itseohjautuvuutta pidetään pääosin myönteisenä ilmiönä, mutta asiantuntijat saattavat kokea jäävänsä ongelmiansa kanssa yksin. Lähiesihenkilöiltä ja johdolta toivotaan tukea,

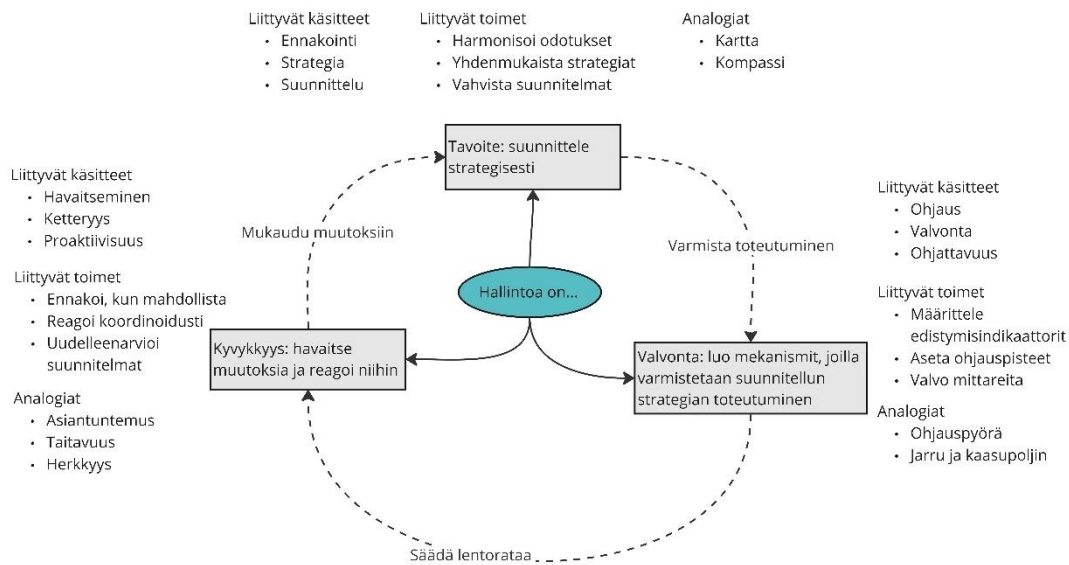
sparrausta ja apua etenkin ongelmatilanteisiin. (Mäki, 2020, s. 99; Reunamäki & Fey, 2023, s. 512-513) Tämä näkemys puoltaa esihenkilöroolien säilyttämistä itseohjautuvassa organisaatiossa. Kun hierarkkisia rakenteita puretaan ja yksilöiltä odotetaan itseorganisoituvaa työtettä, esihenkilön rooli muuttuu valmentajaksi, ohjaajaksi ja tukijaksi (Cappelli & Tavis, 2018, s. 49; Druskat & Wheeler, 2004, s. 70; Magpili & Pazos, 2018, s. 20; Rigby ja muut, 2018, s. 5). Itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilön tulee poistaa johdettaviltaan työn tekemisen esteet sekä varmistaa, että tiimeillä on resurssit ja valtuudet toteuttaa tehtäviään (Pakarinen & Ollila, 2020, s. 227; Rigby ja muut, 2018) ja myös kykyä ottaa vastuuta (Magpili & Pazos, 2018, s. 20; Paasivaara & Lassenius, 2019, s. 68; Reunamäki & Fey, 2023, s. 513). Esihenkilön tulee luoda myös psykologista turvallisuutta tiimin sisällä sekä rakentaa ihmisten välistä luottamusta ja yhteishenkeä (Reunamäki & Fey, 2023, s. 512-513).

Uudenlaisen johtamisroolin omaksuminen ei ole kaikille helppoa (Cappelli & Tavis, 2018, s. 49). Mäki (2020, s. 106) ehdottaa, että organisaatiot kiteyttäisivät johtamisen periaatteet sekä varmistaisivat, että esihenkilöt ymmärtävät kokonaiskuvan ja mahdollisuutensa tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja johdettavilleen. Tutkija huomauttaa, että jos esihenkilö ei koe olevansa johtamisen avainroolissa, hänen roolinsa valmentajana jää usein ohueksi. Rigby ja muut (2018, s. 7) puolestaan neuvovat organisaatioita varmistamaan, että esihenkilöt tuntevat erinomaisesti organisaation periaatteet ja säännöt ja myös noudattavat niitä, sillä esihenkilöiden tulee organisaationsa valmentajina näyttää esimerkkiä halutusta käytöksestä. Organisaatioiden tulee Cappellin & Tavisin (2018, s. 49, 52) mukaan panostaa esihenkilöiden valmennustaitojen kehittymiseen, sillä kun johtamisen painopiste siirtyy yksilöistä tiimeihin, johtamisesta tulee haastavampaa. Tutkijat toteavat, että tiimidynamiikan ymmärtäminen ja ohjaaminen on haastavampaa kuin yksilöiden ohjaaminen. Kuipersin ja Stokerin (2009, s. 415) mukaan tiimien valmentamisen tulisi perustua tarpeisiin eikä ennalta määrättyyn prosessiin. Heidän mukaansa esihenkilöiden tulee osata analysoida tiimien tilannetta ja antaa tukea todelliseen tarpeeseen. HR-ammattilaisten tulee puolestaan tukea valmentajia tarjoamalla heille henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tietämystä organisaation kehittämisestä.

Galbraithin ja muiden (2001, s. 236) mukaan dynaamisissa organisaatioissa tulisi mitata johtamisen suorituskyykyä joko alhaalta ylöspäin annetulla palautteella tai 360-arvioinnilla, joissa palautetta saadaan johdattavien lisäksi myös esimerkiksi vertais-, esihenkilö- tai asiakasnäkökulmista. Tutkijat kertovat, että ylöspäin suuntautuva palaute on yksi parhaimmista tavoista saada johtajat tietoisiksi siitä, miten heidän johtamisensa todella koetaan. Tutkijoiden mukaan palautemenetelmät voivat olla todella tehokkaita johtajuuden kehittämässä, mikäli kehittymistä tuetaan myös henkilökohtaisilla suunnitelmilla. Cappelli ja Tavis (2018, s. 49) ehdottavat, että johtajuuden kehittymistä tuettaisiin ammatti- valmentajien avulla. He uskovat, että kun ihminen kokee hyvän valmennuksen, hänestä itsestään tulee parempi valmentaja.

3.3 Itseohjautuvan suorituksen johtaminen

Luna ja muut (2015, s. 3) ovat tutkineet ketteröittämisestä organisaatiotasolla ja luoneet teoriaa ketterästä hallinnosta. Ketterällä hallinnolla tarkoitetaan organisaatiota, joka pystyy havaitsemaan, mukautumaan sekä reagoimaan nopeasti ja kestävästi toimintaympäristön muutoksiin, jotta ydinliiketoiminnalle voidaan tuottaa arvoa tehokkaammin. Tutkijoiden mukaan hallinto koostuu ohjauskyykyksistä, jotka voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: strateginen suunnittelu, strategian toteuttamisen mekanismit sekä muutosten havaitsemis- ja reaktiokyyky. Kuviossa 5 esitetään tutkijoiden esittämät ketterän hallinnon ulottuvuudet sekä niihin liittyvät käsitteet, toimet ja analogiat.



Kuvio 5. Ketterän hallinnon dimensiot ja ominaisuudet (mukaillen Luna ja muut, 2015, s. 3).

Järvinen ja muut (2014, s. 19-20) esittävät suorituksen johtamisen vauhtipyörän (ks. kuvio 6), jonka avulla esihenkilö voi dynaamisissa toimintaympäristöissä edistää ohjattaviansa itseohjautuvaa ja tuloksellista suoriutumista. Vauhtipyörän ensimmäisessä vaiheessa toiminnalle asetetaan tavoitteet ja odotukset. Sen jälkeen työntekijää ohjataan vuorovaikutuksessa ja hänelle annetaan palautetta. Kolmannessa vaiheessa johdettavaa valmennetaan pitkällä aikavälillä entistä parempiin suorituksiin.

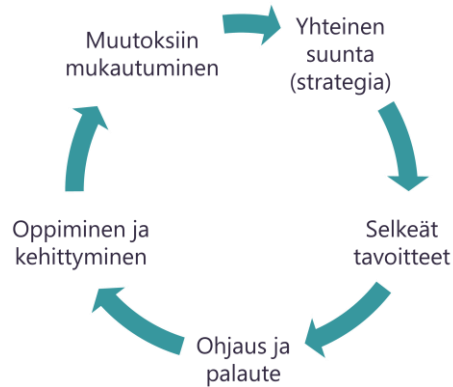


Kuvio 6. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (mukaillen Järvinen ja muut, 2014, s. 20).

Myös Mone ja muut (2011) kuvaavat suorituksen johtamista toisiaan seuraavien toimintojen prosessina, jonka vaiheet ovat tavoitteiden asettaminen, palautteen ja

tunnustuksen antaminen, kehittymisen edistäminen, väli- ja vuositasen arvioinnit sekä luottamuksen ja valtuuttamisen ilmapiirin rakentaminen. Tutkijoiden kuvaama prosessi sisältää samat vaiheet kuin Järvisen ja muiden (2014, s. 20) vauhtipyörä, jossa väli- ja vuositasen arvioinnit sisältyvät kehittävän valmentamiseen vaiheeseen. Luottamuksen ja valtuuttamisen ilmapiirin rakentaminen liittyvät puolestaan kaikkiin vauhtipyörän vaiheisiin sillä vauhtipyöräjohtamisen yleisenä tavoitteena on kehittää yksilöiden, tiimien ja organisaation kulttuuria entistä itsenäisemmäksi (Järvinen ja muut, 2014, s. 48).

Dynaamisessa toimintaympäristössä muutokset ovat nopeitempöisiä, joten itseohjautuvassa organisaatiossa on oltava mekanismeja, joilla Lunan ja muiden (2015, s. 3) kuviossa 5 esitettyjen analogioiden mukaisesti säädetään lentorataa ja mukauduttava muutoksiin. Työntekijöiden tulee ymmärtää organisaation strategiset päämäärät, jotta he voisivat tehdä itseohjautuvasti hyviä päätöksiä toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Itseohjautuvassa organisaatioissa on oltavat käytänteitä, joilla voidaan osallistaa työntekijöitä strategiaan ja juurruttaa siten yhteistä ajattelutapaa. (Nijssen & Paauwe, 2012, s. 3321) Innovointiin ja luovuuteen kannustaminen vaikuttaa parantavan työntekijöiden suorituskykyä ja sitoutumista (Mone ja muut, 2011, s. 207). Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden osallistaminen strategiatyöhön ja muutoksiin vaikuttaa olevan tärkeää tuloksellisen ja itseohjautuvan suoriutumisen kannalta. Niinpä kuviot 5 ja 6 yhdistetään. Kuviossa 7 esitetty uusi viitekehys kuvaa ne suorituksen johtamisen ulottuvuudet, joita itseohjautuvan organisaation on kehitettävä varmistaakseen, että työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti ja tehokkaasti. Vaikka palkitseminen on tärkeä osa suorituksen johtamista, se rajataan tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.



Kuvio 7. Suorituksen johtamisen ulottuvuudet itseohjautuvassa organisaatiossa.

3.3.1 Yhteinen suunta (strategia)

Itseohjautuvuuden kuvitellaan joskus riittävän organisaation toimintaperiaatteeksi, mutta itseohjautuvuus itsessään ei sano mitään yhteistyön tai organisoitumisen hyvydestä, sillä jokainen yksilö saattaa itseohjautua eri suuntaan (Salovaara, 2017, s. 50). Galbraith ja muut (2001, s. 21) huomauttavat, että itseohjautuvalle päätöksenteolle ei ole kriteereitä, mikäli ihmiset suuntautuvat eri suuntiin. Heidän mukaansa yhteinen suunta muodostuu selkeästä strategiasta. Ylimmän johdon tehtävänä onkin määrittää yhdessä henkilöstön kanssa se suunta, jota kohti tähdätään (Jarenko & Martela, 2017, s. 15; Mäki, 2020, s. 106). Teecen ja muiden (2016, s. 30) mukaan hyvä strategia on yrityksen kasvun ja taloudellisen suorituskyvyn kannalta sitä kriittisempää, mitä enemmän liiketoimintaympäristössä on epävarmuutta ja dynaamisuutta.

Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan itseohjautuvien organisaatioiden strategia asetetaan usein ylimmän johdon toimesta. Boswell (2006, s. 1491) kritisoi tätä kertoen, että työntekijät saattavat edistää ristiriitaisia tavoitteita, mikäli he eivät ymmärrä organisaation strategiaa. Tämä saattaa tutkijan mukaan vahingoittaa organisaation toimintaa ja strategista menestystä. Itseohjautuvan organisaation työntekijöillä on oltava päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitteita kohti he itseohjautuvat (Jarenko & Martela, 2017, s. 12). Kummelstedtin (2023) tutkimus osoittaa, että strategia voidaan määritellä kollektiivisesti strategiatyöpajoissa tai keskustelufoorumeissa jopa yrityksen koko henkilöstöä

osallistaen. Osallistavassa strategiatyössä johdon tehtäväksi jää odotusten harmonisointi ja strategioiden yhdenmukaistaminen (Luna ja muut, 2015, s. 3). Työntekijöiden osallisuus lisää organisaation ketteryyttä (Sherehiy ja muut, 2007, s. 458) ja strategisten tavoitteiden ymmärtäminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen (Boswell, 2006, s. 1502-1503). Työntekijöitä osallistava strategiatyö voi siis jo itsessään edistää organisaation menestystä.

Mintzberg ja Waters (1985) esittävät artikkelissaan, että täydellisesti tietoinen strategia syntyy johdonmukaisesta toiminnan suunnittelusta ja täydellisesti emergentti strategia puolestaan ilman mitään ennalta asetettua suunnitelmaa ja tarkoitusta. Käytännössä strategiat muodostuvat heidän mukaansa vaihtelevissa määrin suunnitellun ja emergentin strategian välimaastossa. Hamelin ja Välikankaan (2003, s. 54) mukaan dynaamisessa organisaatioissa strategian tulee jatkuvasti muuttua muotoaan mukautuen uusiin mahdollisuuksiin ja alkaviin trendeihin. Itseohjautuvissa organisaatioissa strategiaprosessin tulee siis olla enemmän emergentti kuin suunniteltu. Emergentti strategiasuuntaus mahdollistaa sopeutumisen ja reagoivuuden sekä tarjoaa mahdollisuuden oppimiselle (Mintzberg & Watersin, 1985, s. 270-271). Strategiaa laadittaessa ja tavoitteita asetettaessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten organisaation eri osat, kuten yksiköt ja tiimit voivat toteuttaa strategiaa, sillä Alexyn (2022, s. 31) mukaan organisaation menestys riippuu siitä, miten hyvin organisaation strategia ja tavoitteet yhteensovitetaan organisaatorakenteeseen. Teece ja muut (2016, s. 32) tukevat tätä ajatusta sanoen, että vain silloin, kun kaikki toimii hyvin yhteen, organisaatioissa voidaan luoda arvoa ja saavuttaa kestävä kilpailuetu.

Johtamisviestintä tekee strategian näkyväksi ja ymmärrettäväksi sekä helpommin käytäntöön vietäväksi. Mitä itseohjautuvampaa toimintakulttuuria tavoitellaan, sitä enemmän on kiinnitettävä huomiota siihen, että tietoa jaetaan avoimesti kaikille organisaatiossa työskenteleville. Mikään määrä keskitettyä työyhteisöviestintää ei kuitenkaan korvaa sitä, että johtajat kertovat asioista avoimesti, luovat vuorovaikutusta eri tasoilla ja edellyttävät samaa myös muilta. (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 44) Johdon tehtävänä on

kiteyttää keskusteluita ja osoittaa niiden pohjalta suuntaa (Mäki, 2020, s. 103). Dyerin ja Shafermin (1998, s. 31) tutkimuksen mukaan joustavien ja dynaamisten organisaatioiden yritysviestinnässä korostuu organisaation arvot ja visio.

3.3.2 Selkeät tavoitteet

Kompleksisessa toimintaympäristössä työskentelevälle asiantuntijalle saattaa jäädä epäselväksi, miten hänen työnsä kytkeytyy yhteisön päämääriin, jolloin strategiat jäävät irrallisiksi yksilön arjen työstä ja tavoitteista. Mikäli johtamisella ei vahvisteta yksilöiden kykyä hahmottaa kokonaisuutta ja oman roolinsa kytkeytymistä siihen, työskentely saattaa ohjautua kapeisiin siiloihin. (Mäki, 2020, s. 89) Järvinen ja muut (2014, s. 31) toteavatkin, että onnistunut suorituksen johtaminen perustuu aina selkeisiin tavoitteisiin ja ymmärrykseen niiden edellyttämästä toiminnasta. Tavoitteiden ja odotusten määrittely ovat heidän mukaansa edellytys menestyvälle suoritukselle.

Itseohjautuvissa organisaatioissa tavoitteiden asettaminen perustuu yhteistyöhön ja osallistavuuteen (Puranam ja muut, 2014). Yhdessä asetetut tavoitteet auttavat työntekijöitä ymmärtämään, kuinka heidän työnsä tukee organisaation strategiaa ja tavoitteita (Mone ja muut, 2011, s. 207). Buffartin ja muiden (2021) mukaan kollektiivisesti määritellyt tavoitteet ja tulokset auttavat itseohjautuvia kasvuyrityksiä jopa säilyttämään matalahierarkkisuutensa. Toisaalta Alexyn (2022, s. 33) mukaan keskitetysti asetut selkeät tavoitteet voivat tuoda etenkin suuryrityksiin tehokkuutta tiedon käsittelyä ja koordinaatiota vaativien monimutkaisten ja epävarmojen tilanteiden hallitsemiseen. Martela (2019, s. 9) kuitenkin huomauttaa, että itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden osallistuminen tavoitteiden asettamiseen on lähes välttämätöntä, jotta he voisivat ymmärtää, millaisilla toimenpiteillä tavoitteet voidaan saavuttaa. Reunamäki ja Fey (2023, s. 513) esittävät, että itseohjautuvan organisaation esihenkilöt ohjaisivat tiimejä kehittämään tavoitteensa itse sen sijaan, että esihenkilöt ilmoittavat tavoitteet tiimeille. Tämä lähestymistapa vie enemmän aikaa, mutta johtaa tutkijoiden mukaan parempaan toteutukseen. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että itseohjautuville tiimeille on annettava

vapaus päättää toimenpiteistään tavoitteiden saavuttamiseksi (Buffart ja muut, 2021; Puranam ja muut, 2014; Rigby ja muut, 2018) Tämä lisää tiimien autonomiaa ja luottamusta (Rigby ja muut 2018, s. 8).

3.3.3 Ohjaus ja palaute

Tiimien ja yksilöiden itseohjautuvaa suoritusta tukiessaan organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan rakenteiden ja joustavuuden välillä. Koistisen ja Kostamon (2021, s. 67) mukaan itseohjautuvan organisaation haasteet liittyvät usein työprosessien organisointiin ja ajattelutapoihin. Sherehiyn ja muiden (2007, s. 458) mukaan vähäinen sääntely voi edistää ketteryyttä, mutta Jensenin ja Mikkelsenin (2024, s. 13) tuore empiirinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että rakenteiden ja menetelmien puute voi johtaa organisaation tehottomuuteen ja epätasalaatuisiin palveluihin. Kaikille yhteisten rakenteiden lisäksi tiimeille on hyvä antaa myös vapauksia menetelmien valintaan, sillä kuten Lindvall ja muut (2004, s. 28) toteavat, samat menetelmät tuskin sopivat kaikkeen suurorganisaatiossa tehtävään työhön. Dikertin ja muiden (2016, s. 101) mukaan toimintatapojen räätälöinti tiimikohtaisesti edistää suuryritykskontekstissa tiimien menestystä ja innovointikykyä.

Mäki (2020, s. 99) esittää, että selkeät vastuualueet ja pelisäännöt tuottavat yhteistyötä ja synergiaa, jotka tukevat itseohjautuvuutta, mutta Bernstein ja muut (2016, s. 43-44) sekä Koistinen ja Vuori (2024, s. 208-209) huomauttavat, että dynaamisesti ja ketterästi muuttuvat vastuut ovat oleellinen osa itseohjautuvien tiimien työtä. Organisaatioiden on hyvä etsiä tasapainoa kiinteiden ja joustavien vastuiden välillä, sillä Feyn ja muiden (2022) tutkimus osoittaa, että epäselvä työnkuva voi aiheuttaa stressiä. Bernstein ja muut (2016, s. 44) ehdottavat, että tiimien tarkoitus ja niissä olevien henkilöiden roolit, vastuut ja päätösvalta kuvattaisiin sekä tehtäisiin kaikille näkyväksi teknologioiden ja ohjelmistojen avulla.

Itseohjautuvuus voi aiheuttaa organisaatioon koordinaatiohaasteita (Foss, 2003; Moe ja muut, 2021) ja selkeät koordinaatorakenteet voivat puolestaan tukea itseohjautuvan

organisaation menestystä (Jensen ja Mikkelsen, 2024, s. 12-13). Buffart ja muut (2021) kuitenkin varoittavat, että kasvu voi aiheuttaa autonomiaa tukahduttavaa koordinoitua, jolloin itseohjautuvuuden toteutuminen estyy. Koordinaattorakenteiden tulee tukea ja mahdollistaa tiimien itsenäisen toiminta, ei rajoittaa sitä. Koordinaatiota parantaakseen organisaatioiden tulee luoda toimintamalleja, jotka saavat aikaan monen suuntaista vuorovaikutusta (Pakarinen & Ollila, 2020, s. 221), sillä yhteistyö parantaa kilpailukykyä ja ryhmien poikkitoiminnalliset yhteydet lisäävät organisaation ketteryyttä dynaamisessa ympäristössä (Sherehiy ja muut, 2007, s. 458). Yksinkertaisimmillaan tiimien välistä koordinaatiota voidaan parantaa siten, että joku tiimin edustaja osallistuu tiimien väliseen kommunikointiin ja välittää tietoa omaan tiimiinsä (Lindvall ja muut, 2004, s. 30; Martela, 2019, s. 6; Reunamäki & Fey, 2023, s. 509). Vastuu tiedon ja parhaiden käytänteiden jakamisesta voi olla myös tiimiläisten kesken kiertävä rooli (Reunamäki & Fey, 2023, s. 509), jolloin tiedon koordinoinnista tulee jaettua vastuuta. Mikäli koordinoitumekanismeja ei kehitetä, tiimi- ja yksikkörajat ylittävä yhteistyö estyy. Tämä hidastaa päätöksentekoa ja innovointia sekä vaikeuttaa tiedon ja parhaiden käytänteiden jakamista. (Galbraith ja muut, 2001, s. 21)

Informaation saatavuus ja läpinäkyvyys on keskeistä itseohjautuvissa organisaatioissa (Martela, 2019; Paasivaara ja muut, 2013, s. 142; Puranam ja muut, 2014) Kun päätöksenteko on radikaalisti hajautettu, tiimeillä ja yksilöillä on oltava mahdollisimman totuudenmukainen ja kokonaisvaltainen kuva koko organisaation tilasta (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 82). Viestintää ja tiedon jakoa sekä koordinaatiota voidaan edistää erilaisten IT-järjestelmien ja ohjelmistojen (Martela, 2019) sekä tekoälyn avulla (Buffart ja muut, 2021). Ketterät ohjelmistosovellukset helpottavat tiimityötä, parantavat läpinäkyvyyttä (Reunamäki & Fey, 2023, s. 509) ja vähentävät keskitetyn ohjauksen tarvetta (Puranam ja muut, 2014). Breu ja muut (2002, s. 21) kuitenkin huomauttavat, että organisaatioissa on oltava koko työvoiman kattavaa IT-osaamista, jotta käytössä olevaa teknologiaa osataan myös hyödyntää. Itseohjautuvien organisaatioiden viestinnässä korostuu lisäksi yhteisöllisten viestialustojen käyttö tiedonkulun ja nopean palautteenannon mahdollistajana (Bernstein ja muut, 2016, s. 46-47; Cappelli & Tavis, 2018, s. 50).

Simonsin (1995, s. 81) mukaan tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä voidaan edistää myös diagnostisilla ohjausjärjestelmillä, kuten mittareilla ja tilannetauluilla, jotka ilmaisevat tiimien ja organisaation edistymistä kohti tavoitteita. Buffart ja muut (2021) ehdottavat, että organisaatiot pyrkisivät täydelliseen läpinäkyvyyteen palkat, talousennusteet ja luottokorttiosotot mukaan lukien, sillä heidän näkemyksensä mukaan tämä parantaa luottamuksen, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia organisaatiossa.

Useat itseohjautuvat organisaatiot tukevat tiimien ja yksilöiden onnistumista valmentamisen avulla. Valmentajat tukevat tiimejä ongelmanratkaisussa (Gray ja muut, 2015, s. 3; Martela, 2023, s. 21), tiimien ja yksilöiden kehittämisessä (Drukat & Wheeler, 2004, s. 70; Martela, 2023, s. 21) sekä edistävät tiimien työtettä itsenäisemmäksi (Magpili & Pazos, 2018, s. 22; Reunamäki & Fey, 2023, s. 513). Valmentamisen on todettu olevan erityisen tehokasta silloin, kun valmentaja vahvistaa tiimin luottamusta, kehittää tiimin kykyä johtaa itseään ja auttaa yksilöitä tekemään tiimin kannalta parempia työsuorituksia (Drukat & Wheeler, 2004, s. 70). Kun tiimi oppii toimimaan itsenäisemmin, he tarvitsevat yhä vähemmän ulkopuolista apua (Magpili & Pazos, 2018, s. 22).

Dikertin ja muiden (2016, s. 102) tutkimus osoittaa, että organisaatiot voivat hyötyä sekä sisäisistä että ulkoisista valmentajista. Tutkijat kertovat, että sisäiset valmentajat ovat helpommin saatavilla ja tuntevat organisaation erityispiirteet. Ulkoisten valmentajien avulla tiimit saavat tutkijoiden mukaan puolestaan objektiivisemmän näkemyksen asioihin. Fey ja muut (2022) suosittelevat organisaatioita hyödyntämään vertaisvalmennusmenetelmää, joka perustuu vapaaehtoisuuden ideologiaa, jossa kuka tahansa työntekijä voi kouluttautua organisaation valmentajaksi. Tutkijat totesivat, että vertaisvalmennus lisää työntekijöiden proaktiivisuutta ja tukee heidän hyvinvointiaan. Valmentaminen voi toteutua myös siten, että tiimiläiset valmentavat toisiaan (Hamel, 2011, s. 55; Kurki ja muut, 2019, s. 22).

Ihminen tarvitsee motivoituakseen ja kehittyäkseen sekä suoritusta vahvistavaa että korjaavaa palautetta (Järvinen ja muut, 2014, s. 21). Jatkuva palaute sekä tunnustus

auttavat työntekijöitä parantamaan suoritustaan (Mone ja muut, 2011, s. 207). Paasi-vaara ja muut (2013, s. 134) sekä Rigby ja muut (2018, s. 10) korostavat lyhyiden palautesykliden merkitystä, jotta työssä kehittyminen voisi olla jatkuvaa. Cappelli ja Tavis (2018, s. 48) suosittelevat puolestaan projektikohtaisia arviointeja, mikäli yksilöt työskentelevät useissa eri tiimeissä. Projektikohtaisen palautteen avulla työntekijöiden on mahdollista saada palautetta useammin ja useammalta ihmiseltä. Galbraith ja muut (2001, s. 235) ehdottavat, että palautteenannossa hyödynnettäisiin vertais- ja tiimiarviointeja. Jensenin ja Mikkelsenin (2024, s. 9, 12) tutkimus kuitenkin osoittaa, että vertaispalautteen antaminen koetaan haastavaksi ja negatiivisen palautteen antaminen voi luoda työilmapiiriä heikentäviä jännitteitä ja konflikteja.

Magpilin ja Pazosin (2018, s. 22) mukaan hyvinvointi on ratkaisevan tärkeää itseohjautuvien tiimien menestyksen kannalta. Reunamäki ja Fey (2023, s. 513) korostavat, että itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilöiden on tuettava työntekijöitä työmäärän kohtuullistamisessa, jotta he eivät kuormittaisi itseään liian monilla tehtävillä ja vastuilla.

3.3.4 Oppiminen ja kehittyminen

Pitkäkestoinen kilpailuetu voidaan saavuttaa vain, jos organisaatio oppii oppimaan, koska staattiset strategiat eivät toimi muuttuvassa ympäristössä (Paju, 2017, s. 46). Matalahierarkkinen organisaatorakenne tukee Buffartin ja muiden (2021) mukaan jatkuvaa oppimista ja luovaa kokeilua, mutta organisaation kasvaessa oppimisen kulttuuria on kuitenkin jatkuvasti edistettävä. Virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen on keskeistä itseohjautuvissa organisaatioissa (Mäki, 2020, s. 101). Virheistä saatu tieto tulisi kuitenkin jakaa koko organisaation käyttöön, jotta voidaan vahvistaa koko työyhteisön oppimista (Sutinen & Kuitunen, 2018, s. 133). Reunamäki ja Fey (2023, s. 509) ehdottavat, että tiimit valitsisivat joukostaan vastuuhenkilön, joka varmistaa oppien jakamisen tiimistä yhteisölle ja takaisin. Vastuurooli voi olla myös kiertävä. Tiedon jatkuva

hankkiminen ja siirtäminen sekä nopea sopeutuminen kuuluvat oppivan organisaation periaatteisiin (Garvin ja muut, 2008, s. 109).

Itseohjautuvassa organisaatiossa itsensä johtamisen taidot korostuvat (Reunamäki & Fey, 2023, s. 513). Hamel (2011, s. 57-58) huomauttaa, että itseohjautuvan organisaation kulttuuriin sopeutuminen voi kestää jopa vuoden, jos työntekijät ovat tottuneet hierarkisiin organisaatioihin. Paasivaaran ja muiden (2013, s. 135) mukaan itseohjautuvan organisaation toimintatapoja voidaan juurruttaa tiimien ja yksilöiden arkeen osaamistiemien, seminaarien ja valmentajien avulla. Jensenin ja Mikkelsenin (2024, s. 14) mukaan itseohjautuvan organisaation jokaisella työntekijällä tulee olla puolestaan osaamista psykologisen turvallisuuden luomiseen ja konfliktien hallintaan, jotta työntekijät voisivat hallita lisääntyneen vastuunsa. Chadwickin ja Raverin (2015, s. 980) mukaan myös johtajien on edistettävä luottamuksellista ilmapiiriä, jotta työntekijät voivat nähdä haasteet mahdollisuuksina ja voivat oppia virheistään.

