

Matilda Lehtinen

YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN MAHDOLLISTAMINEN TIIMEISSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma, luonnos

Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Matilda Lehtinen: Yhteisöohjautuvuuden mahdollistaminen tiimeissä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Huhtikuu 2021

Tämä tutkimus käsittelee itseohjautuvia tiimejä. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää miten organisaatiot voivat mahdollistaa yhteisöohjautuvan toiminnan syntymistä tiimitasolla.

Itsenäisten tiimien käyttö on lisääntynyt viime vuosikymmeninä suuresti ja itseohjautuvuutta on tutkittu yksilö- sekä tiimitasolla eri näkökulmista. Kirjallisuuskatsauksessani esittelen aikaisempia tutkimussuuntia ja kokoon olemassa olevaa tietoa kattavaksi kokonaisuudeksi erityisesti organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite on selvittää mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöohjautuvuutta eli tiimitason yhteistä itseohjautuvuutta.

Vaikka itseohjautuvuutta on pyritty lisäämään, on kirjallisuudessa vielä tunnistettavissa tarve selkeyttää millä keinoilla ja mihin asioihin vaikuttamalla organisaatiot voivat lisätä yhteisöohjautuvaa toimintaa organisaatiossa.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa aineisto on kerätty suorittamalla yksilöhaastatteluja kolmessa eri maassa toimivasta tiimistä. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää ihmistä, jotka kaikki työskentelevät asiantuntijatehtävissä tapausorganisaatiossa.

Tämä tutkimus osoitti, että organisaation on kiinnitettävä huomiota organisaation laajuisiin tekijöihin, kuten läpinäkyvyyden ja avoimen tiedonkulun lisäämiseen organisaatiossa, jotta yhteiset päämäärät ja organisaation tila on selvillä jokaisella organisaation jäsenellä. Organisaatiossa on myös oltava yhteisöohjautuvuutta tukevat arvot ja työntekijöiden on koettava luottamusta ylemmältä johdolta. Tiimitason yhteisöohjautuvuuden kannalta on myös erittäin tärkeää, että organisaatiossa on oikeanlaista valmentavaa johtamista, joka mahdollistaa tiimitasolla avoimen kommunikaation, selkeiden yhteisten tavoitteiden laatimisen sekä korostaa yhteisvastuuta tavoitteista ja työtehtävien proaktiivisesta etsimisestä.

Tulokset osoittivat myös, että saavuttaakseen aikaisemmassa kirjallisuudessa osoitetut yhteisöohjautuvuuden hyödyt, kuten organisaatioon sitoutumisen parantumisen ja laadukkaamman päätöksenteon, on organisaation kiinnitettävä huomiota mahdollisiin yhteisöohjautuvuuden esteisiin. Tällaisia esteitä voivat olla johtajan liian yksityiskohtainen asioihin puuttuminen, työtehtävien jakaminen osiin niin, että kokonaiskuvan hahmottaminen on vaikeaa tai yhteisten, selkeiden sääntöjen puuttuminen.

Avainsanat: itseohjautuvuus; yhteisöohjautuvuus; itseohjautuva tiimi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	5
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	5
1.2. Tutkimuksen kulku	7
1.3 Tutkimustehtävän muotoilu ja tutkimuskysymykset	9
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	12
2.1 Itseohjautuvuus	12
2.2 Yhteisöohjautuvuus itseorganisoituissa organisaatioissa	14
2.2.1 Yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituva organisaatio.....	14
2.2.2 Yhteisöohjautuvuutta tukevat organisaatorakenteet	17
2.2.3 Organisaatiokulttuuri ja arvot yhteisöohjautuvuuden tukena	19
2.3 Itseohjautuva tiimi	21
2.3.1 Tiimityöskentely	21
2.3.2 Johtajuus tiimissä.....	28
2.3.3 Tiimin ulkopuolinen johtajuus.....	32
2.4 Kirjallisuuskatsauksen tiivistelmä	35
3 METODI.....	38
3.1 Kohdeorganisaation esittely.....	38
3.2 Aineiston keruu.....	39
3.3 Analysointi.....	41
3.4. Tutkimuksen luotettavuus.....	43
3.5. Aineiston kuvaus	44
4 TULOKSET.....	47
4.1 keskeisten tulosten ryhmittely	47
4.2 Yhteisöohjautuva toiminta tiimissä	48
4.3 Yhteisöohjautuvuutta tukeva johtajuus.....	51
4.4 Yhteisöohjautuvuutta tukevat muut tekijät	56
4.5 Yhteisöohjautuvuuden esteet	59
4.6 Covid19-pandemian vaikutukset yhteisöohjautuvuuteen	62
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1 Teoreettiset johtopäätökset	65
5.2 Käytännön johtopäätökset	67
5.3 Jatkotutkimusideat	70
Lähteet	73

Luettelo kuvioista

Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen

Kuvio 2 Aikaisempien tutkimusten ryhmittely

Kuvio 3 Aineiston analysointiprosessi

Kuvio 4 Tulosten ryhmittely

Luettelo taulukoista

Taulukko 1 Haastattelut

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Organisaatiomaailma on muuttunut radikaalisti viime vuosikymmenten aikana. Organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia tapoja vastata nopeasti muuttuvien liiketoimintaympäristöjen haasteisiin. Perinteiset hierarkkiset organisaatiot saattavat toimia hyvin suhteellisen vakaisissa oloissa, mutta nopeammin muuttuvat ympäristöt asettavat haasteita, joihin ne eivät onnistu vastaamaan (Lee & Edmondson, 2017, 36). Myös työntekijät odottavat työltä entistä useammin muitakin ulottuvuuksia kuin vain toimeentulon mahdollistamisen (Manz, Keating & Donellon, 1990). Työltä odotetaan merkityksellisyyttä ja sitä pidetään myös itsensä toteuttamisen keinona. Yksi vallalla oleva trendi on organisaatorakenteen madaltaminen, jotta ylimääräinen byrokratia saataisiin karsittua pois parantaen näin kustannustehokkuutta ja tiedonkulkua organisaatiossa.

Hierarkkisuutta purettaessa tavoitellaan yleensä yksilöiden, organisaation osien tai koko organisaation itseohjautuvuuden lisääntymistä. Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen suosiosta kertoo aiheesta julkaistujen käytännönläheisten kirjojen ja artikkeleiden määrä. Tämän lisäksi aihe on saanut paljon huomiota myös akateemisen tutkimuksen parissa ja aiheesta onkin kirjoitettu paljon sekä teoreettisia että empiirisiä tieteellisiä julkaisuja. (Neck & Houghton, 2006, 270–271.) Hierarkkia voidaan purkaa joko radikaalisti uudentamalla organisaatorakenteita muodostamalla, tai pienin askelin itseohjautuvuutta lisäämällä ja hajauttamalla valtaa vain tietyissä puitteissa. Radikaalisti epähierarkkisia organisaatioita on hiljattain kutsuttu myös itseorganisoituviksi organisaatioiksi. (Lee & Edmondson, 2017, 37; Martela, 2021;11–14.)

Yksi vähemmän radikaali hierarkkisuuden vähentämisen tapa on madaltaa organisaatiota karsimalla hierarkian tasoja. Matalien organisaatioiden uskotaan voivan vastata muuttuviin tilanteisiin nopeammin ja ketterämmin. Matalille organisaatioille tyypillistä on, että päätöksenteko ei ole keskittynyttä ylemmille tasoille. Kun organisaatiossa voidaan tehdä päätöksiä alemmilla tasoilla, voidaan ongelmia ratkaista lähempänä asiakasrajapintaa,

jossa on myös tehtäväkohtainen tietämys ja usein viimeisin käsitys asiakkaan odotuksista. Itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen matalammilla tasoilla myös nopeuttaa päätöksentekoa, jolloin organisaatio voi vastata muutoksiin nopeammin. Madaltamisen myötä suosituksi työn organisoimisen malliksi on noussut työn organisoiminen erilaisiin ryhmiin ja tiimeihin. (Magpili & Pazos 2017; Swenson 1997; McDonough, 2000). Jotkut organisaatiot ovat onnistuneet hyödyntämään itseohjautuvia tiimejä voitokkaasti, kun taas toisiin organisaatioihin itseohjautuvuuden juurtuminen tuntuu olevan hankalampi realisoida. Tämä havainto toimii katalysaattorina tutkimuksen aiheen valikoitumiselle, sillä itseohjautuvuudesta ja sen toteutumiseen johtavista mahdollistavista tekijöistä ei ole vielä riittävästi kattavaa tietoa.

Itseohjautuvien tiimien yleinen kompastuskivi on vapauden ja ulkopuolisen tuen ja ohjauksen tasapainottelu. Oikean vapauden ja vastuun tason objektiivinen määrittely on vaikeaa, mutta lähtökohtana voidaan pitää, että tiimillä tulee olla vapaus päättää ainakin siitä, miten työtehtävät suoritetaan. Tällainen autonomian mahdollistaminen tiimille on joskus haastava toteuttaa, sillä se vie valtaa pois johdolta, mutta tiimin itseohjautuvuuden toteutuminen on tärkeää tiimin jäsenten sitoutuneisuuden ja oppimisen kannalta. Vaikka itseohjautuvuutta ja tiimejä on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana, Stray, Moe ja Hoda (2018) huomauttavat, että tarvitaan kuitenkin vielä lisää tietoa siitä, miten organisaatiot voivat hyödyntää itseohjautuvia tiimejä saavuttaakseen parempaa tehokkuutta, innovatiivisuutta ja arvонуontia ja tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen.

Itseorganisoituvien organisaatioiden ja itseohjautuvien tiimien yhteydessä on alettu puhua myös yhteisöohjautuvuudesta (Martela, 2021, 12; Martela & Jarenko, 2017). Yhteisöohjautuvuus on käsitteenä uusi ja vakiintumaton, sillä siitä puhutaan vain viimeisten muutaman vuoden aikana julkaistuissa teoksissa. Käsite valikoitui kuitenkin käytettäväksi työhöni, sillä se tekee paljon kaivatun pesäeron yksilön itseohjautuvalle käyttäytymiselle ja tiimin, joukon tai koko organisaation yhteiselle itseohjautuvalle toiminnalle. Yhteisöohjautuvuus on myös luvussa 2.2.1 lyhyesti esitellyn jaetun johtajuuden läheinen pari, mutta kuvastaa terminä paremmin yhteistyön ja yhteisen suunnan merkitystä koko työyhteisön suuntaa toteutettaessa.

Johtajuuden on useissa tutkimuksissa oletettu olevan yksi tärkeimmistä itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä organisaatiossa (Wageman, 1997; Seers, Petty & Cashman,

1995; Stray, Moe ja Hoda, 2018). Ulkopuolisen johtajan asema itseohjautuvien tiimien organisaatioissa voi vaikuttaa paradoksaaliselta, ja siitä syystä tiimin ulkopuolisesta johtajasta on käytetty erilaisia termejä, joilla on pyritty painottamaan tämän roolin poikkeavuutta tavallisesta johtamisesta ja johtamistyyleistä. Johtajasta on käytetty esimerkiksi nimityksiä koordinaattori, fasilitaattori, kommunikoija tai epäjohtaja. Tällainen koordinaattori on usein samankaltaisessa asemassa kuin esimies tai päällikkö, joskin häneltä odotettavat toiminnot poikkeavat monilta osin perinteisistä johtajuustoiminnoista. (Manz & Sims, 1987.)

Tässä tutkimuksessa selvitin kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen kautta millaisia keinoja tiimin ulkopuolisella johtajalla on vaikuttaa tiimin toimivuuteen ja miten itseohjautuvuutta mahdollistetaan organisaation eri osissa. Tavoitteeni oli selvittää, mitkä organisatoriset tekijät johtamiseen tai työn luonteeseen liittyvät tekijät voivat edesauttaa tai vaikeuttaa itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden muodostumista. Organisatorisilla tekijöillä tässä tarkoitetaan muun muassa organisaatiokulttuuria ja organisaation arvoja, joita pidetään usein tärkeinä itseohjautuvuuden tai itseorganisoitumisen ohjaavina tekijöinä (Roper & Phillips, 2007; Lee & Edmondson, 2017). Tiimin ulkopuolisen johtajan tai fasilitaattorin toiminnasta on tehty jo jonkin verran tutkimusta, mutta lisätietoa hyvistä toimintatavoista tarvitaan vielä itseohjautuvuuden ja tiimityöskentelyn laadun ja parantamiseksi.

1.2. Tutkimuksen kulku

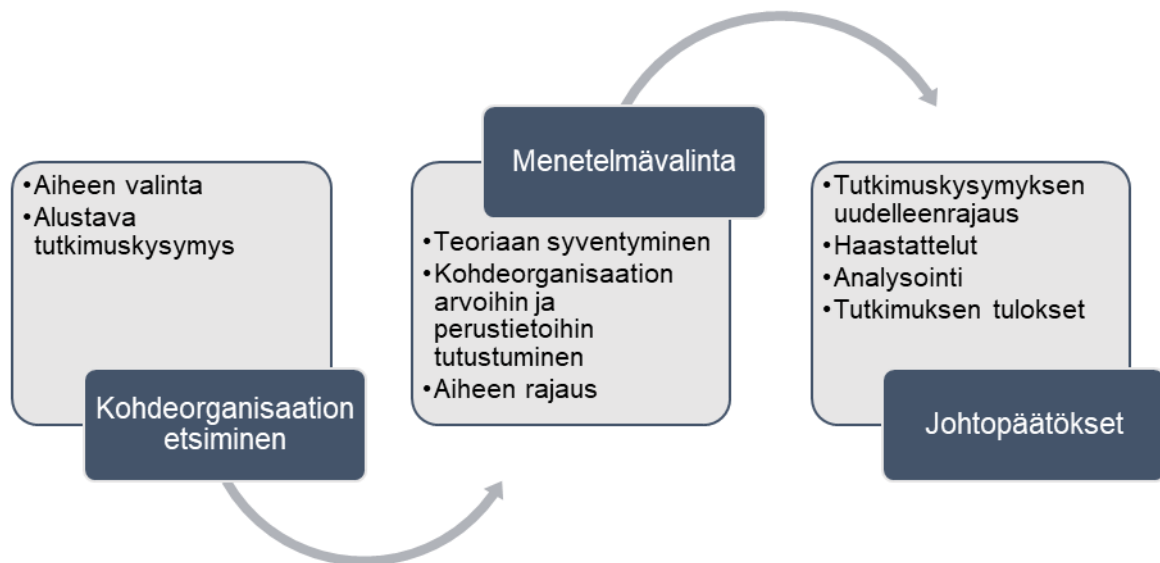
Valitsin tutkimukseni aiheen jo ennen seminaarien alkamista. Kandidaatintutkielmani keskittyi tarkastelemaan itsenäisten ja itseohjautuvien tiimien sisäistä johtajuutta ja sen muodostumista. Tutkielmaa tehdessäni minua alkoi kiinnostaa myös aiheen laajentaminen ja tiimien taustalla olevan organisaation ja ulkopuolisen johtajuuden tutkiminen. Päätinkin jo etukäteen, että aion keskittyä pro gradu -tutkielmassani ilmiön tutkimiseen toisesta näkökulmasta, tiimin ulkopuolelta.

Tutkimukseni eteni osittain suunnitelmani mukaisesti, mutta uudet havainnot ja käytännön realiteetit vaikuttivat myös siihen, ettei prosessi ollut aivan lineaarinen vaan kuten kuviossa 1 näkyy, on esimerkiksi tutkimuskysymys viilattu lopulliseen sanamuotoonsa

vasta myöhemmässä vaiheessa. Aiheen valittuani tutkimus eteni kirjallisuuteen perehtymiseen. Aiheesta on jo runsaasti niin tieteellistä kuin käytännön kirjallisuuttakin, joten oikean kirjallisuuden ja näkökulman rajaaminen osoittautui verrattain haasteelliseksi. Olin yhteydessä useisiin yrityksiin löytääkseni sopivan kohdeorganisaation, jonka toimintaa pääsisin tutkimaan lähemmin. Vallitseva pandemia vaikeutti osin sopivan organisaation löytymistä, sillä useissa yrityksissä oli parhaillaan jo venyttäytytty mahdollisimman tehokkaiksi ja karsittu ylimääräisiä kustannuksia ja työtehtäviä, mutta lopulta sopiva organisaatio kuitenkin löytyi.

Aiheen valittuani ja kohdeorganisaation löydyttyä tutustuin ensin organisaation perustietoihin ja pyysin yhteyshenkilöltäni tietoa organisaation sisäisistä toimintatavoista. Kohdeorganisaationi toimii yli 30 maassa, joten työ muodostui hyvin mielenkiintoiseksi, sillä pääsin haastattelemaan informantteja kolmessa eri maassa toimivista tiimeistä, jotka vaihtelivat työtehtäviensä, kokonsa ja itseohjautuvuutensa ja yhteisöohjautuvuutensa puolesta jossain määrin.

Tämä uusi havainto yksiköiden erilaisuudesta sai minut palaamaan teorian pariin ja muutti hieman teoriakatsaukseni suuntaa, sillä havainnot pakottivat tarkastelemaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöohjautuvuuden mahdollistumiseen toisissa organisaation osissa tai vaikeuttavat sen mahdollistumista toisaalla? Tässä kohtaa minun täytyi syventää ymmärrystäni itseohjautuvuudesta, ja seminaariohjaajani tutustutti minut myös uuteen yhteisöohjautuvuuden käsitteeseen, joka oli lopulta merkitsevä kirjallisuuskatsauksen eri osien ja käsitteiden selkeyttämisen kannalta.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Tällainen tutkimustapa, joka ei ole täysin teoriaohjaavaa, vaan jossa myös empiria ohjaa teoriaa ja tutkimuksen suuntaa on hyvin tavallinen kvalitatiivisille tutkimuksille, joissa tutkija ei tiedä etukäteen mitä haastatteluissa käy ilmi. Jouduinkin pitämään mieleni avoinna ja sietämään epävarmuutta siitä, mikä oli työni lopullinen suunta. Litteroin ja analysoin haastatteluja myös osittain sitä mukaa kun etenin parantaakseni seuraavia haastatteluja ja suunnatakseni tutkimusta, joten analyysi oli tutkimukselle suuntaa antavaa (Kiviniemi, 2001, 77).

Tutkimus eteni osittain hitaasti ja välillä harppauksittain, mutta kuitenkin lopulta melko lineaarisesti. Tutkimusraportin kirjoittaminen eteni myös osittain tutkimuksen kanssa rinnakkain, vaikka lopullisen muotonsa se sai vasta viime metreillä. Opin tutkimuksen teon aikana paljon aihealueesta ja haastattelujen toteuttamisesta sekä laajan projektin hallinnasta ja aikataulujen asettamisesta. Tutkimuksen tulokset olivat mielenkiintoisia ja syvensivät ymmärrystä ja herättivät myös mielenkiinnon yhteisöohjautuvuuden analysointiin jatkossa työelämän kautta.

1.3 Tutkimustehtävän muotoilu ja tutkimuskysymykset

Tutkielmani tavoite oli selvittää, miten yhteisöohjautuvuus mahdollistetaan organisaatiossa. Tutkielmani kirjallisuuskatsaus keskittyy niin yksilötason itseohjautuvuuteen, kuin tiimi- ja organisaatiotason yhteisöohjautuvuuteen ja niitä mahdollistaviin johtajuustapoihin ja organisatorisiin tekijöihin. Käsittelen muun muassa sitä, millainen on suotuisa tiimin ja jäsenten itseohjautuvuutta tukeva organisaatorakenne ja -kulttuuri. Tutkimuskysymykseni on:

1. Miten yhteisöohjautuvuus mahdollistetaan tiimissä?

Pääkysymykseni lisäksi jaoin kysymyksen kahteen alakysymykseen, jotka ovat:

- 1a. Mitkä tekijät mahdollistavat itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta tiimitasolla?
- 1b. Mitkä tekijät ovat esteenä itse- ja yhteisöohjautuvuuden muodostumiselle?

Keskityin tutkielmassani tarkastelemaan organisaatiota, joissa itseohjautuvia tiimejä käytetään jo osana organisaatorakennetta. Rajasin siis tarkastelun ulkopuolelle siirtymän perinteisestä korkean hierarkkisesta organisaatiosta tiimityöskentelyä hyödyntävään matalampaan organisaatioon. Tällaisista siirtymistä on jo kattavaa tutkimustietoa, eikä niiden käsittely ole tämän tutkimuksen laajuuden valossa mahdollista. Käsittelen kuitenkin lyhyesti myös yhteisöohjautuvuuteen siirtymisen mahdollisia kompastuskiviä, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatio pyrkii pikkuhiljaa lisäämään yhteisöohjautuvuuttaan. Tavoitteeni oli saavuttaa kattava käsitys siitä, millaisia toimintatapoja tiimin ulkopuoliset johtajat hyödyntävät ja miten näitä käytäntöjä voidaan parantaa. Tutkin siis yksityiskohtaisesti sitä, miten johtaminen voi vaikuttaa siihen, miten itseohjautuvuus tai yhteisöohjautuvuus mahdollistuu organisaatiossa.

Tutkin myös sitä, mitkä muut tekijät vaikuttavat yhteisöohjautuvuuden mahdollistumiseen. Tarkastelen case-organisaationi avulla niitä tekijöitä, joiden tulisi kirjallisuuden perusteella mahdollistaa yhteisöohjautuvuuden syntyminen. Toisaalta pyrin myös kriittisesti arvioimaan sitä, toteutuuko yhteisöohjautuvuus todella tarkastelemassani organisaatiossa, ja mitkä ovat sellaisia tekijöitä, jotka voivat olla esteenä yhteisöohjautuvuuden synnylle. Tavoitteeni on siis saavuttaa syvällisempi ymmärrys yhteisöohjautuvuuden todellisuudesta ja sen suhteesta kirjallisuudessa esitettyyn yhteisöohjautuvuuden esimerkkiin.

Tutkielma käsittelee itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta asiantuntijayrityskontekstissa. Oman erikoispiirteensä tutkimukselle toi myös vallitseva Covid19-pandemia, jonka vaikutukset organisaation jäsenten arkeen mm. työn luonteen muuttumisen kuten asiakastapaamisten poistumisen ja etätyöhön siirtymisen kautta ovat vielä tilanteen uutuuden vuoksi tuntemattomia. Tutkielmani empiirisessä osuudessa pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiini yksilöhaastattelujen avulla.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tai itsensä johtaminen eivät ole uusia ilmiöitä ja niitä onkin tutkittu jo usean vuosikymmenen ajan. Itsensä johtamista tapahtuu luonnollisesti, kun ihminen kontrolloi omaa käytöstään, asettaa itselleen tavoitteita ja palkitsee tai rankaisee itseään niitä edistävästä tai edistykselle haitallisesta käytöksestä. Manz ja Sims (1980) esittivät, että yritys voi saavuttaa säästöjä hyödyntämällä itseohjautumisen keinoja, sillä se vähentää seurannan ja kontrollin tarvetta ja vapauttaa näin esimiehet tärkeämpiin tehtäviin. Itsensä johtaminen voi korvata ulkoista johtamista kuitenkin vain osittain, ja sitäkin on pystyttävä opettelemaan, valmentamaan ja mahdollistamaan. (Manz & Sims, 1980.)

Itsensä johtamiselle läheinen käsite on itseohjautuvuus, joka on myös tämän tutkimuksen yksi keskeisimmistä käsitteistä. Käsitteitä käytetään kirjallisuudessa osittain samaa tarkoittaen, mutta itsensä johtamisen voi ajatella olevan itseohjautumista laajempi käsite tai itseohjautuvuuden kehittynyt muoto. Itsensä johtamisen on todettu parantavan suoriutumista, omiin kykyihin luottamista, ja tyytyväisyyttä. (Williams, 1997, 139). Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisen prosessi, jonka avulla määritellään omat tavoitteet, keinot saavuttaa nämä tavoitteet ja keinot kontrolloida omaa käytöstään tavoitteisiin pääsyä tukevaksi erilaisten itse määriteltyjen negatiivisten ja positiivisten seurausten kautta.

