

Luukas Tikkanen

# JOHTAJUUS JA SEN HAASTEET ITSE- OHJAUTUVISSA ORGANISAATIOISSA

Kandidaatintyö  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Tarkastaja: Tuomas Korhonen  
Huhtikuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Luukas Tikkanen: Johtajuus ja sen haasteet itseohjautuvissa organisaatioissa (Leadership and its challenges in self-managing organizations)

Kandidaatintyö

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Tampereen yliopisto

Teknis-taloudellinen kandidaattiohjelma, tuotantotalous

Huhtikuu 2022

---

Dynaaminen toimintaympäristö on asettanut muutospaineita nykyajan organisaatioille. Useat organisaatiot ovat ottaneet potentiaalisena ratkaisuna käyttöön itseohjautuvia toimintatapoja, joissa valtaa ja vastuuta on hajautettu eri tasoisesti läpi organisaation. Itseohjautuvuuden hyödyistä on kirjoitettu ja keskusteltu laajasti, mutta sen haasteet vaikuttavat jääneen tutkimuksissa vähemmälle huomiolle. Osa näistä haasteista liittyy johtajuuteen ja sen muotoihin itseohjautuvissa organisaatioissa. Tässä työssä selvitetään kahden tutkimuskysymyksen kautta, miten itseohjautuvat käytännöt heijastuvat johtajuuteen ja sen elementteihin itseohjautuvissa organisaatioissa, ja mitä haasteista johtajuus niissä kohtaa.

Työ toteutettiin monitietokantaisena kirjallisuuskatsauksena. Kaksiosaisessa teoriaosiossa selvitetään ensin itseohjautuvuutta ja sen edellytyksiä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoisesti. Teoriakäsittely jatkuu johtajuuden ominaispiirteiden tarkastelulla edellä mainituilla tasoilla itseohjautuvissa organisaatioissa. Teoriakäsittelyn kautta havaitaan, että itseohjautuvien toimintatapojen onnistuminen edellyttää lukuisten eri tekijöiden huomioimista. Pelkkä asiantuntijuus ei riitä, vaan työntekijöiltä vaaditaan runsaasti muita, erityisesti itseohjautuvuuden kannalta relevantteja taitoja. Lisäksi tarvitaan traditionaalisten johtajuuskäsitysten laajentamista. Perinteiset yksilökeskeiset johtajuusteoriat eivät riitä viitekehyksiksi organisaatioissa, joissa johtajuutta on kaikkialla. Näitä havaintoja yhdistellään tulososiossa esiteltäessä johtajuuden haasteita itseohjautuvissa organisaatioissa.

Työssä havaitaan, että itseohjautuvuus aiheuttaa runsaasti haasteita johtajuudelle yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Monet haasteista liittyvät toisiinsa tai ovat eri tarkastelutasoille yhteisiä. Kirjallisuudessa usein esiintyviä haasteita ovat esimerkiksi riittävän tuen ja ohjaavan palautteen puute, toiminnan koordinoimien vaikeudet sekä päätöksentekoon liittyvät ongelmat. Itseohjautuvia toimintatapoja hyödynnettäessä on ratkaistava, miten voidaan välttää tavoitteiden ja odotusten sekavuus, varmistaa toiminnan yhtenäisyys ja huolehtia merkittävienkin päätösten aikaansaamisesta. Tulokset antavat suuntaa olennaisista huomioihin otettavista asioista itseohjautuvia toimintatapoja harkittaessa sekä tarjoavat pohjaa jatkotutkimukselle ja haasteiden ratkaisemiselle.

Avainsanat: itseohjautuvuus, itseohjautuvat organisaatiot, johtajuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Tämä kirjallisuuskatsauksen muotoinen kandidaatintyö on tehty tuotantotalouden tutkinto-ohjelmaan keväällä 2022. Itseohjautuvuuden poimin nopeasti käsittelyyni potentiaalisten aiheiden listalta. Aiheen rajaamista ja työn edistämistä edesauttoivat keskustelut työlle nimetyn ohjaajan, tenure track -professori Tuomas Korhosen kanssa.

Tuomakselle osoitankin suuret kiitokset muun muassa itseohjautuvuuden käsitteentän kanssa painimisesta ja lähdevinkkien antamisesta. Suurkiitokset lähtevät myös työnantajalleni, joka soi minulle mahdollisuuden pitää vapaata hektisimmän kirjoitusperiodin ajan. Lisäksi kiitän perhettäni, erityisesti äitiäni, joka on kannustanut työssäni eteenpäin.

Tampereella, 30.4.2022

Luukas Tikkanen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Työn taustaa .....	1
1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3 Tutkimusmetodologia .....	3
1.4 Työn rakenne .....	4
2. ITSEOHJAUTUVUUS ORGANISAATIOISSA .....	5
2.1 Itseohjautuvuuden käsitteistö .....	5
2.2 Itseohjautuvuus yksilötasolla .....	6
2.3 Itseohjautuvuus tiimitasolla .....	7
2.4 Itseohjautuvuus organisaatiotasolla .....	8
3. JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVISSA ORGANISAATIOISSA .....	11
3.1 Johtamisen ja johtajuuden viitekehykset .....	11
3.2 Johtajuus yksilötasolla .....	12
3.3 Johtajuus tiimitasolla .....	14
3.4 Johtajuus organisaatiotasolla .....	15
4. JOHTAJUUDEN HAASTEET ITSEOHJAUTUVISSA ORGANISAATIOISSA .....	18
4.1 Johtajuuden haasteet yksilötasolla .....	18
4.2 Johtajuuden haasteet tiimitasolla .....	20
4.3 Johtajuuden haasteet organisaatiotasolla .....	21
5. PÄÄTELMÄT .....	24
5.1 Yhteenveto ja tulokset .....	24
5.2 Työn ja tulosten arviointi .....	27
5.3 Jatkotutkimusideat .....	28
LÄHTEET .....	29

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Hierarkiat ja organisaatiot tuntuvat esiintyvän arkikielessä lähes synonyymeinä. Eikä ihme, sillä hierarkkisen johtamisen rakenteet ovat olleet työelämässä vakiintuneita viimeistään teollisen vallankumouksen ja massatuotannon ajoista alkaen (Larjovuori et al. 2021, s. 7). Modernissa liike-elämässä näkemys hierarkiapyramidin huipulle keskitetystä päätöksenteosta, tarkkarajaisista työnkuvista, toimintorakenteista ja maailman ennustettavuudesta dominoi edelleen (Laloux 2014, s. 35, 327–331). Näitä manageriaalisia hierarkioita leimaa määräysvallan ja vastuiden keskittyminen esimerkiksi ylempään tai keskijohtoon (Lee & Edmondson 2017). Täten johtajilla on valta kontrolloida ja valvoa alaisiaan, mutta toisaalta heillä on myös vastuu alaiensa suoriutumisesta.

Viime aikoina keskusteluun ja käytäntöön on kuitenkin noussut vaihtoehtoisia organisoinnin, johtamisen ja vallan jakamisen muotoja. Hierarkkisten rakenteiden ei näemmä enää nähdä tukevan organisaatioiden toimintaa entiseen tapaan (Larjovuori et al. 2021, s. 7). Syitä tähän on useita. Nykymuotoisissa organisaatioissa on todettu esiintyvän huomattavia määriä turhautuneisuutta ja tyytymättömyyttä, läpi kaikkien hierarkiatasojen (Laloux 2014, s. 3–4). Nopeasti muuttuva toimintaympäristö, teknologiset edistysaskeleet, asiantuntijatyön merkityksen kasvaminen ja uusien sukupolvien työlle asettamat vaatimukset (Lee & Edmondson 2017) ovat muutamia tekijöitä, jotka haastavat perinteisten hierarkioiden jäykän työ-, valta- ja vastuujoon.