Itseohjautuvuuden väitetään tukevan oppimista (Buffart ja muut, 2021; Hamel, 2011, s. 57). Power ja Waddell (2004) kuitenkin havaitsivat, että itseohjautuvat tiimit eivät johtaneet oppimiseen. Johnson ja muut (2018, s. 394) huomauttavat, että jäsentämätön kokemuksellinen oppiminen ei välttämättä johda taitojen kehittymiseen. Annosin ja muiden (2020, s. 66-67) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuus voi heikentää työntekijöiden oppimismotivaatiota. Edellä mainituiden haasteitten takia itseohjautuvan organisaation on hyvä pohtia oppimisen muotoilua syvällisemmin. Clardy (2018, s. 169) ehdottaa, että organisaatiot integroisivat sekä muodollisia että epämuodollisia oppimisprosesseja osaksi organisaation oppimispolkuja. Johnson ja muut (2018, s. 395) suosittelevat kokemuksellisen, sosiaalisen ja muodollisen oppimisen huolellista yhdistämistä, jotta oppiminen voisi olla tehokasta. Galbraith ja muut (2001, s. 237-238) kannustavat käyttämään monipuolisesti erilaisia oppimismenetelmiä, sillä heidän näkemyksensä mukaan se kehittää organisaation oppimispotentiaalia. Lisäksi he korostavat oikea-aikaista oppimista, jotta työntekijät voisivat hyödyntää ja vahvistaa oppimaansa käytännössä heti oppimisen jälkeen.

Itseohjautuvuus voi johtaa siihen, että työntekijöistä tulee liian tehtäväkeskeisiä ja tuloshakuisia (Birkinshaw, 2018, s. 42). Annosi ja muut (2020, s. 78) korostavat, että johdon on tasapainotettava organisaation tehokkuus- ja oppimistavoitteet keskenään. Osaamisen kehittyminen yksilötasolla voidaan varmistaa yksilöllisillä oppimispoluilla, joita tuetaan henkilökohtaisella ohjaamisella ja valmennuksella, ja joihin liittyy myös omaehtoista opiskelua ja työssä oppimista (Larjovuori ja muut, 2021, s. 60). Esihenkilöt ja valmentajat voivat auttaa yksilöitä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehityskohteita sekä tukea heitä asettamaan tiimin ja organisaation tavoitteiden kanssa linjassa olevia oppimistavoitteita (Cappelli & Tavis, 2018, s. 49-50). Tiimien oppimista voidaan edistää nimeämällä tiimeihin oppimisesta vastaava vastuhenkilö. Tämän henkilön tehtävänä on varmistaa, että tiimillä on oppimisstrategia, oppimisen tavoitteet, oppimista tukevat toimintatavat ja tiimi tekee myös säännöllistä itsearviointia oppimisen edistymisestä (Annosi ja muut, 2020, s. 77-78). Tiimejä voidaan myös valmennuksen avulla tukea ottamaan enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja kehittymisestään (Cappelli & Tavis, 2018, s. 49-50).

Nijssenin ja Paauwen (2012, s. 3322) mukaan työntekijöiden monipuolinen osaaminen parantaa organisaation ketteryyttä, sillä työntekijöitä voidaan hyödyntää tehokkaasti erilaisissa tehtävissä tarpeen mukaan. Työntekijöiden moniosaamista voidaan edistää esimerkiksi ristiinkouluttamalla (Hopp & Oyen, 2004) sekä työnkierron ja työtehtävien monipuolistamisen avulla (Sherehiy ja muut, 2007, s. 458; Sumukadas & Sawhney, 2004, s. 1011). Organisaatioiden ei kuitenkaan kannata keskittyä vain yksilöllisten kyvykkyyksien kehittämiseen, sillä Magpili ja Pazos (2018, s. 20) havaitsivat, että tiimityötaidot ovat kriittisen tärkeitä itseohjautuvien tiimien suorituskyvyn kannalta. Galbraithin ja muiden (2001, s. 21) mukaan henkilöstöjohtamisessa tulisi kehittää sellaisia käytänteitä, joiden avulla organisaation yksilölliset kyvyt voidaan muuttaa kollektiiviseksi osaamiseksi. Nijssenin ja Paauwen (2012, s. 3321) ehdottavat, että organisaatiot kehittäisivät käytänteitä, jotka edistävät nopeaa palautteen omaksumista. Cappelli ja Tavis (2018, s. 48-49) tukevat ehdotusta kertoen, että iteroiva palaute auttaa työntekijöitä kehittämään jatkuvasti taitojaan ja suoriutumaan paremmin tulevisissa tehtävissä. Oppimisen tulisikin

olla jatkuva prosessi, jossa jaetaan tietoa sekä pohditaan ja reflektoidaan yhdessä (Galbraith ja muut, 2001, s. 238).

3.3.5 Muutoksiin mukautuminen

Itseohjautuvassa organisaatiossa mukautumiskyvyn ylläpitäminen edellyttää mekanistisesta ajattelusta luopumista ja suhtautumista organisaatioihin, kuten eläviin systeemiin (Paju, 2017, s. 48). Menestyäkseen organisaation on omaksuttava muutoksen kulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutoksia seurataan jatkuvasti ja uudet mahdollisuudet tunnistetaan. (Sherehiy ja muut, 2007, s. 458) Harisalo (2021, s. 165) huomauttaa, että polkuriippuvuusteorian mukaan strategiset valinnat saattavat joko rajoittaa tai vahvistaa organisaation kehitystä. Tämä on tärkeää huomioida etenkin silloin, kun muutos on suuri tai strategiaan nähden jotenkin poikkeava. Kompleksisessa toimintaympäristössä merkityksellistämisen rooli korostuu. Johtajien on kyettävä antamaan muutoksille merkitys, jotta organisaation jäsenet voivat ymmärtää niiden tarkoituksen. (Raisio ja muut, 2020, s. 115)

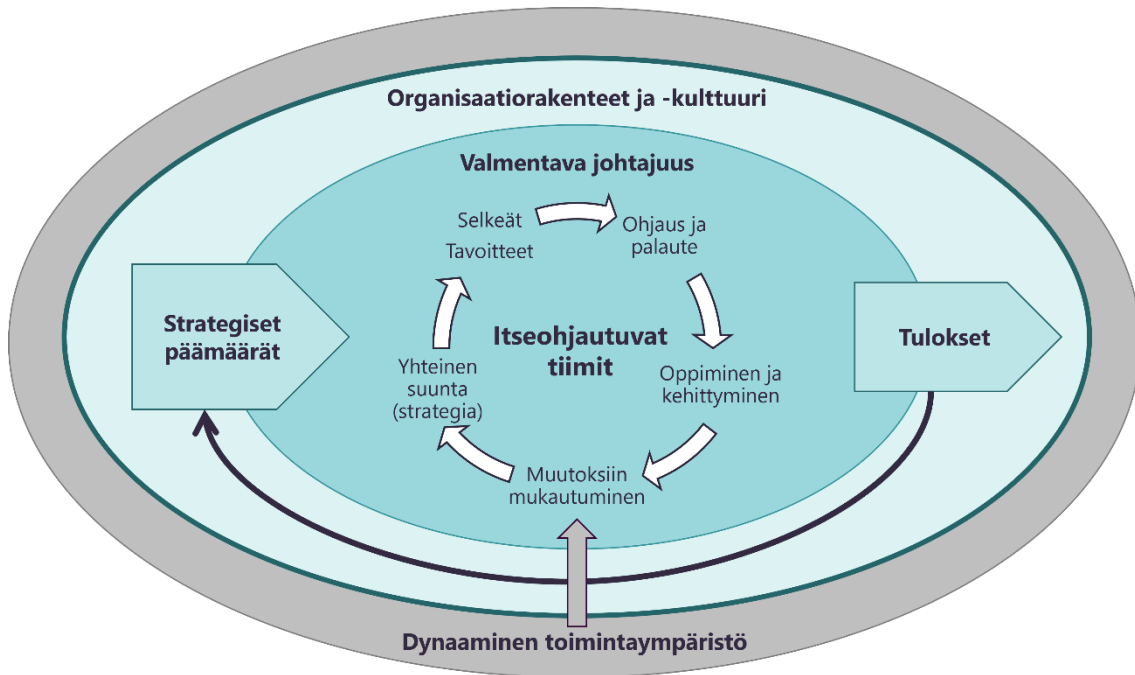
Itseohjautuvissa organisaatioissa muutoksiin mukautuminen vaatii työntekijöiden osallistamista ja itseohjautuvuutta (Dyer & Shaferm, 1998, s. 70-71), mikä korostuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa päivittäin esiin tulevat ongelmat haastavat työntekijät jatkuviin kokeiluihin (Mäki, 2020, s. 89). Nijssenin ja Paauwen (2012, s. 3325) mukaan työntekijöiden kanssa tulee käydä jatkuvaa vuoropuhelua liiketoimintasuunnitteluun liittyen, jotta työntekijöiltä saadaan kommentteja, aloitteita ja parannusehdotuksia. Strategisten muutosten tulisi vastata asiakkaiden, työntekijöiden tai toiminnan ongelmiin, joten koko yhteisö tulisi saada käymään vuoropuhelua muutostarpeista (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 184). Suuryrityksessä johtajien ei ole mahdollista käydä henkilökohtaista vuoropuhelua jokaisen työntekijän kanssa, joten organisaatioon on rakennettava muodollisempia menetelmiä muutosten tunnistamiseksi ja luovuuden valjastamiseksi liiketoimintamahdollisuuksiksi (Simons, 1995, s. 86-87).

Jatkuva tiedon hankkiminen ja uuden tiedon luominen tukevat organisaation mukautumiskykyä. Uutta tietoa voidaan luoda kokeilemalla, improvisoimalla ja simulomailla (Nijssen & Paauwe, 2012, s. 3323-3324; Sherehiy ja muut, 2007, s. 458) sekä keskustelemalla, pohtimalla, dokumentoimalla ja jakamalla saatua tietoa (Nijssen & Paauwe, 2012, s. 3323-3324). Laaja-alaiset viralliset ja epäviralliset vuorovaikutusprosessit ja verkostot sekä avoin tiedonkulku mahdollistavat uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymiseen (Paju, 2017, s. 46; Raisio ja muut, 2020, s. 109).

Itseohjautuvan organisaation tiimeillä ja yksilöillä on velvollisuus tunnistaa uusia tehtäviä, jotka palvelevat organisaation tavoitteita ja myös valtuudet edistää niitä organisaatiossa. Työntekijöiltä vaaditaan henkilökohtaista aktiivisuutta sekä kyvykkyyttä ja halukkuutta ottaa laajempaa vastuuta liiketoiminnan menestyksestä. Organisaation tulee varmistaa, että jokainen työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut. (Martela, 2019) Työntekijöitä tulee rohkaista luovuuteen ja innovointiin ja heidän ideoitaan tulee myös arvostaa, sillä Monen ja muiden (2011, s. 207) mukaan organisaatiot voivat näin toimiessaan parantaa työntekijöiden tuloksellisuutta ja sitoutumista. Kun itseohjautuville tiimeille annetaan laajat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, ideat voidaan saada nopeasti käyttöön, mikä tukee organisaation menestystä (Larjovuori ja muut, 2021, s. 60).

3.4 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Kuviossa 8 esitetään kirjallisuuskatsauksen perusteella laadittu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Dynaaminen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa olevan yleinen syy siihen, miksi organisaatiot kiinnostuvat itseohjautuvuudesta. Kuviossa 8 dynaamisesta toimintaympäristöstä ilmennetään harmaalla. Vihreä paksu viiva esittää toimintaympäristön ja organisaation välistä rajaa. Kaikki sen sisäpuolella olevat turkoosin ja vihreän sävyillä esitetyt osat liittyvät siis organisaation sisäiseen toimintaan. Dynaaminen toimintaympäristö voi vaikuttaa organisaation toimintaan hyvinkin kokonaisvaltaisesti aiheuttaen sen, että organisaation on mukauduttava muutoksiin.



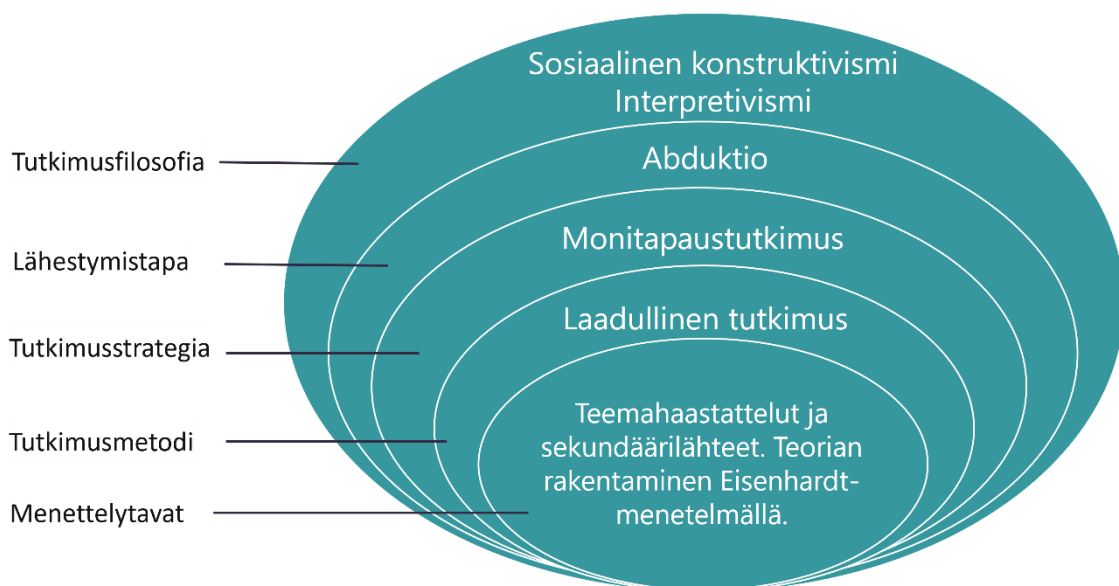
Kuvio 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Itseohjautuvassa organisaatiossa on varmistettava, että henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät ole ristiriidassa itseohjautuvuuden kanssa, sillä Paasivaaran ja muiden (2013, s. 134) mukaan ristiriita aiheuttaa organisaatioon ongelmia. Itseohjautuvassa organisaatiossa on oltava organisaatiokulttuuri, joka tukee itsenäistä toimintaa ja päätöksentekoa (Lee, 2022, s. 82) sekä organisaatorakenteet, jotka tukevat asiakkaita, henkilöstöä ja liiketoimintaa (Martela, 2023, s. 24). Siten organisaatorakenteet ja -kulttuuri esitetään kuvion 8 viitekehyksessä organisaation uloimmalla kehällä. Rakenteissa ja kulttuurissa tehdyt valinnat vaikuttavat kaikkiin niihin organisaatiosoihin, jotka ovat sisempänä viitekehyksessä. Viitekehyyksen seuraavalla tasolla on valmentava johtajuus. Useiden tutkijoiden mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa esihenkilöt toimivat organisaatioidensa valmentajina, ohjaajina ja tukijoina (Cappelli & Tavis, 2018, s. 49; Druskat & Wheeler, 2004, s. 70; Magpili & Pazos, 2018, s. 20; Pakarinen & Ollila, 2020, s. 222; Rigby ja muut, 2018, s. 5). Valmentamisen avulla tiimit ja niissä olevat yksilöt voivat suoriutua tehtävistään tuloksellisesti.

Jo aiemmin kuviossa 7 esitetty viitekehys itseohjautuvan organisaation suorituksen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä on sijoitettu teoreettisen viitekehysten sisälle. Autonomiset ja itseohjautuvat tiimit ovat itseohjautuvan organisaation ydin. Organisaatorakenteiden ja -kulttuurin, valmentavan johtajuuden sekä suorituksen johtamisen käytänteiden ja toimintatapojen tulee palvella tiimejä ja niissä olevia yksilöitä siten, että he voivat onnistua työssään, jotta organisaation strategiset päämäärät voisivat realisoitua halutuiksi tuloksiksi.

4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusprosessissa on tehtävä lukuisia valintoja ja päätöksiä liittyen siihen, miten tutkittavaa ilmiötä lähestytään sekä miten aineistoa kerätään ja tulkitaan. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 124) mukaan tutkimukselle on luotu hyvä pohja, kun tutkijan valinnat ovat yhteensopivia ongelmanasettelun, tieteenfilosofia, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen tasoilla. Tutkimuksen metodologisten valintojen kokonaisuutta kuvataan kuviossa 9. Metodologisia valintoja perustellaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 9. Tutkimuksen metodologiset valinnat.

4.1 Tutkimusfilosofiset valinnat

Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta eli millainen tutkittava ilmiö on luonteeltaan (Hirsjärvi, 2009, s. 130). Subjektiviisen näkemyksen mukaan ilmiöt syntyvät yhteiskunnallisten toimijoiden havainnoista ja niistä johtuvista toimista (Saunders ja muut, 2007, s. 109). Subjektivismista käytetään usein termiä konstruktionismi kuvaamaan sitä, että todellisuus on sosiaalisesti rakennettua. Se on myös jatkuvasti muuttuvaa sekä ajasta ja kontekstista riippuvaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 13; Saunders ja

muut, 2007, s. 109) Yleistettävää teoreettista mallia luodessa voisi erehtyä luulemaan, että tutkittavasta ilmiöstä on olemassa objektiivinen todellisuus (Eisenhardt, 2021, s. 155). Todellisuudessa organisaation toimintamallit ovat aina kontekstistaan riippuvia ja jatkuvasti muuttuvia konstruktioita.

Epistemologia määrittelee, kuinka tietoa voidaan tuottaa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 14). Tämä tutkimus perustuu interpretivistiseen eli tulkinnalliseen epistemologiaan. Tulkinnallinen epistemologia soveltuu erityisesti henkilöstöjohtamisen tutkimukseen, sillä liiketoiminnalliset tilanteet eivät ole vain monimutkaisia, vaan ne ovat myös ainutlaatuisia. Tulkinnallista epistemologiaa sovellettaessa tutkijan tulee kyetä astumaan tutkittavien sosiaaliseen maailmaan ja ymmärtämään sitä heidän näkökulmasta. (Saunders ja muut, 2007, s. 107) Näin ollen tapauksista on kerättävä rikas aineisto, jota analysoitaessa on pyrittävä ymmärtämään jokaisen tapauksen sisäistä maailmaa.

Tulkinnallinen epistemologinen näkemys teoriaa luovassa tutkimuksessa saattaa herättää kysymyksiä siitä, voiko monimutkaista sosiaalisissa tilanteissa muotoutuvaa prosessia yleistää teoreettiseksi malliksi. Saundersin ja muiden (2007, s. 107) interpretivisti kuitenkin väittäisi, ettei yleistettävyydellä ole merkitystä, sillä organisaatiot elävät jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Jos hyväksymme sen, että tämän päivän olosuhteet eivät välttämättä päde kolmen kuukauden kuluttua, heidän mukaansa osa yleistyksen arvosta menetetään. He jatkavat, että vastaavasti, jos hyväksymme, että kaikki organisaatiot ovat ainutlaatuisia, sekin tekee yleistämisestä vähemmän arvokasta.

4.2 Tutkimusstrategia ja metodit

Tutkimusstrategiaksi valittiin monitapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa valitaan yksi tai muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus (Koskinen ja muut, 2005, s. 154). Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää monimutkaisia ja muuttuvia liiketaloustieteellisiä tilanteita niiden sosiaalisissa konteksteissaan (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 116; Koskinen ja muut, 2005, s. 156). Monitapaustutkimus

mahdollistaa vertailun. Tällöin on mahdollista saada tuloksia, joilla on teoreettista arvoa ja selitysoimaa. (Piekkari & Welch, 2020)

Tässä työssä hyödynnetään niin sanottua Eisenhardt-menetelmää, jossa analysoidaan rinnakkain useita tapauksia ja rakennetaan yleistettävää teoriaa useista datalähteestä saadun tiedon perusteella (Eisenhardt, 2021; Gehman ja muut, 2018). Menetelmä soveltuu Gehmanin (2018, s. 287) mukaan silloin, kun ilmiöstä ei ole ollenkaan teoriaa ja myös silloin, kun teorian rakentamisen kohteena on monimutkainen prosessi. Itseohjautuvien suurorganisaatioiden suorituksen johtamisen menetelmistä ei ole olemassa teoriaa ja prosessi on myös monimutkainen, joten menetelmä soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ratkaisemiseen.

Teorian kehittämistä voidaan lähestyä deduktion, induktion tai abduktion keinoin. Deduktiivisessa lähestymistavassa kehitetään teoreettinen viitekehys, jota testataan empiirian avulla. Induktiossa teoria tai malli rakennetaan empiirisen datan avulla. Abduktio on puolestaan iteratiivinen prosessi, jossa hyödynnetään vuorotellen sekä deduktiivista että induktiivinen lähestymistapaa. (Saunders ja muut, 2007, s. 117-119) Tässä tutkimuksessa kerättyä dataa analysoitiin ensin induktiivisesti ja tietoa hyödynnettiin alustavan teorian muotoiluun. Sen jälkeen kehitettyä teoriaa vertailtiin tapauksiin vuorotellen ja mallia iteroitiin niin pitkään, että se sopi jokaiseen tutkittuun tapaukseen tai mahdolliset erot pystyttiin selittämään loogisesti (Eisenhardt, 2021, s. 151). Lisäksi tutkimusraportin teoria- ja analyysiosioita kirjoitettiin iteratiivisesti rinnakkain ja vuorotellen, jolloin myös olemassa olevan teorian käsitteet vaikuttivat lopullisen mallin muotoutumiseen. Tutkimuksen lähestymistavan voidaan sanoa olevan abduktiivinen, sillä deduktio että induktio olivat syklisesti läsnä koko tutkimusprosessin ajan.

4.3 Tapausten valinta

Tapausten huolellinen valinta on keskeistä Eisenhardt-menetelmää käytettäessä. Tutkitavan ilmiön tulee esiintyä valituissa tapauksissa selvästi, jotta tapausten analysointi

auttaa tutkijaa tarkastelemaan ilmiötä syvällisesti ja rakentamaan siitä teoriaa. Tapaus-
ten valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että valitut tapaukset ovat sekä riittävän
erilaisia että riittävän samanlaisia oikeiden johtopäätösten tekemiseksi. Yhtäläisyydet ta-
pausten välillä auttavat vahvistamaan teorian yleistettävyyttä, kun taas erot auttavat löy-
tämään vaihtoehtoisia selityksiä ja lisäävät teoreettista tarkkuutta. (Eisenhardt, 2021, s.
149)

Tutkimustapaukset valittiin seuraavien kriteereiden mukaisesti:

- Yritys on suurorganisaatio.
- Yritys on taloudellisesti menestynyt.
- Yritys on eri toimialalla kuin muut tutkimusotokseen valittavat yritykset.
- Yritys on soveltanut itseohjautuvuutta vähintään 5 vuoden ajan.
- Yritys on menestynyt työpaikkavertailussa.

Tutkimusotokseen valittavien yritysten oli luonnollisesti oltava suuryrityksiä. Suuryrityk-
sen määritelmäksi valittiin kirjanpitolain (1997/1336) 4 c §:n kriteerit, jonka mukaan yri-
tys on suuryritys, mikäli se ylittää vähintään kaksi seuraavista kolmesta raja-arvosta: yri-
tys työllistää yli 250 työntekijää, yrityksen liikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa, yri-
tyksen taseen loppusumma on vähintään 20 miljoonaa euroa.

Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suurorganisaatio voi edistää strate-
gista menestystään, tutkimusotokseen valittavien yritysten tuli olla taloudellisesti me-
nestyneitä. Taloudellinen menestys arvioitiin analysoimalla yritysten kasvua ja kannatta-
vuutta viimeisen kymmenen vuoden ajalta yritysten liikevaihdon, liikevaihtomuutoksen,
henkilöstömäärän, liikevoiton ja liikevoittoprosentin perusteella. Finanssialan yrityksen
kohdalla arvioitiin liikevaihdon sijaan ydinvakavaraisuussuhdetta (CET1). Taloudellisen
analyysin perusteella kaikki tutkimusotokseen valitut yritykset (ks. taulukko 6) ovat teh-
neet kymmenen vuoden aikana kannattavaa kasvua. Tehtyä talousanalyysiä ei raportoida
työssä, koska tapaus- valintaa lukuun ottamatta tutkimus ei keskity arvioimaan yritys-
ten taloudellista menestystä.

Koska tutkimuksessa rakennettavasta teoriasta haluttiin mahdollisimman yleispätevä, tutkimusotokseen valittiin eri toimialoilla olevia yrityksiä. Tapauksia vertailemalla ja toistuvuuksia etsimällä voidaan varmistaa, että malli ei ole toimialariippuvainen. Tutkimusotokseen hyväksyttiin itseohjautuneiksi syntyneitä yrityksiä, jotka ovat kasvaneet suuryrityksiksi ja itseohjautuviksi muuntuneita suuryrityksiä, sillä molemmissa tilanteissa organisaatioiden on tullut etsiä ratkaisuita siihen, miten työntekijöiden suoritusta johdetaan. Mikäli yritys on itseohjautuvaksi formatoitunut, muutoksen aloittamisesta oli täytynyt kulua vähintään viisi vuotta. Tämän ajateltiin olevan riittävän pitkä aika, jotta yritys on ehtinyt kehittämään toimintamallejaan riittävän pitkälle. Itseohjautuvaksi muuntumisen aloitusajankohta varmistettiin julkisesti saatavilla olevan tiedon, kuten artikkeleiden, kirjojen sekä yritysten verkkosivujen ja vuosiraporttien avulla.

Tutkimusotokseen valittavilta yrityksiltä vaadittiin hyvää sijoitusta työpaikkavertailussa. Tämän ajateltiin olevan ulkopuolisesti validoitua näyttöä siitä, että yritys on panostanut johtamisen ja työkuulttuurinsa kehittämiseen. Kuten taulukosta (6) ilmenee, tutkimukseen valitut yritykset ovat yltäneet viime vuosien aikana hyville sijoituksille joko Universumin (2023) Suomen houkuttelevimmat työnantajat -listalla tai Great Place To Work (n.d.) -sertifioinnin Suomen parhaat työpaikat -listalla tai molemmissa.

Tutkijalla oli lähtökohtaisesti tiedossa muutamia yrityksiä, jotka todennäköisesti sopivat tutkimusotokseen. Mahdollisesti otokseen sopivia yrityksiä etsittiin lisäksi omia verkostoja ja internetin hakukoneita hyödyntämällä. Tapausten valinnassa kartoitettiin kahdeksalla eri toimialalla olevan 14 eri yrityksen soveltuvuutta. Kartoitetuista yrityksistä mukaan houkuteltiin kuudella eri toimialalla toimivaa kahdeksaa yritystä lähettämällä niihin haastattelupyynnöksi sähköpostitse kesäkuun 2024 alussa. Koska sopivien yhteyshenkilöiden etsimisessä hyödynnettiin omia verkostoja, liitteen 1 sähköpostikutsua mukautettiin tapauskohtaisesti kertomalla, keneltä henkilön yhteystiedot oli saatu ja miksi tutkija on kiinnostunut haastattelemaan juuri kyseistä yritystä. Tutkimukseen mukaan lähteneet neljä yritystä esitellään taulukossa 6. Tutkimustapaukset jakautuvat pieniin ja suuriin

suuryrityksiin. Tutkimusotoksen pienissä suuryrityksissä työskentelee yli 250, mutta alle 3000 työntekijää. Suuret suuryritykset työllistävät yli 10000 työntekijää.

Taulukko 6. Tutkimustapausten esittely.

	Toimiala	Yrityksen koko	Itseohjautuvuuden soveltaminen	Parhaita sijoituksia vuosilta 2019-2023
1	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	Pieni suuryritys	Perustamisesta lähtien	Sija 1. Suomen paras työpaikka Sija 4. Suomen houkuttelevin työnantaja
2	Langattoman verkon hallinta ja palvelut	Pieni suuryritys	Vuodesta 2014 alkaen	Sija 1. Suomen paras työpaikka
3	Finanssiala	Suuri suuryritys	Vuodesta 2019 alkaen	Sija 2. Suomen houkuttelevin työnantaja
4	Yleistukku-kauppa	Suuri suuryritys	Vuodesta 2016 alkaen	Sija 7. Suomen houkuttelevin työnantaja

Eisenhardt-menetelmässä tietty tapausten määrä ei ole olennaisinta. Tapausten määrään vaikuttavat pikemminkin tapausten valinnan suunnittelu ja analyysissä luotavan teorian kylläisyys sekä puhtaasti käytännölliset tekijät, kuten tiedon saatavuus ja ajan rajallisuus. (Eisenhardt, 2021, s. 153) Koska tapausten valintakriteereistä ei haluttu tinkiä, tutkimus päätettiin aloittaa taulukossa 6 esitellyillä neljällä tapauksella ja aineistoa päätettiin täydentää tarvittaessa, mikäli mallia ei saada rakennettua neljän tapauksen perusteella. Tutkimuksen edetessä todettiin, että täydentämiselle ei ollut tarvetta.

4.4 Aineiston kerääminen

Tapaustutkimuksen tavoitteena on hankkia intensiivistä tietoa, joten aineistoa tulisi kerätä useita metodeja käyttäen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 134-135; Koskinen ja muut, 2005, s. 158). Teoriaa rakentavissa tutkimuksissa aineisto kerätään usein haastatteluiden ja saatavilla olevan dokumentaation avulla (Eisenhardt, 2021, s. 153), kuten myös tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto luokitellaan joko primaarisiksi tai sekundaarisiksi. Primaariaineisto on tutkijan itsensä keräämää ja sekundaariaineisto jo

olemassa olevaa tietoa, kuten dokumentaatiota. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 186-189) Tämän tutkimuksen primääriaineisto on kerätty siis haastattelemalla ja sekundääriaineisto saatavilla olleista dokumenteista.

4.4.1 Haastattelut

Erilaiset haastattelut ovat yleisin menetelmä laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa (Hirsjärvi & Hurme, luku 6). Myös tässä tutkimuksessa päädyttiin keräämään tietoa haastattelemalla, sillä sen koettiin olevan tehokkain tapa kerätä rikasta tietoa koko organisaatiota koskevista toimintatavoista. Tutkimuksen haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu, joka on haastattelutyypinä melko avoin huolimatta siitä, että haastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75).

Organisaatioita lähestyttäessä haastateltavaksi pyydettiin henkilö, joka tuntee hyvin organisaation suorituksen johtamisen prosessit ja niiden kytkeytymisen strategiaan tavoitteisiin (ks. liite 1). Haastateltavan valintaa ei lähtökohtaisesti rajattu tämän tarkemmin, sillä itseohjautuvissa organisaatioissa roolit saattavat olla perinteisiin organisaatioihin verrattuna erilaiset. Koska ensimmäisissä haastatteluissa haastateltaviksi valikoitui organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisia, tutkija ohjasi haastateltavien valintaa tähän suuntaan, jotta saatava tieto olisi vertailukelpoista. Henkilöstöammattilaisten haastatteleminen osoittautui onnistuneeksi valinnaksi, sillä he osallistuvat yrityksissä sekä strategiatyöhön että henkilöstöjohtamisen rakenteiden kehittämiseen ja siten heillä on riittävän hyvä ymmärrys siitä, miten yrityksen strategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt linkittyvät toisiinsa.