Itsensä johtamiselle on olemassa useita eri käsitteitä englanniksi, ja kaikista vakiintuneimmat ovat self-management ja self-leadership. Näistä jälkimmäistä on alettu käyttää 1980-luvun puolivälissä aiemman laajenuksena, ja se on prosessi, jonka kautta yksilöt kontrolloivat omaa toimintaansa, vaikuttaen ja johtaen itseään tiettyjen käyttäytymis- ja ajattelustrategioiden avulla. (Neck & Houghton, 2006, 270.) Charles Manz (1986) määritteli sen olevan kattava itseensä vaikuttamisen näkökulma, jonka keskiössä on oman suoriutumisen johtaminen luonnollisesti motivoivissa tehtävissä ja itsensä johtaminen tekemään myös töitä, jotka täytyy tehdä mutta jotka eivät ole luonnostaan motivoivia. Suomenkielisessä kirjallisuudessa molemmista käytetään itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen -käsitteitä. Vaikka *leadership* käännetään usein johtajuudeksi erottaen se perintein-

semmästä asiakeskeisestä ja sääntöihin ja prosesseihin nojaavasta johtamisesta (*management*), eivät termit itsejohtajuus tai itsensä johtajuus ole kuitenkaan vakiintuneet kovin yleisiksi käsitteiksi.

Martela ja Jarenko (2017, 12) määrittelevät kirjassaan itseohjautuvuuden henkilön kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta. Tämä on hyvin lähellä edellä esiteltyä itsensä johtamisen käsitettä, ja koska itseohjautuvuudesta puhutaan yleisimmin tiimitasosta puhuttaessa, on se valikoitu tähän tutkimukseen keskeiseksi käsitteeksi. Itseohjautuvuuden toteuttamiselle on monia eri keinoja. Ensimmäisenä on syytä mainita tavoitteiden asettaminen (Manz & Sims, 1980). Tavoitteiden asettamisen taito on edellytys itseohjautuvuuden strategioiden toteuttamiselle, sillä itseohjautuvuus perustuu ajatukseen, että toiminta ei ole hajanaista ja sekavaa, vaan systemaattisesti jotakin päämäärää kohti pyrkivää.

Itseregulaatio on myös syytä erottaa itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta. Itseregulaatio on alemman tason itseensä vaikuttamista ja koostuu itsensä observoinnista, arvioinnista ja reagoimisesta. Itsensä johtaminen on itseregulaatiota kehittyneempää, ja siihen kuuluu olennaisena osana, että ihminen ei vain seuraa tarkastelun ja arvioinnin kautta kehittä toimintaa vastaamaan olemassa olevia tavoitteita, vaan myös asettaa omat tavoitteensa ja tavoittelemansa työn laadun standardit. Itseregulaatiota voidaan kuitenkin pitää itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen perustana. (Williams, 1997, 140–143.)

Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista on tutkittu monista eri näkökulmista ja ehkä tunnetuin itseohjautuvuutta käsittelevä teoria on Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria. Sen kannalta tarkasteltaessa itseohjautuvuuden johtaminen on melko vaikea tehtävä, sillä ulkoinen motivaatio puolestaan vähentää usein sisäistä motivaatiota. Deci ja Ryan (1985) painottavat yksilön autonomian tarvetta, joka heidän mukaansa on perusedellytys ihmisen motivoituneisuudelle. Heidän mukaansa ihmisen tulee tuntea yhteenkuuluvuutta, kyvykkyyttä ja itseohjautuvuutta, joiden he perustelevat olevan ihmisen psykologisia perustarpeita. Teoria on saanut paljon huomiota myös siitä syystä, että heidän tutkimuksensa osoittivat yksilöiden suoriutuvan tehokkaammin silloin, kun itseohjautuvuus mahdollistuu. Deci ja Ryan (2017, 532) huomauttavat myös, että organisaatiot, jotka painottavat sisäisiä eivätkä ulkoisia arvoja parantavat työntekijöiden tyytyväisyyttä, ja organisaatioon sitoutumista. Heidän työnsä itseohjautuvuuden saralla painottaa ihmisen tarpeita ja he

ovatkin tutkineet sitä, miten organisaatiot voivat tukea näiden tarpeiden täyttymistä. (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan, 2017.)

Itseohjautuvuuden apuna voi yksilön näkökulmasta käyttää myös keskittymistä helpottavia yksinkertaisia tapoja ja hieman monimutkaisempia tai harjoittelua vaativampia strategioita. Esimerkiksi sälekaihtimien sulkeminen luentotallenteen katsomisen ajaksi tai puhelimen vieminen tärkeän palaverin ajaksi toiseen huoneeseen voivat olla tällaisia ai-tiärsykeitä vähentäviä yksinkertaisia heti vaikuttavia tapoja, jotka helpottavat keskittymistä. Myös tehtävien laatu, vaikeusaste ja tekijän osaamistaso vaikuttavat siihen, millaiset strategiat johtavat kulloinkin parhaisiin tuloksiin. Toiset tehtävät vaativat parempaa keskittymistä, kun taas hyvin arkisten ja läpikotaisin opittujen tehtävien suorittaminen onnistuu yleensä paremmin toisten ihmisten seurassa kuin yksin (Williams, 1997, 141). Itseohjautuvuuden keskeistä mahdollistavaa tekijää omiin kykyihin uskomista voi parantaa erilaisten harjoitteiden avulla, kuten sanoittamalla mielessään, että pystyy hoitamaan asian tai kuvittelemalla mielessään, kuinka suoriutuu tehtävästä hyvin (Williams, 1997, 142).

Itseohjautuvuus on ollut paljon esillä viime vuosina, ja sitä on alettu entistä enemmän sisällyttää myös suomalaiseen koulutukseen jo peruskoulusta lähtien. Itseohjautuvuuden tutkimuksessa on kuitenkin siirrytty yhä enemmän tarkastelemaan myös laajempaa kokonaisuutta ja niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumisen. Itseohjautuvuus nähdään nykyään myös yhä enemmän taitona, jota tulee opetella ja harjoitella, mistä syystä yksilöstä on siirrytty tarkastelemaan yhä enemmän myös ympäröiviä konteksteja.

2.2 Yhteisöohjautuvuus itseorganisoituvissa organisaatioissa

2.2.1 Yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituva organisaatio

Viime vuosina itseohjautuvia tiimejä hyödyntävien organisaatioiden tutkimuksessa on siirrytty yhä enemmän itseohjautuvien organisaatioiden tutkimiseen, joita kutsutaan myös

muun muassa itseorganisoituviksi tai yhteisöohjautuviksi organisaatioiksi. Itseohjautuvuuden rinnalle vastikään tuotu uusi käsite, yhteisöohjautuvuus, kuvaa ryhmien ja kokonaisten organisaation itseohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ihmisyyhteisöä, jossa käytänteet, rakenteet ja prosessit ylläpitävät demokraattisia toimintatapoja. Yhteisöohjautuvuus käsitteenä korostaa organisaation rakenteiden huomioonottamisen tärkeyden itseohjautuvuuden mahdollistajana. (Salovaara, 2020, 14–18.) Yhteisöohjautuvuutta voi esiintyä perinteisten hierarkkisten organisaatioiden sisällä, ja se kuvaakin hyvin tiimin yhteistä itseohjautuvuutta. Käsite on tarpeellinen, sillä se korostaa sitä, että vaikka tiimin jäsenet ovat itseohjautuvia, tulee yksilöiden koordinoita tehtäviä ja tavoitteita ja itseohjautua yhdessä yhteiseen suuntaan (Martela, 2021, 15–16). Käsite tekee siis eron yksilön itseohjautuvuuden ja tiimin tai joukon yhteisöohjautuvuuden välille.

Yhteisöohjautuvuutta tavoitellaan monissa organisaatioissa pienin askelin. Yhteisöohjautuvuus lupaa hyödyntäjilleen uudenlaisten organisaatorakenteiden muodostumista ja hierarkkisyyden vähentämistä tai jopa sen lähes täydellistä poistamista. Tällaista hierarkkisyydestä vapaata organisaatiota kutsutaan itseorganisoituvaksi organisaatioksi. Lee ja Edmondson (2017) pyrkivät luomaan tarkan määritelmän itseorganisoituvalla organisaatiolle (*self-managing organization*), sillä vaikka aiheesta on keskusteltu todella paljon viime vuosien ajan, ei yhtenäistä määritelmää oikeastaan ole ollut, vaan käsitettä on käytetty kuvaamaan yhteisöohjautuvuuden janalla hyvin eri kohtiin asettuvia organisaatioita. Leen ja Edmondsonin tavoite oli siis määrittellä organisaatio, jossa yhteisöohjautuvuus on äärimmäisellä tasolla, ikään kuin vastakohtaksi täydellisen hierarkkiselle organisaatiolle. Tätä ääripäiden väliin asettuvaa janaa voitaisiin käyttää eräänlaisena mittayksikkönä tarkasteltaessa miltä kaikilta määritelmässä eritellyiltä osa-alueilta organisaatio on yhteisöohjautuva. (Lee & Edmondson, 2017.)

Lee ja Edmondson (2017) määrittelivät, että itseorganisoituva organisaatio on sellainen, jossa valta on hajautettu radikaalisti ja virallisesti koko organisaation laajuisesti. Valta on siis hajautettu kaikkialla organisaatiossa, ei vain hierarkian alemmilla tasoilla tai tietyissä osissa, ja organisaatiossa on olemassa jokin virallinen ja hyväksytty käsitys tästä vallan hajauttamisesta. Vaikka yhä 2020-luvulla suurin osa organisaatioista on melko hierarkkisia, on kuitenkin esimerkkiorganisaatioita vahvasta itseorganisoitumisesta jo löydettävissä todellisista tilanteista (Martela, 2019).

Lee ja Edmondson määrittelevät kolme ehtoa, joiden tulee täytyä, jotta organisaatiota voi kutsua itseorganisoituvaksi, jotka ovat: 1. radikaali päätäntävällän hajauttaminen, 2. virallinen järjestelmä, joka määrittelee päätäntävällän säännöt ja rajat ja 3) organisaation laajuinen toteutus. Nämä tarkoittavat, että päätäntävältä ei ole hajautettu vain pieniltä osin, vaan lähes kaikkien organisaation toimintojen osalta ja että se on hajautettu koko organisaatiossa, ei vain tietyissä organisaation osissa, ja että päätäntävällän hajauttaminen ei perustu hiljaiseen yhteisymmärrykseen tai työntekijöiden voimaannuttamista korostavaan kulttuuriin, vaan että se on virallisesti päätetty ja sille on olemassa kaikkien tiedossa olevat ehdot ja ohjeet.

Aidosti itseorganisoituvia organisaatioita on ainakin toistaiseksi vielä melko harvassa. Yleisiä esimerkkejä tällaisista organisaatioista ovat mm. Hollantilainen Buurtzorg -hoivayritys ja Yhdysvaltalainen Morningstar tomaatinjalostusyhtiö ja pelejä kehittävä Valve. Vaikka organisaatioiden rakenteet ovat hyvin erilaisia, niitä yhdistää yhteisöohjautuvuuden tavoittelu ja näkemys siitä, että ihmiset ovat pohjimmiltaan kyvykkäitä, motivoituneita ja hyväntahtoisia, joten heitä ei tarvitse eikä kannata rajoittaa liikaa vähentäen heidän motivaatiotaan ja kyvykkyyden tunnettaan. (Lee & Edmondson, 2017, 38.) Luottamus on myös yhteisöohjautuvia organisaatioita käsittelevää kirjallisuutta yhdistävä teema.

Yhteisöohjautuvuuden käsite on vielä hyvin uusi ja vakiintumaton, ja sen tarkoitus on kuvata ihmisyyhteisöjen itseohjautuvuutta. Itseorganisoitumisella taas kuvataan ihmisjoukon organisoitumista arvojen, kulttuurin, suuntaviivojen ja ohjeiden avustuksella mukautuen uusiin tilanteisiin ja ympäristöön. Rakenteet eivät tällöin synny ylhäältä tulevasta käskystä, vaan toimintaympäristöön mukautumisen seurauksena. Itseorganisoitumisen onnistumisen kannalta on olennaista, että ihmisillä on tarpeeksi tietoa, jonka pohjalta organisoitua, ja että he luottavat toisiinsa. (Martela & Jarenko, 2017, 41–47.)

Yhteisöohjautuvuus kuvaa siis suuremman joukon jakamaa itseohjautuvuutta. Vaikka käsite ei ole vielä vakiintunut, valitsin sen tutkielmaani, sillä se kuvaa hyvin itseohjautuvuutta laajemman organisaation näkökulmasta painottaen, että itseohjautuvatkaan yksilöt eivät toimi eristyksissä, vaan taustalla on aina itseohjautuvuuden mahdollistavia organisaatorakenteita, jaettuja arvoja, yhteisiä toimintatapoja ja yhteinen suunta.

Yhteisöohjautuvien organisaatioiden tutkimus ei ole syntynyt tyhjiössä, vaan pohjautuu moneen eri tutkimussuuntaan. Yhteisöohjautuvuuden tutkimukselle merkittävää kirjallisuutta on mm. demokraattisia ja jälkibyrokraattisia organisaatioita sekä humanistista johtamista käsittelevä kirjallisuus. Jälkibyrokraattisia organisaatioita käsittelevä tutkimus keskittyy organisaatioiden kykyyn vastata nopeammin muuttuvaan ympäristöön, ja jatkuvaan innovointiin, mutta hierarkian madaltamisesta huolimatta jälkibyrokraattisia organisaatioita käsittelevässä tutkimuksessa nojataan kuitenkin vahvasti esihenkilö-alaisuuteeseen, eli byrokratiaa ei pureta suurelta osin. Humanistista johtamista käsittelevä kirjallisuus on lisännyt tietoutta työntekijöiden voimaannuttamisesta ja osallistamisesta päätöksentekoon, jotka nähdään osana edellytyksiä itseohjautuvuudelle ja organisaatioon ja tiimiin sitoutumiselle. Aiemmat tutkimussuuntaukset ehdottavat ja tutkivat lähinnä vähittäisiä muutoksia kohti vähemmän hierarkkista organisoitumista, kun taas yhteisöohjautuva organisaatio on perinpohjaisesti vähemmän hierarkkisesti kuin perinteinen organisaatio. (Lee & Edmondson, 2017.)

2.2.2 Yhteisöohjautuvuutta tukevat organisaatorakenteet

Tiimityöskentelyn tavoitteena on yleensä murtaa perinteisiä hierarkioita ja auttaa työntekijöiden voimaannuttamisessa (Thompson & Wallace, 1996). Kun perinteiset toimintaa ohjaavat hierarkiat katoavat, on tärkeää huomioida, että työntekijöitä ei jätetä oman onnensa nojaan. Organisaatiossa, jossa tavoitellaan itseohjautuvuutta tai yhteisöohjautuvuutta, on oltava tavanomaista vahvempi yrityskulttuuri ja arvot, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa, jotta kaikki toimivat myös organisaation kannalta optimaalisesti. Tiimityöskentelyn muodostumiseen vaikuttaa vahvasti tiimiä laajempi organisatorinen ja sosiaalinen konteksti sekä johtamisjärjestelmät ja toimialan historia (Thompson & Wallace, 1996).

Organisaatorakenteiden huomioiminen on tärkeää, sillä ne heijastelevat yleensä organisaatiossa käytössä olevia johtamistyyliä. Matalille organisaatorakenteille tyypillistä on toimintaa ohjaavien sääntöjen ja virallisten toimintamallien vähyys. Toimintaa ohjaavat sen sijaan jaetut arvot ja yhteinen visio, jonka saavuttamista pyritään toteuttamaan avoimen kommunikaation kautta. (Thibodeaux & Faden, 1994, 23).

Tiimit eivät koskaan toimi tyhjiössä ja kaikista autonomisimmankin tiimin toimintaan ja päätöksentekoon vaikuttavat sitä ympäröivän organisaation käytänteet. Organisaation arvot ja normit ohjaavat kaikkia organisaation toimijoita, ja niiden noudattaminen tai noudattamatta jättäminen johtaa yleensä positiivisiin tai negatiivisiin kannustimiin. Nämä kannustimet voivat olla virallisia tai epävirallisia, jolloin arvojen vastainen päätös johtaa negatiivisiin reaktioihin muiden jäsenten taholta. Vaikka päätös täyttäisi organisaation viralliset normit ja olisi päätöksentekijän mielestä oikea ja vastuullinen päätös, voi tällaista päätöstä olla hankala tehdä, jos se on ympäröivän organisaation epävirallisten arvojen vastaista. (De Leede, Nijhof & Fisscher, 1999, 208.)

Myös ympäröivän yhteiskunnan ja toimialan historia, kulttuuri ja perinteet voivat vaikuttaa tiimien muodostumiseen, rakenteeseen ja toimintaan. Wageman (1997) perustelee havaitsemaansa tiimien yhteistyön vähyyttä ja sitoutumisen heikkoutta yhdysvaltalaisen organisaatioiden pitkällä ja vahvoilla hierarkkisuuheen taipuvilla ja individualistisuutta korostavilla perinteillä. Rolfsen (2013a) tarkasteli tutkimuksessaan skandinaavisia organisaatioita, joissa tiimityöskentely oli melko yleistä ja tiimit olivat tiiviitä ja demokraattisia ja osoitti, että tällaisen mallin muodostumiseen on vaikuttanut työntekijäliittojen vahva demokraattisten autonomisten tiimien kannatus ja Ruotsin ja Norjan neuvottelua ja demokratiaa puoltava työkuulttuuri. On siis huomattava, että myös organisaation ulkopuoliset tekijät voivat vaikuttaa tiimien muodostumiseen ja toimintaan. Myös Roper ja Philips (2007, 23) huomauttavat, että Euroopassa 1970-luvulla yleistynyttä itseohjautuvien tiimien käyttöä pidetään usein synonyyminä osallistavalla johtamisella tai eurooppalaisille demokraattisille organisaatioille, kun taas Yhdysvalloissa itseohjautuvien tiimien käyttö oli varsinkin aluksi tiettyihin ongelmiin ratkaisujen etsimiseen keskittyvää. Kulttuurin ja historian vaikutusta itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden keskusteluun ja käsityksiin ei pidä siis sivuuttaa.

Tarkastelun painopisteen siirtymisen organisaatioon ja sitä ympäröiviin rakenteisiin voi huomata myös yhteisöohjautuvuuden yleistettävyyttä kohtaan esitetyn kriittisen pohdinnan lisääntymisessä. Martela (2019) esittää, millaisiin organisaatioihin itseorganisoituva tai yhteisöohjautuva lähestymistapa sopii parhaiten; sellaisiin toimialoihin, joissa toimintayksiköiden välinen riippuvuus on melko vähäistä, tuotanto on massatuotannon sijaan erikoistunutta ja missä työntekijöiden asiantuntemus ja motivaatio ovat korkeita. Yhteis-

söohjautuvuutta käsittelevä uudempi kirjallisuus perustuukin yhä enemmän olettamukselle, että itseohjautuvuus ei varsinaisesti kasvata työntekijöiden motivaatiota, vaan työntekijät ovat lähtökohtaisesti motivoituneita, kun työtehtävät ovat sopivan vastuullisia, ja päätäntävällän vähentäminen ja hierarkkisuuden lisääminen vähentäisivät tätä luontaista motivaatiota.

Näiden tekijöiden lisäksi yhteisöohjautuvuus sopii todennäköisesti paremmin organisaatioihin, joissa työntekijät ovat korkeammin koulutettuja. Kun päätöksenteko jakautuu suuremmalle joukolle ja suuremmalla joukolla on enemmän vastuuta, täytyy varmistaa, että organisaation kaikilla jäsenillä on tarvittava kyky ymmärtää ja analysoida päätöksenteossa tarvittavaa aineistoa (Martela, 2019, 14). Vaikka nykyään mm. yritysten sisäiset intra-verkkosivustot edesauttavat sitä, että kaikilla työntekijöillä voi olla tarvittavat ja ajankohtaiset tiedot organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja organisaation tavoitteita, tulee heidän myös osata ja haluta ottaa nämä tiedot huomioon ja luotettava omiin taitoihinsa, jotta he uskaltavat tehdä tarvittavat päätökset.

2.2.3 Organisaatiokulttuuri ja arvot yhteisöohjautuvuuden tukena

Jotta yhteisöohjautuvuus voi toteutua, tulee organisaatiossa vallita sille suotuisat olosuhteet. Kirjallisuudessa on jo aiemmin tunnistettu erilaisia tekijöitä, jotka voivat toimia yhteisöohjautuvuutta mahdollistajina tai esteinä sen toteutumiselle, joskin lisätutkimusta tekijöistä ja niiden suhteesta toisiinsa ja yhteisöohjautuvuuteen kaivataan vielä. Useissa tutkimuksissa on todettu, että organisaation vision on tuettava tiimityöskentelylle tärkeitä arvoja, kuten luottamusta, avoimuutta ja tiedon jakamista, jotta itseohjautuvien tiimien hyödyntäminen on organisaatiossa mahdollista (Thibodeaux & Faden, 1994; Tata, 2000). Näiden olemassaoloa pidetään myös usein oletuksena itseohjautuvuutta tutkittaessa.

Organisaatiossa vallitseva oppimisen ja reflektoinnin kulttuuri taas tukee organisaation joustavuutta ja reagointivalmiutta (Lee & Edmondson, 2017, 41). Joustavuus ja reagointivalmius ovat usein niitä tavoitteita, jotka johtavat organisaation pyrkimään kohti yhteisöohjautuvuutta joko radikaalisti uudistaen, tai itseohjautuvia tiimejä hyödyntäen. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella vaikuttaisi siltä, että tietynlaiset arvot ja kulttuuri voi-

vat toimia yhteisöohjautuvuuden esteenä tai mahdollistajana. Näin laajojen ja yhteen kietoutuneiden käsitteiden suoraviivaisia vaikutuksia yhteisöohjautuvuuteen on kuitenkin vaikea tutkia täysin tyhjentävästi, mikä asettaa rajoitteita tutkimustiedon luotettavuudelle.

Organisaatiokulttuurin ja organisaation läpinäkyvyyden on myös todettu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden voimaantumiseen, joka usein luetaan itseohjautuvuuden osaksi tai edellytykseksi itseohjautuvuudelle (Lee & Edmondson, 2017, 33). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkien organisaation jäsenien toimintaan, ja ohjaa näin myös tiimien toimintaa, ihmisten välistä kanssakäymistä ja sitä, millaista käytöstä pidetään normaalina. Näin ollen ne voidaan nähdä yhteisöohjautuvuuden edellytyksinä, sillä jotta organisaation ja tiimin jäsenet voivat yhdessä ohjautua oikein ja organisaatiossa voi muodostua orgaanisia rakenteita, tulee yksilöiden tuntee organisaation tila ja tavoitteet ja olla halukkaita toimimaan sitä edistäen yhdessä.

Organisaatiokulttuurin ja johtamisen on todettu vaikuttavan vahvasti myös tiimeille myönnettävän autonomian tasoon (Roper & Phillips, 2007, 24). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat myös hyvin toisiinsa kietoutuneita, sillä vaikka käsitteet ovat irrallisia, heijastelee todellisuudessa johtamistyyli yleensä organisaation kulttuuria. Organisaatiokulttuurin ja sen vaikutusten tutkiminen yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta on myös toisinaan haasteellista, sillä arvoja, organisaatiokulttuuria, yksilöiden toimintaa ja ympäröivän maantieteellisen alueen kulttuurin vaikutuksia voi olla melko vaikea erotella toisistaan kriittisesti ja luotettavasti. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin yksi tärkeistä yhteisöohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, ja sitä tulisi tutkia yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta lisää (Roper & Phillips, 2007).

2.3 Itseohjautuva tiimi

2.3.1 Tiimityöskentely

Tiimien jäsentely

Painopisteen siirtyminen organisaatiotason ja organisaation ympäristön ja laajempien kokonaisuuksien tarkasteluun ei kuitenkaan tarkoita, että yksilötason tai tiimitason tutkiminen olisi vaipunut täysin unholaan, vaan laajemmat näkökulmat ovat tulleet niiden rinnalle. Tiimi voidaan määritellä sosiaalisesti systeemiksi, joka koostuu vähintään kolmesta henkilöstä, jotka tekevät yhteistyötä jonkin päämäärän saavuttamiseksi, ja jonka jäsenet kokevat kuuluvansa itse tiimiin, ja tunnistavat myös muiden tiimin jäsenten kuuluvan samaan tiimiin. Tiimit toimivat yleensä osana jotakin suurempaa organisaatiota. (Hoegl & Gemuenden, 2001, 436). Suomalaisilla työpaikoilla tiimityöskentely on alkanut levitä pääasiassa 1990-luvulta eteenpäin. Tiimityöskentely on yksi ryhmätyöskentelyn muodoista, ja tiimityöskentelyn tavoitteena on usein organisaation tehokkuuden parantaminen. (Huusko, 2007, 41.)