Mahdolliseksi vastineeksi edellä mainituille muutoksille on luotu itseohjautuvia rakenteita, joilla organisaatiot tavoittelevat parempaa joustavuutta, innovatiivisuutta ja reagoitavuutta (Khanagha et al. 2021) valtaa ja vastuuta hajauttamalla. Itseohjautuvuuden väitetään samalla parantavan työntekijäkokemusta vapauttamalla yksilön potentiaalin ja antamalla yksilölle mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen. Muun muassa näistä syistä itseohjautuvat organisaatiot saattavat kyetä vastaamaan paremmin uudenlaisiin työelämävaatimuksiin jo nyt, ja vielä olennaisemmin tulevaisuudessa. (Kostamo et al. 2020)

Työtä motivoivat aiheen ajankohtaisuus ja olemassa olevan tutkimuksen painotukset. Vaikka itseohjautuvuus on ollut viime aikoina merkittävä työelämän suuntaus, samaan aikaan matalahierarkkisia organisaatioita on kuitenkin tutkittu melko vähän suhteessa

hierarkkisiin organisaatioihin. Lisäksi olemassa oleva kirjallisuus organisatorisesta itseohjautuvuudesta on korostanut usein sen mahdollisuuksia kritiikin esittämisen sijaan. (Billinger & Workiewicz 2019) Siirtyminen tällaiseen toimintatapaan ja itseohjautuva arki luovat kuitenkin myös uudenlaisia haasteita organisaatioissa. Itseohjautuvuus asettaa esimerkiksi johtajuuden monilta osin uusien kysymysten äärelle. Vaikka näkemyksiä varsinaisten johtajien ja esihenkilö–alainen-suhteiden tarpeettomuudesta itseohjautuvissa organisaatioissa on esiintynyt (Hamel 2011; Lee & Edmondson 2017), vähemmän radikaalien käsitysten mukaisesti kyse on enemmänkin johtajuuden murroksesta kuin nimettyjen johtajien täydellisestä tarpeettomuudesta. Esimerkiksi itseohjautuvat tiimit vaativat autonomisuudestaan huolimatta valmentavaa johtajuutta ja organisatorista tukea menestyäkseen (Stray et al. 2018). Täysin johtajattomassa organisaatiokäsityksessä kysymyksiä herättää myös muun muassa vastuiden ja velvoitteiden osoittaminen, ja se miten vastuu jakautuu suhteessa sen konkreettiseen kantamiseen.

## 1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tässä työssä pohditaan itseohjautuvuutta organisaatioissa ja sen implikaatioita johtajuuteen. Tarkemmin työn tavoitteena on kuvata ja jaotella yleisemmin itseohjautuvuuteen liittyviä johtajuuden (engl. leadership) elementtejä ja haasteita. Alkuperäisenä suunnitelmana ei ollut tehdä selkeää rajausta management- ja leadership-johtamisen välille, mutta itseohjautuvissa organisaatioissa varsinkin jälkimmäinen herättää mielenkiintoa esimerkiksi toiminnan suuntaamisen ja koordinoimisen sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Tarkastelua ei kuitenkaan rajata tietylle johtamisen tasolle kuten ylimpään tai keskijohtoon, sillä itseohjautuvuus organisaatioissa haastaa nykyiset johtamisparadigmat radikaalisti. Sen myötä johtajuuden traditionaalinen rajaaminen ja allokonti ainoastaan johtajatiteille kuuluva ei ole tarkoituksenmukaista. Tämä ilmenee selvästi alan tuoreemmassa termistössä: esimerkiksi käsitteeseen *jaettu johtajuus* sisältyy ajatus keskitetyn johtajuuden jakautumisesta (Zhu et al. 2018) ja *yhteisöohjautuvuuteen* käsitys tiimitasoisesta päätöksenteosta (Martela 2021). Sen sijaan työssä käsitellään johtajuuden luonnetta itseohjautuvista entiteeteissä käsin, yksilöistä organisaatiotasolle saakka.

Edellä mainituista lähtökohdista rakentamalla tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1. Miten itseohjautuva toimintatapa heijastuu johtajuuteen organisaatioissa?
2. Millaisia johtajuuden haasteita esiintyy itseohjautuvissa organisaatioissa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta huomio kiinnittyy johtajuuden ilmenemiseen itseohjautuvissa organisaatioissa yleisemmin. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla täytetään tietotarpeita johtajuuden kohtaamista haasteista näissä organisaatioissa.

### 1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi toteutettiin kirjallisuuskatsaus pääasiassa alan tieteellisiin julkaisuihin. Keskeisimpinä tiedonhakukanavina tietokannoista toimivat Scopus, ProQuest Central, Wiley ja Andor, joista kutakin hyödynnettiin mahdollisimman monen potentiaalisen lähteen löytämiseksi. Pääosin hakujen toteutuksessa suosittiin tärkeimpiä englanninkielisiä hakusanoja ja -lausekkeita, ja niitä yhdisteltiin tarpeen mukaan Boolean operaattoreilla. Relevantin suomalaisen kirjallisuuden löytämiseksi hakuja tehtiin etenkin työn alkuvaiheessa myös suomenkielillä hakusanoilla. Boolean operaattoreiden lisäksi katkaisumerkkiä on hyödynnetty sitä tukevissa tietokannoissa eri taivutusmuotojen mukaan saamiseksi.

Keskeisimpiä hakutermejä tiedonhankinnassa olivat muun muassa leadership, self-management, self-organization, autonomy, johtajuus ja itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden kirjavasta käsitteestä termit self-management, self-organization ja autonomy osoittautuivat tämän työn kannalta olennaisimmiksi hakujoukkojensa perusteella. Käytännöllisistä rajaussyistä muut itseohjautuvuuden lähikäsitteet jätettiin vähemmälle huomiolle tiedonhaussa. Kattavampi katsaus englanninkielisiin hakusanoihin ja keskeisiin termeihin on esitetty taulukossa 1. Tietokantahauilla saatuja tuloksia on rikastettu järjestelmällisesti helmenkasvatuksella, eli myös työn kannalta relevanteiksi havaittujen lähteiden lähdeluetteloita on käyty läpi.

**Taulukko 1: Keskeisimpiä hakusanoja ja termejä käsitteittäin.**

Johtajuus ja sen haasteet itseohjautuvissa organisaatioissa		
Johtajuus	Itseohjautuvuus	Organisaatiot
power and authority accountability leadership self-leadership shared leadership servant leadership visionary leadership coaching	self-management self-organization self-direction self-governance self-determination autonomy	organization hierarchy self-managing organization less-hierarchical organization non-hierarchy organization flat organization

Lähteiden valinnassa korostettiin niiden tuoreutta, tietokantojen ilmoittamaa relevanssia hakutulosjoukossa sekä subjektiivisesti arvioitua sisällöllistä sopivuutta työhön. Jotkin

kenties populaärimmät lähteet, kuten Hamel (2011) ja Kotter (1996), valikoituvat työhön mukaan esimerkiksi viittaushistoriansa, kirjoittajiensa tai merkittävyytensä perusteella. Lähdeaineistoon on poimittu mukaan myös muutama kotimainen tuore tutkimusraportti ja työn ohjaajan ehdottama materiaali. Varsinkin työn edettyä kiinnitettiin vielä aiempaa tarkempaa huomiota lähteiden laatuun vertaisarviointeja ja Julkaisufoorumin luokitusta hyödyntämällä.

## **1.4 Työn rakenne**

Työn rakenne etenee itseohjautuvuuden kautta johtajuuteen, minkä jälkeen näitä kahta kokonaisuutta yhdistellään itseohjautuvissa organisaatioissa esiintyvien johtajuuden haasteiden kautta. Luvussa 2 esitellään ensin itseohjautuvuus organisaatioissa jakamalla se kolmelle eri tasolle. Samalla esitellään lyhyesti edellytyksiä itseohjautuvuuden onnistuneelle toteuttamiselle näillä eri tasoilla. Kun itseohjautuvuus ilmiönä on esitelty, käsitellään luvussa 3 johtajuuden ilmenemistä tässä kontekstissa. Luvussa 4 yhdistellään havaintoja ja esitellään johtajuuden kohtaamia haasteita itseohjautuvien organisaatioiden eri tasoilla. Näin ollen tutkimuskysymyksiin on vastattu pääosin luvuissa 3 ja 4. Lopuksi esitetään päätelmät, joissa kootaan työn avainkohdat yhteenvedoksi, arvioidaan työtä ja saatuja tuloksia ja esitetään jatkotutkimusintressit.



## 2. ITSEOHJAUTUVUUS ORGANISAATIOISSA

Itseohjautuvuudesta on tullut viime vuosien aikana todellinen trendisana yritysmaailmassa. Siitä huolimatta tutkimustieto itseohjautuvuudesta työelämässä on ollut kansainvälisestikin vähäistä ja julkisuudessa aiheesta käytetty terminologia kirjavaa (Martela et al. 2021, s. 4). Moninaisen termistön lisäksi itseohjautuvuuden voi myös ymmärtää eri tavalla sen mukaan, tarkastellaanko yksilö-, ryhmä- vai organisaatiotasoa (Kostamo et al. 2020). Täten seuraavaksi esitellään ja jäsennetään itseohjautuvuuden käsitteistöä ja jaetaan itseohjautuvuus kolmelle edellä mainitulle, yleisesti organisaatioista tunnistettavalle tasolle. Samalla tunnistetaan sekä näille tasoille tunnusomaisia itseohjautuvuuden piirteitä että onnistumisen edellytyksiä organisaatioissa. Tällä tarkastelulla luodaan kattava alustus kumpaankin tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

### 2.1 Itseohjautuvuuden käsitekenttä

Suosioistaan huolimatta itseohjautuvuus ei ole käsitteenä lainkaan yksiselitteinen. Suomenkieliselle itseohjautuvuuden termille löytyy useita englanninkielisiä vastineita ja lähikäsitteitä, kuten self-management, self-organization, self-governance, self-determination ja autonomy. Edellä mainituista varsinkin self-management, self-organization ja autonomy olivat luvun 1 mukaisesti työn ja tiedonhaun kannalta relevantteja. Näistä self-management viittaa useimmiten yksilötason kyvykkyyksiin ja käytökseen (Laihonen 2006), kun taas self-organization ilmentää organisaatiotason kykyä järjestäytyä itsenäisesti ja johtaa omaa toimintaa (Pederzini 2017). Linjaus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan esimerkiksi self-management on yleisesti käytössä myös tiimi- ja organisaatiokontekstissa. Autonomialla puolestaan tarkoitetaan työntekijän vapautta vaikuttaa esimerkiksi työnteon tapoihinsa, työnkuvaansa ja työjärjestelyihinsä (Langfred & Rockmann 2016).