Keskeinen teemahaastattelua ohjaava instrumentti on haastattelurunko. Se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Toisekseen sen avulla tutkija voi varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. (Koskinen, 2005, s. 108) Haastattelurunko ja -kysymykset esitetään liitteessä 2. Käytännössä

haastattelurunko toimi lähinnä haastattelijan muistin tukena, sillä haastattelutilanteissa keskustelun annettiin virrata suhteellisen vapaasti teemoista toiseen ja takaisin, sillä tällä tavoin haastattelijalla oli mahdollisuus päästä sisälle siihen, miten organisaation toimintamallit liittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. Alastalon ja muiden (2017, s. 230) mukaan asiantuntijahaastattelut edellyttävätkin usein räätälöityjä kysymyksiä ja haastattelurungon muokkaamista tutkimuksen edetessä. Haastattelutilanteissa tutkija merkitsi kysymysrungon pohjaan, mitä aiheita oli jo käsitelty ja mistä tulisi vielä tehdä tarkentavia kysymyksiä. Näin toimittaessa haastateltavat saivat kertoa asioista suhteellisen vapaassa järjestyksessä.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksen avulla. Osa haastateltavista esitelti haastattelun aikana yrityksen materiaaleja jakamalla näyttöään, mutta haastateltava ei edellyttänyt tätä. Haastattelut tallennettiin ja analysoinnissa hyödynnettiin Teamsin litterointityökalua. Haastattelut toteutettiin 2.7.-8.8.2024 välisenä aikana. Haastatteluiden kesto ja niistä saadun aineiston määrää kuvataan taulukossa 7. Suuorganisaatiosta 3 haastateltiin kahta henkilöstönjohtamisen ammattilaista, sillä osaamisen johtamisen teemat eivät kuuluneet ensimmäisen haastateltavan työtehtäviin ja haastateltava itse ehdotti, että kyseisen teeman osalta haastateltaisiin toista asiantuntijaa. Haastatteluaineistojen käsittelyssä aineistot nimettiin tunnisteilla H1-H4, joita käytetään myös tutkimustulosten esimerkkikatkelmien yhteydessä.

Taulukko 7. Haastatteluiden kesto ja laajuus.

	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Litteran pituus sivuina	Litteran pituus sanoina
1	2.7.2024	1 h 52 min (H1)	56 sivua	15424 sanaa
2	2.7.2024	1 h 46 min (H2)	46 sivua	14180 sanaa
3	5.8.2024 8.8.2024	1 h 59 min (H3a) 51 min (H3b)	48 sivua 29 sivua	11492 sanaa 7472 sanaa
4	8.8.20204	1 h 56 min (H4)	45 sivua	13742 sanaa
Yhteensä		8 h 24 min	224 sivua	62310 sanaa

4.4.2 Sekundääriaineisto

Sekundääriaineisto kerättiin julkisesti saatavilla olevasta dokumentaatiosta, kuten yritysten vuosiraporteista, verkkosivuilta, blogikirjoituksista, videoista ja podcasteista sekä kirjallisuudesta löytyneistä case-tarinoista. Koska tutkimusotoksen yritykset kertovat käytännöstään julkisestikin hyvin avoimesti, teemoihin liittyvää sekundaariaineistoa oli saatavilla varsin kattavaksi. Taulukossa 8 kuvataan, millaisista lähteistä sekundääriaineistoa kerättiin ja miten paljon hyödynnettäviä tietolähteitä oli saatavilla. Vuosiraporttien ja verkkosivujen sivumäärällä tarkoitetaan sitä, kuinka monelta vuosiraportin tai verkkosivun sivulta aiheeseen liittyvää tietoa kerättiin. Blogikirjoitusten, videoiden ja podcastien kohdalla kappaleella (kpl) tarkoitetaan hyödynnettyjen blogikirjoitusten, videoiden tai podcastien määrää. Toisinaan aiheeseen liittyvää tietoa löytyi tietolähteestä vain lauseen verran, toisinaan huomattavasti enemmän. Sekundääriaineistot auttoivat tutkijaa syventymään jokaisen tapauksen maailmaan, mikä osoittautui tärkeäksi analyysiä tehdessä. Taulukon otsikoissa käytettyjä lyhennetunnisteita (VR, W, B, P) käytetään tutkimustulosten esimerkkikatkelmien yhteydessä.

Taulukko 8. Sekundääriaineiston keräämisessä hyödynnetyt tietolähteet.

	Vuosiraporttien sivumäärä (VR)	Verkkosivut (W)	Blogikirjoitukset (B)	Videot (V)	Podcastit (P)	Case-tarinat
1	15 sivua	-	3 kpl	-	-	2 sivua (Ojala & Meklin, 2020) 5 sivua (Ojala & Meklin, 2021)
2	19 sivua	3 sivua	1 kpl	7 kpl	6 kpl	4 sivua (Kilpinen, 2022) 8 sivua (Savaspuro, 2019)
3	6 sivua	7 sivua	8 kpl	-	5 kpl	-
4	8 sivua	7 sivua	-	2 kpl	-	-

4.5 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto litteroitiin haastatteluiden jälkeen korjaamalla Teamsin automaattilitteraa. Litteroista poistettiin toistuvat sanat ja täytesanat, joilla ei ollut sisällön kannalta

merkitystä. Litteroinnin yhteydessä poistettiin ihmisten, yritysten ja liiketoimintalinjojen nimet sekä muut yksilöivät tiedot, joilla ei aineiston sisällön kannalta ole merkitystä.

Aineiston analysointi aloitettiin suorittamalla ensin jokaiselle tapaukselle sisäinen tarkastelu, jossa pyrittiin perusteellisesti ymmärtämään jokaisessa yksittäisessä tapauksessa esiintyvät teemat, käsitteet ja ilmiöt. (Eisenhardt, 1989, s. 540) Haastattelulitteroiden analysoinnissa sovellettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa alkuperäisdataa ensin redusoiitiin eli pelkistettiin. Sen jälkeen pelkistettyjä ilmaisuja ryhmiteltiin ja yhdisteltiin erilaisiin ala- ja yläluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 109-113) Sisällönanalyysi auttoi tutkijaa jäsentämään varsin polveilevien haastattelukeskusteluiden dataa, sillä kuten jo aiemmin kerrottiin, haastateltavien annettiin kertoa yrityksen käytänteistä suhteellisen vapaasti, eikä keskustelut edenneet aina loogisesti teemoittain. Sisällönanalyysi auttoi tutkijaa hahmottamaan ja jäsentämään aineistosta uuden teeman, joka nimettiin *Johdajuus ja esihenkilötyö*. Alkuperäinen ajatus oli siis tutkia kuvion 7 mukaisesti vain seuraavia suorituksen johtamisen ulottuvuuksia: yhteinen suunta (strategia), selkeät tavoitteet, ohjaus ja palaute, oppiminen ja kehittyminen sekä muutoksiin mukautuminen, mutta näkökulmaa oli aineiston perusteella laajennettava organisaation johtajuuteen ja esihenkilötyöhön, sillä ne korostuivat haastatteluissa merkittävinä tekijöinä suorituksen johtamisen prosessissa. Tutkimusaineiston perusteella suorituksen johtamisen ulottuvuuksien teema *Selkeät tavoitteet* muuttui teemaksi *Tavoitteiden johtaminen*, sillä aineiston perusteella tavoitteiden johtaminen hahmottui selkeästi omaksi prosessikseen, joka sisälsi selkeiden tavoitteiden asettamisen lisäksi myös tavoitekeskustelut ja niiden seurannan.

Sisällönanalyysin jälkeen jokaisesta yksittäistapauksesta kirjoitettiin ensimmäinen kuvaus haastatteludatan perusteella. Tämän jälkeen kuvausta rikastettiin sekundäärilähteistä saadulla tiedolla niin pitkään kuin teemoihin liittyvää tietoa oli löydettävissä suhteellisen tuoreista lähteistä. Tapausten kuvauksista tehtiin aluksi tarkkoja ja laveita, sillä tutkija ei voinut vielä tässä vaiheessa tietää, mikä on mallin rakentamisen kannalta

olennaista. Tutkimuksen edetessä luvuissa 5.1.1-5.1.4 esitettyjä yksittäistapausten kuvauksia tiivistettiin.

Eisenhardt-menetelmän toisessa vaiheessa yksittäistapauksia vertaillaan toisiinsa etsien niiden välillä samankaltaisuuksia ja eroja. Tämä vaihe auttaa tunnistamaan malleja ja teoreettisia suhteita, jotka pätevät useammassa kuin yhdessä tapauksessa. (Eisenhardt, 1989, s. 540-541) Aineistosta tehtyjä havaintoja voidaan jäsentää tutkittavaa ilmiötä selittäviksi käsitteiksi ja konstruktioiksi (Eisenhardt, 2021, s. 151). Eisenhardt-menetelmä on varsin iteratiivinen prosessi, jossa tutkija vertaa kehittämäänsä teoriaa jatkuvasti kehittelemäänsä aineistoon ja varmistaa, että tutkimuksessa laadittava teoria on riittävän johdonmukainen aineiston kanssa. Mikäli teoreettinen malli ei sovi kaikkiin tapauksiin, tutkijan on tarkasteltava, miksi näin on ja mahdollisesti muokattava teoriaa tai etsittävä poikkeamalle selitys. Tutkijan kehittämän teorian ja aineistojen välistä vertailua toistetaan niin pitkään, että saavutetaan teoreettinen kylläisyys, mikä tarkoittaa sitä, että malli ei enää muutu vertailuissa. (Eisenhardt, 1989, s. 540-541; Eisenhardt, 2021, s. 152)

Tutkimuksessa laadittavan teorian ensimmäinen raakile tehtiin yksittäistapauksista tehtyjen muistiinpanojen synteessä. Sen jälkeen teoriaa muokattiin, hiottiin, täydennettiin samaan aikaan, kun yksittäisanalyysojen kuvauksia jäsenneltiin ja tarvittaessa myös täydennettiin. Tämän hyvin iteratiivisen ja myös työlään prosessin aikana tutkija joutui useampaan otteeseen palaamaan uudestaan haastattelulitteroiden ja sekundääriaineistojen pariin.

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja vahvistettavuuden kriteereillä. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin loogisuutta, johdonmukaisuutta ja dokumentointia. Kun tutkimusraportista käy helposti ilmi, miten tutkija on päätenyt johtopäätöksiinsä, tutkimuksen luotettavuus paranee. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen samankaltaisuuden ja

kytköksellisyyden osoittamista muihin tutkimuksiin. Siirrettävyydessä pyritään siis muodostamaan yhteyksiä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus kuvaa todellisuutta, jota se pyrkii selittämään. Tutkimuksen uskottavuus paranee, kun tutkija on perehtynyt syvällisesti aiheeseensa sekä luo loogisia ja vahvoja linkkejä havaintojensa ja johtopäätöstensä välille. Vahvistettavuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkimustulokset ja johtopäätökset perustuvat selkeästi tutkimusaineistoon ja myös muiden on helppo ymmärtää, miten ne on muodostuneet. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 294).

Laadullisen tutkimuksen arviointia tulee tehdä koko tutkimusprosessi ajan, eikä vasta sen loppuvaiheessa (Eriksson & Kovalainen, 2005, s. 295). Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantaa työskentelemällä systemaattisesti koko tutkimusprosessin ajan esimerkiksi taulukoimalla, ristiintaulukoimalla ja jäsentelemällä analysoitavaa tietoa Excel- ja Miro-sovellusten avulla. Tutkimustyön järjestelmällinen dokumentointi oli välttämätöntä paitsi työn luotettavuuden, myös tutkimuksen etenemisen näkökulmasta, sillä kuten Eisenhardt (1989, s. 546) toteaa, teorian rakentaminen tapaustutkimuksen avulla on hämähäyttävän iteratiivinen prosessi, jossa edetään jatkuvasti eteen- ja taaksepäin eri vaiheiden välillä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös siten, että yksittäistapausten kuvaukset luetutettiin haastatettavilla. Näin varmistettiin, että aineiston analysoinnissa ei oltu tehty virheellisiä tulkintoja. Valmis työ luetutettiin itseohjautuvuuteen perehtyneellä henkilöstöjohdon ammattilaisella. Tällä pyrittiin varmistamaan, että tutkimusraportti on loogisesti ja johdonmukaisesti raportoitu ja helposti ymmärrettävä.

Monien oppaiden mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation eli erilaisten tutkimusmenetelmien yhteiskäytön avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 142). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kuitenkin menetelmätriangulaatiota keräten aineistoa eri tavoin (haastattelut ja sekundaariaineistot) ja käyttäen myös erityyppisiä aineiston analyysimenetelmiä (yksittäistapausten analysointi sisällönanalyysillä ja tapausten välinen analyysi).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös kylläntymisen avulla. Ihannetapauksessa monitapaustutkimuksessa tapausten lisääminen tulisi lopettaa, kun kylläntyminen on saavutettu (Eisenhardt, 1989, s. 545). Kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään, eikä lisäaineisto tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Vilka, 2021, s. 152). Jo tutkimushaastattelussa oli havaittavissa tiettyjen teemojen toistuminen ja kylläntyminen voitiin todeta viimeistään analyysivaiheessa. Teorian ja aineiston välistä iterointia tehtiin Eisenhardtin (1989, s. 545) neuvon mukaisesti niin pitkään, että rakennetun teorian parannus oli enää minimaalista.

Tutkimusraportin useissa eri vaiheissa luodaan kytköksiä aiempiin tutkimustuloksiin. Esimerkiksi teoriakatsauksessa tutkimuksen tarpeellisuutta perustellaan kertomalla, miten aihetta on jo tutkittu ja mitä aihealueita ei olla vielä tutkittu. Kytköksiä aiempiin tutkimustuloksiin muodostetaan myös tapausten välisessä analyysissä ja johtopäätöksissä. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään parantamaan tutkimuksen siirrettävyyttä ja uskottavuutta. Lisäksi monitapaustutkimuksessa kehitetyn teorian sitominen olemassa olevaan kirjallisuuteen parantaa tapaustutkimuksen pohjalta rakennetun teorian sisäistä laatua, yleistettävyyttä ja teoreettista tasoa. Tulosten linkittäminen kirjallisuuteen on erityisen tärkeää teoriaa rakentavassa tutkimuksessa, koska havainnot perustuvat usein rajoitettuun määrään tapauksia. (Eisenhardt, 1989, s. 544)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisestä aineistosta tehdyt havainnot. Aineisto analysoidaan tekemällä jokaiselle tapaukselle ensin sisäinen analyysi. Tämä auttaa tulkitsemaan kunkin tapauksen ainutlaatuista mallia ennen niiden välistä yleistämistä (Eisenhardt, 1989, s. 540). Sen jälkeen tapaukset analysoidaan ristiin, jotta löydetään niiden väliset yhteneväisyydet ja erot.

5.1 Tapausten kuvaus ja sisäiset analyysit

Tässä luvussa jokainen suurorganisaatio esitellään ensin lyhyesti, jonka jälkeen organisaatiossa havaittuja toimintamalleja ja käytänteitä kuvataan seuraavien teemojen mukaisesti: johtajuus ja esihenkilötyö, strategiatyö, tavoitteiden johtaminen, työn ohjaus ja palaute sekä oppiminen ja kehittyminen. Strategiatyön teemaan on sisällytetty sekä yhteisen suunnan että muutoksiin mukautumisen teemat (vrt. kuvion 7 viitekehys), sillä osalla yrityksistä teemojen käytänteet liittyivät niin tiiviisti yhteen, ettei havaintojen esittäminen yksittäistapausten kohdalla tuntunut järkevältä.

5.1.1 Suurorganisaatio 1

Suurorganisaatio 1 on kansainvälistä kasvua viime vuosina tehnyt suomalainen julkinen osakeyhtiö, joka toimii ohjelmistojen suunnittelun ja valmistuksen toimialalla. Yritys kuuluu tutkimusotoksessa pienempien suuryritysten joukkoon. Yrityksessä on sovellettu itseohjautuvuutta sen perustamisesta lähtien. Yrityksen kulttuuri perustuu ihmisläheiseen johtamiseen, voimakkaaseen yhteisöllisyyteen ja yhteiseen hauskanpitoon, luottamukseen, avoimeen vuorovaikutukseen, sekä vapauteen, joka tuo mukanaan myös vastuun ja vaatimuksen oma-aloitteisesta, aktiivisesta ja itseohjautuvasta työskentelyotteesta.

Yrityksen liiketoiminta on projektiluontoista ja projektitiimit kootaan asiakastarpeen mukaisesti. Projektit ovat luonteeltaan ja kestoiltaan hyvin erilaisia. Työntekijät työskentelevät usein useammassa projektissa yhtä aikaa. Organisaatiota ei kutsuta millään erityisellä termillä, mutta yksilöiltä odotetaan voimakasta itseohjautuvuutta, kuten haastateltava esimerkissä (1) kertoo. Organisaatio käyttää rakenteistaan omaa termistöä, jotka korvataan tässä analyysissä yleisemmin tunnetuilla ja mahdollisimman hyvin kuvaavilla termeillä, kuten yhteisö.

- (1) me odotetaan aika paljon itseohjautuvuutta ja jos ei sitä olisi, niin se asettaisi ihan eri tavalla paineita meidän organisoitumiselle (H1)

Johtajuus ja esihenkilötyö

Yrityksessä on muutaman viime vuoden ajan rakennettu uutta johtamismallia, joka perustuu yrityksen arvoihin ja kulttuuriin. Haastateltava kertoo että uuden mallin myötä organisaatorakenne on muuttunut perinteisemmäksi (ks. esimerkki 2). Johtamismallissa pyritään huomioimaan tasapainoisesti sekä ihmisten johtaminen että taloudellinen menestys. Yrityksen blogikirjoituksen mukaan yrityksessä sovelletaan palvelevaa johtajuutta.

- (2) Meillä on paljon rakenteita nykyään ja voisiko sanoa jopa perinteinen organisaatiohierarkia, että siinä mielessä ollaan muututtu paljonkin (H1)

Työntekijöillä ei ollut aiemmin lähiesihenkilöä, mutta uuden johtamismallin myötä he ovat saaneet nimetyn esihenkilön. Lisäksi yrityksessä on myös muita johtamisrooleja, kuten esimerkiksi osaamistiimin ja paikallisyhteisön vetäjät. Nimettyjen esihenkilöiden myötä esihenkilötyön laatu ja työntekijöiden tyytyväisyys on parantunut, kuten haastateltava kertoo esimerkissä (3).

- (3) ihmiset oikeasti arvostaa sitä, että nykyään heillä on esihenkilöitä, jolla on aikaa käydä one-to-one keskusteluja. [– –] moni on sitä mieltä, että on parempi, että on pienempi tiimi, oma yhteisö ja oma esihenkilö, jonka

kanssa voi keskustella omasta kehittämisestä. (H1)

Yrityksen vastuullisuusraportissa kerrotaan, että uuteen johtamismalliin siirryttäessä johtamistehtävään nimetyt perehdytettiin tehtäviinsä tarjoamalle heille kuuden kuukauden pituinen johtajuusvalmennus. Kuten esimerkistä (4) ilmenee, sisäiset valmennusryhmät on koettu palkitseviksi, koska niissä voi puhua yrityksen asioista vapaasti.

- (4) sisäiset valmennusryhmät on olleet palkitsevimpiä [– –], henkilöt kokee, että jos olisit vertaistukiryhmissä jossain ulkopuolella, niin et ehkä välttämättä voisi puhua yhtiön asioista niin suoraan kuin voi muille purkaa. (H1)

Kaikki johtamisrooleissa olevat kuuluvat organisaation sisäiseen johtamisfoorumiin, joka kokoontuu kerran kuussa. Sen tavoitteena on tukea johtamistyötä eri johtamistehtävissä. Foorumin tapaamisissa käsitellään ajankohtaisia asioita, strategisten hankkeiden etene- mistä ja vuosikellon mukaisia tehtäviä, kuten esimerkiksi tulevien kehityskeskusteluiden teemoja ja tavoitteita. Tapaaminen on järjestetty keskimäärin kerran kvartaalissa kasvok- kain, jotta johtamisrooleissa olevilla olisi riittävästi aikaa kohtaamiseen. Johtamisroo- leissa olevilla on myös sisäinen keskustelukanava, jossa tiedotetaan esimerkiksi muutok- sista ja muistutetaan ajankohtaisista asioista. Yrityksessä tehdään erilaisia 360-arvioita. Niiden avulla pyritään vahvistamaan johtamisrooleissa olevien itsetuntemusta ja autta- maan heitä löytämään oman johtamisotteensa. 360-arviot toimivat myös esihenkilötyön laadun mittareina.

Strategiatyö (Yhteinen suunta ja muutoksiin mukautuminen)

Yrityksen ylin johto asettaa yrityksen strategiset linjat ja taloudelliset tavoitteet kolmen vuoden strategiakaudelle. Henkilöstöä osallistetaan strategiatyöhön. Vuosiraportin mu- kaan yrityksen arvot on määritelty yhdessä henkilöstön kanssa. Haastateltava kertoo, että strategiaa konkretisoidaan tarkemmin henkilöstön kanssa pidettävissä työpajoissa, kuten esimerkistä (5) käy ilmi.

- (5) Meidän henkilöstö oli työpajoissa miettimässä, miten me voidaan rakentaa asioita strategian suuntaan, miten rakennetaan ajatusjohtajuutta ja oman osaamisen kasvattamista, esimerkkeinä nyt vaan. (H1)

Tavoitteiden toteumaa seurataan vuosikellon mukaisesti yritys- ja liiketoimintatasoilla. Strategiasta ja yhtiötason tavoitteiden toteumasta viestitään henkilöstölle kuukausi-infoissa, johon on luotu oma persoonallisesti nimetty konsepti. Tapahtuman kohdeyleisönä on koko yrityksen henkilöstö ympäri maailmaa. Kuukausi-info toteutetaan usein Road Show-tapahtumana, mikä tarkoittaa sitä, että livelähetys toteutetaan kuukausittain eri toimipisteissä. Esimerkissä (6) haastateltava kertoo, että pörssi-yhtiön säädösten takia taloudellisista tavoitteista ei voida viestiä täydellisen avoimesti, joten esimerkiksi reaaliaikaisesti talouden tilanteesta kertovia tilannetauluja ei ole mahdollista käyttää. Strategisten hankkeiden etenemää ja tehtävien statusta voi puolestaan kuka tahansa seurata yrityksen projektinhallintajärjestelmästä (ks. esimerkki 7).

- (6) ei ole sellaista, että sä voisit reaaliajassa katsoa, paljonko euroja esimerkiksi on kolissut meidän laariin, eikä me varmaan sellaista saatais näyttääkään pörssi-yhtiönä, että sitten tulis säädökset vastaan (H1)
- (7) jos haluaisit seurata strategisia hankkeita, niin [– –] projektinhallintajärjestelmässä näkyy, miten ne etenee ja voit sieltä katsoa, mitkä tehtävät on tehty, mitä on seuraavaksi työn alla ja sinne on vapaa pääsy (H1)

Yrityksen johto seuraa tiiviisti markkinaa varmistaakseen, että strategia ja sovitut toimenpiteet ovat edelleen muuttuvaan toimintaympäristöön sopivia. Johto keskustelee kiinnostavista tapahtumista ja etenkin niiden taloudellisista vaikutuksista sisäisissä keskustelukanavissaan. Myös henkilöstö tekee aktiivisesti muutoksiin liittyviä aloitteita koko henkilöstön yhteisissä kanavissa.

Kiinnostavan liiketoimintamahdollisuuden ympärille voidaan perustaa innovaatiotyöryhmä, johon kootaan asiantuntijoita liiketoiminnasta, taloudesta ja myös HR-toiminnoista, mikäli työryhmään tarvitaan osaamista työlainsäädännöstä tai työehdoista. Työryhmä kartoittaa, millaisia rakenteita uudelle liiketoiminnalle tulisi luoda ja millaisella

hinnoittelulla siitä saataisiin kannattavaa. Tämän jälkeen voidaan arvioida, olisiko liiketoiminta kilpailukykyistä ja kannattaako siihen investoida.

Tavoitteiden johtaminen

Tavoitteita asetetaan vuosittain ylhäältä alaspäin siten, että johtoryhmäläiset kirjaavat ensin omat tavoitteensa ja sen jälkeen niitä pilkotaan eteenpäin yksiköille, tiimeille ja yksilöille. Systemaattinen tavoiteasetanta edistää strategiaymmärrystä organisaatiossa. Haastateltava kertoo esimerkissä (8), että aiempaa järjestelmällisempi tavoitejohtaminen mahdollistaa myös tarkemman seurannan ja suorituksen johtamisen.

- (8) Mun mielestä on ollut semmoinen iso mullistuskin tässä yhtiössä. Se mahdollistaa myös erilaisen suorituksen johtamiseen, kun tavoitteet on kirjattu ja missä ollaan menossa niiden suhteen (H1)

Tavoitteita asetetaan tiimi- ja yksilötasolle mahdollisimman itseohjautuvasti. Työntekijöiden odotetaan huomioivat tavoiteasetannassa sekä yritystason tavoitteet että oman ammatilliseen osaamiseen kehitystarpeet. Yritys tukee tavoitteiden asettamista ohjeiden ja koulutusten avulla. Tavoitteet kirjataan HR-järjestelmään. Tiimit ja yksilöt määrittelevät itseohjautuvasti, miten tavoitteet saavutetaan. Tavoitteiden etenemistä seurataan kvartaaleittain vuosikellon mukaisesti teemoitetuissa esihenkilökeskusteluissa. Kerran vuodessa keskustellaan yhtiön ja yksilön tavoitteista ja kerran vuodessa kehitymisestä. Lisäksi keskusteluiden välissä on tarkistuspisteet, joiden tarkoituksena on varmistaa eteneminen oikeaan suuntaan. Tavoitteissa onnistuminen on sidottu tulospalkitsemiseen. Esimerkissä (9) haastateltava kertoo, että työntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuutta kehityskeskusteluiden varaamisessa ja tilanteen päivittämisestä HR-järjestelmään. Esihenkilöt lisäävät järjestelmään myös omat kommenttinsa. HR seuraa käytyjen keskusteluiden määrää.

- (9) kyllä me on lähdetty siitä, että kehityskeskustelujakin henkilöt itse varaavat esihenkilöltään ja itse täyttävät sinne (HR-järjestelmään) [– –] ja esihenkilöt kommentoi, mitä on sovittu ja mitkä on tavoitteet (H1)

Ohjaus ja palaute

Yrityksen vuosiraportin mukaan yrityksen johtamismalleja alettiin uudelleenrakentaa, koska haluttiin tukea työntekijöiden hyvinvointia ja osaamisen kehittymistä. Liiketoimintayksikön johtamisroolissa työskentelevä kertoo blogikirjoituksessaan, että johtajarooleissa olevilta odotetaan inhimillistä johtamista, mikä tarkoittaa muun muassa luottamuksellisen suhteen rakentamista johdettavien kanssa sekä tiimiläisten yksilölliset tarpeet huomioivaa johtamista. Niinpä esimerkiksi vapaamuotoisempia esihenkilökeskusteluja voi pitää johdettaviensa tarpeiden mukaan vuosikellossa aikataulutettujen esihenkilökeskusteluiden lisäksi. Esimerkissä (10) haastateltava kertoo, että ihmisten johtamisen ja taloudellisen menetyksen tulee olla tasapainossa keskenään.

- (10) ne (ihmisten johtaminen ja talousjohtaminen) voi olla vähän niin kuin yin ja yang, semmoinen kokonaisuus, jossa molempien pitää toteutua ja tää on se malli mitä me on lähdetty sitten eteenpäin viemään. (H1)

Työntekijöiden suorituksen johtaminen perustuu pitkälti luottamukseen ja ihmisten itseohjautuvuuteen. Haastateltava kertoo esimerkissä (11), että työntekijät ovat hyvin itseohjautuvia ja he odottavat vapaata työnteon tapaa jo lähtökohtaisesti, joten heitä ei tarvitse ohjeistaa itseohjautuvaan työotteeseen.

- (11) olisin yllättynyt, jos tarvitsisi alkaa (itseohjautuvuuden) ohjeistamiseen. Se on enemmän päinvastoin, että odotusarvo on se, että saan tehdä aika pitkälti niin kuin itse haluan, kunhan pääsen tavoitteisiin ja teen niissä raa-meissa, kun on annettu. (H1)

Kasvun myötä yrityksessä on huomattu, että myös ohjaamiselle ja seurannalle on tullut tarvetta. Yrityksessä on nykyään aika tiukka kustannusseuranta, mutta rahankäyttöön ei kuitenkaan ole haluttu luoda hierakkisia lupaprosesseja. Esimerkissä (12) haastateltava kertoo, että rahan käyttöön on laadittu esimerkkejä sisältävä ohjeistus, joka auttaa ihmisiä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Mikäli jonkun toiminnassa on korjattavaa, asia käydään hänen kanssaan läpi.

- (12) me on annettu esimerkkejä siitä, mikä on järkevää rahankäyttöä missä kontekstissa, jotta henkilön on helpompi itse tehdä päätöksiä. [– –] Se on meidän mielestä parempi malli, jos me pystytään antamaan esimerkkejä, mikä on ok. [– –] ja jos joku asia ei mene hyvin, niin käydään ne läpi henkilöiden kanssa. (H1)

Asiakastyön laadun varmentamiseksi yritykseen on laadittu projektityön ohjeistus, joka määrittelee, mitä asioita projektityössä tulee hoitaa ja miten. Projektitiimit saavat kuitenkin asiakas- ja projektitarpeiden mukaan päättää, mitä teknologioita ja työkaluja he projekteissa hyödyntävät. Haastateltava kertoo esimerkissä (13), että käytettävissä menetelmissä onkin paljon variaatiota.

- (13) jos ottaa kantaa menetelmään, kuinka agilea ja tai vesiputousta se missäkin on, niin sanoisin, että meillä on varmaan variaatiota just tasan niin paljon kun meillä on asiakkaitakin (H1)

Organisaation aktiiviset sisäiset keskustelukanavat toimivat parhaina apuvälineinä, mikäli työntekijä tarvitsee tietoa tai osaajaa johonkin tarpeeseen. Yritykseen rakennetaan parhaillaan tekoälypohjaista intranettiä, jonka tavoitteena on auttaa ihmisiä löytämään tarvittavaa tietoa yhä itseohjautuvammin.

Yrityksessä kannustetaan avoimeen palautekulttuuriin. Koska työntekijät työskentelevät yhtä aikaa eri projekteissa, vastuu palautteen antamisesta on oltava yhteistä, jotta kaikki saavat arjessaan palautetta. Organisaation sisäiset keskustelukanavat ovat hyvin aktiivisia ja positiivisen palautteen kanavalla julkaistaan parhaimmillaan useita viestejä päivittäin. Kanavalla positiivista palautetta saaneita huomioidaan myös pienillä palkinnoilla, mutta haastateltava uskoo, että julkisesti saatu tunnustus on työntekijöille merkittävämpää kuin palkinnot. Haastateltava kertoo esimerkissä (14), että avoimesti ja aktiivisesti jaettava julkinen palaute vaatii organisaatiolta voimakasta yhteisöllisyyttä, mutta on tärkeää, että avainhenkilöt johtavat myös esimerkiksi jakaen saamaansa palautetta aktiivisesti.