Tiimityöskentely ei ole tarkkarajainen käsite ja useat tiimeihin liittyvät käsitteet esiintyvät kirjallisuudessa osittain lomittaisina, ja sitä voidaankin pitää eräänlaisena kattokäsitteenä monenlaisille eri tiimityöskentelyn toteuttamisen muodoille. Thompson ja Wallace (1996) esittivät jo yli kaksikymmentä vuotta sitten, että tiimityöskentelyn ymmärtämiseen liittyy usein ongelmia, jotka juontavat juurensa käsitteiden liian laveaan käyttöön. Vaikka tiimejä ja tiimityöskentelyä on tutkittu sittemminkin valtavasti, käytetään samasta asiasta kirjallisuudessa eri nimityksiä, sillä useat käsitteet eivät ole täysin vakiintuneita, ja vanhojen käsitteiden rinnalle on tullut kilpailevia käsitteitä, jotka määritellään lähes samalla tavalla. Tämä käsitteiden lavea käyttö ja toisaalta useiden päällekkäisten käsitteiden käyttäminen vaikeuttavat tieteellistä tutkimusta ja aikaisemman tutkimustiedon kattavaa jäsentelyä ja tutkimusten vertailua. Tässä tutkimuksessa teemme rajauksen keskittymällä pääosin melko vakiintuneeseen itseohjautuvien tiimien käsitteeseen.

Itseohjautuvien tiimien tutkimisen voidaan nähdä alkaneen Britannialaisten hiilikaivostii-
mien tutkimisesta (Rolfsen, 2013a; Stray, Moe & Hoda, 2018). Itseohjautuvia tiimejä on

kokeiltu vuosikymmeniä sitten muun muassa Norjassa 1960-luvulla tuotantotyössä, ja niitä on sittemmin käytetty erilaisissa organisaatioissa ympäri maailmaa (Salem & Banner, 1992; Rolfsen, 2013a). Nykyään itseohjautuvia tiimejä käytetään eniten asiantuntijatyöskentelyssä ja suuri osa kirjallisuudesta keskittyy tutkimaan tiimejä kyseisessä ympäristössä. Itseohjautuvien tiimien suosiolle on monia syitä, ja niiden on todettu lisäävän mm. työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista, jotka puolestaan johtavat yleensä parempaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Hess, 2018.) Itseohjautuvien tiimien hyviin puoliin lukeutuu myös kyky muokata rakennettaan erilaisiin tilanteisiin, tehtäviin ja olosuhteisiin sopivaksi ja tämä joustava rakenne on houkutteleva nopeasti muuttuvissa ympäristöissä toimiville organisaatioille (Langfred, 2007).

Manz ja Sims (1987) määrittivät, että itseohjautuvat tiimit koostuvat jäsenistä, joilla on erilaisia tärkeitä taitoja, ja jotka päättävät työtavoista, aikatauluista, siitä kuka suorittaa mitkään tehtävät, ja he antavat palautetta ja ottavat yhteisen vastuun ryhmän suoriutumisesta. Tässä näkemyksessä korostuu myös yksilöiden taidot ja jäsenten erilaiset roolit, sillä etenkin aiemmissa tutkimuksissa pyrittiin innovatiivisuutta ja päätöksenteon rikkautta kehittämään tuomalla erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia erityisosaamisalueita yhteen. Tämä näkökulma on kuitenkin hieman jäänyt taka-alalle myöhemmässä kirjallisuudessa.

Itseohjautuvia tiimejä on käsitelty eri näkökulmista esimerkiksi tiimin ominaisuuksien mukaan, tai erilaisten liitännäisten ilmiöiden kuten voimaantumisen kannalta. Tiimejä on erilaisten kokoonpanojen, hyötyjen, autonomian tason tai voimaantumisen analysoinnin avulla pyritty luokittelemaan erilaisille janoille ja lokeroihin. Muun muassa De Leede ja muut (1999) kuvasivat erilaisia tiimejä sen mukaan, kuinka voimaantuneita ne ovat. He kuvasivat, että janan toisessa päässä ovat tiimit, joissa ei jaeta tai jaetaan vain hyvin vähän tietoa ja toisessa päässä on tiimin itseohjautuvuus, jossa jaetaan tietoa ja neuvoja, otetaan neuvot huomioon ja tehdään yhdessä päätöksiä. (De Leede ym., 1999.) Von Bonsdorff, Janhonen, Zhou ja Vanhala (2015, 1100) myös esittävät, että tiimityöskentely ja erityisesti autonomisessa tiimissä työskentely voimaannuttaa työntekijöitä, sillä heillä on enemmän vaikutusvaltaa lähiympäristöönsä työpaikalla. Tällaisten luokittelujen avulla on pyritty tuomaan esille itseohjautuvuuden hyötyjä sekä toisaalta määrittelemään mitkä asiat todella tekevät tiimistä itseohjautuvan muutenkin kuin nimellisesti.

Hackman (1987) taas jaotteli tiimejä tiimin ottaman vastuun perusteella kolmeen kategoriaan: esimiesjohtoiisiin, itseohjautuviin ja itsenäisesti suunnitteleviin. Esimiesjohtoiset tiimit ovat vastuussa ainoastaan ylhäältä päin annettujen tehtävien suorittamisesta, itseohjautuvat tiimit ovat johdon muodostamia ja tiimin jäsenet ovat vastuussa tiimin sisäisten prosessien ja suoriutumisen seurannasta ja suunnittelusta. Itsenäisesti suunnittelevat tiimit ovat vastuussa myös päätöksenteon tavoista, tehtävien suunnittelusta ja esimerkiksi jäsenten valitsemisesta ja voivat tarvittaessa päättää myös jäsenten erottamisesta tai lisäämisestä tiimiin. (Seers, Petty & Cashman, 1995.) Sopivan vapauden ja vastuun määrän määrittely voi olla haastavaa, etenkin koska ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, joka sopisi kaikkiin tiimeihin ja kaikkiin organisaatioihin (Stray, Moe & Hoda, 2018). Arvioitaessa sitä, minkälaisen itse- ja yhteisöohjautuvuuden mahdollistamiseen organisaatiossa päätehtään pyrkiä on siis otettava huomioon ympäristön luomat rajoitukset ja edellytykset, esimerkiksi sen suhteen, kuinka nopeasti haasteisiin on vastattava ja kuinka vaihtelevia tilanteet ovat.

Tiimityöskentelyä ja sen parantamista on tutkittu paljon myös tiimin sisäisten prosessien näkökulmasta. Salas ja muut (2015) jaottelivat tiimityöskentelyn onnistuneisuuden kriittisiä tekijöitä yhdeksään ryhmään, jotka tulisi huomioida tiimityöskentelyä tarkasteltaessa. Näistä yhdeksästä tekijästä kuutta he nimittivät keskeisiksi esiin nouseviksi olotiloiksi ja prosesseiksi, ja kolmea muuta tiimityöskentelyyn vaikuttavaksi olosuhteeksi. Keskeiset prosessit ja asiantilat ovat: koordinointi, yhteistyö, konflikti, kognitio, valmentaminen ja kommunikaatio. Koordinoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toiminnan koordinoimista, jottei tiimissä tehdä päällekkäistä työtä. Kognitio tarkoittaa jaettua ymmärrystä, joka syntyy jäsenten kanssakäymisten tuloksena ja sisältää mm. yhteisymmärryksen rooleista, vastuista, tavoitteista ja normeista. Näiden lisäksi tiimityöskentelyyn vaikuttaa myös konteksti, kulttuuri ja tiimin kokoonpano.

Itseohjautuvien tiimien käytössä olennaista on tiimin vastuiden määrittely. De Leede ja muut (1999, 206–207), esittivät, että tiimiä voi pitää vastuussa sen tekemistä päätöksistä ja tiimi voi ottaa vastuuta päätöksistään tiettyjen edellytysten täytyessä. Tiimissä tulee vallita yhteinen ajatusmaailma (collective mind), jotta tiimi voi olla primäärinen päätöksentekijä. Tiimi toimii organisaation sisällä, joten organisaation asettamat päätöksentekomallit ja rajoitukset vaikuttavat myös tiimin päätöksiin, mutta tiimiä voidaan kuitenkin

pitää itsenäisenä toimijana, mikäli se tekee päätöksiä yhteisymmärryksessä. Tällöin tiimin jäsenet eivät ole yksittäisinä vastuunkantajina, vaan tiimi kantaa vastuun yhdessä.

Wageman (1997) erotteli puolestaan kolme tärkeää tunnuspiirrettä, jotka esiintyvät tiimeissä, joissa itseohjautuvuus todella toteutuu. Tiimin jäsenten on otettava henkilökohtaisesti vastuu tiimin työn tuloksellisuudesta, tarkkailtava aktiivisesti omaa suoriutumistaan ja mukautettava suoriutumisstrategioitaan tarvittaessa ratkaisten esiintyviä ongelmia oikein. (Wageman, 1997, 51.) Vastuunottoa on siis tarkasteltu koko tiimin sekä yksilöiden näkökulmasta. Tiimin toiminnalle tärkeää on myös, että tiimissä vallitsee tiimi-identiteetti, eli tunne yhteenkuuluvuudesta ja siitä että tiimi työskentelee yhdessä yhteistä tavoitetta varten. Tiimiin sitoutumisen kannalta on myös tärkeää, että tiimin jäsenet uskovat, että tiimi suoriutuu paremmin yhteistyön avulla kuin yksilöinä. (Roper & Phillips, 2007, 26.)

Autonomia

Itseohjautuvia tiimejä on kutsuttu myös autonomisiksi tiimeiksi tai työryhmiä. Autonomia tarkoittaa, että työntekijöillä on vapaus tehdä päätöksiä työnsä eri osa-alueisiin liittyen. Autonomiia voi esiintyä sekä tiimitasolla että yksilötasolla tiimin sisällä toisiaan pois sulkematta. Vaikka ne kulkevat usein käsi kädessä, ei se, että tiimillä on päätäntävaltaa tiimin tehtävistä ja siitä, miten ne suoritetaan kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että yksilöillä olisi tiimin sisällä itsenäistä päätäntävaltaa omista työtehtävistään. (Langfred, 2000, 564.) Autonomiset työryhmät tai itseohjautuvat tiimit määritelläänkin usein samalla tavalla ja autonomisuus voidaan nähdä itseohjautuvuuden edellytyksenä. Tällaisten tiimien jäsenet ovat yhteisvastuullisia työtehtävien suorittamisesta, ja heillä on merkittävä päätäntävalta työtehtävien ja suorittamisaikataulun suhteen. (Flynn, McCombs & Elloy, 1990.)

Autonomian mahdollistamisella on todettu olevan tiimin toiminnan kannalta monia positiivisia seurauksia ja tiimi pääsee parhaisiin mahdollisiin tuloksiin päätöksenteossa, kun eri näkökulmat tulevat esille vapaan kommunikaation kautta. Tästä syystä liian kontrolloiva tiimin ulkopuolinen johtaminen voi heikentää tiimin tuloksia ja tiimin oppimista. Suurempi vastuu ja vapaus päätöksenteossa johtaa myös parempaan työtehtävään ja ta-

voitteisiin sitoutumiseen (McDonough, 2000; Langfred, 2000, 564). Nämä ovat niitä positiivisia seurauksia, joita organisaatiot yleensä tavoittelevat päättäessään lisätä itseohjautuvuutta tiimitasoilla.

Autonomiata ja itseohjautuvuutta tarkasteltaessa tiimikontekstissa on syytä siis huomioida, että autonomiaa voi olla niin tiimin sisällä yksilötasolla kuin tiimitasollakin. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta niillä voi olla erilaisia seurauksia tiimityöskentelyn ja tuloksellisuuden kannalta. Korkea yksilöiden itseohjautuvuus voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin tuloksellisuuteen tiimin yhtenevyyden kautta, etenkin jos tiimin jäsenillä ei ole entuudestaan paljon kokemusta tiimityöskentelystä eikä luottamusta ja yhteistyötä pääse muodostumaan. Itseohjautuvuutta voi esiintyä samanaikaisesti sekä tiimi- että yksilötasolla, mutta vaikuttaisi siltä, että organisaation tulisi panostaa erityisesti tiimitason itseohjautuvuuden eli yhteisöohjautuvuuden mahdollistamiseen parhaisiin tuloksiin päätäkseen. (Langfred, 2000.)

Psykologinen turvallisuus

Tiimityöskentelyn tehtävät ja taidot voidaan jakaa työtehtäväkohtaisiin ja tiimityöskentelyyn liittyviin taitoihin ja tehtäviin. Työtehtäväkohtaiset taidot ovat niitä, jotka liittyvät työnkuvan ja organisaation vaatimusten tuomiin tehtäviin ja niiden suorittamiseen, ja tiimityöskentelyyn liittyvät taidot ja tehtävät liittyvät tiimin yhteishenkeen, jaettuihin käytäytymismalleihin ja asenteisiin, jotka mahdollistavat työtehtävistä suoriutumisen yksilöille ja tiimille. Vaikka tiimin jäsenillä olisi työtehtävien suorittamiseen vaadittavat taidot, tiimi voi epäonnistua, jos tiimissä ei vallitse riittävää luottamusta, joka mahdollistaa tiedon jakamisen ja tehtävien koordinoimisen. (Salas ym., 2015, 600.)

Tiedon jakaminen on myös tärkeä osa tiimien tehokkuutta. (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell & Lazzara, 2015.) Tiimin jäsenet oppivat parhaiten, kun he etsivät tietoa itsenäisesti, eivätkä esihenkilöjohtoisesti (Liu & Fu, 2011). Tiimin itsenäinen tehokas tiedonhankinta ja avoin keskustelu mahdollistuvat, kun tiimin jäsenillä on psykologinen turvallisuuden tunne, jota johdon jatkuva seuranta tai tiimin tulevaisuuden epävarmuus voivat horjuttaa.

Psykologinen turvallisuuden tunne tarkoittaa jaettua turvallisuuden tunnetta, joka mahdollistaa ihmistenvälisessä kanssakäymisessä riskien ottamisen ja haavoittuvaisuuden osoittamisen (Salas ym., 2015, 604). Psykologista turvallisuuden tunnetta on tutkittu

1990-luvulta asti, ja sitä on nimitetty yhdeksi luovuutta ja tuloksellisuutta ennustavaksi keskeiseksi tekijäksi. Psykologiseen turvallisuuden tunteeseen voi vaikuttaa negatiivisesti nykyaikana tavanomainen työsuhteiden lyhyys, sillä kun vaihtuvuus on työyhteisössä suurta, eivät työntekijät ehdi tutustua toisiinsa tarpeeksi, jotta turvallisuuden tunne mahdollistuisi. (Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2020, 188-201.)

Psykologinen turvallisuus on tärkeä huomioitava tekijä, sillä se lisää tiimin jäsenten kokemaa merkityksellisyyttä sekä tiimin oppimiskykyä, luovuutta, tuloksellisuutta ja tiedon jakamista. Pitkälti samat tekijät, jotka ovat tärkeitä tiimin tuloksellisuudelle mahdollistavat myös psykologisen turvallisuuden syntymisen; jaetut arvot, periaatteet, visiot ja toimintatavat. (Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2020, 188-201.) Salmivaara ja muut (2020, 202) esittävät, että psykologinen turvallisuus pääsee syntymään ”organisaatiomalleissa, joissa ihmiset pääsevät toimimaan vahvan itseohjautuvasti ilman tiukkaa ylhäältä tulevaa ohjausta”, mikä vuorostaan herättää kysymyksen ilmiöiden syy-seuraussuhteen suunnasta. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että koska hyvin pitkälti samat asiat mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden ja psykologisen turvallisuuden syntymistä tiimitasolla, ovat ilmiöt vahvasti liitännäisiä, riippumatta siitä, kumpi mahdollistaa kumman syntymisen.

Psykologiseen turvallisuuden tunteeseen liittyy olennaisena osatekijänä luottamus. Luottamus nousee itseohjautuvien tiimien ja yhteisöohjautuvuuden kirjallisuudessa selkeänä toistuvana teemana esille, mutta psykologinen turvallisuuden tunne voi olla parempi ilmiö selittämään tiimin tuloksellisuutta, oppimista ja yhteistyön laatua. Salmivaara, Martela ja Heikkilä (2020, 189) esittävät, että toisin kuin luottamus, psykologinen turvallisuuden tunne sisältää kunnioituksen ja välittämisen ilmapiirin, jotka osaltaan vaikuttavat tiimin oppimiseen ja riskien ottamiseen. Näin ollen sitä voi pitää luottamustakin tärkeämpänä itseohjautuvien tiimien toiminnan mahdollistajana.

Itseohjautuvien tiimien sudenkuopat

Työn organisoimisella itseohjautuviin tiimeihin voi edellä esiteltyjen positiivisten seurausten lisäksi olla kuitenkin olla myös negatiivisia vaikutuksia. Tiimien keskittyessä omiin tehtäviinsä, voi tiedonkulku tiimin ja ympäröivän organisaation välillä heikentyä. Tiimien sisällä voi myös syntyä erilaisia konflikteja, jotka häiritsevät tiimin yhteistyötä (Magpili & Pazos 2017). Jotta näiltä voitaisiin välttyä, tulisi tiimillä ja sen jäsenillä siis

olla omien tehtäväkohtaisten taitojen lisäksi sellaisia suhdekohtaisia taitoja, joilla yhteistyön laatu taataan (Salas ym., 2015).

Kuten aikaisemmin mainittu, itseohjautuviin tiimeihin pyritään usein luomaan edellytykset yhteisöohjautuvuudelle. Suurin osa itseohjautuvia tiimejä käsittelevästä kirjallisuudesta esittää positiivisessa valossa sen, että muun muassa roolit, tiimin rakenne ja normit muodostuvat dynaamisesti tiimin kanssakäymisen ja neuvottelun kautta. Bunderson ja Boumgarden (2010) kuitenkin haastavat tätä ajatusta ehdottamalla, että perinteisempi tarkkarajaisempi rakenne voi olla parempi ainakin tiimeihin, joissa tavoitteena on toistuvien tehtävien jatkuva parantaminen. He esittävät, että tiimeissä, joiden tehtävät ovat suhteellisen tasalaatuisia tulee olla selkeämpi rakenne, joka mahdollistaa psykologisen turvallisuuden, vähentää konfliktien esiintymistä ja edistää tiedon jakamisen kautta tiimin oppimista.

Itseohjautuvat tiimit eivät myöskään välttämättä ole tehokkain vaihtoehto organisaatiossa, jossa tuotanto vaatii paljon tiimin sisäistä ja tiimien välistä koordinoitua ja seurantaa. Tällaisiin oloihin voi soveltua paremmin perinteisempi tiimityöskentely, jossa jokaisella on tarkka vastuualue ja esihenkilö on vastuussa tehtävien koordinoinnista ja koko prosessin valvonnasta. Itseohjautuvuudelle estäviä tekijöitä voivat olla myös muut esimerkiksi lainsäädännölliset tai kulttuurilliset tekijät. (Langfred, 2000, 564.) Vaikka yhteisöohjautuvuuden katsotaan sopivan parhaiten organisaatioihin, joissa ei vaadita paljon tiimien välistä koordinoitua, mahdollistaa nykyaikainen teknologia kuitenkin monissa tapauksissa melko vaivattoman ja reaaliaikaisen koordinoinnin, jolloin yhteisöohjautuvuutta voidaan hyödyntää yhä useammassa organisaatioissa (Martela, 2019).

Yhteisöohjautuvuuden ja avoimen tiedon jakamisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota myös konfliktien esiintymiseen ja ratkaisemiseen. Konfliktit voidaan jaotella tehtäviin ja suhteisiin liittyviin konflikteihin. Tehtäviin liittyviä konflikteja voi syntyä, kun jäsenet ovat eri mieltä päätöksistä, ideoista tai parhaista tavoista saavuttaa tiimin tavoitteet. Suhdekonflikteja taas voi syntyä, mikäli ryhmän jäsenet eivät tule toimeen henkilökohtaisista syistä ja jos ryhmän sisällä esiintyy esimerkiksi syrjintää, kireää tai varovaista ilmapiiriä ja ärsyyntymistä toisia jäseniä kohtaan. (Simons & Peterson, 2000.) Konfliktien mahdollisuus on hyvä pitää mielessä ja ennakoida tilanteita varmistamalla että kaikilla jäsenillä on tarvittavat taidot konfliktien ratkomiseen tai mahdollisuus oppia näitä taitoja.

Tiimin itsenäisyyttä tai itseohjautuvuutta on käsitelty myös organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta. Von Bonsdorff ym. (2015) tutkivat autonomisuutta pyrkien selvittämään millaista tukea tiimin jäsenet kaipaavat ympäröivältä organisaatiolta ja johdolta. Heidän tavoitteensa oli saada empiiristä dataa siitä, onko tiimin autonomia yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen ja organisaation suoriutumiseen. Heidän tutkimuksensa perusteella tiimin autonomisuus on positiivisesti yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa välillisesti tähän suhteeseen. (von Bonsdorff, Janhonen, Zhou & Vanhala, 2015.) Autonomian hyvien seurausten käänköpuolena taas on, että vaikka tiimin korkea autonomisuus vaikuttaa tuloksellisuuteen ja yhteneväsyyteen positiivisesti, jäsenten korkea autonomisuus vaikuttaa negatiivisesti tiimin yhtenäisyyteen (Langfred, 2000, 581).

2.3.2 Johtajuus tiimissä

Vaikka tiimin sisällä ei olisi virallisia määriteltyjä johtajuusrakenteita, voi tiimeihin muodostua erilaisia epävirallisia johtajuusrakenteita, eli johtajuus voi keskittyä yhdelle henkilölle tai jakautua tiimin jäsenten kesken. Vaikka pitkittäistutkimuksia tiimin johtajuudesta on tehty verrattain vähän, on huomattu, että nämä emergentit eli esiin nousevat epäviralliset johtajuusrakenteet ovat dynaamisia, ja siten muuttuvat ajan kuluessa (ks. Gerpott, 2019). Vaikka tiimin johtajuuteen liittyvät tehtävät jakautuisivat normaalitilanteessa tasan jäsenten kesken, voi tiimin yksittäinen jäsen joissain tapauksissa ottaa hetkellisesti johtoaseman. Mikäli tiimin kulloisetkin käsillä olevat tehtävät muuttuvat muuttaen näin olosuhteita voi tehtäväkohtainen osaaminen olla jollakin tiimin jäsenellä parempi ja hän voi täten pyytää sanattomasti tai sanallisesti johtajan roolia ja hänelle voidaan tällainen myöntää, mikäli muut tiimin jäsenet ajattelevat hänellä olevan enemmän tehtäväkohtaista osaamista. Tämä ilmiö on syytä ottaa huomioon tavoiteltaessa yhteisöohjautuvuutta ja virallisia johtajasuhteita purettaessa.

Eri jäsenten nousua johtoasemaan tiettyä aikana voi selittää kulloisenkin tehtävän tärkeys tai sen suorittamisen aikapaine. Mikäli aikapaine tehtävän suorittamiselle on suuri tai tehtävää pidetään erityisen tärkeänä, nousee tiimin johtajaksi todennäköisemmin se henkilö, jolla on eniten tehtäväkohtaista osaamista. Jos käsillä oleva tehtävä ei ole näin

kriittinen, on todennäköisempää, että johtajuus jakautuu tai keskittyy suhdekohtaisen osaamisen perusteella. (Norton ym., 2014, 521–522.)

Tiimien sisäistä jaettua johtajuutta on myös käsitelty melko paljon. Jaettu johtajuus tarkoittaa, että useampi kuin yksi henkilö osallistuu johtamiseen ryhmässä samanaikaisesti. Jaetussa johtajuudessa johtajuus käsitetään vuorovaikutukselliseksi, ja se syntyy yhteisten saavutusten, tiimityöskentelyn ja yhteisten tavoitteiden kautta (Fletcher & Käufer, 2003). Kun johtajuus jaetaan osiin tiimin henkilöiden kesken, ei kenelläkään tarvitse olla taitoa hoitaa kaikkia johtajuuden osa-alueita. Johtajuustoiminnot voidaan joko jakaa yksittäisten jäsenten vastuulle tai saman toiminnon suorittamiseen voi osallistua useampi henkilö. (Yukl, 2012, 292–293; Gronn, 2002, 424.)

Jaettua johtajuutta on tutkittu ryhmäkontekstissa mm. ryhmän kommunikaation laadun näkökulmasta, eli sen suhteen keskustellaanko ryhmässä toisia miellyttäen, normeja kyseenalaistaen vai mahdollisesti produktiivisesti luottamuksen ja yhteisymmärryksen valitessa. (ks. Fletcher & Käufer, 2003.) Edellä mainitut tasot liittyvät yleensä ryhmän olemassaolon pituuteen ja luottamuksen rakentumisen eri vaiheisiin. Tämän lisäksi jaettua johtajuutta on tutkittu tiimiprosessien eli kognitiivisten, motivaatio- ja käyttäytymisprosessien kautta, jotka liittyvät tiedon jakamiseen ja oppimiseen, tavoitteisiin sitoutumiseen ja koordinoinnin määrään ja laatuun (Han, Lee, Bayerlein Kolb, 2018, 153).