Suomalaisessa arkikielessä itseohjautuvuutta terminä käytetään usein käsiteltäessä niin yksilö- ja tiimitason ilmiöitä kuin matalahierarkkisia organisaatioitakin. Toisaalta esimerkiksi Martela (2021) ymmärtää itseohjautuvuuden nimenomaan yksilötason ja itseorganisoinnin organisaatiotason käsitteenä, mutta Kostamon et al. (2020) mukaan tämä jaottelu ei ole vielä toistaiseksi siirtynyt valtavirtaan. Martelan (2021) määrittelystä on kuitenkin havaittavissa yhteys englanninkielisiin lähikäsitteisiin. Myös yhteisöohjautuvuuden käsitettä esiintyy suomenkielisessä kirjallisuudessa. Sillä viitataan tiimitason itseohjautuvuuteen eli valtaan päättää esimerkiksi työtavoista ja työnjaosta tiimin sisällä. (Martela 2021)

Tässä työssä itseohjautuvuutta pidetään sopivana terminä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasonkin kuvailuun. Kirjallisuuden monipuolista löytämistä ja ymmärtämistä varten on kuitenkin tärkeää tunnistaa aiheeseen liittyvät monet, toisiaan lähellä olevat ja synonyymeina käytetyt käsitteet, sekä toisaalta tunnistaa itseohjautuvuuden eri tasot organisaatioissa.

## 2.2 Itseohjautuvuus yksilötasolla

Yksilötason itseohjautuvuudella viitataan tässä työssä yksittäisen organisaatiossa työskentelevän henkilön itseohjautuvuuteen. Tällä tasolla itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa työntekijän päätösvallan, vastuiden ja vapauden merkittävää määrää omissa työtehtävissään (Larjovuori et al. 2021, s. 8). Tällöin työntekijällä on valtaa ja vastuuta vaikuttaa tavoitteisiinsa ja valita niiden saavuttamiseen tähtäävät työtapansa. Lisäksi yksilötason itseohjautuvuuteen voidaan liittää aito mahdollisuus osallistua organisaatiotason kehittämiseen, kuten keskusteluun yhteisistä toimintatavoista ja toiminnan organisoimisesta. (Martela et al. 2021, s. 16–17) Vallan ja vastuun lisääntymisestä huolimatta itseohjautuvuus ei viittaa työntekijän autonomian maksimointiin, kuten toisinaan uskotaan. Autonomian määrä voi vaihdella esimerkiksi projekteittain, eivätkä kaikki työntekijät koe autonomisuutta samalla tavalla. (Kostamo et al. 2020) Yksilötason itseohjautuvuudelle ja sen mekanismeille organisaatioissa on täten löydettävä toisenlainen kuvaus.

Parempi tapa tarkastella yksilötason itseohjautuvuutta organisaatioissa on yksilön itseohjautuvuusteorian (Deci et al. 2017) kautta. Sen mukaan työntekijän motivaation laadulla on merkitystä työssä suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Teorian mukaan nimenomaan autonomisemmat motivaation muodot ennakoivat parempaa hyvinvointia ja suorituskykyä. Kaikkein autonomisimpana voidaan pitää sisäistä motivaatiota, jolloin itse suoritukseen liittyy nautintoa ja kiinnostavuutta ja se tuottaa palkitsevuuden tunteita. Vastaavasti vähiten autonomisena nähdään ulkoinen säätely, jonka mukaan työntekijä kokee muiden ohjaavan täysin hänen käyttäytymistään esimerkiksi palkkio- ja rangaistusmalleilla. Itseohjautuvuusteorian kannalta keskeiseksi muodostuvat myös yksilön kolme psykologista perustarvetta: kompetenssi, autonomisuus ja yhteisöllisyys. Kompetenssilla viitataan yksilön tarpeeseen oppia uusia kykyjä ja tuntea sitä kautta luottamusta omaan taitoihinsa. Autonomialla sen sijaan viitataan, työkontekstia yleisemmin, henkilön tarpeeseen kokea vapautta ja valinnallisuutta toiminnassaan ilman ulkoista painostusta. Yhteisöllisyydellä puolestaan kuvataan yksilön tarvetta tuntea vastavuoroista yhteenkuuluvuutta ja arvostusta ympäristössään. Näiden perustarpeiden täytyminen lisää työntekijän autonomista motivaatiota ja hyvinvointia, ja parantaa tämän suorituskykyä työssä. Mielenkiintoisesti organisaatio- ja johtajatasen myönteinen suhtautuminen työntekijän

autonomiaan korreloi positiivisesti myös muiden perustarpeiden täyttymisen kanssa. (Deci et al. 2017)

Edellä mainituilla itseohjautuvuusteorian tuloksilla on tärkeitä implikaatioita itseohjautuvien yksilöiden toiminnan tehokkuuden kannalta, vaikkei teoria edellytäkään jäsenyyttä itseohjautuvassa organisaatiossa. Tulosten perusteella voidaan ensinnäkin päätellä työnkuvan mielekkyyden tärkeys. Jos työ on tekijälleen mieleistä ja jo itsessään palkitsevaa, saattavat työssä suoriutuminen ja jaksaminen olla korkeammalla tasolla kuin muissa tapauksissa. Sitä vastoin pelkkä ulkoinen motivoituminen voi itseohjautuvassa työympäristössä johtaa heikentyneeseen suoriutumiseen ja vapaamatkustamisen lisääntymiseen (Martela 2019). Lisäksi kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen on niin ikään myönteisesti yhteydessä paitsi hyvinvointiin ja työsuorituksiin, myös autonomiseen motivaatioon (Deci et al. 2017). Autonomia on vain yksi näistä perustarpeista.

Siten pelkkä autonomia ja yksilön sisäinen motivaatio eivät välttämättä riitä ennustamaan itseohjautuvan työntekijän suoriutumista tehtävistään. Yksilön lisääntynyt päätösvalta ja vastuu oman työn tekemisen tavoista vaatii nimittäin enemmän taitoja työntekijältä itseltään. Larjovuori et al. (2021, s. 84–85) liittävät kyselytutkimuksessaan yksilön itseohjautuvuuteen muun muassa työtehtävien itsenäisen aikatauluttamisen ja priorisoinnin, työn tavoitteiden määrittämisen, oman työn johtamisen ja ongelmakohtien tunnistamisen. Martelan (2019) mukaan yksilön on oltava aloitteellisempi ja proaktiivisempi tunnistaakseen niitä tehtäviä, joilla organisatoristen tavoitteiden saavuttamista tuetaan. Tämän lisäksi vaaditaan huomattavia konfliktinratkaisukykyjä esimerkiksi kollegoiden vapaamatkustamisen ehkäisemiseksi. Valta päätöksentekoon edellyttää myös kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaation todellisista toimintamahdollisuuksista. (Martela 2019) Voidaankin todeta, että yksilöltä vaaditaan varsinaisen työhön liittyvän asiantuntijuuden ohella huomattavan monipuolista osaamista itseohjautuvissa organisaatioissa. Erityisesti itsensä johtamisen taidot vaikuttavat edellä kuvatun perusteella olennaisilta.

### **2.3 Itseohjautuvuus tiimitasolla**

Itseohjautuvuutta esiintyy myös tiimitasolla. Tällöin puhutaan usein itseohjautuvien tiimien rinnalla autonomisista ja ketteristä tiimeistä (Stray et al. 2018), joiden yhteydessä voidaan puhua myös yhteisöohjautuvuudesta (Martela et al. 2021, s. 14). Viime vuosikymmeninä lisääntyneestä huomiosta huolimatta autonomisia tiimejä voidaan tunnistaa ainakin 1600-luvulta saakka (Alexy 2022), joten nykyorganisaatioiden itseohjautuvat tiimit eivät ole täysin uusi ilmiö. Ne ovat kuitenkin varsin huomionarvoisia, sillä hierarkialtaan karsituissa, moderneissa organisaatioissa valta siirtyy harvoin yksittäisille työnteki-

jöille. Sen sijaan tällaiset organisaatiot ovat vahvasti tiimiperustaisia. (Martela 2021) Itseohjautuvilla tiimeillä organisaatiot pyrkivät muun muassa vastaamaan dynaamisen ja epävarman toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin ja parantamaan innovaatiokyvykkyytään (Gonzalez-Mulé et al. 2016; Khanagha et al. 2021). Muutamia esimerkkejä itseohjautuviin tiimeihin nojaavista organisaatioista ovat hollantilainen hoivapalveluyritys Buurtzorg ja pelialalla toimiva yhdysvaltalainen Valve (Martela 2019).