- (14) Se pitää olla arvomaailmassa tosi voimakkaana se yhteisön hakeminen.

Meillä yksinkertaisesti on semmoista aktiivista yhteisöä rakentavaa porukkaa, mutta sekin on tärkeää, että keskeiset hahmot asiakasvastaavat, esihenkilöt, jotka sitä palautetta saavat, myös aina automaattisesti sitä jakavat. Esimerkillä johtaminen toimii kyllä. (H1)

Mikäli asiakkaalta saadaan rakentavaa palautetta, asiakasvastaavat käyvät palautteen esihenkilön kanssa, joka puolestaan keskustelee asiasta työntekijän kanssa. Tarvittaessa projektipäällikkö on keskusteluissa mukana. Esihenkilöt saavat vaikeisiin keskusteluihin tarvittaessa tukea HR-ammattilaisilta.

Oppiminen ja kehittyminen

Yritys sitoutuu strategiassaan olemaan paras kasvupaikka. Haastateltava kertoo, että työntekijöiden osaamista pyritään kasvattamaan ensisijaisesti strategian mukaisten kriittisten kompetenssialueiden varaan. Työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi on perustettu globaali kasvupolkuohjelma, jossa okaiselle työntekijöille laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma esihenkilön kanssa pidettävässä kasvukeskustelussa. Esihenkilöt auttavat yksilöitä polkujen rakentamisessa. Vuosiraportin mukaan kasvupolut helpottavat yksilöitä tunnistamaan kehityskohteitaan sekä pyytämään kehittymiseensä tarvittavaa palautetta niin asiakkailta kuin työkavereiltakin. Kun työntekijät tunnistavat ammatilliseen osaamiseen liittyvät kehitystarpeensa he osaavat tuoda niitä esiin myös vuosittaisessa tavoiteasetannassa. Kasvupolun etenemistä seurataan esihenkilön kanssa pidettävissä kehityskeskusteluissa.

Yrityksen osaamisen kehittäminen perustuu vahvasti yhteisöllisyyden ideologiaan. Yritykseen on perustettu oppimisverkosto, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden ammatillista kasvua ja rakentaa ajatusjohtajuutta. Haastateltava kertoo, että oppimisverkostoon halutaan myös asiakkaita ja kilpailijoita, kuten esimerkistä (15) ilmenee.

- (15) Meidän ajatus on se, että jatkossa oppimisverkosto ei ole ainoastaan meidän sisäinen asia, vaan että me halutaan siihen mukaan myös asiakkaita ja muita kilpailijoita markkinoista. (H1)

Oppimisverkosto perustuu sosiaalisiin oppimiskäytäntöihin. Perinteisten koulutusten lisäksi oppimismenetelminä käytetään muun muassa opintopiirejä, mentorointiohjelmaa, traineeohjelmaa sekä level-up-valmennuksia, joissa henkilö voi nostaa osaamistaan uudelle tasolle. Suurin osa oppimisesta tapahtuu kuitenkin osana asiakasprojekteja. Ojala ja Meklin (2021) kuvaavat case-tarinassaan, että oppimisverkoston tehtävänä on tukea erityisesti työssä oppimista. Asiakasprojektit tarjoavat jo itsessään mahdollisuuden oppia uutta ja ratkaista uudenlaisia ongelmia, mutta yrityksessä pyritään luomaan myös käytänteitä, joissa opintopiiri tai level-up-koulutus toimisi projektin sisällä. Tällöin uusi oppi pääsee saman tien käyttöön. Haastateltava kertoo esimerkissä (16), että lukupiirit ovat olleet monelle mieluisa tapa oppia, kokeilla ja reflektoida erilaisista johtajuustee- moista.

- (16) Lukupiirit on ollut tosi suosittuja. Johtamisteemat on ollut kiinnostavia monen mielestä. Niihin on rakennettu lukupiirejä, joissa on vertailtu luku- kokemusta ja sitten sovellettu käytäntöön ja haettu feedbackia, miten hyvin toimii. (H1)

Perinteisempiä koulutuksia järjestettäessä kouluttajina hyödynnetään pääasiassa omia asiantuntijoita, mikä mahdollistaa osaamisen jakamisen ja kasvattamisen yhtiön sisällä. Vuosiraportin mukaan yrityksessä järjestetään vuosittain muun muassa oppimiskonfe- renssi, jossa työntekijät opettavat toisilleen niin ammatillista osaamista kuin itsensä joh- tamisen taitojakin. Lähi- ja etäkoulutustilaisuuksien materiaalit ovat työntekijöiden saa- tavilla verkkosivujen kautta, mutta yrityksen kansainvälistyttyä on tullut tarve myös ajasta ja paikasta riippumattomille koulutuksille, joten yrityksessä rakennetaan parhail- laan verkko-oppimisalustaa.

Yritys kertoo vuosiraportissaan, että alalla on kova pula osaavista tekijöistä, mutta junio- rityöntekijöitä ja alan vaihtajia on haastavaa saada työllistettyä. Haasteeseen on luotu koulutusohjelma, jossa juniorityöntekijöille räätälöidään oma kehityspolku henkilökoh- taisten tarpeiden mukaan. Valmennusta, mentorointia ja koulusta järjestetään pääosin omilla resursseilla, mutta toisinaan käytetään myös ulkopuolisia valmentajia.

Työntekijät saavat osallistua oppimisverkoston tilaisuuksiin kiinnostuksensa mukaan laskutusastetavoitteidensa puitteissa. Haastateltava kertoo, että oppimistilaisuuksiin osallistumista ei ole tarvinnut rajoittaa, vaan ennemminkin rohkaista. Omalla ajalla tapahtuvaan opiskelua rohkaistaan maksamalla bonusta, jota voi saada enimmillään 10 opiskelimestaan tunnista kuukaudessa.

5.1.2 Suurorganisaatio 2

Suurorganisaatio 2 on kansainväliseen konserniin kuuluva suomalainen julkinen osakeyhtiö, joka toimii langattoman verkon hallinnan ja palveluiden toimialalla. Yritys kuuluu tutkimusotoksen pienempien suuryritysten joukkoon. Savaspuron (2019) case-tarinan mukaan yrityksen formaatio kohti itseohjautuvaa organisaatiota alkoi vuonna 2010, jolloin yrityksessä oli käyty läpi useita työtaisteluita. Työnantajan ja työntekijöiden välinen vastakkainasettelu päätettiin lopettaa. Yritys asetti strategiseksi tavoitteekseen olla erinomainen työpaikka ja työskentelytapoja lähdettiin rohkeasti muuttamaan. Yrityksen kulttuurissa korostuvat vapaus, vastuu ja luottamus. Yrityksessä panostetaan avoimeen ja vuorovaikutteiseen yhteistyöhön henkilöstön kanssa.

Haastateltava kertoo, että yrityksen organisaatiomalli on aika perinteinen. Organisaatio-
tasoja on enimmillään kuusi. Tiimissä on keskimäärin seitsemän henkilöä, mutta tiimikoko saattaa vaihdella 2-20 henkilön välillä työtehtävien mukaan. Tiimit ovat suhteellisen pitkäikäisiä lukuun ottamatta kehitystiimejä.

Johtajuus ja esihenkilötyö

Yritykseen on laadittu oma valmentavan johtamisen malli, joka antaa raamit esihenkilötyölle sekä työnantajalupaus, joka on saatavilla julkisesti yrityksen verkkosivuilla. Työnantajalupaus antaa myös kriteereitä johtamistyölle, sillä kuten esimerkistä (17) ilmenee,

työntekijöitä rohkaistaan puuttumaan tilanteeseen, mikäli lupaus ei heidän kohdallaan toteudu.

- (17) Me luotiin työnantajalupaus pari vuotta sitten. [–] me halutaan, että nää toteutuu. Jos ne ei toteudu, niin nosta käsi pystyyn. Jos et uskalla, niin kanavia on valtava määrä: työterveyshuolto, työsuojelu, henkilöstöedustajat, HR, esihenkilö, kollega [–] (H2)

Organisaation tiiminvetäjät toimivat yleensä tiimiläistensä esihenkilöinä. Haastateltava kertoo ajattelevansa (ks. esimerkki 18), että korkeatasoinen johtaminen on organisaation keskeisiä menestystekijöitä, minkä vuoksi esihenkilöroolit on hyvä säilyttää, vaikka työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta.

- (18) se (kovempiluokkainen johtaminen) on ihan keskeisiä menestyksen tekijöitä, vaikka puhutaan itseohjautuvuudesta, itsensä johtamisesta, niin on hyvä olla tiettyjä rooleja kuitenkin. (H2)

Esihenkilöille tarjotaan erilaisia valmennusohjelmia ja kaikille uusille esihenkilöille perehdytetään yrityksen kulttuuri, arvot ja johtamistyön odotukset. Johtotehtäviin tuleville perehdytetään lisäksi yhtiön kulttuurimuutosmatka ja johtamistehtävään liittyvistä odotuksista keskustellaan henkilökohtaisesti.

Johtamisosaamisen taustalle on määritelty mitattavissa olevat johtamiskompetenssit, joissa onnistumista arvioidaan 360-tutkimusten avulla. Tutkimuksia tehdään vähintään joka toinen vuosi. Esihenkilöiden johtajuuden kehittymistä tuetaan sertifioitujen valmentajien avulla. Organisaatiossa on yli 30 sisäistä valmentajaa, jotka ovat oman työnsä ohessa sertifioituneet valmentajiksi. Esimerkissä 19 haastateltava kertoo, että valmentajat tukevat esihenkilöitä 360-tutkimusten tulosten läpikäynnissä ja varmistavat, että esihenkilöiden johtajuustaidot kehittyvät arjessa harjoitelleen ja valmennushetkissä keskustellen.

- (19) esihenkilötyössä on pyritty siihen, että valmennetaan, mutta sitten mennään treenaamaan ja sitten palataan. Esimerkiksi meidän coachit käy

(360-)tulokset läpi, mutta sitten ne varaa jo valmiiksi uuden ajan [– –] on yritetty sitä kautta varmistaa, että aidosti kehittymistä tapahtuu (H2)

Strategiatyö (Yhteinen suunta ja muutoksiin mukautuminen)

Yrityksen strategia uudistetaan kolmen vuoden välein ja sitä päivitetään vuosittain johdon vuosikellon mukaisesti. Henkilöstöä osallistetaan strategiatyöhön. Haastateltava kertoo (ks. esimerkki 20), että edellisessä strategiauudistuksessa toteutettiin toimipisteet kiertävä strategiakerros, jossa työntekijöiltä pyydettiin palautetta johdon laatimasta strategiapohjasta. Haastateltava kertoo esimerkissä (21), että yrityksessä on onnistuttu, kun jokainen työntekijä tietää, mikä on hänen työnsä merkitys strategian toteuttamisessa.

(20) Viimeksi jopa tehtiin, meillä on melkein 20 toimipistettä suomessa, ihan strategiakerros. Me mentiin keskustelemaan henkilöstön kanssa. Meillä oli tietenkin pohja ja näkemys ja sitten mentiin keskustelemaan, miltä se kuulostaa. (H2)

(21) Silloin me ollaan onnistuttu, kun jokainen työntekijä tietää oman työn vaikutuksen strategiaan tavoitteisiin. (H2)

Henkilöstö osallistuu myös arvojen konkretisointiin. Yrityksen vuosiraportin mukaan yrityksen työntekijöistä koostunut työryhmä laati organisaatiolleen ohjeet, jotka opastavat edistämään hyvää työoveruutta yrityksen arvoja kunnioittaen. Yrityksen verkkosivuilta saatavilla olevat ohjeet oivalluttavat esimerkkien avulla, miten yrityksen arvoja voidaan toteuttaa arjessa.

Yrityksen strategisista tavoitteista ja niiden toteumasta viestitään kvartaaleittain pidettävissä henkilöstöinfoissa, joissa johtoryhmän jäsenet kertovat eri osa-alueiden tuloksia. Tarkoituksena on lisätä jokaisen tietoisuutta ja ymmärrystä tavoitteista ja onnistumisesta. Henkilöstöinfoissa kerrotaan avoimesti myös meneillään olevista ja tulevista muutoksista. Valmisteilla olevista muutoksista kerrotaan rohkeasti avoimesti, vaikka johto ei vielä edes osaisi kertoa niistä kovinkaan paljon. Haastateltava kertoo esimerkissä (22), että yritys

tiedostaa, että muutos saattaa aiheuttaa jopa pelko ihmisissä ja avoimella viestinnällä pyritään innostamaan henkilöstöä muutokseen.

- (22) Me puhutaan avoimesti ja samaan aikaan me tunnustetaan, että on riski, että täähän luo pelkotiloja ihmisille, mutta meidän ajatus onkin toisinpäin. Me luodaan innostava miksi-tarina, miksi meidän on muututtava ja ne, ketkä on tässä laivassa, me halutaan se porukka mukaan. (H2)

Haastateltava kertoo myös, että henkilöstöä kannustetaan keskustelemaan muutoksesta esihenkilön kanssa tai sisäisessä keskustelukanavassa ja tuomaan omia esiin omia näkemyksiään. Yrityksen muutosjohtaminen ei rajoitu vain sisäiseen viestintään. Yritys on julkaissut verkkosivuillaan podcast-sarjan, jonka aiheet koskevat ajankohtaisia johtajuus- ja työelämäteemoja.

Tavoitteiden johtaminen

Yrityksessä asetetaan vuosittain lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös asettaen. Haastateltava kertoo, että liiketoiminnot valmistelevat ensin omat tavoitteensa, jonka jälkeen johto varmistaa, että tavoitteet ovat linjassa keskenään ja ne tukevat toisiaan. Sen jälkeen johto vahvistaa tavoitteet ja linjaa kaikkia liiketoimintoja koskevat yhteiset tavoitteet. Esimerkissä (23) haastateltava kertoo, että tavoitteiden asettamisella pyritään luomaan strategiaymmärrystä ja luomaan merkityksellisyyttä jokaisen työhön.

- (23) tavoitteet asetetaan niin, että vietäisiin strategia omaa työtä lähemmäksi ja sitä kautta rakennetaan oman työn merkityksellisyyttä. (H2)

Haastateltavan mukaan yrityksessä sai aiemmin sopia aika vapaasti tavoitteita, mikä johti siihen, että tavoitteita oli valtavan paljon, eikä tekemistä priorisoitu riittävän hyvin. Nykyään yhtiötasolle asetetaan valmiiksi määritellyt tavoitteet ja tiimit saavat valita niistä itselleen sopivimmat. 50 % tiimin tavoitteista valitaan yhtiötasolta ja 50 %

liiketoimintatasolta. Tavoitteen asetannassa on alettu viime vuosina hyödyntämään OKR-mallia. Tiimit saavat itsenäisesti määrittellä toimenpiteensä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan esihenkilöiden kanssa pidettävissä tavoitekeskusteluissa ja ne kirjataan HR-järjestelmään. Henkilökohtaiset tavoitteet pyritään asettamaan siten, että ne tukisivat niin omaa työtä, tiimiä, liiketoimintaa kuin yhtiötäkin. Haastateltava kertoo esimerkissä (24), että osa tavoitteista määräytyy sen mukaan, mitä työtehtävää henkilö tekee ja osan tavoitteista saa valita vapaammin sen mukaan, mitkä tavoitteet henkilö kokee itselleen motivoiviksi ja palkitseviksi.

- (24) Markkinoinnin tehtävässä on 20% pakko olla asiakastyytyväisyysmittareita, mutta sä voit valita myös sinne toiminnon tasolle asiakastyytyväisyysmittareita. Me annetaan vapaus, mikä ohjaa parhaiten minun omaa työtä ja palkitsee sen kautta. (H2)

Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti pidettävissä esihenkilökeskusteluissa ja onnistuminen on sidottu myös tulospalkitsemiseen. Haastateltava kertoo esimerkissä (25), että yrityksessä on päätetty edistää tavoitteiden läpinäkyvyyttä, jotta tavoitteet olisivat oikeudenmukaiset.

- (25) HR-tiimin kanssa päätettiin, että me avataan tavoitteet läpinäkyviksi kaikille. Me uskotaan [– –] että kyllä ne ilmiannetaan, jos joku kokee, että jollain on helpommat tavoitteet kuin meillä. (H2)

Ohjaus ja palaute

Yrityksessä uskotaan, että hyvä johtaminen luo pohjan työntekijöiden rohkeudelle, kasvulle, onnistumiselle ja hyvinvoinnille. Kun työntekijät voivat hyvin, asiakkaatkin voivat hyvin. Yrityksen vuosiraportin mukaan yrityksessä uskotaan, että valmentava johtamistyyli auttaa työntekijöitä kehittämään omaa ajatteluaan ja oivaltamaan uusia asioita. Työntekijöiden suorituksen johtaminen perustuukin strategiasta johdettujen

tavoitteiden saavuttamiseen inhimillisen ja ihmislähtöisen johtamisen keinoilla, kuten haastateltava kuvaa esimerkissä (26).

- (26) Inhimillinen ja ihmislähtöinen johtaminen. Ne on hyvin pehmeitä arvoja, mitkä meillä on, mutta samaan aikaan meidän pitää saavuttaa meidän tavoitteet. (H2)

Yrityksessä uskotaan, että arvot ja kulttuuri saadaan jokaisen työntekijän arkeen johdon ja esihenkilöiden kautta. Inhimillisten työelämäarvojen eläminen arjessa näkyy esimerkiksi siten, että yrityksen verkkosivuilla olevissa videoissa johdon edustajat kertovat hyvin henkilökohtaisia elämäntarinoitaan ja niiden vaikutuksista heidän työarkeensa. Haastateltava kertoo, että videoiden tarkoituksena on kannustaa ja rohkaista työntekijöitä. Esimerkissä (27) haastateltava kertoo, että esihenkilöiden rooli yksilöiden itseohjautuvuuden tukijoina on tärkeä, sillä kaikki eivät ole lähtökohtaisesti itseohjautuvia. Esihenkilöiden tulee tuntee johdettavansa ja tukea heitä yksilölliset tarpeet huomioiden.

- (27) ei kaikki ole itseohjautuvia. [– –] sun pitää tuntee sun ihmiset. Osa tarvitsee enemmän tukea. On ihmisiä, jotka toimii täsmälleen ohjeiden mukaan, haluaa aina vahvistuksen kaikkeen. Heitä pitää kannustaa päätöksentekoon [– –]. (H2)

Yritykseen ei ole haluttu kehittää vahvaa prosessiorganisaatiota, vaan on tehty valintoja siitä, minkä prosessien on oltava hyviä. Haastateltava kertoo, että yrityksessä on valittu, että asiakasprosessin pitää olla todella hyvä, mikä on linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Organisaatio viestii siis prosessivalinnoillaan työntekijöille, mitä organisaatiossa pidetään olennaisena. Organisaatio rohkaisee työntekijöitään tekemään hyviä valintoja myös muilla tavoilla. Joissain tiimeissä hyödynnetään esimerkiksi tekoälyä tiedon hakemiseen ja työn tehostamiseen. Yrityksen vuosiraportissa puolestaan kerrotaan, että työntekijöitä on haastettu vähentämään 30 % palavereistaan, jotta saataisiin enemmän aikaa laadukkaisiin kohtaamisiin ja keskittyneeseen työntekoon.

Yrityksessä käytetään SAFe-toimintamallia (Scaled Agile Framework) organisaatiotasoisessa kehitystyössä. Toimintamallin avulla ihmisiä pystytään hyödyntämään

organisaatiossa joustavammin. Tiimitasolla toimintamallit saa valita vapaammin tiimin tarpeiden mukaan. Ketterien toimintamallien käyttöä tuetaan muun muassa koulutuksilla. Esimerkissä (28) haastateltava kertoo, miten HR-tiimi suunnittelee ja toteuttaa toimintaansa 10 viikon suunnitteluvälein. 10 viikon välein tehtävä työn suunnittelu ja toteuttaminen mahdollistaa nopeat suunnanmuutokset ja jatkuvan oppimisen tiimissä, sillä työskentelymalliin liittyy myös onnistumisen arviointi ja palautteenanto.

- (28) Me tehdään 10 viikon suunnitteluvälein meidän toimintaa, että pystytään koko ajan reagoimaan ja muuttamaan suuntaa. [—] mietitään aina, mitkä on 10 viikon keskeiset tavoitteet, mittarit ja sitten me demotaan joka kerta, miten me onnistuttiin, annetaan palautetta koko tiimi keskenään. (H2)

Yrityksen vuosiraportin mukaan konsernin onnistumisen- ja suorituksenjohtamisen prosessin tarkoituksena on varmistaa, että esihenkilön ja tiimiläisen välillä on laadukasta ja säännöllistä kahdenkeskistä keskustelua, joka tukee työtehtävissä onnistumista, tavoitteiden saavuttamisesta sekä henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Esimerkissä (29) haastateltava kertoo, että yritys on antanut suosituksia esihenkilökeskusteluiden taajuuteen ja ne vaihtelevat työtehtävien mukaan. Tiimeille annetaan kuitenkin valta päättää omaan työhön sopiva sykli.

- (29) Me on haluttu vapauttaa, että ei aseteta sääntöä, että nyt pitää käydä yksyköset tällä aikavälillä. Meillä on suositus. Myynnissä se on kerran viikossa, jossain toisessa roolissa se voi olla kerran kuussa. Annetaan valta tiimeille päättää se oma sykli. (H2)

Vuosiraportin mukaan yrityksen onnistumisen- ja suorituksenjohtamisen prosessiin kuuluu myös palautteen pyytäminen kollegoilta. Yrityksessä kannustetaan aktiiviseen palautteen antamiseen ja pyytämiseen. Esihenkilövalmennuksissa myös harjoitellaan haastavia keskustelutilanteita. Palautteenantoon on laadittu yhteinen malli, joka sisältää suosituksia ja palautekulttuurin kehittämiseen ja ylläpitämiseen on panostettu muun muassa erilaisilla kampanjoilla. Esimerkissä (30) haastateltava kertoo, että palautteen antamisen tulisi olla jokapäiväistä ja keskustelevaa, mutta esihenkilökeskustelut ovat tärkeitä, jotta palautteen äärelle myös pysähdytään.

- (30) Palaute pitäisi olla jokapäiväistä, aina kun sille on aihetta. Me puhutaan siitä, me kannustetaan siihen, mutta sen takia ne yksitykköset (esihenkilökeskustelut) on meille tärkeitä, että pysähdytään välillä ja sen sisällä. Meidän toive ja tavoite, että annetaan palautetta, pyydetään palautetta, keskustellaan siitä. (H2)

Oppiminen ja kehittyminen

Strategisen tavoitteensa mukaisesti yritys haluaa olla paras paikka oppia. Työntekijöille laaditaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat, joissa huomioidaan yhtäaikaaisesti yhtiön tarpeet sekä yksilöiden toiveet ja odotukset omalle uralle. Kehittämissuunnitelma tehdään esihenkilön kanssa, mutta työntekijät voivat pyytää myös organisaation valmentajilta sparrausta urapolkumietintöjensä jäsentelyyn. Yritykseen on rakennettu kyvykkyyksmalli, jossa yhtiö on tunnistanut strategiset kyvykkyytensä ja sitonut ne osaamisen kehittämiseen. Kilpinen (2022) kertoo case-tarinassaan, että strategiset kyvykkyydet on viety yrityksessä jokaisen työntekijän arkeen. Esihenkilöt on valmennettu johtamaan oppimista arjessa ja käymään osaamiskeskustelua jokaisen tiimiläisensä kanssa. Jokaisen työntekijän odotetaan puolestaan ottavan vastuuta omasta oppimisestaan. Osaamiskeskusteluissa jokaisen tulee tunnistaa, miten oma osaaminen kytkeytyy ydinkyvykkyyksiin sekä arvioita mitä osaamista hänen tulisi kehittää ja miten.

Strategisten kyvykkyyksien määrittelyn myötä yritys on kaventanut koulutus- ja oppimistarjontaansa siten, että koulutuksia on nyt määrällisesti vähemmän, mutta tarjottavat kokonaisuuden ovat todella laadukkaita ja ne vastaavat yhtiön tarpeisiin. Kyvykkyyksmallin kehittämisen yhteydessä huomiotiin myös eri toimintojen välinen yhteensopivuus, kuten haastateltava kertoo esimerkissä (31). Johtamisen, järjestelmien ja osaamisen kehittämisen tulee yhdessä tukea tiimien ja yksilöiden kyvykkyyksien kehittymistä.

- (31) Osaaminenhan on vain osa kyvykkyyttä. Meidän pitää miettiä järjestelmät, johtaminen, että kaikki tukee toisiaan [– –] me kytkettiin myös osaamisen kehittäminen siihen eli mitä nää kyvykkyydet tarkoittaa tiimeille ja yksilöille eli aidosti fokus oli siinä, että kaikki osaamisen kehittäminen tuki niitä kyvykkyyksiä. (H2)

Yrityksen osaamisen johtaminen painottuu vahvasti yhteisöllisyyteen ja työssä oppimiseen. Yrityksessä sovelletaan 70-20-10-mallia, jonka mukaan keskeinen oppiminen tapahtuu työssä ja tekemisessä. Yrityksen verkkosivujen mukaan päivittäistä työssäoppimista ovat esimerkiksi työskentelyn aikana tapahtuvat oivallukset, lyhyet retrot, sparraukset, palautteet kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä. Sosiaalista oppimista ovat puolestaan tiimiretrot, esihenkilökeskustelut, osaamiskeskustelut, coaching-toiminta, workshopit, mentorointi, vertaispalaute, klubit toiminta ja opitun jakaminen tiimeissä. Työntekijöiden käytettävissä on myös oppimisympäristö, josta löytyy valtava määrä opiskeltavaa tietoa eri muodoissa. Tarjolla on myös eri palveluntarjoajien lisenssejä. Työntekijöitä haastetaan vuosittain opiskelemaan vähintään 40 tuntia uusia taitoja.

Yrityksessä on siirrytty yksilöllisen syväosaamisen ajattelusta kohti moniosaajatiimejä, jossa tiimi osaa asiat yhdessä (ks. esimerkki 32). Tällöin asioita tulee tehdä eri tavalla kuin ennen jakamalla aktiivisesti tietoa ja oppimalla yhdessä. Esimerkissä (33) haastateltava kertoo, että autonomiaan lisäämiseen liittyy myös se, että virheitä sattuu, eikä niistä pidä koskaan rangaista, sillä virheet tarjoavat tiimeille mahdollisuuden oppia ja kehittyä.

- (32) Kyllähän sen ketterän mallin yksi tavoite on meillä, että tiimit on moniosaajatiimejä, joka aiheuttaa sen, että tehdään eri asioita ja jaetaan tietoa, opitaan yhdessä. (H2)
- (33) me pyritään antamaan valta niille, kenelle se kuuluu, eli viedään päätöksenteko niin alas kuin mahdollista ja siihen kuuluu se, että virheitä sattuu [– –] tärkeintähän olisi aina oppia siitä, hei, mitä me voitaisiin tehdä toisin. [– –] Pointti on siinä, että virheistä ei rangaista. (H2)

5.1.3 Suurorganisaatio 3

Suurorganisaatio 3 on suomalainen finanssialan konserni. Se kuuluu tutkimusotoksen suurempien organisaatioiden joukkoon. Organisaatio aloitti vuoden 2019 alussa muutoksen kohti ketterää, itseohjautuvaa, autonomisiin moniosaajatiimeihin pohjautuvaa toimintamallia. Muutoksen haluttiin nopeuttavan organisaation

päätöksentekokykyä jatkuvasti nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä sekä tuovan lisää joustavuutta organisaatorakenteiden ja tiimikokoonpanojen muuttamiseen. Konsernin henkilöstöjohtaja kertoo yrityksen podcastissa, että uusi toimintamalli on vaatinut isoja muutoksia rooleihin sekä organisaatio- ja johtamisrakenteisiin, jotta itseohjautuvuus olisi mahdollista.

Organisaatio kutsuu itseään ketteräksi. Organisaatio käyttää rakenteistaan ketterissä organisaatioissa käytettävää termistöä, jotka korvattiin tässä analyysissä yleisemmin tunnetuilla ja mahdollisimman hyvin kuvaavilla termeillä, kuten tiimi ja yksikkö. Tiimeissä on keskimäärin 10 jäsentä ja tiimit voivat olla joko lyhyt- tai pitkäikäisiä. Organisaatiokulttuurissa korostuvat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Tutkimusaineistosta löytyy useita mainintoja siitä, että organisaation ketteröityminen on jatkuva muutosmatka, joka ei tule koskaan valmiiksi ja vaatii yhteistä harjoittelua vielä vuosien jälkeen.

Johtajuus ja esihenkilötyö

Yrityksessä on määritelty organisaation arvoihin perustuvat johtamisen periaatteet. Konsernin verkkosivuilla kerrotaan, että johtamisen periaatteet eivät ole ainoastaan johtotehtävissä työskentelevien ohjenuoria, sillä myös autonomisissa tiimeissä toimivat asiantuntijat voivat soveltaa niitä oman työnsä johtamiseen tiimin jäsenenä. Organisaatiossa sovelletaan valmentavaa johtajuutta. Haastateltavat korostavat, että organisaatiossa ei noudateta oppikirjamaisesti mitään mallia, vaan ne sovitetaan aina omaan toimintaympäristöön ja kulttuuriin sopiviksi. Organisaation toimintamalleja saa sovittaa myös organisaation sisällä eri liiketoimintoihin sopiviksi, sillä liiketoimintojen arki ja organisaatorakennekin poikkeavat toisistaan.

Konsernissa on tehty linjanvetoja siitä, mitkä asiat ovat keskusjohdettuja ja mitkä asiat jäävät liiketoimintojen vastuulle. Esimerkiksi keskusyhteisön toimintatapa nojaa vahvasti monipaikkaisuuteen, joten eli työtä tehdään lähi- ja etätyötä

yhdistäen. Jäsenorganisaatioilla on vapaus määrittellä omat toimintaohjeensa, joten etätyöohjeistukset voivat siten poiketa toisistaan. Liiketoiminnoilla on vapautta muun muassa omien tavoitteiden asetannassa, mittareiden määrittelyssä ja seurannassa sekä viestinnässä.

Organisaatiossa on erilaisia johtamisrooleja, joten lakisääteisiä esihenkilövelvoitteita lukuun ottamatta johtajuus ei henkilöidy vain esihenkilöön. Eri johtamisrooleille on määriteltäviä vastuut ja johtajuustehtäviin nimettäville perehdytetään roolipohjaisissa koulutuksissa johtamistyön odotukset. Johtamis- ja esihenkilötehtävissä oleville tarjotaan säännöllisesti esihenkilövalmennuksia. Koulutussisältöjä on laadittu erilaisiin tarpeisiin, jotta tukea saisivat niin esihenkilöuran alussa olevat kuin kokeneimmatkin. Kuten esimerkiksi (34) ilmenee, haastateltavan mukaan johtajuusrooleista ja -vastuista käydään jatkuvaa dialogia, jotta työn odotukset olisivat kaikille selkeät.