Jaettu johtaminen on siis käsitteenä hyvin samanlainen kuin yhteisöohjautuvuus, mutta niitä erottaa myös jotkin asiat. Jaettua johtajuutta tutkitaan yleensä kontekstissa, jossa ryhmä toimii täysin ilman johtajaa ja johtajuusrakenne muodostuu ikään kuin itsestään. Yhteisöohjautuvuudessa on yleensä kyse tarkoituksellisesta yhteisen suunnan näkymisestä ryhmän tai organisaation toiminnassa. Jaettua johtajuutta käsittelevä teoria tarkastelee myös usein johtajuustoimintoja ja niiden jakautumista tietyille henkilöille, jotta kaikkien ei tarvitsisi osata kaikkea, vaan jokaisella olisi jokin tietty siivu hoidettavanaan. Yhteisöohjautuvuus taas perustuu ajatukselle, että jokainen organisaation toimija on tietoinen yhteisestä suunnasta ja että jokainen osallistuu myös edistämään organisaation kulkemista tähän suuntaan. Jaettu johtajuus rajautuu siis kuitenkin tiettyjen toimijoiden johtamiskäyttäytymiseen ja sen hyötyjen, haittojen ja mahdollistumisen tutkimiseen.

Jaettua johtajuutta on myös toisaalla kirjallisuudessa kuvailtu dynaamiseksi prosessiksi, jossa johtajuus kiertää yksilöiden välillä sen mukaan, kenellä on kyseiseen tilanteeseen nähden kaikista relevanteimmat taidot (Fausing, Jeppesen, Jønsson, Lewandowski & Bligh, 2013, 245). Jaettua johtajuuttakin lähempänä yhteisöohjautuvuuden käsitettä on siis niin kutsuttu hajautettu johtajuus. Tämä ei ole terminä yhtä suosittu suomennettuna käännöksenä, mutta kuvaa enemmänkin vallan ja vastuun hajauttamista useille henkilöille läpi organisaation, kun jaettua johtajuutta tarkastellaan yleensä lähinnä tiimikontekstissa. (Fausing ym., 2013.)

Jaettua johtajuutta tarkastellaan yleensä pelkästään tiimikontekstissa, eli se ei yleensä kosketa yhtä laajaa joukkoa, kuin yhteisöohjautuvuus voi kuvata. Yleensä tutkimuksissa ei myöskään oteta huomioon tiimin ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksia jaetun johtajuuden syntymiselle, joskin esimerkiksi Carson, Tesluk ja Marrone (2007) on tutkinut myös tiimin ulkoisen ympäristön vaikutuksia jaetun johtajuuden syntymiseen. Pääasiassa jaetun johtajuuden tutkimus keskittyy käsittelemään jaetun johtamisen esiintyvyyden mittaamista, eri johtamistoimintojen jakautumista sekä tiimin jäsenten yksilöllisten piirteiden ja käsitysten vaikutuksia johtajuuteen.

Itseohjautuvien tiimien vahvuutena on nähty tiimin jäsenten voimaannuttaminen ja vastuuttaminen. Ihanteena on tilanne, jossa kaikki tiimin jäsenet ottavat vastuuta tiimissä tehtävistä päätöksistä. Tavoitteena on, että kun päätöksenteko siirtyy matalammalle tasolle, päätöksenteko ja siten organisaation reaktiokyky nopeutuu ja organisaatiosta tulee ketterämpi. (Swenson, 1997, 16.) On epäselvää, johtaako johtajuuden keskittyminen vai hajautuminen parempiin lopputuloksiin, mutta johtajuuden määrä tiimin sisällä vaikuttaa tiimin tuloksellisuuteen. Tiimi toimii paremmin, kun sen sisällä esiintyy enemmän johtajuutta. Tästä syystä johtajuuden muodostumista edeltäviä ja mahdollistavia tekijöitä tulisi tutkia tarkemmin ja selvittää, miten johtajuuden muodostuminen tiimin sisälle mahdollistetaan tiimin ulkopuolelta.

Itseohjautuvuutta tarkasteltaessa on syytä tarkastella myös työtehtävien järjestämistapaa. Samanlaisetkin työtehtävät voidaan usein järjestää monella eri tavalla organisaatiosta, tiimistä, toimialasta ja yksilöistä riippuen. Työtehtävien erilainen järjestäminen voi johtaa myös yksittäisten työntekijöiden korkeampaan tai matalampaan autonomiaan riippuen siitä, ohjaako työskentelyä suuri määrä sääntöjä ja ennalta määriteltyjä prosesseja. Vaikka

työskentely olisi hyvin itsenäistä nimellisesti, voi se silti olla hyvin sääntöjen määrittelemää, jolloin varsinainen autonomia jää saavuttamatta. Sen lisäksi autonomisemmatkin työtehtävät voivat olla myös toisistaan suuresti riippuvaisia, jolloin niiden suorittaminen vaatii paljon kommunikaatiota eri työntekijöiden välillä. Tiimin sisäiset konfliktit ja valitseva matala luottamus johtavat yleensä matalampaan autonomian asteeseen ja vähäiseen työtehtävien toisistaan riippuvuuteen, jotka puolestaan voivat johtaa tiimin heikompaan suoriutumiseen. (Langfred, 2007, 889–894.)

Esimiesten tulee pitää mielessä, että itseohjautuva tiimi voi kaivata paljonkin johtamista siinä määrin, että jäsenet saattavat tarvita esimerkiksi konfliktinratkaisemistaitoja ja tietoa työtehtävien erilaisista järjestelymahdollisuuksista ja niiden todennäköisistä hyvistä tai huonoista puolista. (Langfred, 2007, 895.) Näiden taitojen oppiminen on erityisen tärkeää tiimeissä, joissa ei ole selkeää esihenkilöä, tai joissa esihenkilö pyrkii valmentavaan rooliin eikä siten puutu liikaa tiimin sisäiseen toimintaan.

Itseohjautuvissa tiimeissä johtaminen on yleensä erilaista myös siitä syystä, että työ ei yleensä ole sellaista, jossa olisi tarkat kvantitatiiviset ja tekniset mittarit, vaan esihenkilön on toimittavat enemmän valmentavassa roolissa ja tiimin jäsenten on otettava vastuu suorituksistaan. Tiimin jäsenillä voi myös olla erilaisia erityisosaamisalueita, eikä tiimin esihenkilö voi tuntea kaikkia näitä tarpeeksi hyvin, vaan hänen täytyy luottaa, että jäsenet tekevät parhaansa. (Roper & Phillips, 2007, 24–25.) Hänen täytyy siis työpanoksen ja tehtävien valvomisen sijaan motivoida jäseniä, jotta he haluavat tehdä parhaansa ja toimia tukena parhaisiin lopputuloksiin pääsemiseksi.

Huomionarvoista on myös, että tiimissä voi olla hyvin erilaisia ja erilaista tukea tarvitsevia jäseniä. Muun muassa henkilön persoonallisuus voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän johtaa itseään. Myös olemassa olevat taidot voivat vaikuttaa siihen, millaista itseohjautuvuuden koulutusta henkilö tarvitsee ja kuinka paljon hyötyä koulutuksesta on. Tietyt luonteenpiirteet, kuten itsemonitorointi, joka viittaa siihen, kuinka paljon henkilö mukauttaa toimintaansa sosiaaliseen ympäristöön sopivaksi tai kuinka pysyvää hänen käyttäytymisensä on sosiaalisesta ympäristöstä riippumatta, voi vaikuttaa siihen, miten hän reagoi itseohjautuvuuskoulutuksiin. (Williams, 1997.)

2.3.3 Tiimin ulkopuolinen johtajuus

Tiimin sisäisen johtajuuden lisäksi tiimin toimintaan vaikuttaa yleensä tiimiä ympäröivässä organisaatiossa esiintyvä johtajuus. Manz, Keating ja Donellon (1990) esittivät mielenkiintoisen löydöksen johtajuuden kehittymisestä tutkimuksensa perusteella. He tutkivat organisaatioita, joissa oli siirrytty hierarkkisesta organisaatiosta työn suorittamiseen itseohjautuvissa tiimeissä. He esittivät, että johtajat oppivat uusia taitoja, kun heidän alaisensa järjestettiin itseohjautuviin tiimeihin, sillä heidän tuli oppia uudenlaisia johtamistaitoja ja keskustella keskenään, jolloin he oppivat johtamistaitoja toisiltaan ja mukauttivat omaa johtajuustyyliään. (Manz, Keating & Donellon, 1990).

Tällainen johtajan taitojen kartuttaminen ei ole noussut esiin muissa kirjallisuuskatsauksen aineistoissa. Esimiesten muuttuvaan rooliin sopeutumisen vaikeudet on hyvä tiedostaa organisaatiossa etenkin silloin kun siirrytään perinteisestä hierarkkisesta rakenteesta kohti yhteisöohjautuvuuteen ja tiimityöskentelyyn kannustavaa organisaatiokulttuuria. Esimiehet kohtaavat tällöin kaksi haastetta: 1. he menettävät valtaansa ja mahdollisesti myös arvostusta 2. he joutuvat opettelemaan aivan uudenlaisia johtamistapoja ja ottamaan kannustajan tai valmentajan roolin, jolloin he voivat kokea epävarmuutta näistä uusista taidoista. (Manz, Keating & Donellon, 1990)

Useissa tutkimuksissa korostuu juuri tiimin johtajan tai esimiehen johtamistavan tärkeys. Tiimiä on osattava johtaa valmentavalla ja itseohjautuvuutta tukevalla tavalla. Valmentava johtaminen on tärkeää, sillä se edesauttaa tehokkaiden prosessien ja olotilojen muodostumista tiimissä. Valmentavien toimintojen on myös todettu edesauttavan tiimin tuloksellisuutta ja oppimista. Tiimin sisäistä tai ulkoa tulevaa valmennusta tarvitaan, jotta sekä yksilöiden että tiimin tarpeet tulevat huomioituiksi. (Wageman, 1997; Salas ym., 2015, 608–609.)

Valmentavaa johtamista on tutkittu omana käsitteenään paljon, mutta sen lisäksi sitä on tutkittu juuri tiimin valmentamisen näkökulmasta. Tiimin valmentamisen näkökulmasta tärkeiksi toimintatavoiksi on tunnistettu muun muassa sen korostaminen, että tiimi on vastuussa omasta tuloksellisuudestaan. Tiimille tulee myös tarjota mahdollisuudet palautteen seurantaan ja keräämiseen sekä tarjota tukea oikeanlaisten ongelmanratkaisustrategioiden kehittämiseen.

Laadukas tiimin valmentaminen tuottaa tuloksia kuitenkin vain silloin, kun tiimi on jo etukäteen hyvin suunniteltu. Wagemanin (1997) tutkimusten perusteella tiimin johtamisen tärkein osa-alue on tästä syystä tiimin suunnittelu. Tiimin suunnittelu sisältää muun muassa sellaisia tekijöitä kuin tiimin yhteisen suunnan, tehtävien keskinäisen riippuvuuden, tavoitteet, päätäntävällän, jäsenten taitojen diversiteetin, jäsenten demografisen monimuotoisuuden, tiimin palkitsemisen suunnittelun ja tiimin koon. (Wageman, 1997, 52.)

Tiimin yhteisen suunnan ja olemassaolon syyn tarkka määrittely ja selkeyttäminen kuuluu tiimin muodostamisen tärkeimpiin tehtäviin, jotta tiimissä syntyy yhteenkuuluvuuden tunne ja jäsenet sitoutuvat tiimityöskentelyyn. Tiimin tulisi olla tietoinen organisaation yleisestä visiosta ja suunnasta ja heidän tulisi tietää tiimin ja yksilön rooli tämän suunnan toteuttamisessa. Roper ja Phillips (2007, 26–27) esittävät, että organisaatiossa vallitseva asiakaslähtöinen lähestymistapa voi auttaa tämän roolin selkeyttämisessä, sillä tiimin työpanoksen arvo konkretisoituu ajateltaessa loppukäyttäjää.

Tiimillä tulee siis olla hyvin selkeä syy olemassaololleen, joka motivoi ja ohjaa tiimin tavoitteita ja jokapäiväistä toimintaa. Tiimin toiminnan kannalta on myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisia tehtäviä tiimillä on. Ovatko tehtävät sellaisia, että niissä voidaan tehdä yhteistyötä? Johtaako tiimityöskentely näissä tehtävissä parempiin tuloksiin? Joskus tiimeissä voi olla niin, että vaikka tehtävät ovat yhteisiä tiimille, ne kuitenkin jaetaan hyvin erillisiksi tehtäviksi, ja jokainen tiimin jäsen suorittaa vain hänelle nimetyt tehtävät toisia konsultoimatta, jolloin tiimityöskentelyä ei pääse muodostumaan. Tällaisessa tiimissä työn tulos voi toki olla hyvää, mutta todellisen tiimityön puuttuessa myös tiimityöskentelyn hyvät puolet, kuten toisilta oppiminen, toisten tukeminen ja parempi sitoutuminen jäävät saavuttamatta. (Wageman, 1997, 55.)

Myös muualla kirjallisuudessa on tunnistettu johtajuuden uusi rooli itseohjautuvien tiimien muodostamiselle. Roper ja Phillips (2007, 30) esittävät, että johtajan tulisi varmistaa, että työtehtävät soveltuvat tiimityöskentelyyn. Toisaalta erityisesti yhteisöohjautuvuuteen pyrkivässä organisaatiossa työntekijöiden tai tiimin jäsenten tulisi yhdessä muokata työtehtäviä ja sopia työn tekemisen tavoista. Tästä näkökulmasta johtajan tulisi siis ennemminkin varmistaa, että tiimillä on tarvittavat taidot työtehtävien räätälöimiseen oikeanlaisiksi yhdessä tiimin muiden jäsenten kanssa.

Palkitsemisjärjestelmät ovat myös yhteydessä tiimin itse- ja yhteisöohjautuvuuteen. Palkkiojärjestelmät lähettävät signaaleja työntekijöille siitä, mikä on toivottavaa tai epätoivottavaa toimintaa. Mikäli epäviralliset tai viralliset palkkiot keskittyvät yksilön suoriutuksiin, lähettää se signaalin, että on tärkeää keskittyä omaan työskentelyyn, jolloin yhteistyötä ei välttämättä pidetä yhtä tärkeänä. Koko tiimiä tulisikin palkita hyvästä suoriutumisesta ja tiimin tulisi voida keskittyä yhteisiin tavoitteisiin. Palkitsemisjärjestelmien tarkastelun lisäksi on syytä myös varmistaa, että tiimillä on olemassa joitakin selkeitä tavoitteita, jotka ovat haastavia, saavutettavia ja aikasidonnaisia. (Wageman, 1997, 55–57.)

Näiden tekijöiden lisäksi muun muassa tarvittavien resurssien kuten kokoushuoneiden ja muiden resurssien käyttömahdollisuus ovat olennaisia tiimityöskentelyn mahdollistamiseksi. Nykypäivän työelämässä tämä kattaa myös tarvittavat yhteydenpitokanavat, kuten esimerkiksi tiimin omat Microsoft Teams -kanavat tai organisaation käytössä olevat muut tärkeät yhteydenpitokanavat, joilla voidaan korostaa tiimin yhteenkuuluvuutta. Tiimillä täytyy myös olla oikeus tehdä päätöksiä työntekoon liittyvissä päätöstilanteissa.

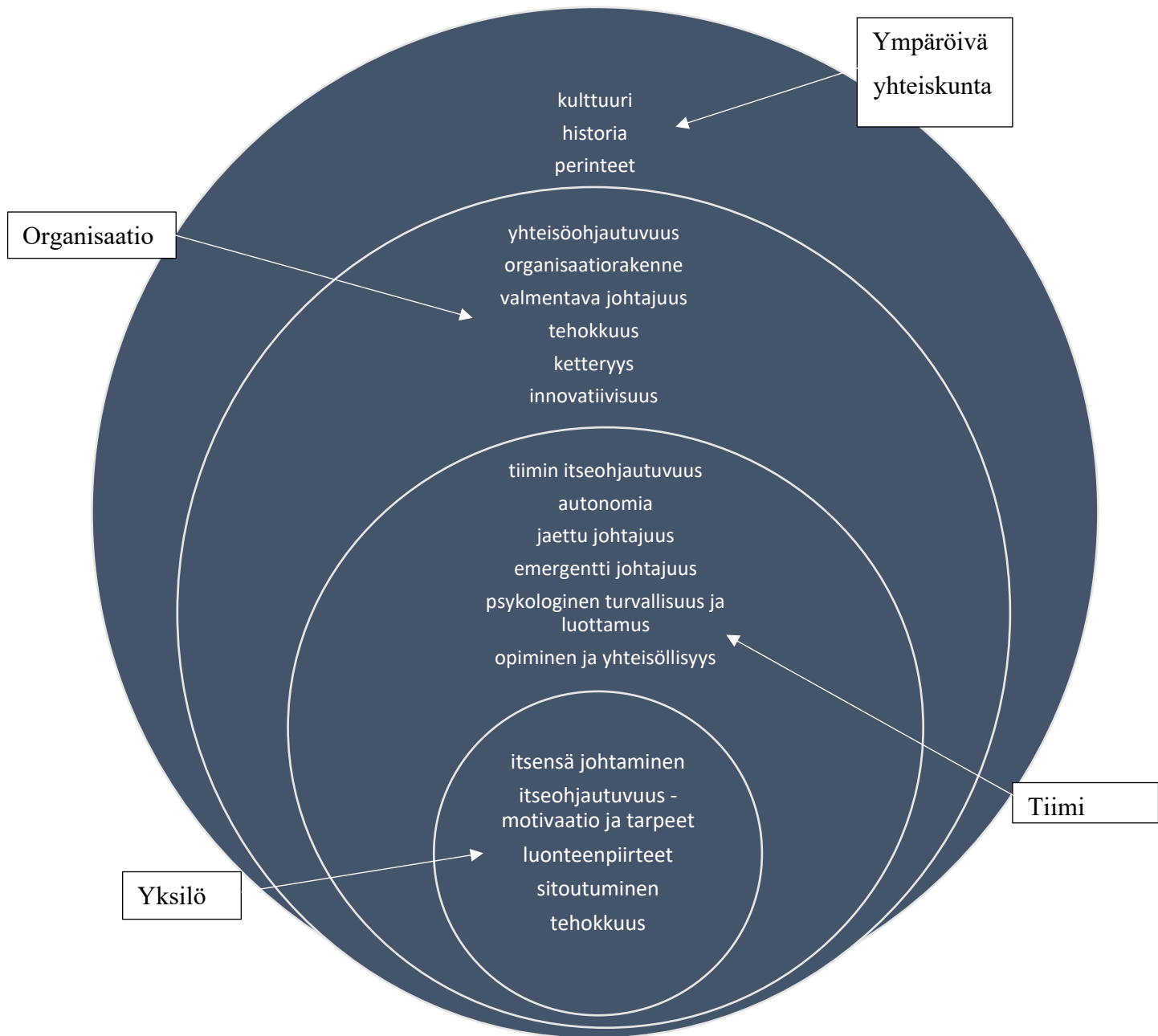
Myös muualla kirjallisuudessa on tunnistettu osittain näiden tekijöiden kanssa yhteneviä johtajan kannalta huomionarvoisia kriittisiä tekijöitä tiimin autonomian ja yhteistyön onnistuneisuudelle. Stray, Moe ja Hoda (2018) tunnistivat tärkeiksi epäonnistumiseen johtaviksi tekijöiksi tiimin sisäisen luottamuksen puutteen, liian suuren riippuvaisuuden muihin tiimin ulkopuolisiin tahoihin, valmennuksen ja organisatorisen tuen vähyyden ja tiimin sisäisten yhtenäisten normien ja tavoitteiden puuttumisen.

Seers, Petty ja Cashman (1995) totesivat, että tiimin autonomian korostaminen johtaa tiimin jäsenten osallistumiseen päätöksentekoon ja tiimin yhteenkuuluvuuden parantumiseen. Tiimin jäsenille tulisi tarjota koulutusta ryhmäytymisestä ja roolien muodostamisesta. Tällainen koulutus kartuttaa yksilöiden ryhmätaitoja, jolloin myös ryhmän toiminta kokonaisuutena tehostuu. Tällaiset asenteet ja autonomisuuden ja ryhmäytyön tärkeyden korostuminen organisaatiossa eivät synny itsestään, vaan niiden täytyy korostua johtajuudessa ja johtajuusviestinnässä.

2.4 Kirjallisuuskatsauksen tiivistelmä

Tiimityöskentelyä on tutkittu siis useissa eri tutkimussuuntauksissa, muun muassa strategisen henkilöstöjohtamisen, sosioteknisten teorioiden ja itsensä johtamisen teorioiden kautta, jotka kaikki korostavat tiimityöskentelyn ja tiimien hyödyntämisen positiivisia puolia eri näkökulmista. Se, keskitytäänkö työntekijöiden voimaantumiseen, motivaatioon ja työtyytyväisyyden parantamiseen, organisaation tehokkuuden ja reaktionopeuden ja oppimisen kehittämiseen vai toiminnalle parhaiten sopivien toimintamallien ja rakenteiden tutkimiseen vaihtelee tutkijoiden asenteen, vallitsevien trendien ja tutkimussuunnan mukaan.

Kuviossa 2 esitän kokoelman kirjallisuuskatsauksen eri osa-alueiden ryhmittymistä, ja siinä on esitetty yleisimpiä tutkimuskohteita kullakin tarkastelutasolla. Itseohjautuvuutta on tutkittu eri tarkastelutasoilla ja erilaisista näkökulmista keskittyen yksilöön, tiimiin tai organisaatioon. Myös organisaatiota ympäröiviä tekijöitä, kuten kulttuuria ja toimialan historiaa on joissain tutkimuksissa analysoitu itseohjautuvuuteen vaikuttamisen näkökulmasta (Rolfsen, 2013b). Harva tutkimus kuitenkin yhdistää kaikkia näitä näkemyksiä kattavaksi kokonaisuudeksi, sillä se paisuisi laajuudessaan niin suureksi, ettei ilmiöiden yksityiskohtaiselle tarkastelulle jäisi tilaa. Todellisuuden hahmottamiseksi on kuitenkin tärkeää muodostaa kokonaiskuva ilmiöistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä, jottei jokin tietty osa-alue korostu liikaa ja jotta ilmiöiden keskinäisiä suhteita voidaan hahmottaa.



Kuvio 2 Aikaisempien tutkimusten ryhmittely

Vaikka tutkimussuuntauksien välillä on eroja sen suhteen, mikä on tarkasteltava yksikkö tai millaisia syy-seuraussuhteita tutkitaan, ja vaikka tiimityöskentelyn ja organisaation tehokkuuden parantumisen välinen yhteys ei ole kaikissa tutkimuksissa suoraviivainen, on kuitenkin selvää, että tiimityöskentelystä ja työntekijöiden voimaantumisesta on hyötyä useille organisaatioille. Kirjallisuuskatsauksessani olen esitellyt yhteisöohjautuvuuden taustalla vallitsevia teorioita ja aikaisemmin havaittuja hyötyjä, mahdollisia haittoja, sekä

jo havaittuja yhteisöohjautuvuutta mahdollistavia tai estäviä tekijöitä. Empiirisen osuuteni ja tulosten esittelyn taustaoletuksena on kuitenkin aikaisemman kirjallisuuden valossa, että voimaantumisen kautta tapahtuvan yhteisöohjautuvuuden lisääminen on organisaatiossa tavoiteltavaa, sillä hyödyt vaikuttaisivat olevan haittoja selvästi suuremmat.

Suuri osa aikaisemmasta kirjallisuudesta keskittyy tutkimaan itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden seurauksia ja positiivisia vaikutuksia. Aikaisemmassa kirjallisuudessa pyritään myös erittelemään itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden eri tekijöitä ja sitä, miten ne ovat yhteydessä parempaan suoriutumiseen. Siitä, miten organisaatiot voivat mahdollistaa yhteisöohjautuvuutta on kuitenkin vielä hyvin rajallisesti tietoa. Kirjallisuuskatsauksessani olen tunnistanut kirjallisuudesta joitakin tekijöitä jotka voivat vaikuttaa yhteisöohjautuvuuden syntymiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Siitä, miten organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa näihin ilmiöihin on kuitenkin hyvin vajavaisesti tietoa. Useimmissa tutkimuksissa keskitytään myös tarkastelemaan hyvin tarkkarajaisesti jotakin tiettyä ilmiötä. Seuraavissa luvuissa keskityn selvittämään kohdeorganisaationi avulla miltä yhteisöohjautuvuus näyttää todellisessa maailmassa ja pyrin muodostamaan laajemman kokonais käsityksen siitä, miten yhteisöohjautuvuutta voidaan mahdollistaa.