Itseohjautuville tiimeille, kuten itseohjautuvuudelle yleensä, on useita erilaisia määritelmiä. Niissä itseohjautuvien tiimien ominaisuuksiksi on liitetty esimerkiksi tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen liittyvä autonomia, tiimin sisäinen monipuolinen osaaminen ja tiedon jakaminen sekä noin 10–15 henkilön ryhmäkoko (Stray et al. 2018). Itseohjautuvissa tiimeissä korostuvat siis monialaisuuden, avoimen yhteistyön ja yhteisvastuullisuuden elementit. Tiimeillä on valta päättää työskentelytavoista ja työnjaosta, mutta täten niillä on myös vastuu työn johtamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta (Martela 2021).

Autonomisten tiimien kukoistamisen varmistamiseksi on tunnistettavissa useita kriittisiä menestystekijöitä. Yksilötason kyvykkyyksistä itseohjautuville tiimeille olennaisia ovat ainakin itsensä johtamisen ja ryhmässä työskentelyn taidot sekä työkierron mahdollistava monipuolinen tietotaito (Magpili & Pazos 2018), mikä on linjassaan sekä itseohjautuviin tiimeihin (Stray et al. 2018) että yksilöihin (Larjovuori et al. 2021, s. 84–85) liittyvien ominaispiirteiden kanssa. Erilaisen tietotaidon merkitys ylittää pelkät sijaistamiseen liittyvät mahdollisuudet. Tiimiläisten erilaiset taustat ja monipuolinen osaamiskirjo voivat nimittäin edesauttaa innovatiivisuutta (Laihonen 2006), jonka kehittämisen pyrkimykset ovat usein itseohjautuvien tiimien perustamisen taustalla (Khanagha et al. 2021). Organisaatiossa autonomisten tiimien menestystekijöitä ovat muun muassa käytettävissä olevien resurssien tehokas hallinta, vastuullisuutta korostavan toimintakulttuurin edistäminen ja matalahierarkkisen organisaatorakenteen käyttöönotto (Magpili & Pazos 2018). Olennaiseen osaan nousevat myös tiimin sisäinen ja ulkopuolinen johtajuus (Magpili & Pazos 2018), joita tarkastellaan lähemmin luvussa 3.

## 2.4 Itseohjautuvuus organisaatiossa

Itseohjautuvuus ei rajoitu yksilö- ja tiimitasolle, vaan ilmenee myös organisaatiossa. Termistö on kuitenkin yhtä kirjavaa kuin itseohjautuvuuden kentällä yleisestikin. Kirjallisuudessa ei rajauduta puhumaan itseohjautuvista organisaatioista (engl. self-managing organization), vaan yleisesti esiintyviä termejä ovat muun muassa vähemmän hierarkkinen organisaatio (engl. less-hierarchical organization), hajautettu organisaatio (decentralized organization), litteä organisaatio (engl. flat organization) ja esihenkilötön organisaatio (engl. boss-less organization) (Lee & Edmondson 2017; Billinger & Workiewicz

2019; Martela 2019; Ketkar & Workiewicz 2021; Alexy 2022). Eri termeillä kuvattujen mallien välillä on eroja, mutta niitä yhdistää pyrkimys organisaation suorituskyvyn parantamiseen hierarkkisten rakenteiden toimimattomia osia karsimalla (Lee & Edmondson 2017; Alexy 2022).

Puhuttaessa organisaatioista on määriteltävä, mitä niillä tarkoitetaan. Puranamin et al. (2014) tunnettu määritelmä kuvaa organisaation selkeärajaiseksi systeemiksi, jonka jäsenten odotetaan myötävaikuttavan sen tavoitteiden saavuttamiseen. Jäseniä on siis oltava organisaatiossa enemmän kuin yksi, ja selkeärajaisuuden nimissä heidät kaikki on kyettävä yksilöimään. Tavoite voi olla emergentti samoin kuin organisaatio kokonaisuutena, mutta tunnistettavissa on oltava pyrkimyksiä tuon tavoitteen saavuttamiseksi. (Puranam et al. 2014) Näiden perusoletusten pohjalta Martela (2019) muotoilee organisaation hieman eri tulokulmasta tavoiteorientoituneeksi, tunnistettavista yksilöistä koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka pyrkii tuota määritettyä tavoitetta kohti.

Vastaavasti itseohjautuvia organisaatioita käsiteltäessä viitataan usein Lee & Edmondsonin (2017) tarkkarajaiseen määritelmään. Kirjoittajat toteavat organisaation olevan itseohjautuva, jos siinä on toteutettu järjestelmällistä ja muodollista vallan hajauttamista läpi koko organisaation siten, että johtaja-alainen-valtasuhteet on eliminoitu kauttaaltaan. Tällaisissa organisaatioissa kaikilla työntekijöillä on tietyissä raameissa päätösvaltaa, jota kukaan esihenkilö ei voi syrjäyttää. (Lee & Edmondson 2017) Näiden ehtojen perusteella ei ole kuitenkaan pääteltävissä, millä mekanismein organisaatio voi olla itseohjautuva (Larjovuori et al. 2021, s. 9). Lienee perusteltua esittää, ettei itseohjautuville organisaatioille ole mitään tiettyä toteutustapaa (Kostamo et al. 2020), vaan se riippuu tilanteesta ja organisaation tavoitteista (Alexy 2022). Kenties mielekkäämpää on kuvata itseohjautuvia organisaatioita niiden yhteisten ominaisuuksien kautta.

Huomionarvoista yllä olevassa Lee & Edmondsonin (2017) määritelmässä on, ettei se laske itseohjautuviksi organisaatioiksi esimerkiksi uudenlaisia vallan jaon muotoja hierarkkisten rakenteiden sisällä. Täten esimerkiksi itseohjautuvien tiimien muodostaminen työn suorittavaan portaaseen ei tee organisaatiosta itseohjautuvaa, mikäli hierarkkisia valta-asetelmia on yhä olemassa. Määritelmän mukaisesti organisaation on näemmä täytynyt häivyttää hierarkkinen raportointiasetelma täysin. Luonnollisesti myöskään hierarkialtaan karsitut, matalammat organisaatiot eivät täten suoraan kategorisoidu itseohjautuviksi edellisen kohdan perusteella. (Lee & Edmondson 2017) Siten vähemmän hierarkkiset tai litteät organisaatorakenteet eivät tässä määritelmässä varsinaisesti kuulu itseohjautuviin organisaatioihin, vaikka niissä kaikesta päätellen on hajautettu valtaa ja

vastuuta traditionaalista hierarkiaa enemmän. Jyrkkyydestään huolimatta Lee & Edmondsonin (2017) määritelmä pyrkii kiitettävästi jäsentämään aiheen värikästä terminologiaa.

Tässä työssä organisaatiotason itseohjautuvuudella viitataan kuitenkin myös inkrementaalisempiin vallan ja vastuun jakamisen muotoihin. Tämä valinta on perusteltu, sillä työssä tarkastellaan leadership-johtamista eli johtajuutta itseohjautuvuuden yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla myös esihenkilönäkökulma huomioiden. Autonomiaa yksilöille jatkavat tai itseohjautuvia tiimejä hyödyntävät organisaatiot eivät aina täytä Lee & Edmondsonin (2017) näkemystä itseohjautuvista organisaatioista, mutta ovat silti tutkimuskysymysten kannalta relevantteja tarkastelukohteita. Täten itseohjautuviin organisaatioihin voidaan lukea kuuluvaksi myös kevyemmät, hierarkkisten rakenteiden reunoja pehmentävät (Lee & Edmondson 2017) muodot, kuten rohkeammatkin esitykset muun muassa rajattomista organisaatioista (Alexy 2022) ja Teal-organisaatioista (Laloux 2014). Viimeksi mainitut jopa haastavat aiemmin esitetyn Puranamin et al. (2014) organisaatiokuvauksen epämääräisine systeemirajoineen ja evolutiivisine tarkoituksineen.