- (34) Me autetaan ihmisiä saamaan selkeys siitä, kenen vastuulle tietyt asiat ja roolitukset kuuluu. Se on tässä muuttuvassa maailmassa ihan todella tärkeää, että keskustelua käydään jatkuvasti, eikä vaan pistemäisesti jossain kohdassa, että kaikille olisi mahdollisimman selkeätä se, mitä multa odotetaan, olipa kyseessä yksilö, johtamisrooli tai esihenkilörooli. (H3b)

Konsernissa on kehitetty organisaation toimintatapoihin yhteensovitettu johtamiskokemusmittaus, joka toteutettiin viime vuonna ensimmäistä kertaa koko keskusyhteisössä. Vuosiraportin mukaan mittauksessa seurataan organisaation yleistä johtamiskokemusta sekä johtamisrooleissa olevien kokemusta siitä, miten johtamiseen tavat, yhteispeli ja tuki toimivat. Haastateltava kertoo (esimerkki 35), että johtamiskokemusmittauksen avulla saatiin eri roolien näkökulmasta mielenkiintoista tietoa johtamisen onnistumisista ja haasteista.

- (35) johtamiskokemusmittauksen avulla saatiin todella mielenkiintoista dataa sekä työntekijöiden, johtamisroolien ja esihenkilöiden näkökulmasta, että miten eri roolit näkee johtamisen, miten se onnistuu ja minkälaisia haasteitakin nähdään. (H3b)

Strategiatyö (Yhteinen suunta ja muutoksiin mukautuminen)

Yrityksessä toteutetaan jatkuvaa strategiaprosessia, jota toteutetaan limittäin konserni- ja liiketoimintatasoilla tarkasti aikataulutetun vuosikellon mukaisesti. Strategiastyöstämisen aikana on useita tarkistuspisteitä, joissa strategioita yhteensovitetään toisiinsa. Konsernin strategiyksikkö avustaa johtokuntaa ja liiketoimintoja strategiastyön tekemisessä. Organisaation asiantuntijoita osallistetaan strategiastyöpajoihin mahdollisuuksien mukaan. Esimerkissä (36) haastateltava kertoo arvojen muutosmatkasta. Siinä henkilöstöltä kerättiin omia ehdotuksia arvoiksi ja niiden perusteella tehtiin ryhmätöitä.

- (36) Pari vuotta sitten meillä oli iso arvojen muutosmatka [– –] ja siinä osallistettiin henkilöstöä tosi kattavasti. [– –] henkilöstöltä kerättiin omia ehdotuksia arvoiksi, joista tehtiin ryhmätöitä. Se oli iso projekti (H3a)

Organisaation tavoitteista ja niiden etenemästä viestitään osavuosikatsauksissa. Viesti strategisten tavoitteiden toteumasta etenee myös kvartaalikatsauksissa, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Liiketoimintakohtaisten tavoitteiden viestintä on liiketoimintojen vastuulla ja liiketoiminnoilla on siis myös vapaus viestiä asioista haluamallaan tavalla.

Toimintaympäristön muutosten havainnointi ja asiakastarpeiden huomioiminen kuuluu lähtökohtaisesti kaikkien työnkuvaan. Liiketoiminnoissa ja tiimeissä kehittäminen lähtee usein arjen haasteista, asiakastarpeiden tunnistamisesta tai arjen vuorovaikutustilanteiden oivalluksista. Asiantuntijat voivat edistää ideoitaan omien tiimiensä kautta. Työntekijät voivat ilmiantaa organisaatiossa syntyneitä ideoita niin sanotun hoksaamotoiminnon kautta. Kaikki saadut ideat arvioidaan ja parhaat myös palkitaan vuosittain. Organisaation ketteryysvalmentaja kertoo podcastissa, että henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyissä nousseihin ongelmiin innovoitiin erinomaisia ratkaisuita ongelmanratkaisutyöpajoissa. Blogikirjoituksen mukaan johdon rooli henkilöstön rohkaisijana on merkittävää innovaatiotoiminnan kannalta, kuten esimerkistä (37) ilmenee.

- (37) Jokaisen tiimin kertomuksissa esiintyi johdon rooli aktiivisena

innovaatiotoiminnan mahdollistajana, joka rohkaisee työyhteisöä ideoi-
maan, oppimaan ja oivaltamaan uutta. (B)

Yrityksen muutosjohtaminen ei rajoitu vain sisäiseen viestintään. Organisaation julkiset
blogikirjoitukset ja podcastit käsittelevät finanssialan ja modernien työelämätaitojen
teemoja.

Tavoitteiden johtaminen

Tavoitteiden asettamiseen on luotu hyvin selkeät aikataulut ja prosessit, joilla varmistetaan
tavoitteiden linkittyminen strategiaan ja parannetaan strategiaymmärrystä organi-
saatiossa. Pitkän aikavälin tavoitteita asetetaan laatimalla tiekarttoja strategiaan paino-
pisteisiin. Jokaiselle painopisteelle nimetään vastuhenkilö, jonka tehtävänä varmistaa
tavoitteiden suunnittelu ja toteutuminen organisaatiossa. Pitkän aikavälin tavoiteasetan-
nan rinnalla asetetaan kvartaaleittain rullaavasti lyhyen aikavälin tavoitteita. Tavoittei-
den asetannassa hyödynnetään OKR-mallia. Podcast-haastattelussa eräs tuoteomistaja
kertoo, että suurorganisaatiossa tarkoilla tavoitejohtamisen prosesseilla voidaan purkaa
siiloja ja parantaa yhteistyötä (ks. esimerkki 38).

(38) Me ei olla samalla viivalla startupien kanssa. Siellä voidaan tehdä itsenäi-
siä soluja, joissa on omat tiimit ja tavoitteet, mutta meillä tekemiseen liit-
tyy tosi paljon ihmisiä ja eri funktioita organisaation eri osista, niin meille
tällainen ajattelu voi tuoda hyötyjä siilojen purkamiseen ja yhteistyön te-
kemiseen (P)

Kvartaalisuunnittelua ja tavoitteiden seuranta tehdään kvartaalikatsauksissa, joihin
osallistuu liiketoimintojen lisäksi tiimien tuoteomistajat sekä eri alan asiantuntijoita ja
tukipalveluiden edustajia. Kvartaalikatsaukset ovat lisänneet tavoitteiden läpinäkyvyyttä
yli organisaatorajojen ja tiimien omistajuutta asioihin mahdollisimman aikaisessa vai-
heessa. Yksiköiden ja tiimien tavoitteet asetetaan kvartaalisuunnitelmista. Esimerkissä
(39) haastateltava kertoo, että tavoitteen asetannassa edetään jatkuvasti siihen suun-
taan, että yhteisiä tavoitteita olisi enemmän, eikä työntekijöillä olisi henkilökohtaisia

työn tavoitteita ollenkaan. Tiimit saavat määritellä itsenäisesti toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

- (39) suunta on kohti sitä, että on paljon enemmän yhteisiä tavoitteita nykyään kuin aikaisemmin ja toivotaan, että se suunta jatkuu eli mennään yksilötavoitteista pois [– –] vähintäänkin tiimikohtaisiin tavoitteisiin (H3a)

Konsernikohtaiset työn tavoitteet kirjataan HR-järjestelmässä oleviin henkilökohtaisiin tuloskortteihin ja ne vaikuttavat tulospalkitsemiseen. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti esihenkilökeskusteluissa ja liiketoiminnot seuraavat esihenkilökeskusteluiden toteutumista. Tulokorttitavoitteiden lisäksi organisaatiossa asetetaan myös liiketoimintakohtaisia tavoitteita, jotka ovat liiketoimintojen vastuulla. Liiketoimintatavoitteiden arviointi ja niistä palkitseminen on liiketoimintojen vastuulla, joten toimintatavoissa saattaa olla variaatiota.

Ohjaus ja palaute

Johtamisen tarve ei vähene, vaikka työntekijöistä ja tiimeistä tulee itseohjautuvampia, kertoo konsernin pääjohtaja blogikirjoituksessaan. Johtajuusrooleissa olevien odotetaan tukevan tiimejä ja yksilöitä itseohjautuviksi valmentavan johtamisotteen avulla. Johtamisen odotetaan olevan yksilölliset tarpeet huomioivaa, sillä kuten yrityksen verkkosivuilla kerrotaan, yksilöllisiin tarpeisiin mukautuva johtaminen mahdollistaa menestymisen (ks. esimerkki 40).

- (40) Ketterässä kontekstissa myös johtamisen tulee olla ketterää; kehittyä ja mukautua tarpeen niin vaatiessa. [– –] Se on menestymisen mahdollistamisessa keskeistä: ihmisten kuuleminen siitä, mitä menestymisen mahdollistaminen heille tarkoittaa. (W)

Nimetyt esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että yksilöllä on edellytykset onnistua työssään. Esihenkilökeskusteluissa käydään työhyvinvointiin, osaamiseen ja tavoitteisiin liittyviä asioita. Vähintään kaksi kertaa vuodessa pidettävien pakollisten

tavoitekeskusteluiden lisäksi vapaamuotoisempia esihenkilökeskusteluita toivotaan pidettävän säännöllisesti. Työntekijä ja esihenkilö saavat sopia keskusteluiden taajuuden ja pitotavan. Esimerkissä (41) haastateltava kertoo, että jatkuva vuorovaikutus antaa parhaat mahdollisuudet onnistuneelle esihenkilötyölle, sillä tällöin johdettava oppii esihenkilön odotukset ja esihenkilö oppii johdettavansa työtavat ja kyvykkyydet. Haastateltavan mukaan (ks. esimerkki 42) esihenkilön tehtävänä on myös rohkaista johdettaviaan aktiivisuuteen ja varmistaa, että heillä on mahdollisuus toimia aktiivisina vaikuttajina.

- (41) mitä useammin näitä (esihenkilökeskusteluita) käytäisiin [– –] sitä paremmin pääsee toinen toisistaan oppimaan, että mitä esihenkilö odottaa ja toisaalta minkälainen henkilö asiantuntija itse on työtavoiltaan ja miten hän pääsee parhaiten toteuttamaan työtään ja omaa osaamistaan (H3a)
- (42) se on semmoinen mahdollistajarooli ja valmentajarooli, että ei niinkään tee itse ihmisten puolesta, vaan enemmänkin tukee, että he itsekin oivaltaa, että mekin voidaan tulla tähän mukaan ja luo tietysti mahdollisuuksia ja edellytyksiä sille, että se käytännössä katsoen onnistuu (H3b)

Organisaation suorituksen johtamisessa panostetaan ennen kaikkea siihen, että tiimit ovat kyvykkäitä ja toimivia. Organisaatioon on laadittu ketterän toimintatavan periaatteet ja ketterien toimintatapojen opas. Toimintatapoja saa joustavasti soveltaa liiketoiminta- ja tiimitarpeiden mukaan. Organisaatiossa on kymmeniä ketteryysvalmentajia, jotka ovat koko organisaation käytettävissä. Ketteryysvalmentajat auttavat muun muassa tiimejä räätälöimään yrityksen toimintamalleja heidän arkeensa sopiviksi.

Tiimi ja sen tasavertaiset jäsenet ovat ensisijaisen työnohjauksen taso, mutta tiimien tuotevastaavat ja nimetyt esihenkilöt osallistuvat tarvittaessa työnohjaukseen. Tiimien onnistumisen tukeminen on siis jaettava vastuuta. Tiimin tuoteomistajan tehtävänä on varmistaa, että tiimin työt ja tehtävät on priorisoitu oikein. Haastateltava (b) täsmentää esimerkiksi (43), että tuoteomistajan varmistaminen ei tarkoita sanelemista, vaan enemmän yhteistä dialogia. Näin toimiessaan tuoteomistaja edistää omalla esimerkillään tiimin jäsenten tasavertaisuutta.

- (43) [– –] ei ole niinkään, että mä (tuoteomistaja) sanon mitä me tehdään, vaan me tiiminä käydään dialogia ja keskustellaan, mikä on järkevää tässä ajankohdassa ja tunnistetaan oikeat työt seuraavaan sprinttiin. (H3b)

Organisaatiossa on otettu käyttöön tiimien sparrauskeskustelut, joita on tarkoitus pitää vähintään kahdesti vuodessa. Tiimit saavat sopia keskusteluiden ajankohdasta yhdessä. Sparrauskeskusteluissa tiimit tarkastelevat mennyttä jaksoa reflektoiden ja etsien parannusmahdollisuuksia. Keskusteluiden tueksi on laadittu erilaisia itsearviointimalleja, joita tiimit voivat myös hyödyntää. Esimerkissä (44) haastateltava kertoo, että sparrauskeskusteluiden tavoitteena on suunnata tiimin ajattelua tulevaan sekä oppia tiimiläisistä ja heidän työskentelytavoistaan, jotta tiimi osaisi jatkossa hyödyntää paremmin toistensa osaamista ja tehdä entistä parempaa yhteistyötä.

- (44) Tarkoituksena siinä (sparrauskeskustelut) on, että tiimiläiset oppii toisistaan, työskentelytavoista ja myös suuntaa ajattelua kohti tulevaa, että miten he pystyy jatkossa vielä paremmin toimimaan yhteen ja hyödyntää toinen toisensa osaamista. (H3b)

Palautteenanto on organisaatiossa jaettua vastuuta. Haastateltavan (a) mukaan jokaisen tulisi antaa jatkuvasti palautetta ja arjessa on lukuisia tilanteita, joiden yhteydessä palautteen antaminen olisi myös luontevaa. Hän kuitenkin myöntää, että palautteenanto ja palautekulttuurin kehittäminen ovat aihealueita, jotka vaativat jatkuvaa harjoittelua. Palautteenanto ja sidosryhmäpalautteen läpikäynti on mahdollista esimerkiksi tiimien sparrauskeskusteluissa ja esihenkilökeskusteluissa. HR-järjestelmän kautta on myös mahdollista antaa kirjallista palautetta kenen tahansa välillä. Organisaatiossa pidetään myös niin sanottuja demoja, mikä tarkoittaa, että tiimin puolivalmiita töitä esitellään esimerkiksi jonkin palaverin yhteydessä. Tavoitteena on saada palautetta eri tahoilta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Yrityksen ketteröityminen on madaltanut organisaatiota niin, että yhä useammalla on nopeasti pääsy päätöksenteossa tarvittavaan kriittiseen informaatioon. Päätöksentekoa on pyritty helpottamaan tiimirakenteilla ja yhteistyöllä muiden tiimien kanssa. Organisaatiossa on tehty myös merkittäviä panostuksia teknisiin laitteisiin, ohjelmistoihin ja

työkaluihin, joiden avulla työntekijöiden itseohjautuvuutta tuetaan. Liiketoiminnoilla ja tiimeillä on käytössään muun muassa digitaalisia tilannetauluja, joiden mittaritoteumia seuraamalla on mahdollista saada palautetta työsuoritteiden onnistumisesta. Organisaation sisäinen intranet mahdollistaa myös itseohjautuvan tiedon haun ja tarvittavien yhteishenkilöiden etsimisen.

Oppiminen ja kehittyminen

Yritys on strategisissa painopisteissään ja johtamisen periaatteissaan sitoutunut osaamisen kehittämiseen. Organisaatiossa on tehty kartoitus, mitkä ovat sen menestyksen kannalta tärkeimmät taidot ja osaamisalueet. Organisaation työntekijöille tehdään henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joissa pyritään huomioimaan sekä organisaation osaamistarpeet että yksilön urahaaveet.

Organisaation johtamisrooleille on määritelty osaamisen johtamiseen ja oppimisen tukemiseen liittyviä vastuita. Tuoteomistajilla on erityinen rooli tiimidynamiikan kehittämässä. Heidän tehtävänä on kehittää tiimin vuorovaikutusta siten, että sekä tiimillä että yksilöillä olisi edellytykset menestyä. Myös ketteryysvalmentajat osallistuvat osaamisen kehittämiseen esimerkiksi sparraten tiimejä ja yksilöitä toimimaan ketterissä malleissa. Esimerkissä (45) haastateltava kertoo, että yksilöiden ja tiimien odotetaan ottavan vastuuta oman osaamisen kehittämisestä, mutta organisaation on tärkeää tunnistaa ne tukirakenteet, joilla yksilöiden ja tiimin onnistumista voidaan tukea.

- (45) me ajatellaan, että yksilöillä ja tiimeillä on hyvä olla omaa vastuuta ja vastuunottoa oman osaamisen kehittämisestä ja sitten toisaalta meidän on tosi tärkeä organisaationa pyrkiä tunnistamaan ja löytämään sellaisia tukirakenteita, jotka auttaa siinä, että yksilöt ja tiimit voi siinä onnistua (H3b)

Organisaatiossa hyödynnetään 70-20-10 -mallia, joka määrittää organisaatiossa siten, että 70 % oppimisesta tapahtuu arjen työssä, 20 % toimintaa yhdessä arvioiden ja kehittämisen ja 10 % omaa osaamista syventäen esimerkiksi koulutuksiin osallistuen.

Moniosaajatiimit tarjoavat hyvän mahdollisuuden työssäoppimiseen. Konsernin henkilöstöjohtaja kertoo (ks. esimerkki 46) podcast-haastattelussaan työntekijältä saamastaan palautteesta. Työntekijä kertoi oppineensa puolen vuoden aikana moniosaajatiimissä kollegoiltaan enemmän kuin monen edellisen vuoden aikana yhteensä.

- (46) Hän pääsi ensimmäistä kertaa urallaan moniosaajatiimiin ja hän on puolen vuoden aikana oppinut enemmän kuin viimeisen viiden vuoden aikana. [– –] nyt kun hän tekee päivittäin töitä eri alan asiantuntijoiden kanssa [– –] hänen ymmärrys meidän kokonaisliiketoiminnasta on kasvanut aivan valtavasti. (P)

Työssäoppimiseen on kokeilut myös muita menetelmiä. Yrityksen vuosiraportissa kerrotaan pilottihankkeesta, jossa työntekijät siirtyivät omista tehtävistään organisaation sisällä toisen liiketoiminta-alueen tehtäviin. Hankkeessa selvitettiin, voisiko kokemusperäisellä oppimisella kasvattaa työntekijöiden osaamistaan ja avata heille siten myös uusia uramahdollisuuksia.

Organisaatiossa hyödynnetään erilaisia sosiaalisen oppimisen menetelmiä, kuten osaamisyyhteisöitä, valmennuksia ja mentorointia. Vuosiraportin mukaan vuonna 2023 organisaatiossa oli 26 erilaista osaamisyyhteisöä, joiden aiheina oli muun muassa vastuullisuus, kyberturvallisuus, moderni tietotyö ja oppiminen. Osaamisyyhteisöiden toiminta on ohjattua. Niille luodaan kvartaaleittain oppimisen tavoitteet ja kokemuksia jaetaan ristiin.

Organisaatiossa tarjotaan myös koulutuksia monipuolisilla menetelmin. Esimerkiksi toimialan jatkuvasti muuttuvaa sääntelyä koulutetaan erilaisten verkkokoulutusten avulla, mutta virtuaalikoulutusten lisäksi tarjotaan edelleen myös perinteisiä luokkahuonekoulutuksia. Itsensä johtamisen, itseohjautuvuuden ja palautteenannon taitoja tuetaan erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla. Itseohjautuvuuteen rohkaistaan myös kokeilukulttuurin avulla. Haastateltava kertoo esimerkissä 47, että epäonnistuminen tai väärän päätöksen tekeminen on yhdenlainen tapa oppia.

- (47) Meillä on tietynlainen kokeilemisen kulttuuri. Jos epäonnistuu tai tekee

väärän päätöksen, niin se on yks tapa oppia. Sitten mennään eteenpäin ja seuraavalla kerralla tehdään parempi päätös (H3a)

5.1.4 Suurorganisaatio 4

Suurorganisaatio 4 on yleistukkukaupan toimialalla toimiva pörssiyritysten ryhmä. Organisaatio kuuluu tutkimusotoksen suurempien suurorganisaatioiden joukkoon. Organisaatio aloitti formaationsa itseohjautuvampaan työotteeseen vuonna 2016. Haastateltava kertoo, että on vaatinut pitkäjänteistä työtä, jotta tarvittavat järjestelmät ja prosessit on rakennettu sekä esihenkilöt ja työntekijät ovat oppineet uuteen toimintamalliin, jossa vastuuta otetaan itseohjautuvammin. Yritys toimii Suomen lisäksi seitsemässä muussa maassa pääosin Pohjois-Euroopan alueella. Työssä analysoidaan vain Suomen liiketoimintojen toimintatapoja, sillä toimintamallit eivät ole kaikissa maissa samanlaiset.

Haastateltavan mukaan organisaatio on rakenteiltaan perinteinen. Organisaatiossa on sekä asiantuntijoita että suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä, mikä on huomioitava koko organisaatiota koskevia toimintamalleja rakennettaessa. Asiantuntijatiimin ihanne koko on 5-8 henkeä. Osa asiantuntijatiimeistä on pitkäikäisiä, mutta esimerkiksi projektiluontokset kehitystiimit voivat olla hyvinkin lyhytikäisiä. Yrityksen kulttuurissa korostuvat yrittäjähenkisyys, yhteistyö, luottamus, avoimuus ja rehellisyys.

Johtajuus ja esihenkilötyö

Organisaatioon on määritelty valmentavaan johtamiseen perustuvat johtamisen kulmakivet, jotka määrittelevät odotukset yrityksen johtamis- ja esihenkilötyölle. Haastateltava kertoo, että yrityksessä on pohdittu paljon, mitä valmentava johtajuus tarkoittaa yrityksessä ja miten sitä voidaan soveltaa eri henkilöstöryhmien työssä. Organisaatioon on laadittu systemaattinen suorituksen johtamisen malli, joka koostuu tavoiteasetannasta, jatkuvasta suorituksen johtamisesta ja suorituksen arvioinnista. Haastateltava

kertoo esimerkissä (48), että esihenkilöiden valmentava ote kytkeytyy vahvasti suorituksen johtamisen malliin.

- (48) [–] miten sä jatkuvasti valmentavalla otteella johdat sun tiimiä ja varmistat hyvän suoriutumisen ja annat palautetta ja käynte sitä refleктоivaa keskustelua, että se on keskeistä, miksi se valmentava johtajuus on hyvin vahvasti sidoksissa siihen suorituksen johtamiseen. (H4)

Tiiminvetäjät toimivat yleensä tiimiläistensä esihenkilöinä. Haastateltavan mielestä esihenkilöillä on tärkeä vastuu oman tiiminsä kulttuurin ja toimintamallien edistäjänä. Siksi esihenkilöt ja heidän valmennustaitonsa koetaan olevan valmentavan johtamiskulttuurin keskiössä, kuten haastateltava kertoo esimerkissä (49).

- (49) mun mielestä valmentavassa johtamiskulttuurissa keskiössä on esihenkilö, miten hän itse toimi ja siksi me nähdään, että se valmentaja johtajuus on niin tärkeä, koska esihenkilöllä on niin suuri vastuu luoda oman tiimin toimintamallia ja kulttuuria meidän yksiköissä (H4)

Esihenkilöiden osaamista kehitetään johtamisen kehittämisen polulla. Jokaiselle uudelle esihenkilölle perehdytetään esihenkilötyön roolit, vastuut ja odotukset sekä tärkeimmät johtamistyöhön liittyvät prosessit ja käytänteet, kuten valmentavan johtajuuden perusteet. Johtamisen kehittämisen polulla tarjotaan myös roolipohjaisia valmennuksia ja kokeneemmille esihenkilöille suunnattuja johtajuusvalmennuksia. Yrityksen verkkosivujen mukaan johtajuusvalmennusten aiheina ovat muun muassa vuorovaikutustaidot, coaching, palautetaidot ja muutosjohtaminen. Haastateltava kertoo, että organisaatiotaon valmennukset tarjoavat mahdollisuuden verkostoitua eri toimialoilla olevien esihenkilöiden kanssa. Tämä vahvistaa organisaation yhteistä johtajuuskulttuuria ja antaa mahdollisuuden tutustua erilaisiin käytänteisiin organisaatiossa.

Esihenkilötyön laatua seurataan pulssikyselyillä ja 360-arvioinneilla. Haastateltava kertoo, että 360-arviointeja toteutetaan usein esihenkilövalmennusten yhteydessä, jolloin esihenkilö pystyy hyödyntämään saamaansa palautetta valmennuksensa aikana. Joissain yksiköissä esihenkilötyössä kehittyminen on asetettu tulospalkkiomittarin elementiksi.

Esimerkistä (50) ilmenee, että esihenkilömittauksissa heikompia tuloksia saaneita tuetaan antamalla esimerkiksi lisätukea, ohjeistusta tai henkilökohtaista valmennusta.

- (50) Meillä seurataan ja mitataan esihenkilötyössä kehittymistä vahvasti ja pyritään tukemaan esihenkilöitä, joilla on heikompia tuloksia. He saa enemmän tukea, ohjeistusta, jopa henkilökohtaista koutsausta. (H4)

Strategiatyö (Yhteinen suunta ja muutoksiin mukautuminen)

Organisaation strategiatyö on systemaattista ja nopeasyklistä. Strategia laaditaan parin vuoden välein ylhäältä alaspäin asettamalla ensin konsernistrategia ja sen jälkeen liiketoimintastrategiat. Konsernin strategisille teemoille nimetään vastuuhenkilöt, jotka varmistavat, että teemat etenevät organisaatiossa konkreettisiksi toimenpiteiksi.

Konsernin pääjohtaja kertoo strategista ja yrityksen tilanteesta kvartaaleittain pidettävien osavuosikatsausten yhteydessä. Lisäksi toimialoittain järjestetään neljästi vuodessa strategiainfot, joissa toimialajohtajat kertovat, mitä konkreettista strategia tarkoittaa, millaisia toimenpiteitä on menossa ja miten ne etenevät. Tilaisuuksien tallenteet ovat jälkeinpäin saatavilla intrassa. Suorittavaa työtä tekeville viestitään myös toimitiloissa olevien infonäyttöjen avulla. Esimerkissä (51) haastateltava kertoo, että toimialainfoissa kannustetaan henkilöstöä ottamaan yhteyttä strategiasiimien vetäjiin sekä kertomaan ideansa. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus osallistua strategian tekemiseen.

- (51) Hän (toimialajohtaja) avoimesti kertoo, että nää on ne teemat, mitä me pohditaan ja olkaa avoimesti yhteydessä strategiasiimien vetäjiin, jos on mitään mitä haluatte tuoda esille eli hyvin avoimesti kerrottiin ja pyydettiin, että henkilöstö voi osallistua sen tekemiseen ja tuomaan niitä ideoita. (H4)

Muutosten havainnointi ja arjen pienet innovaatiot kuuluvat organisaatiossa kaikkien tiimien ja yksilöiden arkeen työtehtävistä riippumatta. Laajempaa innovointia tehdään projektiluotoisissa kehitystiimeissä, jotka muodostetaan tarveperusteisesti. Työntekijöitä kannustetaan ja rohkaistaan ottamaan omistajuutta omasta työstään sekä

edistämään matalalla kynnyksellä havaintojaan ja ideoitaan. Esimerkissä (52) haastateltava kertoo, että matalahierarkisessa organisaatiossa ideoita pystytään usein myös toteuttamaan nopeasti.

- (52) me ollaan rohkaistu meidän henkilöstöä vahvasti tuomaan esille (ideoitaan) ja aika usein me pystytään nopeasti vaikuttamaan ja toteuttamaan niitä asioita, koska meillä on niin matalahierarkkinen yritys (H4)

Tavoitteiden johtaminen

Organisaatiossa tehdään konserni- ja toimialastrategioihin perustuvia toimintasuunnitelmia toimiala-, yksikkö- ja tiimitasoisesti ylhäältä alaspäin, joihin kirjataan konkreettiset toimenpiteet, joilla strategiset tavoitteet saavutetaan. Konkreettiset mitattavat vuositasot asetetaan sekä yksikkö- ja tiimipohjaisten toimintasuunnitelmien perusteella. Tiimit saavat siis itse osallistua sekä tavoitteiden että niiden saavuttamiseksi asetettujen toimenpiteiden määrittelyyn. Haastateltava kertoo (ks. esimerkki 53), että jokaisen on tärkeää ymmärtää, miten oma työ linkittyy strategiaan, sillä tiimit laativat omat toimintasuunnitelmansa konserni- ja liiketoimintastrategioiden sekä ylemmän tason toimintasuunnitelmien pohjalta.

- (53) tiimeissä käydään läpi aina konsernin strategia ja liiketoimintojen strategia ja toimintasuunnitelmat ja sitten tiimit lähtee miettimään, mitä strategia tarkoittaa meidän tiimin töissä ja liiketoiminnan kannalta. Sen takia onkin tosi tärkeitä, että jokainen ymmärtää, että miten oma työ linkittyy strategiaan.

Yksilökohtaiset tavoitteet asetetaan vuoden alussa pidettävissä esihenkilökeskusteluissa ja ne kirjataan HR-järjestelmään. Haastateltava kertoo, että kukin voi nähdä järjestelmässä vain omat tavoitteensa. Osassa organisaatiota tavoitteiden asettaminen ja seuranta tehdään hyvin läpinäkyvästi OKR-mallia hyödyntäen. Yksilökohtaisista tavoitteista noin 80 % on keskitettyjä taloudellisia tavoitteita, jotka ovat samat samassa yksikössä tai tiimeissä olevien kanssa. 20% tavoitteista voi olla henkilökohtaisia ja ne valitaan yhdessä

esihenkilön kanssa. Tavoitteita pyritään asettamaan maltillisesti, jotta fokus ei pirstaloituisi liikaa.

Haastateltava kertoo, että pörssiyhtiönä organisaation on hyvin tavoiteorientoitunut, joten tavoitteista on ollut yleensä helppo keskustella. Konkreettisempien toimenpidesisältojen määrittäminen on ollut haastavampaa ja vaatii aikaa juurtuakseen osaksi toimintamalleja. Itseohjautuvampi tavoitteen asetanta on vaatinut organisaatiossa paljon harjoittelua. Haastateltava kertoo esimerkissä (54), että ihmiset ovat alkaneet oivaltamaan, että tavoitteita asetettaessa on hyvä nostaa aina hieman rimaa.

- (54) ihmiset on alkanut jo vähän oivaltamaan [– –], ettei aina pysytä siinä samalla tasolla, että kun mä hoidan vaan tän, niin mä aina oon suoriutunut hyvin, vaan että vähän nostetaan sitä rimaa (H4)

Keskitettyjen taloudellisten tavoitteiden tilannetta voi seurata HR-järjestelmästä, jonne niiden tilanne päivittyy kvartaaleittain. Tavoitteiden toteutumista seurataan vähintään kahdesti vuodessa pidettävissä esihenkilökeskusteluissa. Keskustelut kirjataan HR-järjestelmään ja HR seuraa niiden pitämistä. Loppuvuoden arviointi alkaa työntekijän itsearvioinnilla, jonka jälkeen esihenkilö arvioi työntekijän suoriutumista. Tämän jälkeen suoriutumisen arviointi kalibroidaan vielä tiimi- ja yksikötasoilla, jotta varmistutaan, että jokaisen suoriutuminen on arvioitu samoilla periaatteilla ja oikeudenmukaisesti, sillä suoriutuminen vaikuttaa tulospalkkioon sekä joillain ammattiryhmillä myös palkankorotukseen ja urakehitysmahdollisuuksiin.