3 METODI

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämä tutkimus toteutettiin tarkastelemalla suomalaista rakennusalan ratkaisuja toteuttavaa yritystä, jolla on myyntitoimistoja 34 maassa ja tuotantoa 12 eri maassa. Tutkimuksessa haastateltiin tiimin jäseniä ja esihenkilöitä kolmesta tiimistä, jotka toimivat eri maissa. Haastattelukysymysten laatimisen ja aineiston analysoinnin tueksi keräsin ensin tietoa kohdeorganisaatiosta. Sain tietoa organisaation myyntimatriisin johtajalta, sekä yrityksen verkkosivuilta.

Analyysin kannalta kirjallisuuden perusteella tärkeitä huomioitavia asioita ovat organisaation arvot, kulttuuri ja organisaatorakenne. Organisaation arvot on verkkosivuilla lueteltu: asiakastarpeisiin vastaaminen, toistemme kunnioittaminen ja luottaminen, jatkuva kehittyminen ja kannattavan kasvun etsiminen. Haastatteluissa pyysin haastateltavia myös arvioimaan, miten arvot vaikuttavat heidän työskentelyynsä.

Esittelin luvussa 2.2.1 Leen ja Edmondsonin (2017) luoman itseorganisoituvan organisaation peruspiirteet. Analyysin tueksi päätin myös arvioida kohdeorganisaatiota näiden piirteiden valossa saadakseni paremman kuvan siitä, mihin hierarkisuuden ja yhteisöohjautuvuuden janan kohtaan organisaatio sijoittuu. Kohdeorganisaatiota voisi parhaiten kuvata adhokratiaksi, sillä organisaatiossa on olemassa selkeä hierarkia, mutta toisaalta tietyissä organisaation osissa on pyritty siirtymään itseohjautuvien tiimien käyttöön. Mintzbergin määrittelemä adhokratia on organisaatiomuotona sellainen, joka on perinteisen hierarkian ja itseorganisoituvan organisaation välimuoto, ja jossa vallan hajauttamista toteutetaan valikoidusti (Martela, 2019, 5–7).

Organisaatiossa toteutuu monet kirjallisuudessa esitetyt itse- ja yhteisöohjautuvuuden käytölle otollisiksi tunnistetut piirteet, eikä siten ole ihme, että organisaatiossa pyritään hyödyntämään itseohjautuvia tiimejä. Organisaation valmistamat rakennustoimialan tuotteet ja palvelut suunnitellaan ja valmistetaan projektikohtaisesti. Työntekijöistä suurin osa on korkeasti koulutettuja ja oman alansa asiantuntijoita, mikä myös tekee yhteis-

söohjautuvuudesta ja itseohjautuvuudesta vartenotettavamman vaihtoehdon työn organisoimiselle. Organisaatio on jakautunut useisiin eri osiin, jotka toimivat saman päämäärän ohjaamina, mutta jotka ovat organisoituneet hyvin eri tavoin. Osaan tiimeistä on pyritty luomaan vahvat itseohjautuvuuden mahdollisuudet.

Organisaation eri alaorganisaatioiden eroavaisuuksia selittää osin myös se, että organisaatio kattaa koko tuotantoketjun tuotannosta myyntiin asti. Näin ollen eri osilla on hyvin erilaiset rakenteet ja työolosuhteet sen mukaan, millaista työtä yksikössä tehdään. Tässä tutkimuksessa keskityin Ruotsissa ja Norjassa toimiviin myyntiorganisaatioihin, sekä myynnin tukitoimintoja tarjoavaan Slovakiassa sijaitsevaan yksikköön, sillä nämä ovat niitä organisaatioiden osia, joissa yhteisöohjautuvuutta tavoitellaan ja joissa toiminta on vahvasti tiimilähtöistä.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimustapa tukee tutkimuksen tavoitetta kerryttää ymmärrystä siitä, millaiset organisaatiokenteet ja johtamistavat organisaatiossa mahdollistavat itse- ja yhteisöohjautuvuutta organisaatiossa. Tavoitteena oli saavuttaa syvä ymmärrys organisaation toiminnasta ja nykyisten käytäntöjen ja johtamisen vaikutuksista yhteisöohjautuvuuden mahdollistamiseen.

Tutkimusmenetelmänä hyödynsin teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja haastatteluja, joissa edetään ennalta määriteltyjen teemojen avulla ja esitetään tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja ja merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 77.) Teemahaastattelu luokitellaan strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelumenetelmien janalla puolistrukturoiduksi haastatteluksi, mutta on usein läheltä strukturoimatonta haastattelua, sillä haastattelukysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47). Niin on myös tässä tutkimuksessa, sillä haastattelukysymykset mukautuivat sen mukaan, millaisessa asemassa haastateltava toimi ja millainen hänen yksikkönsä oli. Ainoastaan haastattelurungon teemat pysyivät täysin samoina kaikissa haastatteluissa. Haastattelujen informantteina toimivat itseohjautuvien tiimien jäsenet sekä tiimin ulkopuoliset johtajat tai esimiehet.

Haastatteluja voi kuvata myös fenomenologisiksi haastatteluiksi. Fenomenologisessa haastattelussa pyritään luomaan avoin ja mahdollisimman aidon keskustelutilanteen kaltainen tilanne. Tarkoituksena on muotoilla kysymykset siten, että saadaan haastateltava kertomaan narratiiveja omista kokemuksistaan. (Laine, 2001, 35–36.) Tällainen haastattelutilanne on hyvin luonteva ja se tukee tavoitettani saada mahdollisimman syvällistä ja merkityksellistä tietoa tiimien ja johtajuuden välisistä liitoksista ja niiden nykytilasta. Pyrin muodostamaan haastattelukysymykset avoimiksi, mikä kannustaa haastateltavia kertomaan pidempiä, tarinanomaisia kokemuksia.

Haastattelukysymysten laatiminen on aikaa vievä prosessi, ja puolistrukturoidun haastattelun haastattelurungon laatimisessa tulee pohtia mitkä ovat kaikista tärkeimmät teemat, jotta tärkeät asiat saadaan rajatun ajan puitteissa käytyä läpi. Kysymykset on kuitenkin laadittava niin, että haastattelu pysyy joustavana ja että mahdollisesti uusiin esille nouseviin aiheisiin voidaan keskittyä esittämällä jatkokysymyksiä. (Adams, 2015, 495–499.) Haastattelurunko olikin joustava, sillä en tiennyt etukäteen, mikä oli tiimien todellisuus ja oliko niissä itseohjautuvuutta. Valmistauduin siis selvittämään miten itseohjautuvuus mahdollistettiin tai toisaalta mitkä asiat ovat esteenä itseohjautuvuuden mahdollistumiselle. Haastattelut siis elivät tutkimusprosessin aikana sen perusteella, mikä oli tiimissä ja alaorganisaatiossa vallitseva todellinen tila.

Haastateltavien etsintä on tärkeä osa tutkimusprosessia. Tämä on usein haasteellinen osa, ja vaiheeseen liittyy eri tutkimuksissa erilaisia vastoinkäymisiä (Seale, Gobo, Gubrium & Silverman, 2004, 16–17.) Omassa tutkimuksessani havaitsin ongelmalliseksi tutkimukseni aiheen asettamat rajoitukset. On vaikeaa määritellä etukäteen, missä organisaatioissa käytetään itseohjautuvia tiimejä, sillä tätä ei usein määritellä organisaatioiden verkkosivuilla, vaan yrityksistä on oltava sisäpiirin tietoa. Näiden potentiaalisten tutkittavien organisaatioiden joukosta on vielä löydettävä ne, jotka ovat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Oman haasteensa informanttien etsintään toi Covid-19 pandemia, jonka myötä osa organisaatioista kertoi, ettei heillä ole tällä hetkellä aikaa tai resursseja osallistua uusiin projekteihin. Otin yhteyttä yrityksiin marraskuussa ja joulukuussa, mutta oikeiden henkilöiden tavoittaminen osoittautui melko haasteelliseksi.

Lopulta sain sovittua videopuhelun yrityksen edustajan kanssa tammikuulle. Tutkimukseni eteni siis ensin pitkään teoreettisen kehyksen hahmottelun ympärillä, ennen kuin pääsin keräämään empiirisen aineistoni. Tällaisesta lähestymistavasta on myös hyötyä, sillä haastatteluissa saatiin kerättyä paljon tarvittavaa tietoa, eikä jatkohaastatteluja tarvittu. Toisaalta teoriaan palattiin vielä haastattelujen kanssa vuorotellen sillä empiria myös osin ohjasi teorian muodostumista lopulliseen muotoonsa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, sillä ryhmähaastattelujen järjestäminen etäyhteydellä voi tuoda mukanaan erilaisia teknisiä ongelmia, eikä hyvälle ryhmähaastattelulle olennaista luonnollista keskustelua pääse muodostumaan. Osa haastattelun teemoista oli myös sellaisia, etteivät tiimin jäsenet välttämättä olisi olleet niin avoimia vastauksissaan, mikäli ne olisi toteutettu tiimin johtajan ja muiden jäsenten kanssa samalla.

Haastateltavien nimet kerättiin lumipallo-otantaa käyttäen, eli ensimmäinen yhteyshenkilöni esitteli kaksi henkilöä, joiden arveli soveltuvan informanteiksi, ja heiltä sain lisää ehdotuksia siitä, ketä voisin haastatella seuraavaksi. Haastattelut lopetettiin, kun aineisto satureoitui, eli haastatteluissa ei tullut käytännössä enää mitään olennaisesti uutta informaatiota tutkimukseni kannalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 59–60.)

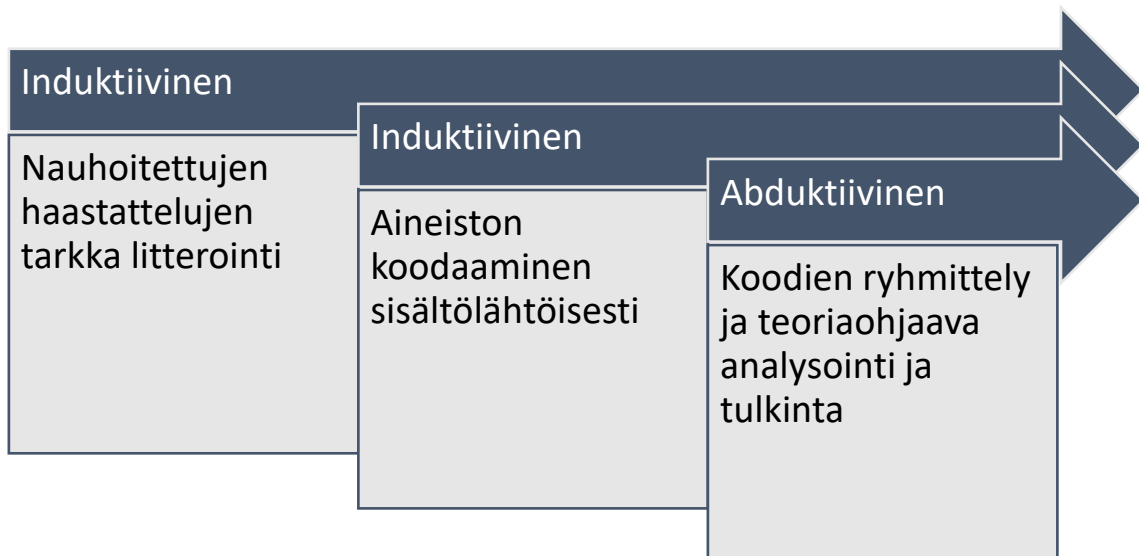
Haastateltavat valikoituivat haastatteluihin tiimin koon, kiinnostuksen ja saavutettavuuden perusteella. Usean tiimin jäsenen ja esimiehen haastattelu mahdollisti sen, että organisaation eri yksiköistä saatiin laajempi kuvaus. Kehykseksi tulosten analysointiin hankin tietoa myös koko organisaation organisaatorakenteesta, johtamiskäytänteistä, arvoista ja kulttuurista, sillä nämä ovat kaikki tärkeitä analyysini kannalta. Tiedot on kerätty tukemaan haastattelurungon muodostamista ja haastattelujen tulosten kokoamista ja analysointia yrityksen verkkosivuilta sekä yrityksen yhteyshenkilön jakaman materiaalin ja organisaatorakennekaavion kautta.

3.3 Analysointi

Haastatteluja kertyi yhteensä seitsemän ja haastattelut kestivät 40 minuutista 75 minuuttiin. Litteroin haastatteluja sitä mukaa kun tein niitä, jotta pystyin arvioimaan, mitkä asiat nousivat tärkeiksi ja mitä mahdollisia lisäkysymyksiä seuraaviin haastatteluihin tulisi sisällyttää syvemmän ymmärryksen laajentamiseksi.

Oman mielenkiintoisen lisänsä haastattelujen litterointiin ja analysointiin toi se, että haastattelut tehtiin englanniksi, mutta tutkimusraportin kieli on suomi. Litteroitua tekstiä haastatteluista kertyi yhteensä noin 65 sivua analysoitavaksi. Haastattelut on litteroitu mahdollisimman tarkasti, jotta asiayhteys, haastateltavien tyyli, sekä mahdolliset piilomerkitykset ovat löydettävissä varsinaisesta datasta.

Aloitin analysoinnin koodaamalla aineistoa. Pysin toimimaan ensimmäisessä vaiheessa täysin aineistolähtöisesti, jotta ennako-oletukseni tai teoriani ei ohjaisi aineistosta poimittuja valintoja liikaa. Koodaus tapahtui niin, että valitsin tekstistä otteita, jotka kuvasivat hyvin jotakin tärkeältä vaikuttavaa asiaa. Koodit olivat siis yleensä lauseen tai virkkeen pituisia otteita, joiden sisältö toi jotakin uutta tai mielenkiintoista esille. Pysähdyin myös arvioimaan koodaukseni onnistuneisuutta Tjoran (2019, 31–33) esittämien ehdotusten mukaan. Kysyin ensimmäisen haastattelun koodauksen jälkeen itseltäni ovatko koodit sellaisia, että ne olisi voitu luoda jo ennen aineiston analysointia? Kyseenalaistin myös, kertovatko koodit mitään siitä, mitä haastateltavat varsinaisesti tarkoittivat? Näiden kysymysten perusteella muokkasin vielä osittain koodaustani, jotta se ei olisi vain haastatteluaineiston luokittelua ennakoitujen teemojen mukaan, vaan kuvasi aineiston tärkeimpiä merkityksiä tarkasti ja rikkaasti.



Kuvio 3 Aineiston analysointiprosessi

Ensimmäisen vaiheen jälkeen siirryin ryhmittelemään koodeja sekä niiden sisällön että tutkimustavoitteeni mukaan. Muodostin relevanteista koodeista ryhmiä, joiden perusteella aloin kirjoittaa auki tuloksiani ja hylkäsin joitakin epärelevantteja koodeja, joilla ei loppujen lopuksi ollut arvoa tämän tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta ja asetettujen rajausten puitteissa. Koodeista sisältörikkaimmat päätyivät myös lainauksiksi tulosten esittelyyn. Tjora (2019, 38) esittää, että yleensä on hyvä, jos ryhmiä muodostuu kolmesta kuuteen. Oma jaotteluni asettui tälle välille viiteen ryhmään, jotka toimivat myös tulosten esittelyssäni alalukuina. Tällainen analysointiprosessi etenee siis induktiivisesta empiriaan perustuvasta koodaamisesta abduktiiviseen teorian ja tutkimusintressien ohjaamaan lähestymistapaan (Tjora, 2019, 39). Lainaukset on pyritty kääntämään mahdollisimman tarkasti, jotta haastateltavan sanojen tarkoitus ei muuttuisi.

3.4. Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 185–186) esittivät, että voi olla viisasta luopua kokonaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteistä, sillä ne perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi

päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen. Nämä käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, eivätkä ole hyvin sovellettavissa kvalitatiiviseen, merkityksiä rakentavaan tutkimustapaan.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida mm. sen perusteella, miten hyvin tutkija dokumentoi sen, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa ja miten uskottavasti menettely voidaan perustella. Tässä tutkimuksessa pyrin parantamaan luotettavuutta litteroimalla aineiston mahdollisimman tarkasti nauhoitteiden perusteella ja huomioimaan haastatteluissa esiintyvät mahdolliset ristiriidat samaa todellisuutta kuvattaessa. Myös induktiivinen aineiston koodaaminen parantaa tulosten luotettavuutta, sillä se vähentää tutkijan omien ennako-oletusten ja tutkimuksen tavoitteiden vaikutuksia esiin nouseviin tuloksiin, jolloin tulokset kuvaavat mahdollisimman tarkasti haastateltavien todellisia tarkoituksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 187–189.)

Etenkin kvalitatiivisissa tutkimuksissa on kuitenkin aina huomioitava, että tulokset eivät ole täysin yleistettävissä, eikä tämä ole tutkimuksen tarkoituksaan. Olen pyrkinyt parantamaan tutkimuksen luotettavuutta myös tuomalla esiin omat ennako-oletukseni raportin johdanto-osiossa sekä tutkimusprosessin etenemistä kuvaavassa luvussa.

3.5. Aineiston kuvaus

Aineisto kerättiin kolmessa eri maassa toimivista yksiköistä. Haastattelut tehtiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta ja tallennettiin myöhempää litterointia ja analysointia varten. Haastattelujen kysymysrunko muokkautui myös sen mukaan, missä tehtävässä haastateltava työskenteli, sillä haastatteluun osallistui aluejohtajia, tiimijohtajia ja tiimin jäseniä. Viimeiseksi haastattelin myös myyntimatriisin johtajaa, joka toimii myös johtoryhmän jäsenenä. Hänen haastattelunsa rakenne poikkesi muista, sillä sen tavoite oli valottaa organisaation tavoitteita ja taustoja sekä tuoda johdon näkökulma mukaan tarkasteluun.

Haastateltavien nimet on haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi poistettu lainatuista otteista, ja haastattelut on koodattu niin, että haastateltava yksi on H1, haastateltava kaksi

on H2 jne. Haastatteluissa viitataan yksiköiden toimintamaahan, sillä se on tulosten va-
lossa myös merkityksellistä, mutta mm. työnimikkeet on myös poistettu yksityisyyden
takaamiseksi.

Haastatteluista kerätystä aineistosta on poimittu tärkeitä kohtia, jotka on suomennettu ra-
portin sujuvuuden vuoksi, jotta raportin kieli pysyy samana. Aineistosta on pääteltävissä,
että eri yksiköissä on hieman toisistaan poikkeavia yhteisöohjautuvuuden ja itseohjautu-
vuuden tapoja, sekä erilaista johtamista. Näitä eroja huomioidaan ja analysoidaan johto-
päättösosiossa.

Haastatteluaineistosta on valittu otteet, jotka edustavat parhaiten kyseistä huomiota. Mi-
käli useampi haastateltava on nostanut esille saman asian, on se huomioitu otteiden väli-
sissä selityksissä. Otteet on myös pyritty esittämään niin, että niiden konteksti eli kysy-
mys tai keskustelun kulloinenkin aihe tulee selkeästi esille, jottei otteiden merkitys muutu
tai jää epäselväksi. Lainaukset on pyritty säilyttämään pääasiassa sanatarkkoina, mutta
niistä on poistettu mm. henkilötietoja, jotka on korvattu esimerkiksi hakasulkuihin sijoit-
tulla ammattinimikkeellä. Hakasulkuihin on myös lisätty sellaista tietoa, joka on vält-
tämätön asiayhteyden selvittämiseksi ja käy selväksi edellisten virkkeiden perusteella,
mutta ei muuten selviäisi lainatusta otteesta. Näiden lisäksi joitakin lainauksia on lyhen-
netty jättämällä pois epärelevantteja asioita. Tämä on merkitty lainauksiin käyttämällä
kahta toisistaan erotettua ajatusviivaa (– –).

Tanska, myyntiorganisaatio	H1
Tanska, myyntiorganisaatio	H2
Tanska, myyntiorganisaatio	H3
Slovakia, myynnin tukipalvelut	H4
Slovakia, myynnin tukipalvelut	H5
Ruotsi, myyntiorganisaatio	H6
Suomi, johtoryhmä	H7

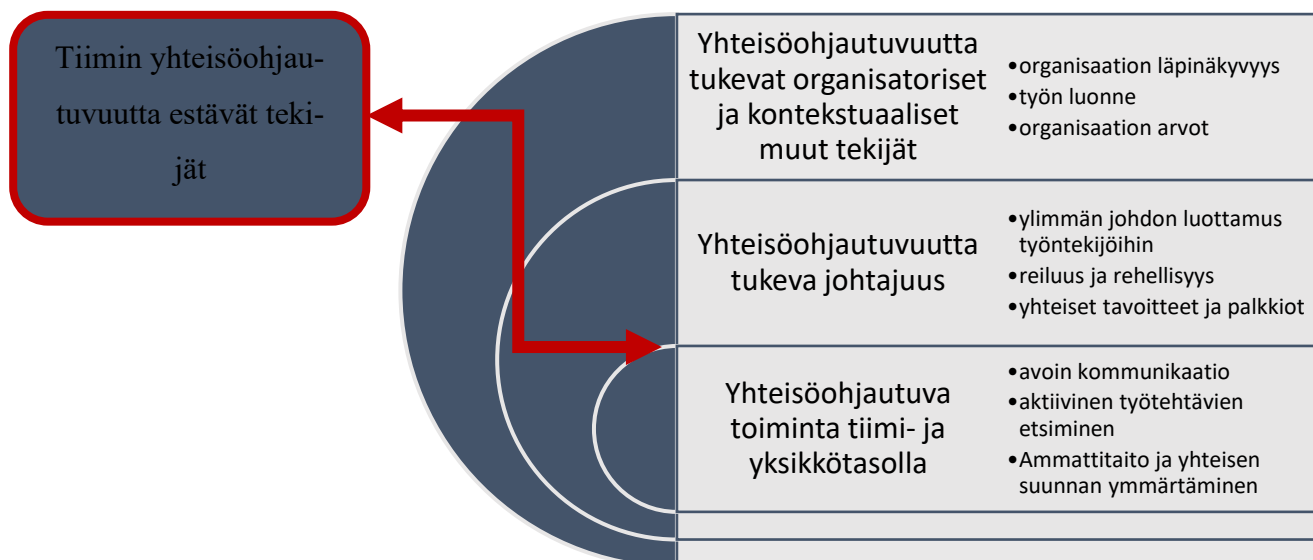
Taulukko 1 haastattelut maan ja alaorganisaation mukaan

Taulukossa 1 on kuvattu haastateltavat sen mukaan missä toimintayksikössä he työskentelevät. Tanskan toimintayksikön haastateltavat työskentelivät kahdessa eri minitiimissä, jotka muodostivat suuremman tiimin, ja Slovakian haastateltavat toimivat myös samassa tiimissä. Näiden haastattelujen lisäksi haastattelin myös myyntimatriisin johtajaa organisaation johdon näkemyksiä kartoittaakseni ja saadakseni paremman käsityksen organisaation tavoitteista ja toimintaa ohjaavien ohjeiden ja toimintamallien sisällöstä.

4 TULOKSET

4.1 Keskeisten tulosten ryhmittely

Tässä osiossa esittelen tutkimuksen keskeisiä tuloksia ryhmittelyn kautta. Kuvio 4 havainnollistaa tulokset kokonaisuudeksi. Kuvioon on nostettu mielestäni tärkeimmät tuloksissa esiin nousseet asiat kyseisen kohdeorganisaation toiminnan näkökulmasta. Kuvio ei siis pyri kuvaamaan kaikkia mahdollisia eikä kaikissa olosuhteissa tärkeimpiä huomioitavia asioita yhteisöohjautuvuutta tarkasteltaessa, vaan kuvaa nimenomaisesti käsittelemääni kohdeorganisaatiota ja keräämääni aineistoa. Seuraavissa kappaleissa esittelen tärkeimmät tulokset tämän jaottelun kautta. Lopuksi esittelen vielä erillisenä huomiona Covid19-pandemian mahdollisia vaikutuksia, sillä nämä ovat olennainen ja poikkeuksellinen kontekstuaalinen tekijä tutkimukseni tulosten taustalla.



Kuvio 4 Tulosten ryhmittely

4.2 Yhteisöohjautuva toiminta tiimissä

Tiimit ja toimintayksiköt vaihtelivat itseohjautuvan ja yhteisöohjautuvan toiminnan esiintymisen yleisyydessä. Toiminnan esiintymiseen vaikutti mm. työtehtävät sekä työntekijöiden kokemuksen määrä. Myös muun muassa työntekijöiden koulutustausta nousi esille kysyttäessä itseohjautuvuuden esiintyvyydestä ja oletetuista syistä.