On kuitenkin muistettava, ettei itseohjautuvuus välttämättä sovi kaikkiin tilanteisiin ja organisaatioihin (Kostamo et al. 2020). Martela (2019) on tunnistanut ansiokkaasti niitä olosuhteita, joissa itseohjautuvat organisaatiot voivat menestyä parhaiten. Vähäinen koordinaation tarve esimerkiksi tiimien tai yksiköiden välillä tukee itseohjautuvaa lähestymistapaa, vastakohtana myöhemmin tiimitason haasteena esiin nousevalle runsaan keskinäiskoordinaation tarpeelle. Itseohjautuva organisoituminen voi toimia paremmin myös tilanteissa, joissa tarjottavat tuotteet tai palvelut ovat luonteeltaan ainutlaatuisia ja tarpeeseen räätälöityjä. Tällöin on loogista viedä autonomiaa esimerkiksi tiimeille, jotka näistä tuotteista ja palveluista vastaavat. Lisäksi on syytä mainita henkilöstön osaamisen ja motivaation merkitys. Korkeasti koulutettu, sisäisesti motivoitunut henkilöstö tarjoaa paremmat lähtökohdat itseohjautuville rakenteille kuin vähemmän koulutettu, ulkoisesti motivoitunut työvoima. (Martela 2019)

## 3. JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVISSA ORGANISAATIOISSA

Toimintaympäristön ja työelämän muutokset haastavat organisaatioiden johtamista ja johtajuutta. 1900-luvun voimakkaan byrokraattisissa ympäristöissä korostui asioiden johtamisen merkitys, usein johtajuuden kustannuksella. 2000-luvun organisaatioissa johtajuus on kuitenkin otettava huomattavasti aiempaa paremmin huomioon. (Kotter 1996, s. 23–27, 153) Tämä pitää paikkaansa myös itseohjautuvista organisaatioista puhuttaessa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään ensin lyhyesti perinteisiä käsityksiä johtamisesta ja johtajuudesta, ja havaitaan näiden käsitysten olevan riittämättömiä itseohjautuvien organisaatioiden kontekstissa. Sen jälkeen tarkastellaan johtajuuden ilmenemistä, teorioita, edellytyksiä, hyviä käytäntöjä ja vaaran paikkoja itseohjautuvuuden eri tasoilla, vastaten ensimmäiseen asetetuista tutkimuskysymyksistä.

### 3.1 Johtamisen ja johtajuuden viitekehykset

Johtaminen on kattokäsitteenä laaja ja edellyttää ansiokasta jäsentämistä. Johtaminen onkin jaettu kirjallisuudessa tavallisesti asioiden johtamiseen (engl. management) ja ihmisten johtamiseen (engl. leadership) eli johtajuuteen. Ensin mainittu osa-alue pitää sisällään organisaatioiden toiminnan järjestämisen prosessit, kuten suunnittelun, resursoinnin, organisoinnin ja valvonnan. Viimeksi mainittu sen sijaan koostuu muun muassa toiminnan suuntaamisesta ja koordinoimisesta sekä henkilöstön kannustamisesta. (Kotter 1996, s. 22–23)

Tämä jaottelu kytkeytyy hyvin itseohjautuviin organisaatioihin etenkin management-johtamisen organisaation luonteen kautta. Autonomian asteen mukaan työntekijät voivat valita työstämänsä projektit ja suunnitella työnteon tapansa, sopia tiimin työnjaosta ja johtaa näitä projekteja yhdessä. Joskus jopa organisaation rakenne muotoutuu mukautuvien roolien kautta (Laloux 2014 s. 90), antaen kirjaimellisen merkityksen Martelan et al. (2021, s. 14–15) itseorganisoitumiselle. Voidaan siis päätellä, että merkittävä osa management-johtamisesta on useissa itseohjautuvissa organisaatioissa delegoitu henkilöstölle ja osasta näitä tehtäviä on voitu luopua kokonaan.

Tämän työn pääpaino onkin voimakkaammin leadership-johtamisessa eli johtajuudessa. Suuntaviivojen asettaminen, yhteistyön mahdollistaminen ja koordinoiminen, työntekijöiden kannustaminen, konfliktien ratkaiseminen ja esteiden karsiminen eivät ole itseohjautuvissa organisaatioissa aina helposti toteutettavissa ja hajautettavissa. Se ei kuitenkaan

vähennä näiden osa-alueiden tärkeyttä ja merkityksellisyyttä. Vain johtajuuden avulla voidaan selviytyä muutosvastarinnasta ja saada aikaan kestävä toimintatapojen muutos (Kotter 1996, s. 26), mikä on olennaista esimerkiksi siirryttäessä itseohjautuviin käytäntöihin. Lisäksi oikeanlainen johtajuus voi muun muassa edesauttaa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä (Lumpkin & Achen 2018), jolla on puolestaan yhteys työntekijän parempaan hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen (Deci et al. 2017).

Johtajuus on jaettu tyypillisesti transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtajuuteen. Näistä ensin mainittu edustaa perinteisempää, sääntöjen ja normien korostamiseen ja alaisten tekemisen seurantaan pohjautuvaa lähestymistapaa. Jälkimmäinen sen sijaan korostaa ajatusta visionäärisestä johtajasta, joka kommunikoi ideansa tehokkaasti alaisilleen innoittaen näitä ideoiden tavoittamiseen. Transaktionaaliseen johtajuuteen verrattuna transformationaalinen johtajuus huomioi vahvemmin työntekijän tarpeet ja on voimaannuttavampaa. (Deci et al. 2017) Molemmat johtajuusnäkökulmat ovat kuitenkin varsin yksilökeskeisiä, ja korostavat johtajien omia näkemyksiä kollektiivisen näkökulman sijaan.

Nämä perinteiset dualistiset johtamis- ja johtajuusjaottelut eivät täysin tavoita itseohjautuvien organisaatioiden kompleksista luonnetta. Jo Kotter (1996, s. 153) esitti, että johtajuutta tarvitaan moderneissa organisaatioissa kaikkialla, ei vain ylimmillä tasoilla. Vastaavasti on rajoittavaa ajatella johtajuuden keskittyvän vain yhdelle tai harvoille yksilöille. Viime vuosikymmeninä onkin syntynyt useita uusia johtajuusteorioita haastamaan yksilökeskeisiä paradigmoja (Zhu et al. 2018). Esimerkkejä näistä uusista teorioista ovat kollektiivinen johtajuus, voimaannuttava johtajuus ja jaettu johtajuus (Zhu et al. 2018), sekä post-heroinen johtajuus ja kontekstuaalinen johtajuus (Kostamo et al. 2020). Tässä työssä ei käsitellä kaikkia teorioita tarkemmin, mutta niistä tunnustetaan muutamia olennaisia pohdittaessa johtajuutta ja sen haasteita eri tasoilla itseohjautuvissa organisaatioissa.

### **3.2 Johtajuus yksilötasolla**

Itseohjautuvalta yksilöltä odotetaan asiantuntijuutta työssään (Kostamo et al. 2020), mutta myös useita muita itseohjautuvan työskentelyn kannalta keskeisiä taitoja (Martela 2019; Larjovuori et al. 2021, s. 53–55, 84–85). Yksi olennainen on kyky johtaa omaa työskentelyä, jota voidaan pitää välttämättömänä itseohjautuvissa organisaatioissa (Larjovuori et al. 2021, s. 53). Tähän voidaan viitata itsensä johtamisella (engl. self-leadership), jolla tarkoitetaan usein yksilöstä itsestään kumpuavaa ja vain häneen itseensä ulottuvaa johtajuuden muotoa (Zhu et al. 2018). Itseohjautuvissa organisaatioissa työn valvonta ja työtapojen valinta on usein siirretty yksilöille itselleen, mikä myötävaikuttaa



itsensä johtamisen merkitykseen näissä organisaatioissa. Lisäksi työntekijöiden vastuulle jää tunnistaa relevantteja organisaation tavoitteita edistäviä työtehtäviä, kun ne eivät tule valmiiksi allokoituina. Tämän vuoksi proaktiivisuus ja aloitteellisuus korostuvat itseohjautuvissa organisaatioissa. (Martela 2019)

Edellytysten pohjalta herää kysymys, voivatko kaikki työntekijät oppia johtamaan omaa työtään erinomaisesti ja onko heillä valmiuksia sisäistää kaikkia taitovaatimuksia. Tämä vaikuttaisi kirjallisuuden perusteella olevan mahdollista (Kostamo et al. 2020; Larjovuori et al. 2021, s. 55), muttei se välttämättä tapahdu nopeasti (Hamel 2011). Olennaista on tukea työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön ja sen toimintatapoihin, etenkin jos taustalla on hierarkkisessa ympäristössä työskentelyä. Ohjaaminen, mentorointi ja keskustelut ovat tähän hyviä välineitä. Keskeistä on kirkastaa myös organisaation toimintamallit esimerkiksi konfliktien varalle. (Larjovuori et al. 2021, s. 55–56) Lisäksi on tärkeää selventää työntekijään eri ajanhetkinä ja eri tilanteissa kohdistuvat odotukset (van der Kolk et al. 2020). Voidaankin todeta, että suuntaviivojen antaminen ja motivointi on olennaista jo yksilötasolla, jotta työntekijä ymmärtää oman valtansa ja vastuunsa sekä tuntee organisaation tavoitteet ja toimintatavat.