Ohjaus ja palaute

Työntekijöiden työn ohjaus arjessa perustuu selkeisiin tavoitteisiin ja säännöllisiin keskusteluihin esihenkilön kanssa. Esimerkissä (55) haastateltava kertoo, että esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa säännöllisesti pidettävissä keskusteluissa, että työntekijä suoriutuu tehtävistä, jaksaa työssään ja voi hyvin. Työntekijöitä rohkaistaan ottamaan

vastuuta omasta työstään vahvistamalla yrittäjähenkisyyden ja merkityksellisyyden kokemuksia, kuten haastateltava kertoo esimerkissä (56).

(55) kaikkien kanssa pitää olla säännöllisiä keskusteluja ja varmistaa sen henkilön työssä suoriutuminen, työssä jaksaminen, hyvinvointi (H4)

(56) Meillä on vahva yrittäjähenkisyys. Jokainen voi tehdä merkityksellistä työtä, koska me ollaan yhteiskunnallisesti iso yritys ja meillä on miljoonia asiakaskohtaamisista [– –] näiden keskusteluiden kautta ollaan pyritty rohkaisemaan ihmisiä ottamaan enemmän vastuuta omasta työstä (H4)

Yritys on määritellyt strategiassaan toimintaperiaatteet, joilla se ilmaisee odotuksensa työntekijöilleen. Toimintaperiaatteet ovat julkisesti saatavilla myös yrityksen verkkosivuilla. Yrityksen verkkosivuilla ja verkko-oppimisalustalla kerrotaan konkreettisten esimerkkien avulla, miten työntekijät voivat toimia arjessaan toimintaperiaatteiden mukaisesti. Esimerkkien avulla yritys oivalluttaa työntekijöitään tekemään hyviä valintoja. Haastateltava kertoo, että toimintaperiaatteiden lisäksi työntekijöiden päätöksentekokykyä tuetaan strategiaymmärryksen sekä tiimiläisten ja esihenkilön kanssa käytävän jatkuvan dialogin avulla.

Tiimit saavat käyttää organisaation yhteisten toimintamallien rinnalla myös tiimikohtaisia toimintamalleja ja menetelmiä työn ohjaamiseen ja seurantaan. Yritys on tehnyt merkittäviä panostuksia tiedolla johtamiseen, joten yksilöt ja tiimit voivat hyödyntää dataan perustuvaa seurantaa. Yrityksen vuosiraportissa kerrotaan, että yrityksen asiakasymmärrys ja menestyminen toimintaympäristön nopeissa muutoksissa perustuu syvälliseen data-analyttiseen osaamiseen sekä tuotettuun tietoon, joka on auttanut työntekijöitä tekemään oikeita päätöksiä oikeaan aikaan. Myös tekoälyratkaisuilla haetaan erottuvaa hyötyä niin asiakkaille kuin liiketoiminnallekin. Yrityksessä digitaaliset työskentelytilat mahdollistavat myös tiedon hakemisen itseohjautuvasti.

Palautteen antaminen ja pyytäminen on organisaatiossa jaettua vastuuta ja kuten haastateltava kertoo esimerkissä (57) palautekeskustelun toivottaisiin olevan jatkuvaa

dialogia, vaikka HR-järjestelmä mahdollistaakin kirjallisen palautteen pyytämisen ja antamisen kenen tahansa välillä. Yksikköpalaverit, tiimipalaverit ja esihenkilökeskustelut tarjoavan mahdollisuuden jatkuvaan palautediialogiin. Suorittavaan työhön on kehitetty varttikeskustelukonsepti, jotta työntekijät saisivat matalalla kynnyksellä lyhyitä keskustelutuokioita esihenkilönsä kanssa. Haastateltava kertoo esimerkissä (58), että HR luo puitteet ja prosessit palautteenannolle ja kehittää esihenkilöiden palautteenantotaitoja, mutta lopulta on kuitenkin esihenkilön ja yksiköiden varassa, miten palautteen antamiseen rohkaistaan ja miten palautekulttuuria edistetään arjessa.

(57) jokaisella on vastuu pyytää palautetta ja järjestelmä tukee sitä, että voit pyytää palautetta kollegalta, matriisiesihenkilöltä tai projektissa mukana olleelta [– –] Toivottaisiin, että se olisi semmoista jatkuvaa dialogia (H4)

(58) Mutta miten se (palautediialogi) toteutuu, niin sehän on täysin esihenkilön varassa, kuinka paljon hän rohkaisee, ja yksiköiden varassa, miten sitä palautteen antamisen kulttuuria luodaan. [– –] me pyritään HR:stä luomaan puitteet ja prosessit ja vahvistamaan esihenkilöiden taitoja näissä (H4)

Esimerkissä (59) haastateltava kertoo, että esihenkilökeskusteluita tulisi käydä jokaisen kanssa vähintään kerran kuussa. Esihenkilökeskusteluiden taajuus ja pitotapa on kuitenkin sovittavissa tiimiläisen ja esihenkilön välillä. Korjaavaa palautetta pyritään antamaan matalalla kynnyksellä esihenkilökeskusteluissa esimerkiksi tarkentamalla tavoitteita ja pohtimalla yhdessä työntekijän kanssa, miten työssä suoriutumista voidaan tukea. Mikäli suorituksen arviointiprosessissa havaitaan, että henkilö ei ole päässyt tavoitteisiinsa, käynnistetään erilliset toimenpiteet henkilön suoriutumisen tukemiseksi, kuten haastateltava kertoo esimerkissä (60). Vuosiraportin mukaan esihenkilöille tarjotaan valmennusta muun muassa puheeksi ottamisesta, mikä todennäköisesti auttaa heitä puuttamaan suorituksen haasteisiin jo aikaisessa vaiheessa.

(59) meillä se lähtökohta on, että vähintään kerran kuukaudessa kaikkien kanssa pitäisi käydä keskustelua, mutta osalla on vieläkin tiiviimpiä keskusteluja. [– –] mutta miten sitä käydään ja kuinka säännöllisesti [– –] on sen esihenkilön ja yksilön sovittavissa, mikä on oikea tapa heille (H4)

- (60) jos todetaan, että ei ole päässyt tavoitteisiin, me käynnistetään erilliset HR-toimenpiteet, millä tuetaan suoriutumista [– –] eli otetaan systemaattisempi malli käyttöön (H4)

Oppiminen ja kehittyminen

Konserni on vastuullisuusstrategiassaan sitoutunut edistämään työntekijöidensä kyvykkyyksiä. Yritys pitää henkilöstön osaamisen systemaattista ja liiketoimintalähtöistä kehittämistä kriittisenä tulevaisuuden menestystekijänä. Kehitystarpeita ohjaavat muun muassa toimialamurros, digitalisaatio ja työelämän jatkuva muutos. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että työntekijöillä on tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteuttamiseen tarvittava osaaminen. Yrityksessä kuitenkin painotetaan myös yksilön vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä, kuten esimerkiksi (61) ilmenee.

- (61) Oman osaamisen kehittämisessä jokainen on itse tärkein vastuhenkilö ja jokaisen kannattaa arvioida itse omaa osaamistaan suhteessa työelämän muuttuviin tarpeisiin. (W)

Työntekijöille laaditaan esihenkilökeskusteluissa henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat, joiden tavoitteet asetetaan työtehtävissä tarvittava osaaminen ja yksilön urakehitystavoitteet huomioiden. Esimerkissä (62) haastateltava kertoo, että kehittämissuunnitelmaan kirjataan konkreettiset pitkän ja lyhyen aikavälin toimenpiteet, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. Tavoitteiden etenemistä seurataan esihenkilökeskusteluissa.

- (62) Mitkä on ne konkreettiset asiat, mitä mä teen lyhyellä aikataululla tai pidemmällä aikataululla, että mä pääsen mun tavoitteisiin eli ne voi olla koulutuksia, ne voi olla työssäoppimista, ne voi olla erilaisiin projekteihin osallistumista tai vaikka työn kiertoa, työtehtävien laajentamista [– –] (H4)

Organisaatiossa hyödynnetään 70-20-10 -mallia. Toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi voivatkin olla hyvin moninaiset. Esihenkilöt ovat tärkeitä tukijoita yksilöiden osaamisen laajentamisessa. Organisaatioon on luotu erilaisia malleja, jotka tukevat esihenkilöitä suunnittelemaan kullekin yksilölle sopivat oppimismenetelmät. Isoille ammattiryhmille

on määritelty yleiset ja ammatilliset kompetenssit, jotka auttavat työntekijöitä hahmotamaan, millaista osaamista häneltä odotetaan ja miten omaa osaamista tulisi kehittää. Verkko-oppimisympäristössä tarjotaan todella laaja valikoima ammatillista koulutusta, valmennuksia, verkko-opiskeluisältöjä ja mahdollisuuksia jopa ammattitutkintojen suorittamiseen. Yrityksen oppimisympäristön sisällöt ja koulutuskalenteri ovat verkossa julkisesti nähtävillä. Systemaattisista koulutusmalleista huolimatta yrityksessä painotetaan kuitenkin jatkuvasti enemmän työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia, kuten haastateltava kertoo esimerkissä (63).

- (63) meillä on hyvin systemaattiset koulutusmallit, mutta entistä enemmän merkitystä olisi sillä, miten mä voin tässä omassa työssäni kehittyä ja työni kierron, erilaisten osaamiskartoitusten, tehtävien laajentamisen kautta saisi uutta vastuuta ja oppimista ja sitä kautta onnistumisia (H4)

Erytisasiantuntijoiden roolit ovat haastateltavan mukaan niin moninaiset, ettei systemaattisten mallien luominen ole mahdollista siten kuin isoille ammattiryhmille. Erytisasiantuntijoiden esihenkilöillä ja tiimeillä on siten suurempi vastuu työntekijöiden kehittämissuunnitelmien laatimisesta ja sopivien oppimismenetelmien suunnittelemisesta. Matriisiyhteistyössä tehtävät moniosaajatiimeistä koostuvat kehitysprojektit tarjoavat ainakin osalle asiantuntijoista työssäoppimisen mahdollisuuksia. Esimerkissä (64) haastateltava kertoo, että ydinosamisten ympärille rakennetut esihenkilötiimit tarjoavat myös alustan ammatillisen osaamisen kehittämiseksi.

- (64) meillä on se lähtökohta, jos puhutaan tuosta digi-IT puolesta, että designerit tai koodarit on yhdessä tiimissä niin että heidän osaaminen kasvaa. He pystyy ammatillista kehittymistä rakentamaan siellä [– –] eli heillä on yhteinen kompetenssi-tiimi, missä he voi sitä osaamista kasvattaa, siellä on helpompi urakehitysmalleja luoda, mutta sitten he tekee puhtaasti töitä bisneksissä eri projekteissa eri tiimeissä. (H4)

5.2 Tapausten välinen analyysi

Tässä kappaleessa esitellään tapausten välillä havaittuja yhtäläisyyksiä ja eroja sekä verrataan havaintoja kirjallisuuteen. Analyysitulokset voivat toimia mallina itseohjautuvan suurorganisaation suorituksen johtamisen käytänteiden kehittämiseen.

5.2.1 Johtajuus ja esihenkilötyö

Tutkimuksen perusteella johtajuus ja erinomainen esihenkilötyö luovat pohjan itseohjautuvan suurorganisaation menestykselle. Taulukossa 9 esitetään johtajuus ja esihenkilötyön teemaan liittyvät tulokset.

Taulukko 9. Johtajuuteen ja esihenkilötyöhön liittyvät tulokset.

	Toimintamallit ja käytänteet
Johtajuus ja esihenkilötyö	<ul style="list-style-type: none">• Työntekijöillä on lähiesihenkilöt.• Sovelletaan valmentavaa tai palvelevaa johtamista.• Yrityksen arvoihin tai kulttuuriin perustuva johtamismalli.• Johtamisen vastuut ja odotukset on määritelty.• Esihenkilöille perehdytetään johtamistyön odotukset.• Esihenkilöiden johtajuuden kehittymistä tuetaan.• Johtamistyön laatua mitataan säännöllisesti.

Jokaisessa organisaatiossa on esihenkilökäytänne eli kaikilla työntekijöillä on nimetty lähiesihenkilö. Esihenkilöiden kerrotaan olevan tiimien ja yksilöiden tukijoita ja valmentajia samaan tapaan kuin tutkijat (Cappelli & Tavis, 2018, s. 49; Druskat & Wheeler, 2004, s. 70; Magpili & Pazos, 2018, s. 20; Rigby ja muut, 2018, s. 5) kuvaavat esihenkilön roolia itseohjautuvassa organisaatiossa. Organisaatioissa 2-4 sovelletaan valmentavaa johtamista ja organisaatiossa 1 palvelevaa johtamista. Molemmissa johtamistyyleissä pyritään vahvistamaan johdettavien autonomiaa, kehittymistä ja kykyä suoriutua tehtävistä itseohjautuvasti (Viitala, 2019, s. 1; Holtzhausen & de Klerk, 2018, s. 874).

Organisaatioihin on luotu oma johtamismalli, joka perustuu joko yrityksen arvoihin tai organisaatiokulttuuriin tai molempiin. Johtamismallit määrittelevät kriteerit organisaation johtamis- ja esihenkilötyölle ja ne myös perehdytetään esihenkilöille. Tämä on linjassa Mäen (2020, s. 106) näkemyksen kanssa, jonka mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa tulee kiteyttää johtamisen periaatteet ja varmistaa, että esihenkilöt ymmärtävät kokonaiskuvan ja mahdollisuutensa tuottaa lisäarvoa organisaatiolleen ja johdettavilleen.

Organisaatioissa 2 ja 4 noudatetaan perinteisempää esihenkilömallia, jossa tiiminvetäjät toimivat tiimiläistensä esihenkilöinä. Organisaatioissa 1 ja 3 perinteisen esihenkilön tehtävät on pilkottu erilaisiin johtamisrooleihin, mikä vastaa paremmin Bernsteinin ja muiden (2016, s. 44) esittämää kontekstuaalista johtajuutta, jossa johtajuus on roolikohtaista, ei henkilökohtaista. Kaikissa organisaatioissa johtamisen vastuut ja odotukset on määritelty. Johtamisen vastuita on linjattu sekä yhtiön ja liiketoimintojen välillä että roolitasoisesti. Johtamisroolien määrittely tukee todennäköisesti organisaatioiden menestystä, sillä epäselvien vastuiden ja tehtäväkuvien kerrotaan aiheuttavan stressiä ja hämmennystä (Fey ja muut, 2022; Martela, 2019, s. 18-19).

Kaikissa organisaatioissa panostetaan laadukkaaseen esihenkilötyöhön perehdyttämällä esihenkilöt tehtäviinsä ja tukemalla heidän johtajuutensa kehittymistä johtamisvalmennusten avulla. Esihenkilötyöhön panostaminen on todennäköisesti yksi tutkimustapausten menestystekijöitä, sillä esihenkilöiden uusi rooli valmentajana ei ole helppo (Cappelli & Tavis, 2018, s. 53) ja esihenkilöt tarvitsevat tehtäviinsä HR-ammattilaisten tukea (Kuipers & Stoker, 2009, s. 415). Organisaatiot myös mittaavat johtamistyön laatua säännöllisesti joko johtamiskokemusmittarin (organisaatio 3) tai 360-mittausten (organisaatiot 1, 2 ja 4) avulla, mikä vastaa Galbraithin ja muiden (2001, s. s. 236) suositusta siitä, että johtamisen suorituskykyä tulisi mitata dynaamisissa organisaatioissa.

Koska kaikissa organisaatioissa ei sovelleta valmentavaa johtamista, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen (kuvio 8) teema *Valmentava johtajuus* muutettiin tutkimustulosten perusteella teemaksi *Johtajuus ja esihenkilötyö*, mikä kuvaa paremmin empiiristä

aineistoa. Jokaisessa tutkimustapauksen organisaatiossa panostetaan johtajuuteen ja erinomaiseen esihenkilötyöhön.

5.2.2 Yhteinen suunta (strategia)

Tutkimuksen perusteella itseohjautuvat organisaatiot voivat osallistavan strategiatyön avulla varmistaa, että jokainen työntekijä tietää yhteisen suunnan, jota kohti tähdätään. Taulukossa 10 esitetään yhteiseen suuntaan eli strategiaan liittyvät tulokset.

Taulukko 10. Yhteiseen suuntaan (strategia) liittyvät tulokset.

	Toimintamallit ja käytänteet
Yhteinen suunta (strategia)	<ul style="list-style-type: none">• Yrityksen johto linjaa strategian.• Ihmisiä osallistetaan strategiatyöhön.• Strategiatyö on jatkuvaa.• Strategiasta ja tavoitteiden toteumasta viestitään säännöllisesti.

Jokaisessa organisaatiossa yrityksen johto linjaa strategian, mutta henkilöstöä kuitenkin osallistetaan strategian tekemiseen. Tutkimustulos poikkeaa Leen ja Edmondsonin (2017) havainnoista, joiden mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa strategia asetetaan usein ylimmän johdon toimesta. Strategiatyöhön osallistaminen on edistää tutkijoiden mukaan organisaation menestystä monella eri tavalla: se luo yhteistä suuntaa (Galbraith ja muut, 2001, s. 21), lisää organisaation ketteryyttä (Sherehiy ja muut, 2007, s. 458) sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen (Boswellin, 2006, s. 1502-1503). Henkilöstöä osallistetaan esimerkiksi strategiatyöpajojen (organisaatiot 1 ja 3), toimipisteiden strategiakierrosten (organisaatiossa 2) sekä kyselyiden ja ryhmätöiden (organisaatio 3) avulla sekä kannustamalla työntekijöitä käymään strategian teemoista vuoropuhelua esihenkilön tai strategiateemoista vastaavien kanssa.

Organisaatioiden strategiatyö on jatkuvaa. Organisaation 3 strategiaprosessi on ketjutettu ja aikataulutettu kaikkein systemaattisimmin, mutta samankaltainen vähintään vuosisyklillä toistuva prosessi on havaittavissa myös muissa organisaatioissa. Tämä

ilmenee siten, että jokaisessa organisaatiossa on määritelty pitkän aikavälin tavoitteita, joihin suunniteltuja toimenpiteitä arvioidaan vuosittain. Myös vuosittaiset tavoitteet asetetaan jokaisessa organisaatiossa johdonmukaisesti strategiasta alkaen. Organisaatioiden strategiatyö vaikuttaa melko suunnitelmalliselta, mikä siis poikkeaa teoriassa esitetystä jatkuvasti muotoaan muuttavasta emergentistä strategiasta (Hamel & Välikangas, 2003, s. 54; Mintzberg & Waters, 1985). Mintzbergin ja Watersin (1985) mainitsema emergentille joustavuudelle jää kuitenkin myös tilaa, kun suunnitelmia tarkistetaan vähintään vuosittain. Suhteellisen suunnitelmallinen strategiatyö voi itseohjautuvassa suurorganisaatiossa olla parempi, sillä liian emergentti strategia saattaisi johtaa siihen, että yksilöt alkaisivat ohjautua eri suuntiin, mikä voi Galbraithin ja muiden (2001, s. 21) mukaan vahingoittaa organisaation menestystä.

Organisaatiota viestivät henkilöstölleen säännöllisesti strategiasta ja sen toteumasta. Organisaatioiden yhtiömuotojen takia jokaisessa organisaatiossa pidetään kvartaaleittain osavuosikatsaus, joissa kerrotaan strategiasta ja sen etenemästä. Lisäksi strategiasta viestitään myös organisaation sisäisissä henkilöstöinfoissa (organisaatiot 1, 2 ja 4), joita pidetään joko yrityskohtaisesti tai liiketoiminnoittain. Jatkuva puhe strategiasta ja tavoitteiden etenemisestä tukee todennäköisesti organisaatioiden menestystä, sillä Marjamäen ja Vuorion (2021, s. 44) mukaan strategiaviestintä tekee strategiasta ymmärrettävää ja helpottaa sen viemistä käytäntöön. Organisaatiossa 3 ei pidetä strategiainfoja. Ero selittyy sillä, että tieto strategiasta ja sen etenemisestä kulkee kvartaalisuunnittelukäytännön avulla organisaation jokaiseen yksikköön ja tiimiin. Jensenin ja Mikkelsenin (2024, s. 12-13) mukaan selkeät ja riittävät rakenteet tukevat itseohjautuvan organisaation menestystä, mutta toimintamallien ei kuitenkaan tarvitse olla samanlaiset kaikissa organisaatioissa. Oleellisinta on, että tietoa strategiasta ja sen etenemisestä liikkuu työntekijöille tavalla tai toisella.

5.2.3 Tavoitteiden johtaminen

Tutkimuksen perusteella systemaattisella tavoitteiden johtamisella varmistetaan, että jokainen ymmärtää oman merkityksensä strategian edistämisessä. Taulukossa 11 esitetään tavoitteiden johtamiseen liittyvät tulokset.

Taulukko 11. Tavoitteiden johtamiseen liittyvät tulokset.

	Toimintamallit ja käytänteet
Tavoitteiden johtaminen	<ul style="list-style-type: none">• Tavoitteita johdetaan selkeiden prosessien ja aikataulujen mukaisesti.• Jokaisen tavoitteet linkitetään strategiaan.• Tavoitteet ovat pääasiassa yhteisiä.• Työntekijät osallistuvat tavoitteiden asettamiseen.• Tiimit saavat itse määritellä toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.• Tavoitteissa pyritään läpinäkyvyyteen.• Tavoitteiden etenemistä seurataan esihenkilökeskusteluissa.• Tavoitekeskusteluiden pitäminen varmistetaan.

Organisaatioissa on selkeät ja aikataulutetut prosessit vuosittaisten tavoitteiden määrittämiseen ja niiden pilkkomiseen liiketoiminta- ja tiimitasolle. Tämä prosessi vastaa Rigbyn ja muiden (2018, s. 8) kuvausta perinteisen byrokraattisen organisaation vuosisuunnittelusta. Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että itseohjautuvat suurorganisaatiot hyötyvät keskitetystä tavoitteiden määrittelystä. Organisaatiot 2-4 kertovat nimittäin yhtenäistäneensä tavoitteiden asettamista tai vähentäneensä tavoitteiden määrää organisaatiossa havaittujen haasteiden vuoksi. Organisaatiossa 1 vastaa ei ilmennyt. Eroa voi selittää sillä, että organisaatio on vasta siirtynyt systemaattisempaan tavoitteiden johtamiseen. Haastateltava kuitenkin kokee, että systemaattisemmasta tavoitteen johtamisesta on ollut organisaatiolle hyötyä jo lyhyen kokemuksen perusteella. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksen kasvaessa itseohjautuvuuden rinnalle tarvitaan myös perinteisempää ohjausta, mikä tukee Koistisen ja Vuorisen (2024) näkemystä siitä, että jaetun johtajuuden rinnalle tarvitaan myös hierarkkisempaa ohjausta. Rakenteiden lisääntyminen ei kuitenkaan välttämättä tee organisaatiosta byrokraattista tai jäykkää, sillä Sumukadasin ja Sawheyn (2004) tutkimus osoittaa, että suurorganisaatiot olivat rakenteidensa ansiosta jopa ketterämpiä kuin pienemmät organisaatiot.

Systemaattisen tavoitteiden asetannan avulla organisaatiot varmistavat, että jokaisen tiimin ja yksilön tavoitteet ovat kytkeytyneitä strategiaan. Jokaisessa organisaatiossa pidetään tärkeänä, että työntekijät ymmärtävät sen, miten hänen tavoitteensa ja työntehtävänsä liittyvät yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Tämän yhteyden vahvistaminen on menestyksen kannalta tärkeää, sillä mikäli johtamisella ei vahvisteta yksilöiden kykyä hahmottaa kokonaisuutta ja oman roolin kytkeytymistä siihen, työskentely saattaa ohjautua kapeisiin silloihin (Mäki, 2020, s. 89).

Kaikki organisaatiot osallistavat työntekijöitään tavoitteiden asettamiseen. Osallistamisen keinot ovat kuitenkin hyvin erilaisia. Organisaatiossa 1 tiimit ja yksilöt asettavat tavoitteensa hyvin itseohjautuvasti ohjeiden, koulutusten ja esihenkilön tuella. Organisaatiossa 2 tiimit ja yksilöt saavat valita itselleen yhtiö- ja liiketoimintotasoisesti päätetyistä tavoitteista itselleen sopivimmat. Organisaatiossa 3 yksikkö- ja tiimikohtaiset tavoitteet määräytyvät kvartaalisuunnitelmista, joiden laatimiseen tiimit osallistuvat. Organisaatiossa 4 laaditaan tiimikohtaisia toimintasuunnitelmia, joiden perusteella määritellään kunkin tiimin tavoitteet. Keinoja on siis monia. Jokaisessa tapauksessa toteutuu Martelan (2019, s. 9) esittämä työntekijöiden proaktiivinen rooli tehtävien määrittelyssä, mikä on tutkijan mukaan lähes välttämätöntä, jotta työntekijät voisivat ymmärtää, millaisilla toimenpiteillä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Jokaisessa organisaatiossa tiimeille annetaan vapautta määrittellä toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä vastaa useiden tutkijoiden näkemystä itseohjautuvien tiimien autonomiasta (Buffart ja muut, 2021; Puranam ja muut 2014; Rigby ja muut, 2018). Organisaatiot hyödyntävät siis perinteisemmän vuosisuunnitteluprosessin rinnalla myös osallistavia menetelmiä, jotka edellyttävät tiimejä ja yksilöitä ottamaan vastuuta omista tavoitteistaan. Tämä vastaa Rigbyn ja muiden (2018, s. 10) havaintoja siitä, että ketterässä toimintamallissa jopa edistyneimmätkin organisaatiot sekoittavat itseohjautuvia ja perinteisempiä menetelmiä keskenään.

Organisaatioissa asetetaan pääasiassa yhteisiä tavoitteita, mikä vastaa Dyerin ja Shafermin (1998, s. 29-30) havaintoja siitä, että itseohjautuvat organisaatiot määrittelevät

tavoitteensa yleensä yhteisten suorituskykymittareiden perusteella. Organisaatio 1 on ainoa, jossa henkilökohtaisia työn tavoitteita saa asettaa vapaammin yksilön tarpeista lähtöisin. Muissa organisaatioissa henkilökohtaisia tavoitteita on karsittu tai poistettu kokonaan, sillä fokuksen koettiin hajoavan, mikäli tavoitteita on liikaa. Ero voi selittyä sillä, että organisaatio 1 on vasta siirtynyt systemaattisempaan tavoitteiden johtamiseen, eikä organisaatioissa näin ollen ole vielä saatu kokemuksia siitä, miten tavoitteiden asettamisen tavat vaikuttavat kokonaisuuteen.

Organisaatiot pyrkivät läpinäkyvyyteen tavoitteiden asettamisessa, mikä tukee tutkijoiden näkemystä siitä, että itseohjautuvassa organisaatiossa informaation läpinäkyvyys on keskeistä (Martela, 2019; Paasivaara ja muut, 2013, s. 142; Puranam ja muut, 2014). Buffartin ja muiden (2021) mukaan läpinäkyvyys parantaa luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia organisaatiossa. Haastateltavien mukaan nykyiset henkilöstöjohtamisen järjestelmät eivät mahdollista tavoitteiden avointa näkyvyyttä kaikille. Avoimuutta edistetään kuitenkin avoimilla tavoitteen asettamisen tavoilla, asettamalla enimmäkseen yhteisiä tavoitteita sekä rohkaisemalla työntekijöitä keskustelemaan tavoitteistaan avoimesti.

Kaikissa organisaatioissa tavoitteiden edistymistä seurataan esihenkilökeskusteluissa ja organisaatioissa 1, 3 ja 4 esihenkilökeskusteluiden pitämistä myös seurataan. Itseohjautuvassa organisaatiossa perinteinen hierarkkinen valvonta korvautuu arvoilla, kulttuurilla ja kollektiivisella valvonnalla (Kurki ja muut, 2019, s. 7), mutta tämä tutkimus osoittaa, että itseohjautuvassa suurorganisaatiossa tarvitaan myös keskitettyä valvontaa. Suurorganisaatioissa voi olla vaikeaa ylläpitää arvoja ja kulttuuria niin vahvoina, että kollektiivinen valvonta riittäisi ainoaksi valvontamekanismiksi. Asiaa voisi tulkita niin, että tutkimustapaukset hyödyntävät keskitettyä valvontaa siihen, mikä on koko organisaation menestymisen kannalta niin tärkeää, että siitä ei haluta tinkiä. Esihenkilöiden on seurattava johdettaviensa onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa ja heille on tarvittaessa annettava tukea. Organisaatioissa 2 esihenkilökeskusteluiden toteutumista ei valvota. Ero voidaan selittää sillä, että yrityksessä on määritelty työnantajalupaus ja työntekijöitä

rohkaistaan tuomaan ilmi, mikäli organisaatiossa luvattut toimintatavat eivät toteudu heidän kohdallaan. Muodollisemman valvontamekanismin sijaan organisaatiossa 2 luotetaan siis organisaatiokulttuurin voimaan. Kuten strategiaviestinnänkin yhteydessä todettiin, toimintamallit ja mekanismit on oltava, mutta ne voivat olla erilaiset eri organisaatioissa.

5.2.4 Ohjaus ja palaute

Tutkimuksen perusteella valmentavan ohjauksen ja jatkuvan palautteen avulla voidaan varmistaa itseohjautuvuus ja arjessa onnistuminen. Taulukossa 12 esitetään ohjaukseen ja palautteeseen liittyvät tulokset.

Taulukko 12. Ohjaukseen ja palautteeseen liittyvät tulokset.

	Toimintamallit ja käytänteet
Ohjaus ja palaute	<ul style="list-style-type: none"> • Arjessa varmistetaan hyvinvoivat yksilöt. • Työntekijöiden itseohjautuvuutta edistetään. • Onnistumisen kannalta tärkeimmät prosessit ohjeistetaan. • Tiimeille annetaan vapautta toimintamallien ja työkalujen valintaan. • Onnistumisia tuetaan valmentamalla. • Jatkuvaa palautediologia edistetään ja tavoitellaan. • Onnistumisia tuetaan teknologioilla. • Muodollisia ja epämuodollisia ohjausmekanismeja yhteensovitetaan.