*Kaikilla työntekijöillä on jokin korkea koulutusaste, lähinnä insinööri-
ritausta. H6*

Vaikka työtehtävät olivat monilta osin melko eriytyneitä, tehtiin yksiköissä myös yhteistyötä. Myös toisten työtehtävien ymmärtäminen kokonaisuuden hahmottamisen kannalta koettiin tärkeäksi. Toisten työtehtävien ymmärtäminen on tärkeä osa yhteisöohjautuvuutta, sillä se auttaa hahmottamaan organisaation yhteistä suunta ja omaa sekä muiden osaa sen realisoitumisessa. Muihin jäseniin, organisaation yleiskuvaan sekä erilaisiin työtehtäviin tutustutaan jo alkuvaiheessa, sillä eräs haastateltavista kertoi, että se on osa aloitavien työntekijöiden kolmikuukautista koulutusjaksoa. Toisten työtehtävien ja panoksen

ymmärtäminen auttaa myös yhteistyön syntymisessä ja kommunikaation sujuvoittamisessa.

Myyjien on ymmärrettävä mitä projektimanagerit tekevät. Heidän täytyy laskea oikea hinta projekteille. Joten he puhuvat paljon keskenään. H1

Aktiivinen työtehtävien etsiminen

Yksi tärkeä haastatteluissa esille noussut yhteisöohjautuvuuden piirre, joka on koko yksikön kannalta tärkeä, on että potentiaalisia tilaisuuksia ei etsitä ainoastaan itselle, vaan myös työkavereille. Vaikka työntekijöillä on tiettyjä osaamisalueita, jotka osittain määrittelevät sen, kuka on vastuussa mistäkin, tunnistetaan työyhteisössä, että yhteisiä tavoitteita ei voi saavuttaa yksin vaan ne vaativat koko tiimin panoksen.

Meillä on yksi tuote, jonka suhteen minun ajatellaan olevan ekspertti – ja meidän tulee saada viisi suurta projektia tätä tuotetta koskien, ja voisi sanoa että se on minun tehtäväni. Mutta en voi tehdä sitä yksin, joten kaikki tiimini jäsenet – heidän tulee myös esitellä tuotetta, joten se on oikeastaan tiimin yhteinen aikaansaannos. H2

Avoin kommunikaatio

Mahdollisista ongelmista ja omiin projekteihin liittyvistä haasteista keskustellaan myös muiden tiimin jäsenten kanssa avoimesti. Vaikka monet projektit ovat henkilökohtaisia, osallistuu isompiin projekteihin useampi työntekijä. Yksi haastateltava kertoi, että vaikka useimmiten tarjoukset tehdään yksin, isommissa tapauksissa he puhuvat yhdessä ja keskustelevat mahdollisesta strategiasta keskenään. Haastatteluissa korostui, että haasteista keskustellaan yhteisissä palavereissa ja niihin yritetään löytää ratkaisuja tiimilähtöisesti. Keskustelu on avointa, eikä ongelmia pelätä tuoda esille.

Jos jollain on jokin ongelma jonkin asian kanssa, hän kertoo siitä ja keskustelemme siitä yhdessä tai etsimme jonkun ratkaisun sen selvittämiseksi. H4

Työntekijät myös kommunikoivat paljon suoraan toisten tiimien tai yksiköiden työntekijöiden kanssa, eli kommunikaatio ei kulje vain ylös- ja alaspäin organisaatiossa, vaan myös sivuttain. Tämä on tärkeää organisaatiossa, jossa esimerkiksi myynti, mallinnus ja valmistaminen voidaan suorittaa eri maissa sijaitsevilla yksiköillä. Tiedon kulkeminen esihenkilön kautta ei mahdollistaisi tehokasta toimintaa. Haastateltavat kertoivat, että he suorittavat paljon työtehtäviä itsenäisesti, mutta myös muita osastoja konsultoiden. Mikäli herää tunne, että ei ole varma asian hoitamisesta voi myös olla yhteydessä omaan esihenkilöön tai mm. tuotantoyksikköön tai mallintajaan ja selvittää asiaa sitä kautta, jotta ratkaisu löytyy.

*Tyypillinen työpäivä on sekoitus yhteistyötä paikallisten mallintajien –
– sekä muiden toimintayksiköiden insinöörien kanssa. H4*

Itseohjautuvuuden riskit

Itseohjautuvuuteen voi liittyä myös huonoja puolia, jotka tulisi myös huomioida ja niiden merkittävyys arvioida. Yhdessä haastattelussa nousi esille, itseohjautuvuuden riski, että kun ongelmat ratkotaan itse oma-aloitteisesti siellä missä niitä esiintyy, eivät ne välttämättä tule esimiesten, johdon tai laajemman joukon tietoisuuteen. Silloin voi jäädä selvittämättä mikä tällaiseen ongelmaan on johtanut ja miten sellaisia voidaan välttää organisaation tasolla jatkossa. Toisaalta varjopuolen nähtiin kuitenkin olevan itseohjautuvuuden hyötyihin verrattuna pieni.

Yksi riski itsenäisten ihmisten kanssa on, että jos asiakas ei ole jostain syystä tyytyväinen, niin miten saan tietää siitä? Koska he ratkovat ongelmat itse. Niin miten voisin oppia, ymmärtää tai vaikuttaa asiaan, jos on asiakkaita, jotka eivät ole tyytyväisiä. H1

Itseohjautuvuuden varjopuolena siis on, että todellinen kokonaiskuva asiakkaista ja organisaation tapahtumista voi hämärtyä, kun seuranta ja kontrollointi on minimaalista. Toisaalta tällaisia sudenkuoppia voidaan välttää, kun organisaatiossa on avoimuuteen kannustava ilmapiiri ja yksittäisillä työntekijöillä on luottoa siihen, että he saavat tehdä virheitä ja oppia niistä. Kun virheet ja ongelmat tuodaan esille, voi koko organisaatio yhdessä oppia niistä ja kehittyä paremmaksi.

4.3 Yhteisöohjautuvuutta tukeva johtajuus

Ylimmän johdon luottamus työntekijöihin

Organisaation johdon näkemykset ja johtamistapa nousi esille useassa haastattelussa. Näiden koetaan antavan suuntaa organisaatiolle ja organisaatiossa esiintyvälle muulle johtamiselle, sekä muodostavan raamit itseohjautuvuudelle eri yksiköissä ja tiimeissä. Ylimmän johdon johtamistavan koetaan mahdollistavan myös yksiköiden melko vapaa toiminta. Organisaation johto nähdään siis mahdollistavana tekijänä itseohjautuvuuden syntymiselle. Tätä vapautta työskennellä ilman jatkuvaa seurantaa arvostetaan, mutta sen ehtona nähdään olevan, että työntekijä on kykeneväinen ja osoittaa olevansa kykeneväinen tehtävien itsenäiseen hoitamiseen.

Organisaation ylin johto tarjoaa mahdollisuuden yksittäisille henkilöille näyttää, että he ymmärtävät liiketoimintaa ja toimialaa, ja jos tämä henkilö saavuttaa odotukset, tarjoaa johto myös hänelle vapauden toimia sen mukaisesti. H1

Ylimmän johdon asenteiden nähdään myös toimivan esimerkkinä johtamistavoille muualla organisaatiossa ja omia johtamistapojaan voi opetella muokkaamaan tätä esimerkkiä seuraamalla. Vapauden ja vastuun myöntävä johtamistyyli nähdään siis organisaation tapana toimia, ja tämän nähdään olevan myös organisaatiossa tavoiteltava johtamistyyli. Näin ollen johdon näkemykset eivät vaikuta vain yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvaan työotteeseen, vaan myös itseohjautuvuutta tukevan valmentavan johtamistavan muodostumiseen organisaation eri osissa ja alemmilla tasoilla.

Olen nähnyt ylimmän johdon asenteen vapauden myöntämiseen, ja minun on helppoa huijata hieman ja oppia siitä ja matkia sitä omassa johtamisessani. H1

Myös luottamus työntekijöiden osaamiseen on tärkeä tekijä itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden mahdollistamisessa. Lähes kaikissa haastatteluissa korostuikin juuri työntekijöiden osaaminen ja usko tähän osaamiseen. Haastatteluissa korostui usko kaikkien työyhteisön jäsenten ymmärrykseen toimialasta, omista työtehtävistään sekä organisaation yleisestä suunnasta ja yhteisistä tavoitteista.

Täällä nyt työskentelevät ihmiset ovat todella osaavia, ja heillä on monen vuoden kokemus ratkaisuihastamme ja tuotteistamme, joten he osaavat tehdä oikeat päätökset itse. Se on ehdottomasti avain työntekijöidemme itseohjautuvuuteen. H1

Reiluus ja rehellisyys

Organisaatiossa johtamistapaa kuvailtiin mm. rehelliseksi ja reiluksi. Oppimisen ja avoimuuden tärkeyttä korostettiin useammassa haastattelussa. Nämä ovat myös organisaation virallisten arvojen kanssa yhteneviä. Tällainen johtamistapa yleensä parantaa työtyytyväisyyttä, ja haastateltavat kertoivatkin, ettei yksiköissä ollut ollut paljon vaihtuvuutta, vaan monet työntekijät olivat olleet jo pitkään samassa organisaatiossa.

Arvostan [organisaatiossa] läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä ja reilua työntekijöitä kohtaan, ja heille annetaan tunne, ettei heidän tarvitse pelätä kysyä mistään, he voivat olla avoimia ja tuntevat että voivat kehittyä. H5

Kysyttäessä organisaation kannustuksesta itseohjautuvuuteen ja toiminnan vapauteen, osa haastateltavista vertasi organisaatiota muihin tuntemiinsa organisaatioihin. Organisaatiossa koettiin mahdollistettavan tarvittava vapaus työntekoon ja itsenäiseen päätöksentekoon, ja tämän nähtiin pohjautuvan organisaation arvoihin ja ylimmän johdon lähestymistapaan.

Olen puhunut paljon ystäväieni kanssa ja suurin ero heidän työpaikkoihinsa verrattuna on lähestymistapa johtamiseen – – [Monet muut] organisaatiot ovat konservatiivisempia ja vapautta on rajoitettu enemmän tiukoilla säännöillä, eivätkä ne ole halukkaita muuttamaan.

H5

Myös kommunikaatioketjujen välittömyys nousi esille useassa haastattelussa. Johdon haastattelussa nousi esille, että kuka tahansa voi koska tahansa ottaa yhteyttä ylimpään johtoon, ja tämä nopeuttaa päätöksentekoa organisaatiossa. Eräs haastateltava kertoikin, että hänen ollessa työskennellyt organisaatiossa vasta vähän aikaa, otti hän vastuulleen

toimitusjohtajan vierailun esitellen hänelle paikkoja ja osallistuen hänen kanssaan asiakastapaamiseen. Hän nosti tapauksen esimerkiksi organisaation litteydestä ja hierarkkisten roolien asettamien kommunikaation vaikeuttajien vähyydestä. Tasavertaisen ja jatkuvan kommunikaation koettiin synnyttävän luottamusta työyhteisössä.

”Mielestäni [kommunikaation tuoma luottamus] mahdollistaa molemmille osapuolille vapauden tehdä päätöksiä päivittäisessä työelämässä, koska kun ongelmia esiintyy, puhumme niistä ja päädymme yhdessä ratkaisuun.” H6

Tasapaino vaikuttamisen ja asioihin puuttumisen välillä koetaan myös joskus haastavaksi. Tämä onkin yksi itse- ja yhteisöohjautuvuuden vaikeimmista aspekteista, sillä tiimijohtajan rooli voi jäädä melko epäselväksi. Osa myös koki, että on johdon ja esihenkilöiden vastuu voimaannuttaa työntekijöitä, jotta he voivat kasvaa ja tehdä itsenäisesti päätöksiä ja myös oppia virheistään.

He eivät halua, että kommentoin mitä tehdä, sillä he luultavasti tietävät sen joskus paremmin kuin minä. On siis löydettävä tasapaino vaikuttamisen ja heidän itsenäisen päätöksentekonsa väliltä. H1

Yhteiset tavoitteet ja palkkiot

Tavoitteiden asettamisessa erottui eroja eri yksiköiden välillä. Toisaalta myös organisaation perusohjeistus ohjaa tavoitteiden asettamisprosessia, ja eräs haastateltavista kertoi, että uusi organisaationlaajuinen ohjeistus on asettaa viisi henkilökohtaista tavoitetta vuositasolla. Tavoitteita asetettiin sekä työntekijälähtöisesti että esimieslähtöisesti. Kaikki haastateltavat kertoivat, että tavoitteiden täytyy olla linjassa toimintayksikön ja laajemmin koko organisaation tavoitteiden kanssa, joten esimiehen tai tiimijohtajan vastuulla on varmistaa, että myös yksilötason tavoitteet heijastelevat näitä.

Se on keskustelu tiimijohtajan ja päällikön kanssa. Voin asettaa henkilökohtaiset tavoitteeni oman mieleni mukaan, jos haluan, mutta he myös ehdottavat jos haluavat minun kehittyvän jossakin tietyssä asiassa. H4

Yksilötason tavoitteiden kanssa toimintayksiköille ja tiimitasolle oli myös määritelty tavoitteita. Eräessä yksikössä tavoitteiden asettamisesta vastasivat tiimijohtajat ja yksikön johtaja, kun taas toisessa yksikössä tavoitteet luotiin yhteisessä kokouksessa.

[Tavoitteiden asettaminen] tehdään yleensä yhteistyössä noiden ihmisten kanssa. Jotta minä tiimin johtajana saan heidät sitoutumaan niihin ja jotta meillä on yhteisymmärrys, että ne ovat reiluja, tavoitteitavissa olevia ja myös kunnianhimoisia tavoitteita, jotka ovat toimialan ja asiakkaidemme tarpeiden kanssa linjassa. H1

Tavoitteita tukemaan oli myös käytössä palkitsemisjärjestelmä, jonka lopullisesta muodosta toimintayksiköt päättivät melko itsenäisesti. Palkkiot oli sidottu kahdessa yksikössä toimintayksikön tasolle ja tavoitteisiin päästäessä maksettava bonus on sama kaikille toimintayksikön jäsenille. Kukaan ei pitänyt järjestelmää huonona, mutta sen motivoivuuden haastateltavat kokivat eri tavoin. Osa kertoi, että ylimääräinen bonus oli aina mukava lisä, mutta he eivät koe voivansa juurikaan vaikuttaa siihen, saavutetaanko tavoitteet vai ei, kun kyseessä on niin suuren joukon yhteinen työpanos. Toisena yhteisten tavoitteiden varjopuolena koettiin, että kun bonukset riippuvat usean alatiimin panoksesta, voi työyhteisössä tiimien välille syntyä kitkaa, jos toinen tiimi ei saavuta tavoitteitaan. Tämä koettiin kuitenkin olevan vältettävissä toisia auttamalla ja yhteisöllisyyttä rakentamalla. Osa myös koki, että yhteinen tavoiteltava bonus parantaa läpinäkyvyyttä ja selkeyttää yhteistyön merkitystä.

En näe etuja siinä, että yksilölliset palkitsemisjärjestelmät aiheuttaisivat sisäistä kilpailua. Enemmänkin koen sen etuna, että meillä on yhteinen tavoite, jota kohti pyrimme. H3

Yhdessä toimintayksiköistä oli palkitsemisjärjestelmä, joka korosti yksilöllistä suoriutumista. Sen tavoitteena oli reiluus, jotta jokainen saisi palkkion silloin kun se hänelle kuuluu ja toisaalta ei saisi palkkiota silloin kun hän ei sellaista ansaitse. Tämä yksikkö oli myös suurempi kuin muut yksiköt, mikä voi osin vaikuttaa siihen, että yhteisiin tavoittei-

siin sidottuja palkkioita ei koettaisi motivoiviksi. Yksilölliseen suoriutumiseen kannustavat palkitsemisjärjestelmät voivat kuitenkin olla esteenä työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumiselle.

Se motivoi kaikkia tekemään hieman ylimääräistä saavuttaakseen tavoitteensa ja sitten he saavat bonuksen. Toisaalta tavoitteen saavuttamatta jättämiselläkin tulisi olla seuraukset ja silloin et saa bonusta.

H6

Näiden selkeämpirajaisten rahallisten palkkioiden lisäksi yhdessä yksikössä ajateltiin tärkeimmän motivaation lähteen olevan ei-rahalliset palkkiot, joilla varmistetaan, että kaikilla on hyväksytty ja motivoitunut olo työyhteisössä. Näistä selkeimpiä yksittäisiä mainittuja asioita olivat muun muassa joulun alla järjestettävä yhteinen illallinen, jolle työntekijät ja heidän mahdolliset puolisonsa osallistuvat. Tällä halutaan viestiä kiitosta myös perheelle, sillä työajat voivat olla vaihtelevia ja myös perheeltä vaaditaan silloin joustamista.

Totta kai se on hyvä motivaatio saada rahaa pankkitilille, mutta minusta tärkeintä on varmistaa, että työntekijät tuntevat itsensä hyväksytyiksi ja motivoituneiksi, ja se voidaan toteuttaa monin tavoin. H1

Yhteisöohjautuvuuden yksi tärkeä tehtävä on työtehtävien määrittely ja niiden jakaminen. Tarkastellut yksiköt vaihtelivat myös tämän alueen osalta. Yhdessä yksikössä projektit tulivat toisen yksikön myyntitiimiltä, ja jokaiselle työntekijälle oli määrätty vastuutetut maat, joiden kanssa hän toimi vastuuhenkilönä, jolloin suurin osa projekteista tuli nimeytyistä maista. Esimiehen rooli oli kuitenkin varmistaa, että työtehtävät jakautuivat tasaisesti, eikä kenellekään kertynyt liikaa tehtäviä, sillä projekteja saattoi tulla eri aikakausina enemmän tietyistä maista.

Minusta se on hyvä tapa, koska minulla on vapaat kädet projektieni suhteen, mutta toisaalta jos minusta tuntuu, että töitä on liikaa voin pyytää [tiimiesimiestäni] antamaan jonkun projektin jollekin muulle, jolla ei ole niin paljon tehtäviä sillä hetkellä. H4

Toisissa yksiköissä tehtävien jakaminen tapahtui tiimin välisissä keskusteluissa tiimipalaverissa. Tehtävien jakamiseen vaikutti muiden asioiden ohella jäsenten erityisosaaminen, mieltymys projektin koosta ja pituudesta ja se, kenellä oli sillä hetkellä vähiten työtehtäviä kontollaan. Tämän koettiin olevan toimiva tapa, eikä se ollut herättänyt juurikaan erimielisyyksiä tai epäileilyä tunnetta. Yksi haastateltavista koki tehtävien itsenäisen etsimisen olevan joskus haastavaa.

On kausia, jolloin ei ole niin paljon tehtävää ja minun täytyy olla proaktiivinen, joten se on hieman vaikeampaa minulle. H2

4.4 Yhteisöohjautuvuutta tukevat muut tekijät

Läpinäkyvyys

Johtamistavan lisäksi monet haastateltavat nostivat organisaation kotimaan tai oman yksikkönsä toimintamaan kulttuurin selittäväksi tekijäksi itseohjautuvalle työskentelytavalle. He kertoivat työntekijöiden työskennelleet itseohjautuvasti alusta lähtien, eivätkä voisi kuvitella muuta työtehtävien järjestämistapaa.

Minusta se on tanskalainen työntekotapa, että sinulla on paljon vastuuta ja vapaus tehdä työsi. Ja niin kauan, kun saavutat tavoitteesi, kukaan ei mikromanageroi sinua. H2

Myös toiminnan läpinäkyvyyden koettiin olevan tärkeä tekijä. Läpinäkyvyyden nähtiin syntyvän tiedon jakamisesta organisaatiossa ja eri osien välillä. Haastateltavat arvostivat sitä, että he voivat pysyä helposti ajan tasalla organisaation intrasivujen ja koottujen uutisten kautta. Tämän koettiin myös lisäävän yhteenkuuluvuutta ja selkeyttävän organisaation suuntaa.

Arvostan organisaation läpinäkyvyyttä, minun yksikössäni ja yleisesti koko organisaatiossa. [Organisaatiossa] jaetaan taloudellista tietoa ja muita tilastoja, eikä olla vain, että sinä teet tällaista työtä etkä voi

nähdä mitä muissa yksiköissä tapahtuu. Siksi minusta tuntuu, että organisaatio on hyvin ystävällinen ja läpinäkyvä monella tapaa. H5

Läpinäkyvyyden lisäksi tärkeäksi teemaksi nousi luottamus organisaatiossa, yksikkö- ja tiimitasolla. Luottamus nousi esiin viidessä haastattelussa spontaanisti haastateltavan toimesta ja luottamus ihmisiin oli myös haastattelemani johtoryhmän jäsenen motto. Luottamusta pidettiin tärkeänä tiimin jäsenten kesken, mutta myös esimiehen ja tiimin jäsenten, sekä ylemmän johdon ja koko tiimin välillä. Luottamusta pidettiin keskeisenä avoimen keskustelun ja itsenäisen päätöksenteon mahdollistumisen kannalta.

Arvostan vapautta vastuun rajoissa. Kaikilla on vastuuta ja myös vapautta, ja organisaatiossa on oltava paljon luottamusta, jotta se toimii avoimessa ympäristössä. H6

Työn luonne ja fyysiset tekijät

Luottamuksen ja läpinäkyvyyden nähtiin myös johtavan siihen, että tarkkaa ja jatkuvaa seurantaa ei toimintayksikössä tarvita. Myös työn luonne vaikutti tähän, sillä työn tekemättä jättämisellä on välittömät seuraukset; asiakkaiden tuotteita ei toimiteta ajoissa, lasutus myöhästyy ja niin edelleen.

Meidän organisaatiossamme ja kulttuurissa ei tarvitse tehdä juurikaan seurantaa. Tiedämme että teet sen tänään mitä sinun kuuluikin tehdä, koska luotamme siihen, ja jos sitä ei tehdäkään on sillä suora- viivaiset seuraukset. H1

Myös fyysisten tekijöiden koettiin vaikuttavan yhteisöohjautuvuuden ja yhteistyön mahdollistumiseen. Avoimessa toimistossa työskentely nähtiin tiimien sisäistä ja tiimien välistä kommunikaatiota helpottavana tekijänä.

He työskentelevät avoimessa toimistoympäristössä, missä he voivat helposti kommunikoida ja oppia toisiltaan. H1

Yhteisöohjautuvuuden yksi haasteista on informaation kulku ja tehtävien koordinoiminen. Perinteisesti nämä tehtävät ovat olleet esimiehen kontolla, ja hän on käyttänyt niihin

aikaansa, eikä yksittäisten työntekijöiden ole tarvinnut tietää mitä muualla organisaatiossa tapahtuu eikä huolehtia siitä, miten työtehtävistä informoidaan muille työntekijöille tai toisiin yksiköihin. Erilaiset tekniset edistykset ovat kuitenkin tuoneet helpotusta tähän koordinoinnin taakkaan ja sujuvoittaneet monia tehtäviä. Yksiköissä oli käytössä järjestelmä, johon kaikilla työntekijöillä oli pääsy ja jonne syötettiin tulevia mahdollisuuksia, jotka työntekijät arvioivat niiden todennäköisyyden ja merkittävyyden kannalta. Näistä tehtävistä voitiin sitten helpommin keskustella tiimi- ja yksikköpalavereissa, kun kaikilla oli ajantasainen tieto yksikön tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevista mahdollisista työtehtävistä. Kyseisessä yksikössä tärkeimpien työtehtävien valikoiminen ja jakaminen oli kuitenkin suuresti vielä osastopäällikön vastuulla.

Hän [esihenkilö] menee järjestelmään ja valitsee kaikista mielenkiintoisimmat mahdollisuudet ja sitten keskustelemme niistä tapaamisessa. H2

Arvot ja organisaatiokulttuuri

Myös organisaatiokulttuurin ja organisaation arvojen nähtiin ohjaavan toimintaa. Arvojen koettiin ohjaavan jokapäiväistä työtä yksikössä, ja tärkeimmiksi arvoiksi eräs haastateltava kertoi kunnioituksen, luottamuksen, keskustelemisen ja tuen. Keskustelun avoimuus ja jatkuva oppiminen ja kehittyminen koettiin myös tärkeiksi organisaation toimintavoiksi.