Toisaalta johtaja ei saa puuttua liikaa alaistensa tekemiseen itseohjautuvissa organisaatioissa. Se ei välttämättä ole helppoa, sillä organisaatioissa esiintyy luontaista painetta ylläpitää jonkinlaista kontrollia (Langfred & Rockmann 2016). Liiallinen tavoitteissa pysymisen ja poikkeavuuksien seuranta saattaa kuitenkin nakertaa yksilön itseohjautuvuutta jatkuvan kontrolloinnin kautta (Khanagha et al. 2021). Tämä ei kehitä yksilön pätevyyden tunnetta ja työhön sitoutuneisuutta (Khanagha et al. 2021), mikä itseohjautuvuusteorian (Deci et al. 2017; Lumpkin & Achen 2018) kautta voitaneen liittää kaikkien psykologisten perustarpeiden tukahduttamiseen. Jatkuvan seurannan sijaan itseohjautuvan työntekijän suoriutumista voi olla järkevää arvioida työn tulosten kautta (van der Kolk et al. 2020).

Johtajuutta yksilötasolla voi tarkastella laajemminkin itseohjautuvuusteorian läpi. Olennaista työntekijän suoriutumisen, hyvinvoinnin ja motivaation laadun kannalta on edellä mainittujen kolmen psykologisen perustarpeen, eli autonomisuuden, kompetenssin ja yhteisöllisyyden, täytyminen (Deci et al. 2017). Koska samat psykologiset perustarpeet esiintyvät kaikilla ihmisillä (Deci et al. 2017), voidaan tarpeiden tyydyttämisen kautta tarkastella myös itseohjautuvia yksilöitä organisaatioissa. Lumpkin & Achen (2018) esittävät, että palveleva ja eettinen johtajuus sekä johtajan tunneälykyys voivat tukea työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Palveleva johtajuus korostaa alaisten palvelemista ja heistä välittämistä, ja eettinen johtajuus täydentää tätä moraaliperusteisella päätöksenteolla. Tunneälyllä viitataan muun muassa johtajan itsetietoisuuden, it-

sesäätelyn ja motivoinnin taitoihin. Kummallekin johtajuustyyppille sekä tunneälylle yhteisiä komponentteja ovat muun muassa empatiakyky, reiluus, luottamus, kunnioitus ja kyky hallita suhteita. Kun johtaja asettaa itsensä palvelevaan asemaan, työskentelee eettisesti ja ilmentää toiminnassaan edellä mainittuja attribuutteja, voidaan saavuttaa parempi johtajuuden taso. (Lumpkin & Achen 2018)

Palveleva johtajuus on kohdannut vastarintaa, sillä se kääntää tavanomaisen palvelija-palveltava-asetelman toisin päin tehden esihenkilöstä palvelijan (Lumpkin & Achen 2018; Larjovuori et al. 2021 s. 50). Toisaalta se vaikuttaa sopivan hyvin itseohjautuvien yksilöiden, kenties organisaatioidenkin, johtajuustyyliseksi. Kun valtaa ja vastuuta management-johtamisen asioista on jalkautettu henkilöstölle, voi johtajan rooli tarpeiden huomioijana, kehittymisen mahdollistajana, kuuntelijana ja tukijana korostua. Tätä tarvetta ilmentää myös itseohjautuvissa organisaatioissa varsin yleinen kuormittuneisuuden ja stressin kokemus (Larjovuori et al. 2021, s. 2). Etenkin yksilötasolla liikuttaessa huolenpito itseohjautuvasta työntekijästä voi olla keskeistä, kun ympäriltä puuttuu tiimin tuki.

### 3.3 Johtajuus tiimitasolla

Autonomiset tiimit koostuvat yksilöistä, muttei niiden johtajuus ole tarkasteltavissa pelkän yksilönäkökulman kautta. Voidaan puhua yhteisöohjautuvuudesta, jossa valta ja vastuu tavoitteiden saavuttamisesta siirtyy tiimeille, ei yksilöille. Tiimien jäseniltä vaaditaan valmiuksia tunnistaa ja edistää yhteisiä asioita proaktiivisesti. (Martela et al. 2021, s. 14) Perusteltua onkin esittää, ettei pelkkä itsensä ja oman työnsä johtaminen näin ollen riitä itseohjautuvien tiimien tasolla. Kun valta on tiimillä, johtajuutta edellytetään kaikilta – ainakin, mikäli halutaan välttää informaalien hierarkioiden kehittyminen.

Itseohjautuvien tiimien sisällä johtajuus on jakautunut laajalti tiimin jäsenille (Stray et al. 2018). Kontekstiin sopivia, toisiaan lähellä olevia johtajuusteorioita ovat esimerkiksi jaettu johtajuus (engl. shared leadership), kollektiivinen johtajuus (engl. collective leadership), emergentti johtajuus (engl. emergent leadership) ja tiimijohtajuus (engl. team leadership). Teorioiden suhteen on eroa esimerkiksi siinä, huomioivatko ne pelkkiä tiimin sisäisiä vai myös sen ulkopuolelta tulevia johtajuuden elementtejä, ja miten tiiminsisäinen johtajuus on jakautunut. (Zhu et al. 2018) Edellä mainituista varsinkin jaettu johtajuus esiintyy kirjallisuudessa laajasti itseohjautuvien tiimien yhteydessä (Magpili & Pazos 2018; Stray et al. 2018; Zhu et al. 2018).

Jaettu johtajuus on tiimitason ilmiö, jossa johtajuus on lähtöisin tiimin jäsenten vuorovai-  
kutuksista ja jakautuu laajalti läpi tiimin. Jaettu johtajuus eroaa useista muista johtajuus-  
teorioista siten, että sen mukaan johtajuuden nähdään koskevan kaikkia tiimin jäseniä.

Se voi näin ollen näyttäytyä samojen johtajuustoimintojen tekemisenä yhdessä, johtajuusroolin kierrättämisenä tai johtajuuden erillisenä roolittamisena tiimiläisille. Näin ollen johtajuusrooli ja vaikutusvalta eivät ole pysyvästi kenenkään yksittäisen henkilön käsissä vaan hajautettuna tiimin sisällä. (Zhu et al. 2018) Siten esimerkiksi informaali hierarkioiden (Lee & Edmondson 2017; Martela 2019) kehittymistä ilmentävä, harvalle tiimiläiselle keskittyvä emergentti johtajuus (engl. emergent leadership) ei kategorisoidu jae- tuksi johtajuudeksi (Zhu et al. 2018).

Pelkkä tiimin sisäinen jaettu johtajuus ei välttämättä riitä (Zhu et al. 2018), sillä organisaatorisen tuen, palautteen ja ohjaavan otteen puuttuminen voi estää autonomisten tiimien menestymisen. Seurauksena voi olla epätietoisuutta, sekasortoa ja hämmennystä. (Gonzalez-Mulé et al. 2016; Stray et al. 2018) Näin ollen tiimeillä on usein myös formaali esihenkilö (Zhu et al. 2018), joka voi hyödyntää toiminnassaan valmentavaa johtajuutta (engl. coaching) (Stray et al. 2018). Johtajien jakama informaatio ja palaute voivat auttaa tiimiä tavoitteiden asetannassa ja toiminnan ohjaamisessa. Johtajat voivat täten tukea tiimien ymmärrystä organisaation tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. (Khanagha et al. 2021) Myös Gonzalez-Mulén et al. (2016) mukaan autonomiset ja aktiivisesti palautetta saavat tiimit ovat paremmin perillä organisaation tavoitteista, saavuttaen muita tiimejä paremman suorituskyvyn.

Samoin kuin yksilötasolla, myös itseohjautuvien tiimien osalta on kuitenkin olennaista saavuttaa ulkoisen johtajuuden tasapaino. Liika kontrollointi ja huomion keskittäminen tavanomaisiin tai tehokkuutta korostaviin tehtäviin voivat nimittäin nakertaa tiimien innovatiivisuutta (Khanagha et al. 2021). Lisäksi johtajan on uskallettava jakaa vastuuta tiimille ja vältettävä ”tulppana olemista” (Larjovuori et al. 2021, s. 49). Sopivien johtajuuden välineiden valinta on täten relevanttia tiimien toiminnan onnistumiseksi. Valmentava, mahdollistava ja ohjaava ote luovuuden tappavan kontrollon sijaan vaikuttaa hyvältä lähtökohdalta tiimien ulkopuoliselle johtajuudelle.