Kaikissa organisaatioissa nimetyt esihenkilön tehtävänä on varmistaa työntekijöiden hyvinvointi arjen työn ohjauksessa, mikä on Magpilin ja Pazosin (2018, s. 22) mukaan ratkaisevan tärkeää itseohjautuvien tiimien menestyksen kannalta. Kaikki organisaatiot edistävät työntekijöiden itseohjautuvuutta jollain tavalla. Organisaatiossa 2-4 nimetyt esihenkilön tehtävänä on varmistaa valmentavan johtamisen avulla johdettaviensa itseohjautuvuus, mikä on linjassa Magpilinin ja Pazosin (2018, s. 22) näkemyksen kanssa siitä, että valmentajan, tässä tapauksessa esihenkilön, tehtävänä on edistää johdettaviensa itseohjautuvuutta. Organisaatiossa 1 esihenkilöiden rooli itseohjautuvuuden varmistajana ei korostu samalla tavalla. Ero johtuu todennäköisesti siitä, että organisaatio toimii IT-alalla, jossa Cappellin ja Tavisin (2018, s. 47) mukaan jopa 90 % yrityksistä soveltaa itseohjautuvuutta. Koska organisaatiossa 1 työskentelevät ja sinne hakeutuvat ovat

saattaneet työskennellä jopa koko työuransa itseohjautuvissa tiimeissä ja organisaatioissa, heidän itseohjautumisensa ylläpitäminen on huomattavasti helpompaa kuin toimialoilla, joissa itseohjautuvuus on työntekijöille uudempaa. Järvinen ja muut (2014, s. 48) vertaavatkin passiivisten johdettavien suorituksen johtamista sammuneen auton työntämiseen. Vauhdin aikaan saaminen vaatii esihenkilöltä paljon energiaa, mutta kun vauhti, eli itseohjautuminen, saadaan aikaan, sen ylläpitäminen on jo helpompaa. Itseohjautuvuutta voidaan edistää ja ylläpitää myös muilla tavoilla. Esimerkiksi organisaatiossa 1 on laadittu rahan käyttöä ohjeistava sisäinen ohjeistus, jossa annettujen esimerkkien avulla työntekijöitä tuetaan tekemään hyviä päätöksiä itseohjautuvasti.

Tutkimuksen perusteella organisaatiot keskittyvät kuvaamaan ja myös työn ohjauksessa myös korostamaan niitä asioita, jotka ovat liiketoiminnan tai valittujen organisaatiomallien kannalta tärkeitä. Esimerkiksi miljoonien asiakaskohtaamisten organisaatiossa 4 on tärkeää, että asiakaskohtaamiset ovat onnistuneita. Siksi organisaatiossa on dokumentoitu kaikkia koskevat toimintaperiaatteet ja niiden ymmärtämiseen panostetaan myös koulutuksissa ja arjen valmennuksissa. Asiakaskokemukseen panostavassa organisaatiossa 2 asiakasprosessi on päätetty kuvata tarkasti. Projektiliiketoimintaa harjoittavassa organisaatiossa 1 on laadittu projektityön ohjeistus ja ketteryyteen panostavassa organisaatiossa 3 on puolestaan kuvattu ketterien toimintatapojen opas. Havainnot ovat linjassa Oren ja muiden (2021, s. 3,6) tutkimustuloksen kanssa, jonka mukaan itseohjautuvan organisaation tulee kuvata ydinliiketoimintansa prosessit ja keskinäiset riippuvuuden sillä tasolla, että tiimit osaavat tehdä itsenäisesti hyviä päätöksiä. Keskitettyjen ohjeiden lisäksi kaikki organisaatiot antavat tiimeilleen myös joustoa ja valinnanvapautta toimintamallien ja työkalujen valintaan. Suuryritykskontekstissa toimintatapojen tiimikohtainen räätälöinti edistää tiimien menestystä ja innovointikykyä (Dikert ja muut, 2016, s. 101).

Organisaatiot tukevat työntekijöitään valmentamalla heitä esihenkilökeskusteluissa. Jokaisessa organisaatioissa käydään organisaation määrittämien tavoitekeskusteluiden lisäksi vapaamuotoisempia esihenkilökeskusteluita, joiden taajuus voidaan sopia yksilöllisten tarpeiden mukaan. Työntekijöiden tukeminen on organisaation menestymisen

kannalta tärkeää, sillä Larjovuori ja muut (2021, s. 48) osoittavat tutkimuksessaan, että riittämätön ohjaus ja tuki heikentää itseohjautuvan organisaation työntekijöiden hallinnan tunnetta, mikä aiheuttaa stressiä ja kuormittuneisuutta. Organisaatiossa 3 valmennusta toteutetaan myös koko organisaation yhteisten valmentajien avulla ja organisaatiossa 2 vertaisvalmentajien avulla. Cappelli ja Tavis (2018, s. 49) tukevat ammattivalmentajien hyödyntämistä, sillä kun ihminen kokee hyvän valmennuksen. Ammattivalmentajat voivat siis parhaimmillaan kohentaa kaikkien organisaatiossa olevien valmennustaitoja. Fey ja muut (2023, s. 8) tukevat puolestaan vertaisvalmennusjärjestelmää, sillä heidän tutkimuksensa osoittaa, että vertaisten antama valmennus kohentaa organisaation ilmapiiriä ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Organisaatiossa 3 tiimien valmentaminen on vastuutettu tuoteomistajille. Tiimidynamiikan valmentamisen vastuuttaminen tietylle roolille on erinomainen ajatus, sillä tiimidynamiikan ohjaaminen vaatii Cappellin ja Tavisin (2018, s. 53) mukaan aivan erityistä osaamista. Tutkimustulosten ja kirjallisuuden valossa itseohjautuvien organisaatioiden on hyvä tiedostaa valmentamisen monipuoliset mahdollisuudet, sillä ne voivat edistävät organisaation menestystä eri tavoilla.

Palautteen pyytäminen ja antaminen on kaikissa organisaatioissa jaettava vastuuta, johon jokaisen odotetaan osallistuvan aktiivisesti. Mone ja muut (2011, s. 207) tukevat jatkuvan arjessa annettavan palautteen ideaa, sillä heidän mukaansa se edistää työntekijöiden suorituskykyä. Palautteen saamista voidaan tukea myös toimintatavoilla, kuten organisaatiossa 3, jossa hyödynnetään Demo-tilaisuuksia keskeneräisten töiden esittelyyn, jotta työn edistämiseen olisi mahdollista saada palautetta. Hyvin yhteisöllisessä ja avoimessa organisaatiossa 1 palautetta annetaan puolestaan julkisesti sisäisissä keskustelukanavissa. Rigby ja muut (2018) kannustavat antamaan julkisia tunnustuksia, sillä heidän mukaansa se vahvistaa organisaatiossa haluttua käytöstä jopa paremmin kuin rahallisen bonukset ja innostaa vastaanottajia kehittymään entisestään. Haasteltavien mukaan johtajat ja esihenkilöt ovat tärkeitä palautekulttuurin edistäjiä, mikä tarkoittaa muun muassa esimerkiksi johtamista antamalla itse aktiivisesti palautetta (organisaatio 1) sekä johdettavien rohkaisemista palautteen antamiseen ja pyytämiseen. (organisaatiot 4).

Negatiivisen palautteen antaminen on kaikissa organisaatioissa esihenkilön vastuulla, mikä on itseohjautuvien organisaatioiden ideologian vastaista, sillä myös konfliktien ratkaisemisen tulisi olla tiimien vastuulla (Laloux, 2014, s. 112-114). Negatiivisen palautteenannon vastuuttaminen esihenkilöille voi kuitenkin organisaation menestykset kannalta olla järkevää, sillä vertaisten antama negatiivinen palaute luo Jensenin ja Mikkelsenin (2024, s. 12) mukaan työilmapiiriä heikentäviä konflikteja, joiden ratkaiseminen voi Leen (2022, s. 60) mukaan kuormittaa itseohjautuvan organisaation johtoa.

Teknologiaihin panostaminen ja tekoälyn hyödyntäminen ilmenivät kaikissa organisaatioissa jollain tavalla tärkeänä asiana. Teknologiaapanostukset olivat merkittävimpiä tutkimusotoksen suurissa suuryrityksissä, joissa käytetään data-analytiikkaan perustuvia seurantamekanismeja. Voi olla, että yrityksen kasvaessa myös teknologioiden merkitys kasvaa, jotta riittävä koordinaatitaso saadaan aikaan ilman keskijohdon jatkuvaa lisäämistä. Tätä ajatusta tukee esimerkiksi Grayn ja muiden (2015) kuvaus 8000 sairaanhoitajaa työllistävästä Buurtzorg-yrityksestä, jossa modernit tietotekniikkajärjestelmät mahdollistavat 700 tiimille hyvin itseohjautuvan työskentelyn. Matalamäki ja Joensuu (2022, s. 291) osoittavat, että digitalisaation edelläkävijyys voi tuoda yrityksille myös kilpailuetua, mikäli organisaatiolla on kyvykkyyttä hyödyntää digitalisaatioon liittyvät mahdollisuudet.

Työn ohjaamiseen liittyviä toimintamalleja ja käytänteitä analysoitaessa oli havaittavissa, että organisaatioiden johtamisjärjestelmien sisäinen integriteetti on korkea. Tämä ilmenee muun muassa siten, että toimintamallit ja käytänteet vaikuttavat olevan hyvin johdonmukaisesti ja loogisesti yhteensovitettuja organisaatioiden toimintaympäristön, strategisten valintojen sekä organisaatiokulttuurin ja -rakenteiden kanssa. Tämä havainto tukee teoriaosuuden kuviota 4, jonka mukaan organisaatiosuunnittelussa on varmistettava, että liiketoimintaympäristö, strategia ja organisaatorakenteet ovat keskenään yhteensoivia. Organisaation suorituksen johtamisen käytänteet ovat myös keskenään hyvin johdonmukaisia ja muodostivat loogiselta vaikuttavan kokonaisuuden. Leen (2022, s. 83)

mukaan muodolliset ja epämuodolliset rakenteet ovat erottamattomasti toisiinsa kytkeytyneitä. Niitä on hänen mukaansa tarkasteltava suorituskykyyn vaikuttavana kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen tuloksen tukevat Leen näkemystä.

5.2.5 Oppiminen ja kehittyminen

Tutkimuksen perusteella oppimiseen ja kehittymiseen panostamalla organisaatiot varmistavat menestyksensä nyt ja tulevaisuudessa. Taulukossa 13 esitetään osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät tulokset.

Taulukko 13. Oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät tulokset.

	Toimintamallit ja käytänteet
Oppiminen ja kehittyminen	<ul style="list-style-type: none">• Osaamisen kehittämiseen sitoudutaan strategisesti.• Strategiset kyvykkyudet on kartoitettu.• Työntekijöille laaditaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja niissä edistyminen varmistetaan.• Työn ja tekemisen kautta oppimista painotetaan (70-20-20-malli).• Sosiaalisia oppimismenetelmiä hyödynnetään.• Koulutuksia tarjotaan monipuolisesti (verkko-oppimisympäristö).• Tasapaino muodollisen ja epämuodollisen oppimisen välillä.

Organisaatiot ovat sitoutuneet osaamisen kehittämiseen strategisesti ja kartoittaneet strategiset kyvykkyytensä. Oppimiseen sitoutuminen strategisella tasolla on tärkeää itseohjautuvien organisaatioiden menestyksen kannalta, sillä Power ja Waddell (2004) havaitsivat, että itseohjautuvuus ei välttämättä tue organisaation oppimista. Ellingerin ja muiden (2002) tutkimustulokset puolestaan osoittavat, että oppiminen edistää taloudellista menestystä

Organisaatioiden työntekijöille laaditaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden tavoitteita asetettaessa huomioidaan yrityksen tarpeet ja mahdollisuuksien mukaan myös yksilöiden toiveet. Esihenkilöt auttavat johdettaviaan kehityssuunnitelmien laatimisessa ja varmistavat myös niissä edistymisen. Larjovuori ja muut (2021, s. 60) ehdottavat, että yksilötason osaamisen kehittymistä tuettaisiin itseohjautuvassa

organisaatiossa yksilöllisillä oppimispoluilla sekä henkilökohtaisella ohjaamisella ja valmennuksella. Tämä tutkimus tukee ehdotusta. Esihenkilöiden tehtävä organisaation oppimisen tukijoina voi edistää organisaation menestystä myös siitä syystä, että urasuunnittelukeskusteluiden käyminen parantaa Monen ja muiden (2011) mukaan työntekijöiden suorituskykyä ja sitouttaa heitä organisaatioon.

Organisaatiot painottavat työn ja tekemisen kautta oppimista. Työssäoppimista edistävät etenkin moniosaajatiimeissä työskentely ja asiantuntijatyössä ylipäättään jatkuvasti vastaan tulevat uudet haasteet. Collinin (2006, s. 409) tutkimus tukee työssäoppimista osoittamalla, että oppiminen tapahtuu usein työn ohessa käytännön tilanteissa. Organisaatiot 2-4 kertovat soveltavansa osaamisen kehittämisessä 70-20-10-mallia, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu työn ja tekemisen kautta, 20 % keskustellen ja reflektoiden sekä 10 % koulutuksiin tai valmennuksiin osallistumalla. Useat tutkijat kritisoivat 70-20-10 -mallia (Clardy, 2018; Harding, 2022; Johnson ja muut 2018), eikä sillä vaikuta olevan tieteellistä pohjaa, vaikka useat organisaatiot hyödyntävät sitä osaamisen kehittämisessä (Harding, 2022). Malli on Clardyn (2018, s. 164) mukaa liian yksinkertainen kuvaus monimutkaisesta oppimisprosessista, joten mallin soveltaminen saattaa johtaa huonoihin päätöksiin organisaatiossa. Analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että tapausyritykset hyödyntävät tasapainoisesti myös muita oppimismenetelmiä, mikä edistää todennäköisesti organisaatioiden menestystä, sillä monipuolisten oppimismetodien hyödyntäminen kehittää oppimispotentiaalia (Galbraith ja muut, 2001, s. 237) ja oppimaan oppiminen edistää pitkäkestoista kilpailuetua (Paju, 2017, s. 46).

Organisaatiot hyödyntävät monipuolisesti erilaisia sosiaalisen oppimisen menetelmiä. Collin (2006) toteaa, että oppiminen tapahtuu usein vuorovaikutuksessa ja verkostoissa, mikä tukee sosiaalisen oppimisen metodien hyödyntämistä osana osaamisen johtamista. Syvästi yhteisöllisessä organisaatiossa 1 oppimisen ympärille on rakennettu kokonainen oppimisverkosto, jossa työntekijät oppivat esimerkiksi opintopiireissä keskustellen ja reflektoiden, mutta myös toisiaan opettaen ja toisiltaan oppien. Myös muissa organisaatioissa hyödynnetään erilaisia osaamisen ympärille muodostettuja tiimejä sekä

reflektointia tiimeissä ja esihenkilön kanssa. Galbraithin ja muiden (2001, s. 238) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa oppimisen tulisikin olla jatkuva prosessi, johon sisältyy tiedon jakaminen sekä yhteinen pohdinta ja reflektointi.

Kaikissa organisaatioissa tarjotaan monipuolisesti erilaisia koulutuksia sekä etä- että lähiopetuksena. Organisaatioissa 2-4 hyödynnetään verkko-oppimisympäristöä ja organisaatioon 1 tätä ollaan parhaillaan rakentamassa. Verkko-oppimisympäristöt mahdollistavat työntekijöiden kouluttamisen aika- ja paikkariippumattomasti sekä joustavasti silloin, kun työssä tarvitaan uutta oppia. Tutkijoiden mukaan itseohjautuva oppiminen edistää nopeaa oppimista ja muuttuvaan ympäristöön sopeutumista (Ellinger, 2004).

Tutkimusanalyysin mukaan organisaatioissa on havaittavissa hyvä jatkumo osaamisen johtamiseksi strategisen suunnittelun tasolta oppimisen käytänteisiin asti. Sopivia oppimisen menetelmiä valitessa organisaatioissa oli selvästi pohdittu, millaiset menetelmät soveltuvat omaan toimintaympäristöön. Haastateltavat puhuivat paljon epämuodollisesta työssä oppimisesta, mutta korostivat myös kouluttamisen tärkeyttä ja etenkin niiden oikea-aikaisuutta, jotta opittua asiaa pääsisi harjoittelemaan heti käytännössä, mikä vastaa Collinin (2006) tutkimustulosta siitä, että teoretieto ja käytännön osaaminen täydentävät toisiaan, ja molempia tarvitaan työssä menestymiseen. Organisaatioiden sosiaalisen oppimisen menetelmät olivat hyvin monipuolisia. Erilaiset osaamistiimit ja oppimispiirit, jotka saattavat olla hyvinkin lyhytkestoisia edistävät organisaatioissa uusien poikkitoiminnallisten yhteyksien muodostumista, mikä Sherehiyn ja muiden (2007, s. 458) mukaan lisää organisaation joustavuutta dynaamisissa ympäristöissä. Tutkimuksen perusteella työssäoppiminen, sosiaalinen oppiminen ja muodollinen oppiminen tulee nähdä toisiinsa integroituna kokonaisuutena, jotta oppimista todella tapahtuu, mikä vastaa Johnsonin ja muiden (2018, s. 305) tutkimustulosta.

5.2.6 Muutokseen mukautuminen

Tutkimuksen perusteella dynaamisessa toimintaympäristössä on varmistettava, että kaikilla on dynaamisia kyvykkyyksiä eli kykyä havaita muutoksia ja mukautua niihin. Taulukossa 14 esitetään muutokseen mukautumiseen liittyvät tulokset.

Taulukko 14. Muutokseen mukautumiseen liittyvät tulokset.

	Toimintamallit ja käytänteet
Muutokseen mukautuminen	<ul style="list-style-type: none">• Muutokseen mukautuminen on kaikkien arkea.• Työntekijöitä rohkaistaan ideoimaan.• Työntekijöille on luotu väylä, jonka kautta havaittuja muutoksia tai ideoita voi edistää.

Muutokseen mukautuminen on organisaatioissa kaikkien arkea. Muutosten havainnointi ja niihin sopeutuminen on monelle jopa päivittäistä työn arkea. Tämä on linjassa Dyerin ja Shafermin (1998, s. 70-71) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan muutokseen mukautuminen vaatii itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijöiden osallistamista ja itseohjautuvuutta. Larjovuoren ja muiden (2021, s. 60) tutkimuksen mukaan itseohjautuvien tiimien laajat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet edistävät organisaation menestystä, koska ideoiden käyttöönotto voidaan tällöin toteuttaa nopeammin.

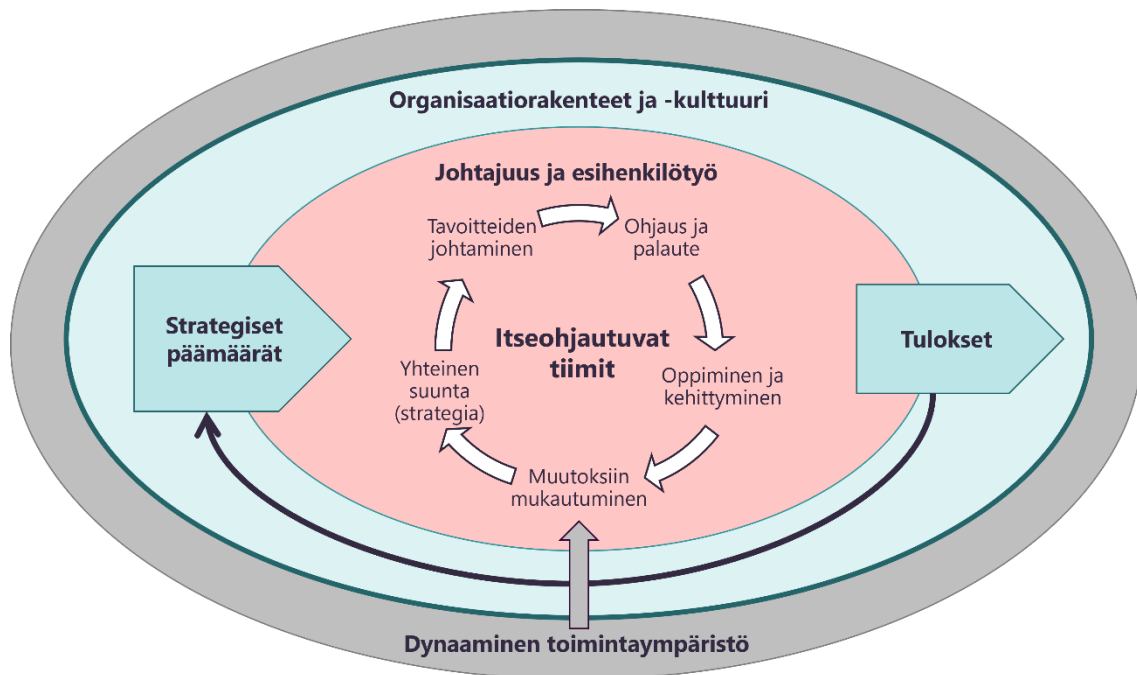
Organisaatioissa käydään rohkeaa dialogia muutoksista. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan keskusteluun ja rohkaistaan kertomaan omia ideoitaan. Monen ja muiden (2011, s. 207) mukaan työntekijöiden rohkaiseminen luovuuteen ja innovointiin parantaa heidän tuloksellisuuttaan. Organisaatiossa on myös varmistettu, että työntekijöillä on väylä, jonka kautta havaittuja muutoksia ja ideoita voi edistää. Usein oma tiimi tai oma esihenkilö on ensisijainen väylä aloitteiden edistämiseen, mutta organisaatiossa 3 on käytössä myös muita rakenteita, kuten hoksaamotoiminto ja ongelmanratkaisutyöpajat. Suurorganisaatiossa luovuuden valjastaminen uusiksi mahdollisuuksiksi vaatiikin Simonsin (1995, s. 86-87) mukaan menetelmiä, joiden kautta ideoita voidaan edistää.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvissa organisaatioissa johdetaan työntekijöiden itseohjautuvaa ja tuloksellista suoriutumista, mikä kollektiivisesti toteutuessaan johtaa koko organisaation menestykseen. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen, jotka ovat: Miten itseohjautuvat suurorganisaatiot tukevat työntekijöidensä tuloksellista ja itseohjautuvaa suoriutumista? Millaisilla toimintamalleilla ja käytänteillä tuloksellista ja itseohjautuvaa suoriutumista tuetaan? Aihetta lähestyttiin monitapaustutkimuksen keinoin analysoimalla neljän eri toimialalla olevan itseohjautuvan suurorganisaation suorituksen johtamisen käytänteitä.

Kuviossa 10 esitetään tämän tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osuuden synteessinä laadittu viitekehys itseohjautuvien suurorganisaatioiden suorituksen johtamisesta. Sen mukaan dynaaminen ympäristö (harmaa) ympäröi organisaatiota (turkoosi ja punainen) vaikuttaen organisaation toimintaan toisinaan jopa hyvinkin radikaalisti. Organisaatorakenteet ja -kulttuuri antavat raamit koko organisaation toimintaan vaikuttaen suorituksen johtamisen prosessiin (punainen), jota oli tämän tutkimuksen empiirisen osuuden kohteena.

Tulokset osoittavat, että itseohjautuvien suurorganisaatioiden suorituksen johtaminen perustuu johtajuuteen ja laadukkaaseen esihenkilötyöhön. Esihenkilöt tuottavat lisäarvoa organisaatiolleen ja johdettavilleen valmentamalla tiimejä ja yksilöitä suorituksen johtamisen syklisen prosessin eri vaiheissa, joka on esitetty syklisenä prosessina viitekehyyksen sisäosassa. Itseohjautuvat tiimit ovat itseohjautuvan organisaation ytimessä. Organisaatorakenteiden ja -kulttuurin, johtajuuden ja esihenkilötyön sekä suorituksen johtamisen käytänteiden ja toimintatapojen tulee palvella tiimejä ja niissä olevien yksilöitä siten, että he voivat onnistua työssään, mikä kollektiivisesti toteutuessaan johtaa siihen, että organisaation strategiset päämäärät realisoituvat halutuiksi tuloksiksi.



Kuvio 10. Itseohjautuvien suurorganisaatioiden suorituksen johtamisen viitekehys.

Tutkimustulosten mukaan osallistavalla strategiatyöllä organisaatio voi varmistaa, että jokainen tietää yhteisen suunnan ja sitoutuu tähtäämään sitä kohti. Tavoitteiden johtamisessa keskeistä on selkeät prosessit tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä työntekijöiden osallistaminen. Tässä prosessissa organisaatiot yhdistävät perinteisempiä suunnittelu- ja valvontamekanismeja itseohjautuviin toimintatapoihin varmistaakseen, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Työn ohjauksessa korostuvat hyvinvoinnin tukeminen, jatkuva palautediologi sekä onnistumisten tukeminen erilaisia ohjausmekanismeja käyttäen. Oppiminen nähdään strategisena painopisteenä, jota tuetaan henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmilla sekä monipuolisilla muodollisilla ja epämuodollisilla oppimismenetelmillä. Muutoksiin mukautumisessa kaikki innostetaan havainnoimaan muutoksia ja ideoimaan, jotta uudet mahdollisuudet saadaan valjastettua nopeasti liike-toimintainnovaatioiksi.

Liitteessä 3 esitetään tämän tutkimuksen tulokset niistä toimintamalleista ja käytänteistä, joilla itseohjautuvat suurorganisaation tukevat työntekijöidensä itseohjautuvaa suoriutumista. Malli on laadittu tehtävälisan muotoon, sillä työn tarkoituksena oli luoda malli,

joka voisi auttaa itseohjautuvia kasvuyrityksiä tunnistamaan suorituksen johtamisen käytänteisiin liittyvät kehitystarpeet. Kuvion 10 viitekehys ja liitteessä 3 esitetyt tulokset muodostavat yhdessä tämän työn tuloksena laaditun teoreettisen mallin.

6.1 Tutkimuksen teoreettinen hyöty

Itseohjautuvuutta on suuryritykskontekstissa tutkittu pääasiassa ketterien menetelmien tai itseohjautuvuuden skaalaamisen ja muutosjohtamisen näkökulmasta (esim. Birkinshaw, 2018; Buffart ja muut, 2021; Dikert ja muut, 2016; Kalenda ja muut, 2018; Rigby ja muut, 2018; Paasivaara & Lassenius, 2019). Tämä tutkimus tarjoaa uutta tietoa siitä, kuinka itseohjautuvat organisaatiot voivat edistää pitkän aikavälin menestystä hyödyntämällä muodollisia ja epämuodollisia rakenteita sekä lähiesihenkilöitä arjen onnistumisen tukijoina.

Tutkimus pureutuu rakenteiden merkitykseen itseohjautuvassa suurorganisaation, mikä on teoreettisesti tärkeää, sillä useat tutkijat ovat todenneet, että riittämättömät rakenteet aiheuttavat itseohjautuvassa organisaatiossa ongelmia (Dikert ja muut, 2016; Fey ja muut, 2022; Foss, 2003; Jensen & Mikkelsen, 2024; Moe ja muut, 2021). Feyn ja muiden (2022, s. 10) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa on oltava itseohjautuvuutta tukevia rakenteita, käytänteitä ja järjestelmiä, jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti. Tämä tutkimus osoittaa, että itseohjautuvassa suurorganisaatiossa on oltava selkeät rakenteet työntekijöiden suorituksen johtamiseen ja erityisesti tavoitteiden asettamiseen ja niiden seuraamiseen. Näin varmistetaan, että tiimit ja yksilöt eivät ohjaudu eri suuntiin, vaan edistävät organisaation yhteisiä tavoitteita.

Itseohjautuvuuden vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen oli löydettävissä vain muutamia aiemmin tehtyjä tutkimuksia (Harsch & Festing, 2020; van Mierlo ja muut, 2018; Nijssen & Paauwe, 2012; Renkema ja muut, 2020). Tämä tutkimus yhdistää henkilöstöjohtamisen käytänteet ja itseohjautuvuuden tutkimusalueet, lisäten ymmärrystä itseohjautuvuuden vaikutuksista henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimuksella on uutuusarvoa,

sillä itseohjautuvan organisaation ja henkilöstöjohtamisen kytköstä on tutkittu aiemmin vain yksittäisissä empiirisissä tutkimuksissa (Renkema ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa laadittu viitekehys (kuvio 10) voi toimia teoreettisena viitekehysenä jatkotutkimuksille.

Itseohjautuvuuden kirjallisuudesta löytyy koulukunta, joka ihanoi esihenkilöt tarpeettomaksi tekevää täydellistä vallan hajauttamista (esim. Hamel, 2011; Laloux, 2014; Schell & Bischof, 2022). Tämän tutkimuksen perusteella korkealaatuinen esihenkilötyö on tärkeä menestystekijä itseohjautuville suurorganisaatioille. Kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa esihenkilöiden rooli ei korostu yhtä voimakkaasti, vaikka useat tutkijat puhuvatkin esihenkilöiden roolista organisaatioidensa valmentajina, ohjaajina ja tukijoina (Cappelli & Tavis, 2018, s. 49; Druskat & Wheeler, 2004, s. 70; Magpili & Pazos, 2018, s. 20; Rigby ja muut, 2018, s. 5). Esihenkilöiden rooli johdettaviensa tavoitteellisen suoriutumisen ja organisaatioidensa menestyksen tukijoina korostui tässä tutkimuksessa uudella tavalla tuottaen uudenlaista näkökulmaa aiemmin tutkittuun tietoon itseohjautuvuudesta.

6.2 Tutkimuksen käytännön hyöty

Tämä tutkimus tarjoaa selkeyttä siihen, miten suurorganisaatiot voivat rakentaa itseohjautuvuuden mahdollistavia rakenteita ilman, että menetetään strateginen johdonmukaisuus. Tässä tutkimuksessa laadittu teoreettinen malli voi tukea itseohjautuvien organisaatioiden organisaatiosuunnittelua. Liitteessä 3 esitetyt tulokset itseohjautuvaa ja tuoksellista suoriutumista tukevista toimintamalleista ja käytänteistä laadittiin tehtävälis-tän muotoon, jotta työ voisi tarjota itseohjautuville kasvuyrityksille tukea mahdollisimman käytännönläheisesti.

Paasivaaran ja muiden (2013, s. 134) mukaan henkilöstöjohtamisen käytänteet, jotka ovat ristiriidassa itseohjautuvuuden kanssa, aiheuttavat usein ongelmia organisaatioissa. Niinpä itseohjautuvien organisaatioiden HR-käytänteitä jäsentävä ja selittävä tutkimus

voi tarjota arvokasta tietoa henkilöstöjohtamisen ammattilaisille. Tutkimuksen viitekehys, teoreettinen malli ja tapausten välinen analyysi voivat yhdessä luoda oivalluksia, miten oman organisaation menestystä voisi tukea erilaisilla muodollisilla ja epämuodollisilla toisiaan tukevilla toimintamalleilla ja käytänteillä. Tutkimustulokset selittävät myös HR-käytänteiden kytkeytymisestä toisiinsa ja niiden toisiaan vahvistavien mekanismien merkitystä, mikä voi auttaa HR-käytänteitä kehittäviä huomioimaan rakenteiden kokonaisvaikutukset. Leen (2022, s. 83) mukaan muodolliset ja epämuodolliset rakenteet tulee nähdä organisaation suorituskykyyn vaikuttavana kokonaisuutena.