Heidän tulee ymmärtää arvomme ja toimia niiden mukaisesti. On olemassa paljon muitakin asioita ja muitakin tavoitteita varsinaisten numeroisten tavoitteiden lisäksi. H1

Yhdeksi tärkeimmäksi yhteistyötä ja yhteisöohjautuvuutta mahdollistavaksi tekijäksi voi haastatteluista tunnistaa avoimuuden ja läheisyyden. Työntekijät tuntevat hyvin toisensa ja esihenkilönsä ja viettävät yhdessä aikaa toisinaan myös töiden ulkopuolella. Kaikissa yksiköissä oli jonkinlaisia vapaa-ajan tapaamisia, illallisia ja muuta sellaista ja näiden katsottiin parantavan sosiaalista ilmapiiriä, kun kaikki saivat tutustua vapaammin toisiinsa ja tämän läheisyyden koettiin vaikuttavan myös työpaikalla. Useampi haastateltava

kertoi, että on helpompaa, kun voi kertoa avoimesti myös henkilökohtaisista asioista, jotka voivat vaikuttaa työntekoon. Myös pieni vaihtuvuus yksiköissä osaltaan viestii siitä, että työyhteisössä viihdytään.

Olemme todella hyvä tiimi, sillä se on melko pieni joukko ihmisiä ja olemme myös ystäviä – – joten teemme aktiviteetteja myös [organisaation] ulkopuolella. Se ei ole niin kuin että on vanha pomo jolle et uskalla kertoa mitään koska olet huolissasi miten hän reagoi siihen.

Meillä on aika avoin tunnelma, sanoisin. H5

Avoimen sosiaalisen ilmapiirin kerrottiin myös kannustavan positiivisiin tekoihin tiimin sisällä ja mahdollistavan kehittymistä. Osassa tiimeistä oli myös ollut aikaisemmin tiimihenkeä kohottavia harjoitteita, joskin suunnitteilla olevat harjoitteet ja tiimipäivät on nyt peruttu pandemian vuoksi ainakin toistaiseksi. Kaikki kuitenkin toivoivat, että mikäli tilanne saadaan hallintaan, järjestetään yksiköissä jokin yhteinen tapahtuma, jossa kaikki saavat taas nähdä kasvojen ja rentoutua.

4.5 Yhteisöohjautuvuuden esteet

Haastattelussa nousi esille useita tekijöitä, jotka voidaan katsoa esteiksi koko organisaationlaajuiselle yhteisöohjautuvuudelle. Organisaatio toimii yli kolmessakymmenessä maassa, ja sen sisällä on siten useita eri alakulttuureja ja toimintatapoja. Tämän lisäksi maissa on erilaisia tapoja ja erilaiset markkinat, joihin kunkin toimintayksikön tulee sopeutua. Parhaimmillaankin yhteisöohjautuvuus voi siis toteutua vain organisaatioiden osissa eriytyneesti.

35 maata tarkoittaa 35:tä erilaista kulttuuria, 35:tä erilaista rakennustoimialaa, 35:tä erilaista toimintatapaa... Ja paljon erilaisia prosesseja, suunnittelutapoja ja muuta sellaista, se ei ole kovin mustavalkoista. H1

Osassa yksiköitä päätöksenteolle oli selkeät rajat, mutta yhdessä yksikössä rajat eivät olleet niin selkeitä. Vastuun ja vapauden rajoittamisen nähtiin olevan järkevää työntekijän kannalta, jottei kukaan joutuisi ottamaan enempää vastuuta kuin on valmis kantamaan. Isommista sopimuksista päätti tässä yksikössä tiimin esimies ja kaikista tärkeimmistä ja suurimmista sopimuksista päättää johtoryhmä. Sopimusten erityisen suuri rahallinen arvo sekä vakavat seuraukset huonoista sopimuksista koettiin rajoittavaksi, sillä yksittäinen työntekijä tai tiimi ei voisi olla vastuussa niin suurista tappioista, mikäli jokin menisi vikaan.

Ei olisi reilua pakottaa työntekijöitä olemaan vastuussa näistä rahallisesti valtavista projekteista, koska jos he tekisivät jonkin virheen he olisivat isoissa ongelmissa. H6

Myös konfliktit ja niiden ratkaiseminen ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ja siten yhteisöohjautuvuuden muodostumisen kannalta. Konfliktit voivat herättää epäluottamusta ja kitkaa jäsenten välille, mutta toisaalta konfliktien onnistunut ratkaiseminen auttaa myös synnyttämään luottamusta ja parantaa avoimuutta. Haastateltavat kertoivat, että mitään suuria konflikteja ei ollut esiintynyt, mutta pienempiä konflikteja esiintyi aina silloin tällöin. Tehtäväkohtaisia konflikteja arveltiin syntyvän mm. kahden eri tuotteen parissa työskentelevien tiimien välille, koska markkinatilanne on erilainen, eivätkä toisen tiimin jäsenet välttämättä tee toisen tiimin mielestä tarpeeksi työtä joka edistäisi heidän tuotteidensa tunnettuutta markkinoilla.

Tämä voi joskus minusta synnyttää vähän konfliktia. Minusta tuntuu, että toimistomme on jakautunut kahtia ja toivoisin sen olevan läheisempi. H2

Toisaalta konfliktin ratkaiseminen rakentavasti voi myös parantaa tiimin yhteishenkeä, kun häiritsevät asiat tuodaan esille ja niistä keskustellaan avoimesti ja rakentavasti. Yhteisöohjautuvuuden kannalta olisi suositeltavaa, että konfliktin osalliset pystyisivät selvittämään konfliktin yhdessä ja että kaikilla olisi tarvittavat taidot ja uskallus selvittää konflikti itse. Haastatteluista on tunnistettavissa, että etenkin tehtäväkohtaisten konfliktien ratkaisemisen nähdään olevan lähinnä tiimi- tai osastajohtajan vastuualueella. Eräs

haastateltavista kertoi, että oli yrittänyt ratkaista syntyneitä konflikteja ensin toisen henkilön kanssa yhdessä, mutta kun sovintoon ei päästy, käytiin molempien jäsenten ja tiimien vetäjien kanssa keskustelu aiheesta ja etsittiin sitä kautta yhteistä ratkaisua.

Minusta tämä oli hyvä tapa, koska se oli melko läpinäkyvä. Kaikki saivat sanoa jotain ongelmasta ja kertoa oman näkemyksensä. H4

Konflikteja yritetään siis ratkoa eri tavoin, mutta rehellisyyttä ja avoimuutta pidetään tärkeänä kaikissa tapauksissa. Useassa haastattelussa korostui, että etenkin pienempiä konflikteja syntyy eriävistä mielipiteistä, työhön liittyvistä erilaisista odotuksista ja henkilökohtaisiin suhteisiin liittyen. Myös kulttuurilla nähtiin olevan vaikutusta asiaan, sillä asioiden välttelyn ja toisen selän takana puhumisen nähtiin liittyvän juuri tiettyyn kulttuuriin ja vaikeuttavan asioista avoimesti puhumista. Tavoitteena oli kuitenkin, että avoimuuteen päästään ja että henkilöt voivat selvittää konflikteja yhdessä ilman ulkopuolista apua.

Emme oikeastaan ole kohdanneet tilanteita, joissa meillä olisi todellista konfliktia. Meillä on onneksi aikuisia ihmisiä, jotka osaavat ratkaista ongelmat käytännössä itsekseen, jos jotain ilmenee. H1

Konfliktien lisäksi yhteisöohjautuvuudelle esteenä voi olla liikaa asioihin sekaantuva johtaja. Osassa haastatteluista korostui johtajan näkemys siitä, että on heidän vastuullaan ratkaista esiintyviä työhön tai yhteistyöhön liittyviä ongelmia. Tämä voi helpottaa tiimin ja yksikön toimintaa, mutta toisaalta itse- ja yhteisöohjautuvuuden kannalta jäsenet tarvitsevat myös melko paljon tilaa, jotta he voivat oppia ratkaisemaan syntyviä ongelmia itse.

Yhteisöohjautuvuuden koettiin myös voivan aiheuttaa negatiivisia tunteita. Kaksi haastateltavaa kertoi kohdanneensa tapauksia, joissa joku työyhteisön jäsen oli väärinkäyttänyt sosiaalisia verkostojaan ohittamalla päätöstä koskevia osapuolia ja esittämällä asian vain yhdelle päätöksestä vastanneelle henkilölle. Tällöin asiaan liittyvien henkilöiden tai tiimien näkemys asiasta ei tullut esille. Ongelmaa on yritetty ehkäistä yhteisillä pelisäännöillä, joiden mukaan päätöstä koskevia tahoja on ainakin tiedotettava, jotta he voivat halutessaan osallistua päätöksentekoon.

Joskus voi olla ongelmia, kun joku henkilö on ollut meillä pitkään ja hän käyttää sosiaalisia verkostojaan omaksi hyödykseen ja menee suoraan päätöksentekijän luokse ja sivuuttaa keskimmäisen osapuolen. Tämä voi aiheuttaa närää. H7

Yhteistyötä ja yhteisöohjautuvuutta voi myös häiritä, mikäli työtehtävät on jaettu pienempiin osiin, eikä yhteisön jäsenillä ole selkeää kuvaa siitä, mitä toiset tekevät. Tällöin heidän odotuksensa työstä voivat poiketa paljon todellisuudesta. Etenkin organisaatiossa, jossa kaikilla on jokin erityisosaamisalue voi syntyä ymmärryksen puutetta toisen työpanosta kohtaan, mikä vaikeuttaa toisen työpanoksen ja osaamisen arvostamista. Yksiköissä kuitenkin pyrittiin vähentämään näitä yhteisymmärryksen kuiluja. Yhdessä yksikössä oli esimerkiksi asetettu tavoite koko yksikölle opetella enemmän 3D-mallinnuksen ohjelmiston käyttöä, jota tällä hetkellä vain mallintajat käyttävät jatkuvasti. Tämän arveltiin autavan sekä muiden yksiköiden myyntityötä parempien mallien kautta, sekä parantavan yhteistyötä projekti-insinöörien ja mallintajien välillä.

4.6 Covid19-pandemian vaikutukset yhteisöohjautuvuuteen

Edellä esitettyjen huomioiden lisäksi haastatteluissa nousi esille myös ajankohtainen Covid19-pandemia, ja sen aiheuttamat muutokset työntekoon. Osa haastateltavista työskenteli toimistossa, mutta suurin osa oli tehnyt jo pitkään yhtäjaksoisesti etätöitä kotoa käsin. Tämä muutoksen koettiin vaikuttavan mm. kommunikaation tapoihin sekä yhteistyön laatuun. Nämä muutokset voivat välillisesti vaikuttaa myös yhteisöohjautuvuuteen, sillä kuten edellä todettu avoin kommunikaatio ja yhteistyön synnyttämä luottamus toimivat yhteisöohjautuvuuden mahdollistajina.

Haastateltavista lähes kaikki kertoivat huomanneensa, kuinka paljon etänä työskennellessä säästyy aikaa, kun ei tarvitse kulkea työmatkoja. Etätöiden nähtiin siis osittain parantaneen työn ja vapaa-ajan suhdetta lisäämällä vapaa-aikaa. Tämän lisäksi haastatteluista kävi ilmi myös, että etätöskentely on joustavampaa, sillä työtä voi tehdä oman aikataulun mukaan ja päivien venyttäminen tärkeiden työtehtävien suorittamiseksi ja toisaalta lyhentäminen työtehtäviä ollessa vähemmän on helpompaa, kun ei tarvitse suunnitella mm. kimpakyytien vaikutusta aikatauluihin. Ajan säästymisen lisäksi osa mainitsi muita

positiivisia seurauksia, kuten keskittymisen parantumisen hiljaisessa ympäristössä työskennellessä, mikä vaikutti positiivisesti omaan tehokkuuteen.

Uskon, että kaikki ovat tajunneet kuinka paljon aikaa käytämme matkustamiseen joka päivä ainoastaan koska meidän täytyy mennä toimistolle, jotta voisimme istua toimistossa. H2

Etätyöskentely on myös hidastanut joitakin prosesseja. Toisaalta uudenlainen työskentelytapa on pakottanut myös kehittämään uusia tehokkaampia työskentelytapoja, joita ei välttämättä olisi muutoin kehitetty. Kysyttäessä keskittymiseen vaikuttavista tekijöistä suurin osa kertoi, ettei heillä ole oikeastaan mitään erityisiä tapoja, jotka auttaisivat siinä, mutta mm. erillinen työhuone ja hiljaisuus, sekä pienten taukojen pitäminen työn lomassa koettiin hyväksi tavoiksi. Eräs haastateltavista kertoi myös, että oli kerännyt kaiken mahdollisen työpöydältään toimistolta ja muokannut kotitoimistonsa mahdollisimman samanlaiseksi, ja hän koki tämän auttavan keskittymistä.

Minusta tuntuu, että etätöitä tehdessä kaikki vie paljon aikaa. Jotkut prosessit ovat paljon hitaampia kuin aikaisemmin. H4

Työskennellessämme toimistossa, meillä projekti-insinööreillä oli tapana tulostaa piirustukset ja tehdä niihin merkintöjä käsin. Kotoa työskenneltäessä tapamme yhtäkkiä muuttuivat ja aloin tehdä merkintöjä vain verkossa. Se oli aluksi ärsyttävää mutta nyt en voi kuvitella-kaan tekeväni sitä aikaisemmalla tavalla. H4

Liikkumisen ja kokoontumisen rajoitukset olivat vaikuttaneet myös siihen, miten kokouksia järjestettiin. Myös eri maiden muuttuvat markkinatilanteet ja rajoitustilanteet vaikuttivat osin siihen, että organisaatiossa alettiin pitää kahden viikon välein tapaaminen, jossa johtoryhmällä ja jokaisella tytäryhtiöllä on mahdollisuus kertoa tilanteestaan. Ennen tällainen tapaaminen oli järjestetty kasvokkain kerran vuodessa. Tämän koettiin lisänneen tiedon kulkua ja parantaneen kokonaiskuvan hahmottamista. Näiden muuttuneiden toimintatapojen arveltiin säilyvän jatkossakin, sillä ne oli havaittu hyödyllisiksi.

Korona on parantanut tiedonkulkua. Nyt kaikki myyntiyksiköiden johtajat ja pääkonttorin väki saavat enemmän tietoa ongelmia ja kokonaiskuvasta. H7

Työntekotapojen ja kommunikaation lisäksi useat kertoivat etätyöskentelyn vaikuttaneen henkilökohtaisiin asenteisiin ja ihmissuhteisiin. He kertoivat mm. kaipaavansa epävirallista jutustelua lounaan äärellä, ja mahdollisuutta keskustella työkavereiden kanssa kasvotusten. Eräs haastateltava kertoi myös, että pitkä etätyöskentely oli alkanut jo osin vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaation. Toisaalta kaikki myös totesivat, etteivät usko, että tälle on tehtävissä mitään, vaan ainoa keino on odottaa tilanteen väistymistä. Nämä tekijät voivat vaikuttaa myös tiimiin sitoutumiseen ja yhtenäisyyden kokemiseen.

”Haluan tuntea, että olen osa jotakin. Olen osa tätä isoa organisaatiota, ja nämä ovat meidän tavoitteemme, mutta tavoitteet tuntuvat hieman kaukaisilta, kun istun vain kotona koko päivän.”

Lähes kaikki myös kertoivat, että haluaisivat pitää jatkossakin etätyöpäiviä esimerkiksi kaksi päivää viikosta. Osassa toimipisteistä tämä oli ollut jo aikaisemmin mahdollista, mutta osassa ei ollut ollut tällaista mahdollisuutta aikaisemmin. Monet uskoivat kokemuksen kuitenkin vaikuttaneen asenteisiin, sillä etätyöskentelyn pitkä jakso on osoittanut, että työskentely kotoa voi olla yhtä tehokasta tai jopa tehokkaampaa kuin toimistolta käsin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämä tutkimus tuotti tuloksia, jotka ovat osittain yhtenäisiä aikaisemman kirjallisuuden kanssa tukien aikaisempia löydöksiä toisaalta niitä täydentäen. Ensimmäinen kontribuutio on yhteisöohjautuvuuden käsitteen käyttäminen empiirisessä tutkimuksessa. Käsite on uusi, eikä sen käyttö ole vielä vakiintunut. Käsitettä on aikaisemmin määritellyt Leen ja Edmondsonin (2017) itseorganisoituvan organisaation tutkimuksen perusteella mm. Martela (2019) ja Salovaara (2020). Olen selkeyttänyt käsitettä näiden määrittelyjen pohjalta teoreettisesti luvussa 2.2.1 selvittämällä sen eroavuuden ja yhteneväisyyden etenkin tiimityöskentelyn tutkimuksessa paljon käytetystä jaetun johtajuuden käsitteestä ja tutkimuksesta.

Pandemian seurauksena etätyöhön siirtyminen oli myös aiheuttanut muutoksia tiimien toiminnassa. Sosiaalisen kanssakäymisen määrä oli vähentynyt ja näin ollen myös yhteenkuuluvuuden tunne oli osittain heikentynyt. Tämä löydös on yhteneväinen Salaksen ja muiden (2015, 608) esittämän virtuaalisten tiimien toimintaan liittyvän oletuksen kanssa, että virtuaalisessa kanssakäymisessä keskitytään enemmän tehtäviin liittyvien tärkeimpinä pidettyjen tietojen jakamiseen, eikä informaation avoimuus toteudu samalla tavalla. Salas ja muut (2015) esittivät, että tiimien rohkaiseminen tiedon jakamisen ja avoimuuden suhteen myös sosiaalisen tiedon kohdalla on erityisen tärkeää virtuaalisesti toimivien tiimien yhteistyön mahdollistamiseksi. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat väitteen paikkansapitävyyteen, joskin löydöksen luotettavuutta rajoittaa se, että vain osa haastateltavista teki etätyötä kotoa käsin.

Tuloksissa korostuu myös työntekijöiden ammattitaito itseohjautuvuuden mahdollistajana. Tämä tehtäväkohtainen asiantuntemus on nostettu myös muissa tutkimuksissa itseohjautuvuuden mahdollistavaksi tekijäksi (Salas ym., 2015, 600). Tehtäväkohtaisen asiantuntemuksen lisäksi useat haastateltavista korostivat juuri uskoa toisten ja omaa ammattitaitoa kohtaan. Tällainen usko omaan osaamiseen on itseohjautuvuuden teoriassa

olennaisena edellytyksenä pidetty kyvykkyyden tuntemus. Myös usko toisten kyvykkyyteen on olennainen yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta, jotta tarvittava luottamus pääsee syntymään eikä organisaatiossa koeta tarvetta tarkalle seurannalle.

Tehtäväkohtaisen ammattitaidon lisäksi kaikilla työntekijöillä tulee olla tarvittavia suhdekohtaisia taitoja. Tuloksissa nämä nousivat esille mm. siinä suhteessa, että työntekijöiden tulee ymmärtää arvostaa toisten työpanosta sekä pystyä kommunikoimaan tehokkaasti, jotta työtehtävät jakautuvat tasan ja yhteiset tavoitteet heijastuvat toimintaan. Näiden tiimityöskentelytaitojen on myös nähty olevan kriittisiä työskentelyn onnistumisen kannalta (Salas ym., 2015, 600) ja tämän tutkimuksen löydökset tukevat tätä oletusta.

Langfred (2007, 889) korostaa, että tiimin jäsenten, sekä tiimin jäsenten ja johdon välinen luottamus on erittäin tärkeää tiimin yhteisöohjautuvuuden kannalta. Luottamuksen tärkeys korostui kaikissa haastatteluissa ja nousi erityisen tärkeäksi toimintayksikössä, jossa yhteisöohjautuvuutta esiintyi eniten. Tämä löydös siis tukee myös aikaisempaa kirjallisuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat myös viime aikoina itse- ja yhteisöohjautuvuuden tutkimuksen saralla vallinnutta ajatusta, että itseohjautuvuutta tulee tutkia laajemman linssin läpi. Tiimiä ympäröivän organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat selvästi myös yksilö- ja tiimitason itseohjautuvaan käyttäytymiseen, eikä niitä tule näin ollen sulkea tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka tiimityöskentelyyn vaikuttaa vahvasti mm. organisatorinen konteksti sekä johtamistapa ja toimialan historia, (Thompson & Wallace, 1996; Lee & Edmondson, 2017) on huomionarvoista, että saman organisaation sisällä samanlaisen koulutustaustan ja samankaltaisten tehtävien parissa työskentelevien tiimien välillä esiintyi melko suuria eroja yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta. Yksiköiden sisälle oli saman ylemmän johdon näkemysten ja saman organisaation vision ja arvojenkin alle muodostunut erilaisia tapoja johtaa, järjestää työtehtäviä ja kommunikoida. Tämä löydös viittaa siihen, että myös paikallisella kulttuurilla tai yksikön ja tiimien johtajilla voi olla ennakoitua suurempi vaikutus yhteisöohjautuvuuden mahdollistumiseen.

Tämä löydös tukee Leen ja Edmondsonin (2017) määritelmää sen suhteen, että organisaatiossa on oltava viralliset säännöt yhteisöohjautuvuuden ja päätäntävällän hajauttamisen suhteen. Yhteisöohjautuvuuden toteutumiseksi ei siis riitä, että organisaatiossa on sen

mahdollistavat arvot, vaan on oltava yhteiset ja viralliset säännöt, jotka varmistavat, ettei erillisissä yksiköissä pääse muodostumaan toimintatapoja tai johtamistapoja, jotka estävät yhteisöohjautuvuuden muodostumisen. Paradoksaalisesti on siis todettava, että mikäli suuressa organisaatiossa halutaan varmistaa yhteisöohjautuvuuden toteutuminen, on jollain taholla, yleensä ylemmän johdon toimesta, tehtävä selkeä linjaus, että tämä on nyt organisaation toimintatapa.

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella matalissa organisaatioissa on tyypillistä, että toimintaa eivät ohjaa niinkään säännöt ja viralliset toimintamallit vaan jaetut arvot ja yhteinen visio (Thibodeaux & Faden, 1994, 23). Tutkimukseni kuitenkin kyseenalaistaa näiden todellisen merkityksen suuruuden yhteisöohjautuvuuden mahdollistumiselle, sillä kaikissa yksiköissä yhteiset arvot ja visio tunnistettiin, mutta itse yksikön toimintarakenne ei välttämättä silti mahdollistanut yhteisöohjautuvuuden syntymistä. On siis tarpeellista pohtia uudestaan, miten ja mitkä arvot todella johtavat yhteisöohjautuvuuden syntyyn. Lee ja Edmondson (2017) esittivät, että itseorganisoituvassa organisaatiossa, jossa yhteisöohjautuvuus toteutuu, tulee olla myös viralliset ohjeet päätäntävaltaa ja toimintaa ohjaamaan ja näiden tulosten valossa vaikuttaisi, että ohjeiden puuttuminen saattaa johtaa eri yksiköiden välisiin eroihin.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Yhteisöohjautuvuudelle voi olla esteenä myös organisaatiossa tehtävän työn piirteet. Kohdeorganisaatiossa projektit olivat hyvin yksilöllisiä, ja jokainen niistä vaatii paljon perehtymistä. Tällainen työ on otollinen toimihenkilöiden itseohjautuvuudelle, sillä esimies ei voi pysyä kärryillä jokaisesta projektista erikseen, vaan hänen tulee luottaa työntekijän kykyyn suoriutua tehtävistä ja tehdä tarvittavat päätökset itsenäisesti. Toisaalta tällainen työn luonne esittää myös haasteita yhteisöohjautuvuudelle, sillä toisten työhön perehtyminen vie paljon aikaa eikä ole välttämättä organisaation toiminnan kannalta tehokasta, jolloin myös toisilta oppiminen ja yhteinen päätöksenteko voi jäädä melko pintapuoliseksi. Työn piirteitä ja työn rakennetta onkin siis syytä pohtia, mikäli organisaatiossa päätetään pyrkiä lisäämään itseohjautuvuutta tai yhteisöohjautuvuutta.

Tuloksista kävi ilmi myös, että johtajan liian suuri sekaantuminen voi olla esteenä yhteisöohjautuvuuden syntymiselle. Yksiköissä voitaisiinkin kaivata yhteistyötaitoihin, konfliktien ratkaisemiseen tai itseohjautuvuuteen liittyvää koulutusta, sekä johtamistyyliin liittyvää koulutusta. Toisaalta voi olla, että tarvittavia taitoja löytyy jo, mutta ne eivät ole päässeet kukoistamaan nykyisten totuttujen tapojen ja vastuiden valossa. Avoin keskustelu vastuiden jakautumisesta ja yhteisestä vastuusta sekä mahdollisten konfliktien ratkaisutavoista voisi olla siis paikallaan. Eräässä haastattelussa kävi myös ilmi, että tiimin esimies kommunikoi paljon yksittäisten jäsenten kanssa, mutta ei yhtä usein koko tiimin kanssa. Yhteisöohjautuvuutta tukevassa johtajuudessa olisi tärkeää kommunikoida enemmän juuri koko tiimin kanssa, jotta läpinäkyvyys ja yhteistyö korostuu.