### 3.4 Johtajuus organisaatiotasolla

Organisaatiotason johtajuustarkastelun perustana voidaan käyttää Puranamin et al. (2014) näkemystä neljästä ongelmasta, joihin jokaisen organisaation on löydettävä ratkaisu. Ne ovat organisaation tavoitteiden jakaminen tehtäviin, näiden tehtävien allokointi työntekijöille, myötävaikuttamiseen motivoiminen ja siitä palkitseminen, sekä riittävän informaation ja tiedonsiirron varmistaminen. Ratkaisu kaikkiin näistä ongelmista luo edellytykset organisaation olemassaololle. (Puranam et al. 2014) Martela (2019) on jalostanut tätä nelijakoa liittämällä myötävaikuttamisesta palkitsemiseen kääntöpuolena vapaa- matkustamisen eliminoimisen, sekä jakamalla riittävän informaation varmistamisen

suuntaviivojen antamiseen ja keskinäiskoordinaation turvaamiseen. Näitä neljää tai kuutta ongelmaa voidaan kutsua ”johtajuuden funktioiksi” (Kostamo et al. 2020, s. 11).

Yllä esitetyistä Puranamin et al. (2014) ja Martelan (2019) listauksista kaksi ensimmäistä ongelmaa ovat kuitenkin Kotterin (1996, s. 22) johtamisjaottelussa selkeästi management-puolta. Toisaalta niillä on silti olennainen rooli itseohjautuvien organisaatioiden johtajuudelle esimerkiksi työtehtävien tunnistamisen luonteen (Martela 2019) ja työn koordinoimisen kautta. Kaksi jälkimmäistä, joista kummankin Martela (2019) on vielä ansiokkaasti jakanut, tarjoavat myös mainiot lähtökohdat johtajuuden tarkasteluun itseohjautuvien organisaatioiden tasolla.

Näkemyksissä itseohjautuvista organisaatioista on argumentoitu esihenkilöiden ja esihenkilö-alainen-suhteiden tarpeettomuuden puolesta (Hamel 2011; Lee & Edmondson 2017). Myös ylimmän johdon rooli herättää kysymyksiä itseään johtavien organisaatioiden tapauksessa (Pederzini 2017). Huomionarvoista kuitenkin on, ettei edes Lee & Edmondsonin (2017, kuva 1, s. 47) itseohjautuviksi määrittelemissä organisaatioissa ole hajautettu kaikkia tyypillisesti johtajille kuuluvia funktioita. Usein itseohjautuvissa organisaatioissa on yhä ainakin toimitusjohtaja tai vastaavalla nimikkeellä toimiva henkilö (Hamel 2011; Laloux 2014, s. 239–240; Lee & Edmondson 2017), vaikkei heillä olisikaan perinteisille manageriaalisille hierarkioille tyypillisiä valtaoikeuksia. Kun itseohjautuviin organisaatioihin lasketaan kuuluvaksi myös kevyemmät, matalahierarkkiset vallan hajauttamisen muodot, voi löytyä valtavan paljon erilaisia tapoja ohjata, palkita ja koordinoita työtä sekä ehkäistä vapaamatkustamista. Esihenkilöille voi olla niissä paikkansa, samoin kuin ylimmän johdon edustajille. Heidän määränsä, tehtävänsä ja toimenkuvansa voivat kuitenkin erota paljon toisistaan. Seuraavissa kappaleissa pyritään tunnistamaan joitain yleisiä käsityksiä siitä, mitä organisaatiotason johtajuus voi tarkoittaa itseohjautuvissa organisaatioissa.

Martelan (2019) viitekehyksen avulla voidaan pohtia johtajuutta suunnan näyttämisen, koordinaation varmistamisen, tavoiteltavaan toimintaan motivoimisen ja vapaamatkustamisen eliminoimisen kautta. Monet näistä tehtävistä voidaan hoitaa itseohjautuvien työntekijöiden kesken (Martela 2019), mutta merkittävä rooli voi olla myös esihenkilöillä ja ylimmällä johdolla. Ensinnäkin johtajat voivat suunnata toimintaa kohti organisaation tavoitteita antamalla palautetta (Gonzalez-Mulé et al. 2016), toimimalla roolimalleina (Laloux 2014, s. 243; O’Grady 2019) havainnoimalla ja tulkitsemalla toimintaympäristöä sekä viestimällä havainnoistaan työntekijöille (Pederzini 2017). Suunnan näyttämiseen liittyen voidaan puhua myös itseohjautuvan mallin ylläpitämisen merkityksestä. Organisaatioilla on taipumus liikahtaa kohti uusia sääntöjä ja tiukempaa kontrollia ongelmia ja uhkia kohdatessaan (Laloux 2014, s. 240–245; Langfred & Rockmann 2016). Erinäisten

haasteiden ja hankaluuksien ilmetessä olisikin olennaista näyttää toiminnan suuntaviivoja ja esimerkkiä itseohjautuvuuden vaalimisessa, puuttumatta esimerkiksi työntekijöiden autonomiaan.

Itseohjautuvien organisaatioiden on suuntaamisongelman lisäksi pohdittava, millä tukirakenteilla koordinaatio varmistetaan (Alexy 2022). Koordinoitavia asioita voivat olla esimerkiksi työkuormien tasapainottaminen, investoinnit ja keskinäisriippuvuudet (Laloux 2014, s. 77–79). Toiminnan koordinointi itseohjautuvuuden organisaatiotasolla voidaan järjestää esimerkiksi tilannekohtaisten palaverien, tietoa välittävien koordinaatio- ja asiantuntijaroolien sekä tietojärjestelmien aktiivisen hyödyntämisen avulla (Laloux 2014, s. 79; Martela 2019). Toisaalta toimintaa voi koordinoida esihenkilö tai muu johtaja. Johtajien roolista voitaneen tässä yhteydessä puhua myös itseorganisoitumisen mahdollistajana esimerkiksi luomalla kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen edellytyksiä organisaatioissa (Pederzini 2017). Tämän lisäksi johtajat voivat toimia tietotulvan hillitsemisen ja informaation yhteensovittamisen välikätenä. Varsinkin epävarmoissa toimintaympäristöissä mahdollisesti relevanttia tietoa voi kertyä paljon, jolloin hajautettu tiedon koordinointi voi käydä raskaaksi ja kalliiksi (Alexy 2022). Esihenkilöillä ja johtajilla voi näin ollen olla rooli myös tiedon prosessoinnissa, selkeyden luomisessa, ja sitä kautta toiminnan koordinoimisessa ja suuntaamisessa. Koordinaation varmistamisesta ja sen mekanismeista itseohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan kuitenkin lisää tietoa (Lee & Edmondson 2017).

Tavoiteltavaan toimintaan motivoiminen ja siitä palkitseminen toteutetaan itseohjautuvissa organisaatioissa usein kollegiaalisten arvioiden kautta (Martela 2019). Tämä on loogista ottaen huomioon, että esihenkilöiden päätösvaltaa on pyritty hajauttamaan työntekijöille, vaikka ensin mainituilla olisikin toimintaa ohjaavia ja koordinoivia rooleja. Toisaalta on huomionarvoista, että sisäisen motivaation löytäminen nimenomaan työstä itsestään on keskeistä itseohjautuvissa organisaatioissa (Martela 2019), joten erillisen palkitsemisen merkitys voi ylipäättään olla niissä vähäisempi. Konfliktien ratkaisua varten, samoin kuin vapaamatkustamisen ehkäisemiseksi, on itseohjautuvissa organisaatioissa kehitetty ratkaisumalleja. Tällöin tilanne pyritään ratkaisemaan kollegoiden kesken ilman esihenkilöiden väliintuloa. (Laloux 2014, s. 114; Martela 2019; Kostamo et al. 2020). Joissain tilanteissa voidaan konsultoida HR-henkilöstöä (Kostamo et al. 2020) tai johtajatasoa (Hamel 2011), mikäli konfliktin selvittäminen käy haastavaksi. Lähtökohtana vaikuttaa kuitenkin olevan, että konfliktit saataisiin ratkaistua osapuolten kesken tai kollegiaalisen sovittelun avulla (Laloux 2014, s. 114).

## 4. JOHTAJUUDEN HAASTEET ITSEOHJAUTUVISSA ORGANISAATIOISSA

Itseohjautuvien toimintatapojen hyödyntäminen voi aiheuttaa merkittäviä haasteita johtajuudelle. Seuraavissa alaluvuissa esitellään näitä haasteita lukujen 2 ja 3 pohjalta yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla, vastaten samalla toiseen tutkimuskysymykseen. Tarkastelun perusteella havaitaan tiettyjen haasteiden esiintyvän useilla eri tasoilla, ja näiden haasteiden taustasyiden olevan jokseenkin toisistaan eroavia. Osan haasteista myös tunnistetaan olevan ristiriidassa useiden itseohjautuvuudelta tavoiteltavien asioiden, kuten innovatiivisuuden ja nopeamman päätöksentekokyvyn (Khanagha et al. 2021; Alexy 2022), kanssa.