Kirjallisuutta ja tämän työn tuloksia vertailemalla vaikuttaa siltä, että itseohjautuvan organisaation on kasvaessaan tehtävä valintoja siitä, miten jaettua johtajuutta tuetaan. Jaettu johtajuus voidaan varmistaa joko lähiesihenkilöiden tai yksityiskohtaisten rakenteiden avulla. Lähiesihenkilöihin päädyttäessä on tämän tutkimuksen perusteella panostettava heidän johtajuutensa kehittymiseen, jotta he osaavat tuottaa organisaatiolleen arvoa tiimien ja yksilöiden valmentajina. Organisoitumista ja työskentelytapaa koskevat säännöt voivat tällöin olla vapaammat, koska riittävä tehokkuus voidaan varmistaa organisaatiossa valmennusten avulla. Tässä vaihtoehdossa lähiesihenkilöiden vastuut voidaan jakaa myös eri johtajuusroolien vastuulle, joille määritellään vastuualueet ja järjestetään roolikohtaiset perehdytykset. Mikäli jaettua johtajuutta päädytään tukemaan rakenteilla, organisaatioon on kirjallisuuden perusteella luotava yksityiskohtainen ja tarkasti määritelty rakenne (Bernstein, 2016, s. 41). Tällöin muodollisemman hierarkian tarve vähenee ja esihenkilöt voidaan poistaa jopa kokonaan (Hamel, 2011). Tämä vaihtoehto edellyttää jokaiselta työntekijältä erinomaisia itsensä johtamisen taitoja (Reunamäki & Fey, 2023, s. 513) ja organisaation on siedettävä se, että uudella työntekijällä voi kestää jopa vuosi ennen kuin hän osaa toimia tehokkaasti itseohjautuvan organisaation jäsenenä (Hamel, 2011, s. 57-58). Tämä muodollisen hierarkian ja rakenteiden toisiaan korvaava mekanismi voi tarjota tarpeellista tietoa itseohjautuvien organisaatioiden organisaatiosuunnitteluun.

Organisaation strategisten tavoitteiden ja HR-käytänteiden välinen suhde vaatii jatkuvaa seuranta- ja mukauttamista organisaation suorituskyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi (Buller & McEvoy, 2012). Suorituksen johtamisen käytänteet eivät tule koskaan valmiiksi, sillä kun toimintaympäristö muuttuu, myös organisaation tarpeet muuttuvat. Tässä tutkimuksessa laadittu teoreettinen malli (kuvio 10 ja liite 3) voi tarjota pitkäaikaista hyötyä suorituksen johtamisen kehittämiseen itseohjautuvissa organisaatioissa. Yritysjohdon ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisten on hyvä pitää mielessä, että vanhojen tapojen pois oppiminen vie aikaa (Magpili & Pazos, 2018, s. 22). Kaikkea ei voi korjata kerralla, joten organisaation on saatava aikaa sopeutuakseen sisäisten toimintatapojen muutoksiin.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Itseohjautuviin organisaatioihin syvällisemmin perehtynyt saattaa kritisoida tätä tutkimusta sanoen, että tapausorganisaatiot eivät täytä itseohjautuvien organisaatioiden kriteereitä. Leen ja Edmondsonin (2017) kriteerien mukaan organisaatiota ei voi kutsua itseohjautuvaksi, mikäli valtaa ei hajauteta radikaalisti koko organisaatiossa ja mikäli vallan hajauttamista ei ole institutionalisoitu muodollisen järjestelmän, kuten käsikirjan avulla, jossa määritellään periaatteet vallan hajauttamiseen. Koska tapausyritysten tiimit ovat toiminnallisten hierarkioiden osia ja työntekijöillä ei ole valtuuksia päättää kaikkia työn suorittamiseen liittyviä osa-alueita, on totta, että koko organisaatiotasoinen vallan radikaali hajauttaminen ei toteudu tutkituissa suurorganisaatioissa. Jos tutkimuksessa olisi noudatettu Leen ja Edmondsonin (2017) kriteereitä itseohjautuvista organisaatioista, eri toimialoilla olevien yritysten vertaileminen ei todennäköisesti olisi ollut edes mahdollista. Itseohjautuvia suurorganisaatioita on Suomessa ylipäätään vähän ja radikaalisti valtaa hajauttavia suuryrityksiä löytyy ilmeisesti vain IT-alalta, kuten esimerkiksi Kurjen ja muiden (2019) tapaus tutkimuksen Reaktor.

Organisaatiotason suorituksen johtamisen prosessien tutkiminen on haastavaa, koska monilla työntekijöillä on rooli suorituksen johtamisen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimuksen primääriaineisto kerättiin haastattelemalla vain henkilöstöjohtamisen ammattilaisia. Heidän vastauksensa suorituksen johtamisen käytännön toteutustavoista saattavat olla optimistisia, mikä on luonnollista, sillä heidän tehtävänä on rakentaa organisaatioidensa HR-käytänteitä ja siten he varmasti myös haluavat nähdä, että ne toteutuvat siten kuin on ajateltu. Tässä tutkimuksessa ei syvennytty siihen, miten suunnitellut käytänteet toteutuvat organisaatioiden arjessa. Toisaalta kuten tässäkin tutkimuksessa todettiin, itseohjautuvien organisaatioiden toimintatavat ovat joustavia ja liiketoiminnoilla sekä tiimeillä on vapautta rakentaa myös omia seuranta- ja ohjausmekanismeja. Näin ollen yksittäinen itseohjautuvan suuryrityksen työntekijä ei edes pystyisi kertomaan kaikista organisaation suorituksen johtamisen käytänteistä. Tässä tutkimuksessa laadittu teoreettinen malli on siis laadittu suhteellisen rajatuilla tiedoilla, vaikka kerätty aineisto olikin laaja.

Tutkimuksen kolmas rajoite liittyy työn rajaamiseen. Aiheen laajuuden vuoksi palkitsemista ei tarkasteltu työssä ollenkaan. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että yrityksissä on palkitsemisjärjestelmä, mutta rajauksen vuoksi tietoa ei sisällytetty tuloksiin. Hakosen ja muiden (2014, s. 14) mukaan palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja, joten palkitsemisella on varmasti vaikutusta yrityksen strategiseen menestykseen. Toisaalta Hakosen ja muiden (2014) mainitsemia aineettoman palkitsemisen osa-alueita, kuten palautetta, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksia kuitenkin käsiteltiin tässä työssä.

Teoreetikot kutsuvat henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja organisaation suorituskyvyn yhteyttä mustan laatikon (black box) mysteeriksi. On vaikeaa tarkalleen ymmärtää, miten henkilöstöhallinnon käytänteet johtavat organisaation tuloksiin, koska prosessi on monimutkainen ja siihen vaikuttavat useat tekijät. (Paauwe & Farndale, 2018, s. 76-77) Tutkimuksen suhteellisen laajasta viitekehyksestä huolimatta strategista menestystä tarkasteltiin siis melko suppeasta näkökulmasta. Yrityksen strategiseen menestykseen

vaikuttavat lukuisat muutkin ulottuvuudet kuin suorituksen johtamisen menetelmät, joten tutkimus on myös tältä osin rajoittunut.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Edellisessä luvussa todettiin, että tämän tutkimuksen tapaukset eivät täysin täytä Leen ja Edmondsonin (2017) itseohjautuvien organisaatioiden kriteereitä valtaa radikaalisti ja formaalisti kaikilla organisaatiotasoilla hajauttavista organisaatioista. Tutkimuksen käytännön hyötyjen yhteydessä pohdittiin jaetun johtajuuden varmistamista joko esihenkilöiden tai yksityiskohtaisten rakenteiden avulla. Näistä pohdinnoista kumpuaa ehdotus jatkotutkimukselle, jossa voisi tutkia ja vertailla suorituksen johtamista Leen ja Edmondsonin (2017) kriteerien mukaisessa suurorganisaatiossa sekä tässä tutkimuksessa mukana olleen kaltaisessa suurorganisaatiossa. Foss ja Klein (2023, s. 16) tukevat ehdotusta korostamalla tarvetta kattavammalle tutkimukselle, joka huomioisi laajemmin erilaisten itseohjautuvien organisaatiomuotojen vaikutukset. Vertaileva tutkimus voisi syventää teoreettista tietoa muodollisen hierarkian ja rakenteiden välisestä kytköksestä sekä käytännön hyötyä suurorganisaatioille, jotka haluaisivat edetä itseohjautuvuudessa radikaalimpaan suuntaan.

Toinen jatkotutkimusehdotus heräsi jo tutkimushaastatteluita tehdessä. Jokainen haastateltava mainitsi, että HR-järjestelmät eivät tue itseohjautuvan organisaation tarpeita. Tutkijoiden mukaan teknologioiden avulla voidaan parantaa koordinaatiota, tiimityötä ja läpinäkyvyyttä (Buffart ja muut, 2021; Martela, 2019; Reunamäki & Fey, 2023, s. 509), mikä vähentää keskitetyn ohjauksen tarvetta (Puranam ja muut, 2014), joten itseohjautuvat organisaatiot voivat siis saada merkittävää hyötyä teknologioista. Järjestelmätöimittajat ja sovelluskehittäjät voisivat hyötyä tutkimuksesta, joka selventää itseohjautuvien organisaatioiden infrastruktuurialustojen tarpeita.

Itseohjautuvan organisaation kasvaessa organisaatioon saattaa muodostua tarve raportoinnille. Tätä voidaan vähentää hyödyntämällä tekoälyä. Tekoälykehitys tuo siis uusia

mahdollisuuksia tiedon ja tietämyksen jakamiseen organisaatioissa. (Buffart ja muut, 2021). Annosin ja muiden (2020, s. 70-71) mukaan organisaation yhteistä osaamista on vaikeaa kerätä ja ylläpitää, mikäli organisaatiossa ei ole mekanismeja tiedon ja tietämykseen jakamiseen ja integrointiin tiimien välillä. Tekoäly voisi tuoda apua myös tähän haasteeseen. Organisaatiot voisivat hyötyä tutkimuksesta, jossa selvitetään, miten itseohjautuva organisaatio voisi tekoälyn avulla parantaa tiedonjakoa ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Tekoälyn käyttäminen organisaatiotasoisesti voisi edistää koko organisaation kilpailukykyä, sillä nopeasti ja tarkasti suurista tietomääristä oppiva tekoäly auttaa työntekijöitä tutkimaan tehokkaammin uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Ritala ja muut, 2024, s. 138).

Viimeinen ehdotus jatkotutkimukselle nousi aikaisempaa tutkimustietoa lukiessa. Itseohjautuvuuden väitetään tukevan oppimista (Buffart ja muut, 2021; Hamel, 2011, s. 57), mutta Powerin ja Waddellin (2004) empiiriset havainnot eivät tue tätä. Tässä tutkimuksessa todettiin, että itseohjautuvat organisaatiot painottavat työn ja tekemisen kautta oppimista. Johnsonin ja muiden (2018, s. 394) mukaan jäsentämätön kokemuksellinen oppiminen ei välttämättä johda taitojen kehittymiseen. He ehdottavat, että organisaatioiden tulisi panostaa kokemuksellisen, sosiaalisen ja muodollisen oppimisen yhdistämiseen osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Tämän tutkimuksen tapausryitykset vaikuttavat hyödyntävän tasapainoisesti erilaisia oppimismenetelmiä, mutta tutkimustulosten perusteella ei kuitenkaan voida kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä siitä, tukevatko menetelmät aidosti organisaation oppimista. Erilaisten oppimismenetelmien vaikutuksia itseohjautuvien organisaatioiden oppimiseen ei tiettävästi ole tutkittu itseohjautuvissa organisaatioissa. Tällainen tutkimus auttaisi organisaatioita ymmärtämään paremmin oppimisen prosesseja itseohjautuvuuden kontekstissa.

Lähteet

- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. (2017). Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 214-232). Vastapaino.
- Alexy, O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of organization design (Aarhus)*, 11(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00110-0>
- Annosi, M. C., Foss, N. & Martini, A. (2020). When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It). *California management review*, 63(1), 61-80. <https://doi.org/10.1177/0008125620948265>
- Aura, O. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. *Työn Tuuli* 29(2), 7-12. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta: https://www.henry.fi/media/ajan-kohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy hype. *Harvard business review*, 94(7-8), 38-49.
- Birkinshaw, J. (2018). What to expect from agile. *MIT Sloan management review*, 59(2), 39-42.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *International journal of human resource management*, 17(9), 1489-1511. <https://doi.org/10.1080/09585190600878071>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of information technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Buller, P. F. & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Buffart, M., Leppälä, M., Vaara, E. & Harju, A. (2021, 7. kesäkuuta). How to Successfully Scale a Flat Organization? *Harvard Business Review Digital Articles*. Noudettu 19.5.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2021/06/how-to-successfully-scale-a-flat-organization>
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes Agile. *Harvard business review*, 96(2), 46-52.

- Chadwick, I. C. & Raver, J. L. (2015). Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of management*, 41(3), 957-986. <https://doi.org/10.1177/0149206312443558>
- Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human resource development review*, 17(2), 153-178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>
- Collin, K. (2006). Connecting work and learning: Design engineers' learning at work. *The journal of workplace learning*, 18(7/8), 403-413. <https://doi.org/10.1108/13665620610692971>
- Davila, A., Foster, G. & Jia, N. (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California management review*, 52(3), 79-105. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.3.79>
- Davis, D. & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human resource development international*, 11(1), 51-66. <https://doi.org/10.1080/13678860701782352>
- Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *The Journal of systems and software*, 119, 87-108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Druskat, V. U. & Wheeler, J. V. (2004). How to Lead a Self-Managing Team. *MIT Sloan management review*, 45(4), 65.
- Dyer, L. & Shaferm R.A. (1998). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility. *CAHRS Working Paper* 98 - 12. <https://hdl.handle.net/1813/76977>
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K.M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic organization*, 19(1), 147-160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Ellinger, A. D. (2004). The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development. *Advances in developing human resources*, 6(2), 158-177. <https://doi.org/10.1177/1523422304263327>

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human resource development quarterly*, 13(1), 5-22.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1010>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. <http://hdl.handle.net/10138/153032>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd.
- Felin, T. & Powell, T. C. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California management review*, 58(4), 78-96.
<https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.78>
- Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M. & Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Organizational dynamics*, 51(3), 100864.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>
- Foss, N. J. & Klein, P. G. (2023). Why managers still matter as applied organization (design) theory. *Journal of organization design (Aarhus)*, 12(1-2), 7-18.
<https://doi.org/10.1007/s41469-022-00134-6>
- Foss, N. J. (2003). Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization science (Providence, R.I.)*, 14(3), 331-349.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166>
- Galbraith, J. R., Downey, D. & Kates, A. (2001). *Designing Dynamic Organizations*. Amacom.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109-134.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A. & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of management inquiry*, 27(3), 284-300.
<https://doi.org/10.1177/1056492617706029>

- Great Place To Work*. (n.d). [Suomen Parhaat työpaikat 2018-2023] Noudettu 6.8.2024 osoitteesta: <https://greatplacetowork.fi/suomen-parhaat-tyopaikat-2023/>
- Gray, B., Sarnak, D. O. & Burgers, J. (2015). *Home Care by Self-Governing Nursing Teams: The Netherlands' Buurtzorg Model*. <https://doi.org/10.26099/6ces-q139>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammien: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (1. p.). Talentum.
- Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Barge, B., Dalziel, M., Miller, C. & Rikama, S. (2015). *Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-947-7>
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard business review*, 81(9), 52-131.
- Harding, R. (2022). Debate: The 70:20:10 'rule' in learning and development-The mistake of listening to sirens and how to safely navigate around them. *Public money & management*, 42(1), 6-7. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1951517>
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat* (2. uud. painos). Tietosanoma.
- Harsch, K. & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human resource management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uud. p.). Tammi.
- Holtzhausen, N. & de Klerk, J. J. (2018). Servant leadership and the Scrum team's effectiveness. *Leadership & organization development journal*, 39(7), 873-882. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0193>
- Hopp, W. J. & Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE transactions*, 36(10), 919-940. <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>

- Jarenko, K. & Martela, F. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa K. Jarenko & F. Martela (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (9-32). Alma Talent.
- Jensen, T. B. & Mikkelsen, E. N. (2024). Positive, challenging, or impossible self-managing organizations? Exploring radical decentralization at an addiction rehabilitation center. *Journal of organization design (Aarhus)*. <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00172-2>
- Johnson, S. J., Blackman, D. A. & Buick, F. (2018). The 70: 20:10 framework and the transfer of learning. *Human resource development quarterly*, 29(4), 383-402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta* (1. painos.). Talentum.
- Kalenda, M., Hyna, P. & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of software: evolution and process*, 30(10), s. 1-24. <https://doi.org/10.1002/smr.1954>
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336*. Finlex. Noudettu 17.5.2024 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P4c>
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Koistinen, J. & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 61-74). Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Koistinen, J. & Vuori, J. (2024). Asymmetries of responsibility in self-managing organization: Authoring shared and hierarchical control. *Leadership (London, England)*, 20(4), 207-231. <https://doi.org/10.1177/17427150241264050>
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vanttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn Tuuli 29(2)*, 7-12. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_fi-nal.pdf

- Kuipers, B. S. & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *International journal of human resource management*, 20(2), 399-419. <https://doi.org/10.1080/09585190802670797>
- Kummelstedt, C. (2023). The Role of Hierarchy in Realizing Collective Leadership in a Self-Managing Organization. *Systemic practice and action research*, 36(3), 355-375. <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09615-x>
- Kurki, S., Pura, M. & Wilenius, M. (2019). *Re-acting the future: New ways to work. The case of Reaktor*. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052116281>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2019-5>
- Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn Tuuli* 29(2), 29-36. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_fi-nal.pdf
- 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>
- Lee, S. (2022). The myth of the flat star-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic management journal*, 43(1), 58-92. <https://doi.org/10.1002/smj.3333>
- Lindvall, M., Muthig, D., Dagnino, A., Wallin, C., Stupperich, M., Kiefer, D., May, J. & Kähkönen, T. (2004). Agile software development in large organizations. *Computer*, 37(12), 26-34. <https://doi.org/10.1109/MC.2004.231>
- Luna, A. J. H. d. O., Kruchten, P. & de Moura, H. P. (2015). Agile Governance Theory: Conceptual development. arXiv.org. <https://doi.org/10.48550/arxiv.1505.06701>
- Marjamäki, P.L. & Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin*. Alma Talent.

- Magpili, N. C. & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small group research*, 49(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of organization design (Aarhus)*, 8(23), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn Tuuli* 29(2), 21-28. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf
- Martela, F. (2023). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of organization design (Aarhus)*, 12(1-2), 19-25. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Mergel, I., Ganapati, S. & Whitford, A. B. (2021). Agile: A New Way of Governing. *Public administration review*, 81(1), s. 161-165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- van Mierlo, J., Bondarouk, T. & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: A structuration perspective. *International journal of human resource management*, 29(22), 3026-3045. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443957>
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical software engineering: an international journal*, 26(5). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of business and psychology*, 26(2), 205-212. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>

- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – Kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa* (s. 87-107). Gaudeamus.
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 79-103). Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *International journal of human resource management*, 23(16), 3315-3335. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>
- Ore, A., Kuznecova, O. & Jegorova, A. (2021). Self-managed Organization: A Role of Business Process Management. *IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/ITMS52826.2021.9615260>
- Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2019). Empower Your Agile Organization: Community-Based Decision Making in Large-Scale Agile Development at Ericsson. *IEEE Software*, 36(2), 64-69. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2886827>
- Paasivaara, M., Lassenius, C., Heikkilä, V. T., Dikert, K. & Engblom, C. (2013). *Integrating Global Sites into the Lean and Agile Transformation at Ericsson*. <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2013.25>
- Paauwe, J. & Farndale, E. (2018). *Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach*. Oxford University Press.
- Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa K. Järnenko & F. Martela (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (33-48). Alma Talent.
- Pakarinen, T. & Ollila, S. (2020). Henkilöstöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa – esimerkkinä maakunta- ja sote-uudistus. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa* (s. 214-228). Gaudeamus
- Parker, D. W., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International journal of productivity and*

performance management, 64(1), 112-128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>

Piekkari, R. & Welch, C. (2020) Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 13). Gaudeamus.

Power, J. & Waddell, D. (2004). The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators. *The learning organization*, 11(3), 244-259. <https://doi.org/10.1108/09696470410533003>

Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *The Academy of Management review*, 39(2), 162-180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>

Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – Tutkimuskohteena opetushallitus. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa* (s. 108-132). Gaudeamus

Renkema, M., Bos-Nehles, A. & Meijerink, J. (2020). Implications of self-managing teams for the HRM function. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 533-550. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2018-0230>

Reunamäki, R. & Fey, C. F. (2023). Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid. *Business horizons*, 66(4), 505-516. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.003>

Rigby, D. K., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). Agile at scale: How to go from a few teams to hundreds. *Harvard business review*, 96(3), 88-96.

Ritala, P., Aaltonen, P., Ruokonen, M. & Nemeh, A. (2024). Developing industrial AI capabilities: An organisational learning perspective. *Technovation*, 138, 103120. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103120>

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Prentice Hall.

Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa K. Jarenko & F. Martela (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (33-48). Alma Talent.

- Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen *Työn Tuuli* 29(2), 14-20. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_fi-nal.pdf
- Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership (London, England)*, 14(2), 179-202. <https://doi.org/10.1177/1742715016652932>
- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent.
- Schell, S. & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European management review*, 19(1), 123-137. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Schuster, A. S. & Kanbach, D. K. (2024). Power and organizations: How organization types link to power relationships-a state of the field. *International studies of management & organization*, 54(3), 159-181. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2307202>
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.
- Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE transactions*, 36(10), 1011-1021. <https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Sutinen, M. & Kuitunen, M. (2018). *Mahtava moka – uskalla, opi ja menesty*. Alma Talent.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California management review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (8. uud. laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Universum. (2023). *The Most Attractive Employers in Finland*. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta: <https://universumglobal.com/resources/news-press/talent-survey-finland-2024/>

Valencia, J. (2019, 11. kesäkuuta). Scaling Culture in Fast-Growing Companies. *Harvard Business Review Digital Articles*. Noudettu 11.8.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2019/06/scaling-culture-in-fast-growing-companies>

Viitala, R. (2019). *Valmentava esimiestyö – keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen?* Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 169-185). Edita.

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Kutsu haastatteluun

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteitä kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelmassa. Olen tekemässä gradua aiheesta *Suorituksen johtaminen matalahierarkkisessa suuryrityksessä*.

Gradu on tarkoitus tehdä ns. yleispätevästi, jotta siitä voisi hyötyä mikä tahansa yritys, joka haluaa kasvaa isoksi menettämättä matalahierarkkista kulttuuriaan. Tavoitteeni on haastatella eri toimialoilla olevia yrityksiä, jotta voisin vertailla, onko eri toimialoilla olevien yritysten käytänteet erilaisia vai samanlaisia ja onko ilmiöön jotain yleispätevää mallia. Olisin ehdottomasti kiinnostunut haastattelemaan teitä tutkimuksessani.

Koska tavoitteena on tutkia suorituksen johtamisen käytänteitä organisaatiotasolla, haastateltavan tulisi tuntea hyvin organisaationne suorituksen johtamisen prosessit ja niiden kytkeytymisen strategiaan tavoitteisiin. Haastattelu tehdään Teams-yhteydellä ja siihen tulisi varata 1,5-2 h. Haastattelu tallennetaan, jotta voin hyödyntää Teams-ohjelman litterointityökalua. Haastattelu tulisi tehdä heinä-elokuun aikana, jotta ehdin saada gradun valmiiksi marraskuun alussa olevaan määräaikaan mennessä. Olisiko mahdollista saada teidät haastateltavaksi tai voisinko saada kauttanne jonkun haastateltavaksi sopivan yhteystiedot?

Ystävällisin terveisin,

Jaana Koivuniemi

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Tässä liitteessä esitellään tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun runko. Etukäteen laadittuja alakysymyksiä käytettiin tarvittaessa. Tarvittaessa kysyttiin myös muita täsmäntäviä kysymyksiä, jotta haastattelijä voisi ymmärtää yrityksen käytänteet toisiinsa liittyvinä kokonaisuutena.

Alustus haastattelun

Teemahaastattelun alussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta, sen tavoitteista ja rajouksista. Haastateltavalle kerrottiin, että haastattelu tallennetaan ja tallenne tulee vain tutkijan käyttöön. Ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä, kysyttiin seuraavia taustatietoja, mikäli tiedot eivät olleet julkisesti saatavilla:

- Noudattaako yritys jotain tiettyä organisaatiomallia (esim. Ketterä tai Teal)?
- Onko organisaatio syntynyt vai formatoitunut matalahierarkkiseksi?
 - o Mikäli formatoitunut, milloin formaatio on alkanut?
- Minkä kokoisia tiimit ovat?
- Miten pitkäikäisiä tiimit ovat?

Strategia ja tavoitteet

- Kertoisitko teidän strategiasta ja strategiatyöstä?
 - o Miten henkilöstöä osallistetaan strategian laatimiseen?
 - o Miten strategiasta viestitään henkilöstölle?
 - o Miten strategisista tavoitteista ja niiden toteumasta viestitään?
- Kertoisitko, miten tiimeille ja yksilöille asetetaan tavoitteita?
 - o Miten paljon tiimeillä on vapautta tavoitteiden asettamisessa?
 - o Miten paljon tiimeillä on vapautta tavoitteiden saavuttamisen keinoissa?
 - o Miten tavoitteiden asettamista ohjeistetaan?
 - o Mihin ja miten tavoitteet kirjataan?
 - o Miten tavoitteita seurataan?

Työnohjaus ja palaute

- Kertoisitko, miten työntekijöiden päivittäistä työntekoa ohjataan?
 - o Miten työntekijöitä autetaan ymmärtämään, miten he voivat edistää yrityksen kokonaisstrategiaa?
 - o Miten työntekijöitä tuetaan itseohjautuvammiksi?
 - o Miten työssä suoriutumista mitataan?
 - o Kenen vastuulla on palautteen antaminen?

- Miten varmistetaan, että työntekijät saavat riittävästi palautetta?
- Miten työntekijöille annetaan korjaavaa palautetta?
- Miten henkilöstöä autetaan tekemään hyviä päätöksiä?
- Miten varmistetaan, että tiedon tarvitsija löytää työhönsä tarvitseman tiedon?
- Miten rohkaistaan arkoja ja vetäytyviä työntekijöitä?

Oppiminen ja kehittyminen

- Kertoisitko, miten teillä tuetaan oppimista ja kehittymistä?
 - Miten työntekijöiden pitkän aikavälin kehittymistä tuetaan?
 - Miten esihenkilöiden oppimista tuetaan?
 - Millaisia oppimismenetelmiä yrityksessä käytetään?
 - Miten varmistetaan, että tiedon tarvitsija

Muutoksiin mukautuminen

- Kertoisitko, miten teillä havainnoidaan ja reagoidaan toimintaympäristön muutoksiin?
 - Miten henkilöstön kanssa käydään vuoropuhelua muutostarpeista?
 - Miten tiimit ja yksilöt saavat mukauttaa tekemistään, mikäli tarpeet muuttuvat?
 - Miten organisaatiossa jaetaan tietoa muutoksista?
 - Miten uusia mahdollisuuksia innovoidaan?
 - Onko yrityksessä tai toimialalla tekijöitä, jotka rajoittavat joustavuutta?

Päätös

- Haluatko tuoda esiin jotain aiheeseen liittyvää, josta emme ole vielä puhuneet?

Liite 3. Tehtävälista itseohjautuvan organisaation kehittäjälle

	Itseohjautuvaa ja tuloksellista suoriutumista tukevat toimintamallit ja käytänteet
Johtaminen ja esihenkilötyö	<input type="checkbox"/> Nimeä työntekijöille lähiesihenkilöt. <input type="checkbox"/> Sovella valmentavaa tai palvelevaa johtamista. <input type="checkbox"/> Luo yrityksen arvoihin ja kulttuuriin perustuva johtamismalli. <input type="checkbox"/> Määrittele johtamisen vastuut ja odotukset. <input type="checkbox"/> Perehdytä esihenkilöille johtamistyön odotukset. <input type="checkbox"/> Tue esihenkilöiden johtajuuden kehittymistä. <input type="checkbox"/> Mittaa johtamistyön laatua säännöllisesti.
Yhteinen suunta (Strategia)	<input type="checkbox"/> Linjaa strategia johdossa. <input type="checkbox"/> Osallista ihmiset strategiatyöhön. <input type="checkbox"/> Tee strategiatyöstä jatkuvaa. <input type="checkbox"/> Viesti strategiasta ja tavoitteiden toteumasta säännöllisesti.
Tavoitteiden johtaminen	<input type="checkbox"/> Laadi tavoitteiden johtamiseen selkeät prosessit ja aikataulut. <input type="checkbox"/> Linkitä jokaisen työntekijän tavoitteet strategiaan. <input type="checkbox"/> Aseta pääasiassa yhteisiä tavoitteita. <input type="checkbox"/> Osallista ihmiset tavoitteiden asettamiseen. <input type="checkbox"/> Anna tiimien määritellä toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. <input type="checkbox"/> Edistä tavoitteiden läpinäkyvyyttä. <input type="checkbox"/> Seuraa tavoitteiden edistymistä esihenkilökeskusteluissa. <input type="checkbox"/> Varmista tavoitekeskusteluiden pitäminen.
Ohjaus ja palaute	<input type="checkbox"/> Varmista arjessa hyvinvoivat yksilöt. <input type="checkbox"/> Edistä työntekijöiden itseohjautuvuutta. <input type="checkbox"/> Ohjeista onnistumisen kannalta tärkeimmät prosessit. <input type="checkbox"/> Anna tiimeille vapautta toimintamallien ja työkalujen valintaan. <input type="checkbox"/> Tue onnistumisia valmentamalla. <input type="checkbox"/> Edistä jatkuvaa palautedialogia. <input type="checkbox"/> Tue onnistumisia teknologioilla. <input type="checkbox"/> Yhteensovita muodolliset ja epämuodolliset ohjausmekanismit.
Oppiminen ja kehittyminen	<input type="checkbox"/> Sitoudu osaamisen kehittämiseen strategisesti. <input type="checkbox"/> Kartoita strategiset kyvykkyydet. <input type="checkbox"/> Teetä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja varmista niissä edistyminen. <input type="checkbox"/> Painota työn ja tekemisen kautta oppimiseen. <input type="checkbox"/> Hyödynnä sosiaalisia oppimismenetelmiä. <input type="checkbox"/> Tarjoa monipuolisesti koulutuksia (verkko-oppimisympäristö). <input type="checkbox"/> Etsi tasapainoa muodollisen ja epämuodollisen oppimisen välillä.
Muutoksiin mukautuminen	<input type="checkbox"/> Tee muutoksiin mukautumisesta kaikkien arkea. <input type="checkbox"/> Rohkaise kaikki ideoimaan. <input type="checkbox"/> Varmista, että havaintojen ja ideoiden edistäminen on kaikille mahdollista.