Luottamuksen rakentumiselle on tärkeää, että tiimin jäsenet ja esimies tuntevat ja tunnistavat toistensa ammattitaidon (Salas ym., 2015, 605). Tämä rakentuu usein kommunikation ja esimerkiksi tiimipalaverien kautta luonnostaan pikkuhiljaa, mutta luottamuksen rakentamista voidaan tehostaa järjestämällä aikaa keskustelulle. Kun tiimin jäsenet puhuvat avoimesti aiemmista työtehtäviin liittyvistä kokemuksistaan, he löytävät yhteneväisyyksiä ja kuulevat konkreettisia esimerkkejä työkavereidensa ammattitaidon näytteistä. Tuloksistani kävi esille, että tällaista toimintaa on toisissa tiimeissä enemmän kuin toisissa ja tässä pienessä otoksessa se vaikuttaisi korreloivan myös yhteisöohjautuvan toiminnan määrän suhteen.

Lee ja Edmondson (2017, 36) huomauttavat, että tietoalalla työskentely tarkoittaa usein, ettei esihenkilöillä tai johdolla ole välttämättä täysin sitä tehtäväkohtaista osaamista, jota tarvitaan organisatoristen ongelmien ratkaisuun. Tällaisessa tilanteessa yhteisöohjautuvuus voi olla tehokkaampi tapa toimia, sillä ongelmanratkaisuun osallistuvat ne henkilöt, joilla on myös kyseessä olevaan tehtävään liittyvä erityisasiantuntemus. Tämä korostui myös eräässä haastattelussani, sillä haastateltava kertoi, että syy siihen miksi hän antaa tiimiläisten ratkoa ongelmia itsenäisesti on, että heillä on todennäköisesti parempi asiantuntemus juuri oman osa-alueensa tehtävistä. Tämän ongelmanratkomistavan koettiin olevan hyvin tehokas ja toimiva, mikä tukee Leen ja Edmondsonin ehdotusta. Tällaista toimintaa olisi siis hyvä edistää myös muissa toimintayksiköissä.

Kohdeorganisaatiossa rakennusratkaisut tuotetaan projektikohtaisesti, eli jokainen projekti vaatii siitä vastuussa olevan työntekijän perehtymistä kyseiseen projektiin. Tällainen

tuotantomuoto vie organisaatiota yleensä kohti joustavampaa organisaatiota, varsinkin jos se yhdistyy vallan hajauttamiseen (Lee & Edmondson, 2017, 41). Tällainen työn luonne määrittelee sen, että työ on tietotyötä ja asiantuntijatyötä, jossa jokainen projekti vaatii erikoistumista ja siten myös työntekijän on oltava vastuussa työstään. Projektit myös vaihtelevat kooltaan, pituudeltaan, monimutkaisuudeltaan ja arvoltaan, joten myös tavoitteiden on oltavia joustavia tässä suhteessa. Organisaatiossa ei voida laatia yhtä tavoitetta, joka olisi sopiva kaikkiin projekteihin, vaan työntekijän on osattava analysoida mikä on hyväksyttävä tavoite organisaation ja asiakkaan näkökulmasta.

Vaikka tutkimuksen alkuperäiseen suunnitelmaan ei kuulunut kulttuurillisten erojen tarkastelu, nousi tuloksista esille, että myös paikallisella kulttuurilla voi olla vaikutusta työnteon tapoihin. Myös Roper ja Philips (2007) sekä Rolfsen (2013a) ovat tarkastelleet toimintamaan vaikutusta itseohjautuvien tiimien ja autonomisuuden esiintymiseen organisaatiossa. Monikansallisen organisaation, kuten kohdeorganisaation tapauksessa voi olla siis entistäkin tärkeämpää luoda selkeät toimintamallit ja viestiä entistä paremmin yhteisöohjautuvuuden tavoitteista, jotta yhteisöohjautuvuus toteutuu kaikissa organisaation yksiköissä.

Sääntöjen tärkeyttä tukee myös löydös, nopean päätöksenteon mahdollisista varjopuolista. Kun päätöksenteko ei kulje organisaatiossa hierarkiatasojen läpi tututulla kaavalla, on olemassa riski, että jotakin osapuolta myös koskeva päätös on jo tehty ennen kuin hän kuulee siitä. Näin ollen päätöksenteon rikkaus ei välttämättä pääse toteutumaan ja todellisen vallan jakautuminen näennäisesti tasa-arvoisten henkilöiden ja tiimien kesken voidaan kokea epäoikeudenmukaiseksi. Tietyt henkilöt voivat myös käyttää valtaa organisaatiossa sosiaalisten suhteidensa avulla. Martela (2019, 18–19) on myös kyseenalaistanut tätä yhteisöohjautuvuuden käänköpuolta, jossa valtaa voi keskittyä tietyille henkilöille epävirallisesti. Hän huomauttaa, että tällainen vallan epävirallinen keskittyminen voi olla haitallista myös muun muassa tasa-arvon puolesta. Näiden huomioiden valossa on erittäin tärkeää, että organisaatiossa on olemassa virallisia ohjeistuksia ja sääntöjä ehkäisemään tällaisia epävirallisen vallankäytön negatiivisia seurauksia.

Johtamistyylien vaikutukset yhteisöohjautuvuuteen on tunnistettu kirjallisuudessa jo aikaisemmin ja useissa tutkimuksissa juuri tiimin johtajan tai läheisimmän esihenkilön johtamistapa korostuu. Muun muassa valmentavan johtajuuden on todettu edistävän tiimin

tuloksellisuutta ja oppimista. (Wageman, 1997; Manz, Keating & Donellon, 1990.) Kohdeorganisaation yksi keskeisistä arvoista on jatkuva oppiminen, joten tällaista valmentavaa johtajuutta kaivattaisiin koko organisaatiossa. Tulosten valossa esihenkilöiden lähestymistavat johtajuuteen vaihtelivat jonkin verran, ja niillä vaikuttaisi olevan yhteys myös yksikön yhteisöohjautuvuuteen. Yksi haastateltavista mainitsi, että oli oppinut luottamuksen ja vastuun jakamista seuraamalla ylimmän johdon esimerkkiä ja soveltamalla tätä omaan johtamiseensa. Organisaatiossa voisi olla hyvä myös kouluttaa kaikkia esihenkilöitä tällaisen valmentavan johtamisotteen löytymiseen, jotta yhteisöohjautuvuuden hyödyt saataisiin todella käyttöön.

Kyseisen organisaation konteksti on Martelan (2019) määrittelemän yhteisöohjautuvuudelle otollisen organisatorisen kontekstin kannalta esimerkillinen. Kohdeorganisaatiossa työntekijät ovat koulutettuja, tuotanto on erikoistunutta ja työntekijöiden motivaatio vaikuttaisi olevan luontaisesti melko korkea. Toimintayksiköiden välinen riippuvuus on suhteellisen korkeaa, mutta toisaalta kommunikaatiota on sujuvoitettu erilaisten elektronisten viestintäkanavien hyödyntämisellä sekä määräämällä tietyt henkilöt yhteyshenkilöihin tiettyjen osastojen välille, jotta kommunikaatio on mahdollisimman suoraa. Aiemman teorian valossa vaikuttaisi siis siltä, että yhteisöohjautuvuuden lisääminen kohdeorganisaatiossa voisi johtaa hyviin tuloksiin. Yhteisöohjautuvuudeltaan korkeimman yksikön jäsenet myös arvelivat heidän toimintatapansa olevan tehokkain ja kertoivat olevansa tyytyväisiä työhönsä. Vaihtuvuutta oli myös kyseisessä yksikössä hyvin vähän. Yhteisöohjautuvuuden hyvät puolet, työhön ja organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio näyttäisivät siis näiden tulosten valossa toteutuvan kyseisessä yksikössä.

5.3 Jatkotutkimusideat

Kommunikaation merkitys tiimityöskentelyn tehokkuudelle on noussut esiin aikaisemmissa tutkimuksissa. Tiimin jäsenten on pystyttävä kommunikoimaan keskenään, sekä organisaation eri osien välillä ja myös ylöspäin hierarkiassa vaivattomasti. Roper ja Phillips (2007, 26) korostavat, että etenkin tiimin sisällä ja tiimin aikaisissa vaiheissa tarvitaan kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä, jotta tiimin jäsenten välille rakentuu tarvittava luottamus ja ymmärrys. Tässä tutkimuksessa tutkitut tiimit olivat olleet olemassa jo

ennen pandemian alkua, ja vain yhteen tiimiin oli tullut jäsenmuutoksia pandemian aikana. Poikkeustilanteen päättymisestä ei ole vielä tietoa, eikä työnteon tavat välttämättä palaa samankaltaisiksi tilanteen rauhoittuessaan. Tästä syystä olisi tärkeää tutkia miten luottamus ja yhteisymmärrys muodostuvat tiimeissä, jotka on perustettu etätyöskentelyn aikana.

Etätyöskentelyn vaikutukset eivät juurikaan näy tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä niiden selvittäminen ei kuulunut työni päätavoitteisiin. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että etätyöskentely on vaikuttanut työskentelyn tapoihin sekä kommunikaatioon ja osittain myös organisaatioon sitoutumiseen. Jotta etätyöskentelyn ja asiakastapaamisten puuttumisen vaikutuksista saataisiin parempi käsitys, tulisi näistä asioista tehdä pitkittäistutkimus, joka käsittelisi nimenomaisia ilmiöitä.

Myös kulttuurin vaikutuksia organisaation yhteisöohjautuvuuteen tulisi tutkia lisää. Suurempien joukkojen yhteisöohjautuvuutta on tutkittu vasta melko vähän, joten alueella on vielä paljon tutkittavaa. Suuremmissa organisaatioissa, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa, voidaan toimia eriytyneissä alaorganisaatioissa, jotka toimivat eri maissa ja kulttuurillisesti hyvin erilaisilla alueilla. Pattni ja Soutar (2007, 641–642) totesivat, että itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuden koulutukset ovat yhtä tehokkaita individualistisissa ja kollektiivisissa maissa, mutta yhteisohjautuvuuden toteutumisesta erilaisissa kulttuurillisissa konteksteissa ei ole vielä tiettävästi tutkimustietoa. Tällainen tutkimus olisi teoreettisesti mielenkiintoista, mikäli pystyttäisiin analysoimaan tarkemmin niitä laajempia kontekstuaalisia tekijöitä, jotka mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden syntymistä. Tutkimustieto olisi tärkeää myös käytännössä erityisesti monikansallisille organisaatioille harittaessa yhteisöohjautuvuuden lisäämistä.

Kohdeorganisaatioissa organisaation eri osissa oli hyvin erilaisia toimintamalleja, mutta kaikissa haastatteluissa kuitenkin tunnistettiin organisaation arvot ja ylemmän johdon toimintatavat. Tämä löydös herätti kysymyksen siitä, miten voitaisiin varmistua, että suurissa organisaatioissa toteutetaan yhteisöohjautuvuutta läpi koko organisaation. Organisaationlaajuinen toteutus on Leen ja Edmondsonin (2017) esittämän mallin mukaan itseorganisoidun organisaation edellytys. Aihetta tulisi kuitenkin tutkia vielä lisää empiiri-

sesti, jotta saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, millaisia sääntöjä ja toimintamalleja voidaan soveltaa jotka todella johtavat yhteisöohjautuvuuden varmistumiseen kaikkialla organisaatiossa.

Lähteet

Adams, W. C (2015). Conducting semi-structured interviews. Teoksessa Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (2015). Handbook of practical program evaluation. (ss. 492–502). Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. doi:10.2307/20159921

Fausang, M. S., Jeppe Jeppesen, H., Jønsson, T., S., Lewandowski, J., & Bligh, M. C. (2013). Moderators of shared leadership: Work function and team autonomy. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(5), 244-262. doi:10.1108/TPM-11-2012-0038

Fletcher, J.K. & Käufer, K. (2003). Shared leadership. Teoksessa Pearce, C.L. & Conger, J.A. (toim.) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 21–47.

Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., Voelpel, S. C., & van Vugt, M. (2019). It's not just what is said, but when it's said: A temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams. *Academy of Management Journal*, 62(3), 717-738. doi:10.5465/amj.2017.0149

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. doi:10.1016/S1048-9843(02)00120-0

Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 150-168. doi:10.1108/TPM-11-2016-0050

Hess, J. P. (2018). Autonomous team members' expectations for top-leader involvement. *Team Performance Management*, 24(5), 283-297. doi:10.1108/TPM-10-2017-0060

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. doi:10.1287/orsc.12.4.435.10635

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen?*. Helsinki: Edita. Retrieved from <http://tuni.summon.serialssoluti->

ons.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwdVzLSgMxFL3IdCO4cFBxbCv9gZZpHpN0qcVRl-HbV_ZBkMhCKwUW68Mf8AX_Mm3mgqN0EkpAbuCT3lZwDQMkin_-yCeg-mCy0ayQ1ewYbQwgpDpVlpxpjRRQt_3sj7EhN--dKz5kRoTDh4t2ic9wrBAX-wQDi0x0lJKKiMTaMwREhjdPW8fl-gcYwYq-BKtcEew891H_xEGNF_rP8pzSCK-mIIUT6y8g3b1_frwp98rr2bBuVd3CVn5sFs_zXFh1VdUqm5ncgVnKn5D96GFq9XXMKs1tRjDMJ4Ty4gVWpu8MBL9hKi15KsM0r-CMhj_HByenarl-PEP58VmOudTNfwLHcNqVIGOIYAKjBk-ynUIStXnbK-oL4xpyTg

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 43-85) Springer.

De Leede J., Nijhof, A. & Fisscher, O. A. M. (1999). The myth of self-managing teams: A reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organisation. *Journal of Business Ethics*, 21(2), 203-215. doi:10.1023/A:1006254728319

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585. doi:10.1002/1099-1379(200008)21:5<563::AID-JOB31>3.0.CO;2-H

Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900. doi:10.5465/AMJ.2007.26279196

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

Liu, D., & Fu, P. (2011). Motivating protégés' personal learning in teams: A multilevel investigation of autonomy support and autonomy orientation. *Journal of Applied Psychology; J Appl Psychol*, 96(6), 1195-1208. doi:10.1037/a0024716

Magpili, N. C., & Pazos, P. (2017). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33. doi:10.1177/1046496417710500

Manz, C. C., Keating, D. E., & Donnellon, A. (1990). Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition. *Organizational Dynamics*, 19(2), 15-26. doi:10.1016/0090-2616(90)90068-Z

- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361-367. doi:10.2307/257111
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. doi:10.2307/2392745
- Martela, F & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? comparing how weberian bureaucracy, mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 8(1), 1-23. doi:10.1186/s41469-019-0062-9
- Martela, F. (2021). *Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri.* Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 11–18). Raisio: Newprint Oy.
- McDonough, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221-235. doi:10.1016/S0737-6782(00)00041-2
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. doi:10.1108/02683940610663097
- Norton Jr, W.,I., Ueltschy Murfield, M. L., & Baucus, M.,S. (2014). Leader emergence: The development of a theoretical framework. *Leadership & Org Development J*, 35(6), 513-529. doi:10.1108/LODJ-08-2012-0109
- Pattni, I., & Soutar, G. N. (2009). The effectiveness of self-management training in organisations from two culturally different countries. *The Journal of Management Development*, 28(7), 633-646. doi:10.1108/02621710910972733
- Rolfesen, M. (2013a). Teamwork within the nordic model. *Team Performance Management*, 19(5), 240-243. doi:10.1108/TPM-05-2013-0015
- Rolfesen, M. (2013b). We put teamwork back on the agenda again and again: The role of support systems in autonomous teamwork. *Team Performance Management*, 19(5), 292-304. doi:10.1108/TPM-12-2012-0045

- Roper, K. O., & Phillips, D. R. (2007). Integrating self-managed work teams into project management. *Journal of Facilities Management*, 5(1), 22-36. doi:10.1108/14725960710726328
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Salem, M. A., & Banner, D. K. (1992). Self-managing work teams: An international perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 3-8. doi:10.1108/01437739210022847
- Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 188-204.
- Salovaara, P. (2020) Oikea sana – väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 29(2), 14-20.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (2004). *Qualitative research practice*. London: SAGE Publications.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38. doi:10.1177/1059601195201003
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams : The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*; *J Appl Psychol*, 85(1), 102-111. doi:10.1037//0021-9010.85.1.102
- Stray, V., Moe, N. B. & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research. Paper presented at the Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion, 1-5.
- Swenson, D. X. (1997). Requisite conditions for team empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(1), 16-25. doi:10.1108/14634449710168769
- Tata, J. (2000). Autonomous work teams: An examination of cultural and structural constraints. *Work Study*, 49(5), 187-193. doi:10.1108/00438020010337405
- Tjora, A. (2019). *Qualitative research as stepwise-deductive induction*. London: Routledge.

Thibodeaux, M. S., & Faden, S. K. (1994a). Organizational design for self-managed teams. *Industrial Management + Data Systems*, 94(10), 20-25.
doi:10.1108/02635579410073495

Thibodeaux, M. S., & Faden, S. K. (1994b). Organizational design for self-managed teams. *Industrial Management & Data Systems*, 94(10), 20-25.
doi:10.1108/02635579410073495

Thompson, P., & Wallace, T. (1996). Redesigning production through teamworking: Case studies from the volvo truck corporation. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 103-118. doi:10.1108/01443579610109875

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Retrieved from <https://tuni.finna.fi/Record/tamcat.975942>

von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Zhou, Z. E., & Vanhala, S. (2015). Team autonomy, organizational commitment and company performance—a study in the retail trade. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1098-1109.

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61. doi:10.1016/s0090-2616(97)90027-9

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155. doi:10.1016/S1053-4822(97)90020-6

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
doi:10.5465/amp.2012.0088

Liite 1: Haastattelurunko 1 (haastattelut 1-6, mukailten)

Basics of the group

1. How long have you been working with the firm?
1. Have you been in this position for a long time?
2. **Could you tell me a little bit about your work, what does a typical work day look for you?**

Interdependence of tasks etc

1. Could you tell me a little bit about your part of the organization in general, what kind of structure is there, (for example are you a part of the same team, do you report to different managers, are there different areas of expertise?
2. Also – How was the team formed? were you involved in the team member selection process?
3. **How many people are in it and what types of areas of expertise do they have?**
4. **How much time would you say you spend on working together or communicating with other team members? It can be a ballpark estimate, 5%, 50% 75% etc**
5. Could you tell me a little bit about how independent or intertwined your tasks are?
6. **How do you keep track of what the other team members are doing? How do you communicate?**
7. Are there for example regular meetings?
8. **Do you plan your tasks together? Or are they given to you from outside the team or does everyone make decisions about their own work?**
9. **How does your team leader give out the tasks?**
10. **Do you have any say in it?**
11. **Do you think that this is a good way to do it?**
12. Do you have personal calendars or are they open for members to see?

Goals and rewards

13. **What kind of goals does your team have?**
14. Long term, short term?
15. **Are you happy with this system?**
16. **Do you also have individual goals?**
17. **How are the goals set?**
18. If the team decides them, how does this happen?
19. **Do you track your own progress in reaching these goals?**
20. **Do you have direct access to the data that helps you trace your progress?**
21. Do you analyze your progress together?
22. If not, would you like to have it?
23. **Could you give an example of such a case where you reached your goal?**
24. **Do you have a rewards system to help motivate you reach the goals?**
25. What kind of rewards?
26. **What do you do if you notice that you're not on track to reach the goals?**
27. Are you pleased with the goals and the reward system?
28. **There are often ways to make the goals or reward system more motivating for the team, do you have any suggestion of areas of improvement?**

Decision-making and norms

29. **How does decision-making happen in your team?**
30. **Are there any limitations to what type of decisions you can make by yourself?**
31. **Do you feel that you're encouraged to make your own decisions about your own work?**
32. **Do your team members make decisions about their own work or do you have clear tasks, goals and ways of working that they stick to?**
33. (Do you think that this is the best way to do things?)
34. (Why?)
2. **Do you feel that your subordinates are self-managing at the moment?**
3. **Would you like them to be more or less self-managing?**
4. **What do you think prohibits the self-management?**
35. **Do you feel that this encouragement comes from the upper management or from the culture of the organization? Have you been told specifically who makes what kind of decisions?**
36. **What do you think that this type of independent decision-making stems from?**
37. Ie, local culture, organizational culture, team members or management, or do you think it's because of the type of work that you do?
38. **Do you feel that the level of responsibility and freedom to make decisions are on a good level right now or would there be room for improvement?**
39. **Do you ever feel that you would need more support in your decision making or daily work?**
40. Do you often discuss the decisions with your team mates or are your tasks so independent that everyone makes their own decisions about their own work?
41. Are there any limitations to the decisions that you can make?
42. **Do you have a predetermined way for a decision making-process?**
43. IF so, have you formed it yourselves, or is it the organizations way to make decisions?
44. **Do you feel that there is trust within your team?**
45. Do you wish there was more trust?

Conflict, teamwork skills and training

46. **Have there ever been any situations where there was a bit of conflict within the team?**
47. **(either from personal chemistry or where you disagree about the tasks or goals or something like that?)**
48. **How did you handle the situation?**
49. Do you think it could have been handled better?
50. Do you think you're going to act in the same way if such a conflict were to appear again?
51. **Have there been instances where you felt a team member isn't doing their fair share of the team tasks?**
52. How are these types of issues handled?
53. **Have you had training in conflict resolution?**
54. Would you like to have?
55. **Have you had training in teamwork skills?**

56. **Have you had any other training sessions or such to improve your career and skills?**
57. Did the whole team take part in it?
58. Would you like to have some? Do you think it would be useful?
59. It seems that you are all working in a pretty self-managing way, how do you feel about that way of working?
60. Have there been instances where you felt it would be better to have more support from management?
61. Can you think of any ways to make your work easier or more manageable?

Organization culture and structure:

62. **So, the organization talks about being a flat organization, how do you feel about this, and do you agree?**
63. How does this show in your everyday work place?
64. Does everyone know and share these values?
65. **Do you feel that everyone is encouraged to speak up about issues that they encounter or notice?** (be it they find a better way of doing some tasks, or they have interpersonal tension or that they feel they have too big a work load?)
66. **Can you think of ways that the organization culture could be improved?**
67. **Do you have shared values that give direction to your work?**
68. **What do you think about your organization culture, do you feel that it shows or affects the way you work?**
69. **What is your way to lead?** What do you think is the most important part of leadership in your position? (Do you have a management philosophy?)
70. **How do you communicate with your team during remote working? Or have you been working from the office?**

Communication outside the team

71. **How closely do you work with other teams and the surrounding organization?**
72. **How often do you communicate with other parts of the organization, for example other offices different countries or upper management?**
73. Do you have special channels for communicating?
74. Do all the team members communicate with upper management?
75. **How informed do you stay about the entire organization and its direction?**

Covid 19 and remote working

1. **Has remote working affected how much you communicate with other team members or members of the connection items team for example?**
2. **Have you kept the same amount of meetings?**
3. Has remote working in your opinion made working more efficient, less efficient or is it about the same level?
4. Why?
5. **Have you had any unofficial ways of communicating during the pandemic?**
6. Do you have specific hours when everyone's available or do you have flexible working hours?

7. **Do you have some type of tricks or habits to help you keep focused when working remotely**
8. How? Do you think the changes will be permanent?

Haastattelurunko 2 – käytetty haastattelussa 7

1. Kerroit jo aluksi, että kyseessä on matala organisaatio – mitä se käytännössä tarkoittaa tai miten se näkyy toiminnassa?
2. Miten organisaation arvot (asiakastarpeisiin vastaaminen, toisten kunnioittaminen ja toisiin luottaminen, jatkuva kehittyminen ja kannattavan kasvun etsiminen) näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa?
3. Organisaatiossa hyödynnetään tiimityöskentelyä – miksi?
4. Miten itseohjautuvuutta pyritään lisäämään?
5. Onko itseohjautuvuuden lisääminen koko organisaation tavoite, vai tiettyjen yksiköiden tavoite?
6. Jos itseohjautuvuutta pyritään lisäämään organisaation laajuisesti, miten kulttuurierot otetaan huomioon tavoittelussa vai onko niillä merkitystä?
7. Onko organisaatiossa tiettyjä ohjeistuksia johtamisesta ja johtamisen tyylistä? Koulutetaanko esimerkiksi tiimiesimiehille johtamisen tapoja?