### 4.1 Johtajuuden haasteet yksilötasolla

Yksilön itseohjautuvuus on huomattavasti monitahoisempi ilmiö kuin usein ymmärretään. Lisääntynyt valta tuo mukanaan kasvaneen vastuu- ja vaatimustason, jotka ovat niin ikään tärkeitä itseohjautuvuuden komponentteja. Kuitenkin, kuten Kostamo et al. (2020) toteavat, yksilölle annettu vapaus perustuu usein asiantuntijuuteen. Pelkän asiantuntijuuden sijaan huomiota olisi kohdennettava yksilön objektiivisesti havaittavaan (Langfred & Rockmann 2016) ja subjektiivisesti kokemaan (Deci et al. 2017) kykyyn suoriutua tehtävistään itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä useita luvussa 2 esiteltyjä taitoja, jotka eivät välttämättä liity suoraan hänen tehtäväkohtaiseen asiantuntijuuteensa. Substanssiosaamisen lisäksi on huomioitava monia muitakin tekijöitä.

Yksilötasolla kohdataan monia johtajuuden haasteita itseohjautuvissa organisaatioissa. Jo sopeutuminen itseohjautuvaan toimintatapaan voi olla haastavaa, mikäli yksilöllä on aiempaa työkokemusta lähinnä hierarkkisista organisaatioista (Hamel 2011). Haasteita voi uskottavasti ilmetä erityisesti pitkien työurien ollessa taustalla, jolloin tietty näkemys asioiden tekemisen tavoista voi olla syvälle iskostunut. Tällöin on syytä miettiä, millä tavoin työntekijän sopeutumishalukkuudesta voidaan varmistua jo rekrytointivaiheessa, ja millä johtajuuden keinoin sopeutumista voidaan parhaiten tukea. Tämä ei vaikuta olevan yksinkertainen tehtävä, sillä moni työntekijä lähtee itseohjautuvista organisaatioista vuoden tai kahden sisällä rekrytoinnista (Hamel 2011; O'Grady 2019). Toinen huomionarvoinen haaste liittyy vapaamatkustajien, alisuoriutujien ja riidankylväjien käsittelyyn. Työntekijöiltä vaaditaan itseohjautuvissa organisaatioissa rohkeutta ja valmiuksia puuttua sääntöjen ja normien rikkomiseen (Hamel 2011). Tämä ei välttämättä ole helppoa, mikäli esimerkiksi kokee väliintulon kohteena olevan kollegan uhkaavana. Ristiriitojen

ratkaisemiseksi vaadittavat kollegiaaliset neuvottelut (Laloux 2014, s. 114) eivät välttämättä edesauta väliintuloa näissä tilanteissa.

Haasteita voi ilmetä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Pohdintaa herättää muun muassa se, kuinka itseohjautuvissa organisaatioissa voidaan hallita työntekijöiden kuormittuneisuutta, epäselkeitä työnkuvia ja tietotulvaa. Ongelmia aiheuttavat työskentelyyn liittyvät epäselvyydet, itsensä johtamisen haasteet sekä riittämätön tuki työntekijöille. (Larjovuori et al. 2021, s. 2, 57–68) Työntekijöiden voi myös olla vaikeaa löytää tasapainoa itseohjautuvuuden ja muiden tärkeiden toimintatapojen, kuten yhteistyön, välille (van der Kolk et al. 2020). Itseohjautuvuus voi tuoda mukanaan stressiä, hämmennystä ja kaaosta (Martela 2019), oletettavasti osin edellä mainittujen tekijöiden kautta. Näiden haasteiden ratkaisemisessa voisi olla hyötyä suuntaviivoja asettavasta, palvelevasta johtajuudesta. Toisaalta vaihtoehtoisten tukemisen ja ohjaamisen tapojen pohtiminen on erittäin oleellista, mikäli edellä mainittuja yksilön ulkopuolisen johtajuuden elementtejä ei ole käytettävissä.

Mahdollisten esihenkilöiden näkökulmasta voi olla haastavaa tunnistaa, vastaavatko työntekijän subjektiiviset kokemukset ja objektiiviset havainnot hänen tiedoistaan ja taidoistaan toisiaan. Työntekijän suoriutuminen voi kärsiä, mikäli hänelle myönnetään hänen kykyihinsä nähden liikaa autonomiaa. Tämä voi olla seurausta esimerkiksi yksilön ylikuormituksesta omiin kykyihinsä. Toisaalta jos työntekijälle myönnetään autonomiaa, jota hän ei kaipaa, voi seurauksena olla työmotivaation ja -tyytyväisyyden lasku. (Langfred & Rockmann 2016) On tosin huomioitava, että omia kykyjään voinee tässäkin suhteessa kehittää, ja lisääntyneen autonomian hyväksyminen voi kuulua opeteltavissa oleviin taitoihin (Larjovuori et al. 2021, s. 55). Ongelmaksi voivat nousta myös erilaisista autonomioikeuksista seuraavat reiluuskysymykset. Erot autonomian asteessa kollegoiden välillä voivat herättää epäoikeudenmukaisuuden ja tyytymättömyyden tunteita. (Langfred & Rockmann 2016)

Kokonaisvaltaisena yksilötason haasteena voidaan pitää sitä, kuinka löydetään sopiva tasapaino psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseksi. Menestyvissä itseohjautuvissa organisaatioissa on pohdittava, millaisella johtajuudella ja muilla keinoilla voidaan huolehtia yksilöiden riittävästä autonomiasta, kompetenssista ja yhteisöllisyydestä (Kostamo et al. 2020), kukin työntekijä huomioiden. Nämä perustarpeet täyttämällä pyritään saavuttamaan sisäisesti motivoitunut työvoima, jota ei tarvitse kontrolloida (Larjovuori et al. 2021, s. 14). Haasteeksi saattavat kuitenkin yhä nousta ainakin työntekijöiden tuen, ohjaamisen ja vastavuoroisuuden varmistaminen sekä kuormituksen sääteleminen. Kahta samanlaista itseohjautuvaa työntekijää ja työpaikkaa ei ole (Larjovuori et al. 2021, s. 12),

joten yksilöllisten tarpeiden, kokemusten ja ainutlaatuisten kombinaatioiden huomioiminen olisi yhä olennaista itseohjautuvissa organisaatioissa.

## 4.2 Johtajuuden haasteet tiimitasolla

Itseohjautuvien tiimien hyödyntäminen organisaatioissa on lisääntynyt (Magpili & Pazos, 2018; Khanagha et al. 2021), uskottavasti osin matalahierarkkisten organisaatioiden yleistymiseen liittyen. Lisäksi tiimejä pidetään suotuisana ympäristönä yksilöiden psykologisten perustarpeiden täyttymiselle (Kostamo et al. 2020). Autonomisten tiimien implementointi on tuottanut pääasiassa myönteisiä tuloksia (Stray et al. 2018), mutta aina ketteryys ei kuitenkaan takaa tiimin parempaa innovatiivisuutta tai suorituskkyä (Gonzalez-Mulé et al. 2016; Khanagha et al. 2021). Eräitä laajalti kirjallisuudessa esiintyviä, johtajuuteen liittyviä esteitä menestykselle ovat ensinnäkin tiimin tavoitteiden sekavuus sisäisesti ja organisaatiotasoisesti. Jo tiimin sisällä voi olla epäselvyyttä siitä, mitä oikeastaan on tarkoitus saavuttaa ja mihin suuntaan mennä (Stray et al. 2018). Vaikka tiimin sisäiset tavoitteet olisivatkin selvillä, on eri asia, ovatko ne yhteensopivia koko organisaation tavoitteiden kanssa. Usein tiimit saattavat toimia tavalla, joka ei ole näiden ylätason tavoitteiden mukaista. (Gonzalez-Mulé 2016) Tavoitteiden kirkastaminen ja selkeiden suuntaavien antaminen korostuvat tämän haasteen myötä.

Toisena haasteena voi olla sopivan organisatorisen tuen ja valmentavan otteen puuttuminen. Sekä tiimin sisäisellä että sen ulkopuolisella johtajuudella on olennainen rooli tiimin normien muodostamisessa, suunnan näyttämässä ja ryhmäpaineen hillitsemisessä. Toisaalta liiallinen tehokkuusorientoituneisuus tai edistymisen seuranta voivat ehkäistä autonomisten tiimien menestymistä. (Stray et al. 2018; Khanagha et al. 2021) Khanagha et al. (2021) mukaan sopivan ulkoisen johtajuustyylin valintaan vaikuttaa muun muassa seuraavaksi haasteena kuvatun ryhmäpaineen taso. Tärkeää on tunnistaa tilannekohtaiset tarpeet ja olosuhteisiin nähden sopiva tasapaino johtajuudelle tiimin sisällä ja sen ulkopuolella.

Kolmantena haasteena kuvattakoon edellä mainittu ryhmäpaine, jota esiintyy tavallista enemmän autonomisissa tiimeissä (Stray et al. 2018; Khanagha et al. 2021). Ryhmäpaineen vaikutuksista autonomisiin tiimeihin on saatu ristiriitaisia tuloksia, mutta sen ollessa korkealla tasolla voidaan havaita kielteinen vaikutus yksilön sisäiseen motivaatioon ja eriävien näkemysten esittämiseen (Magpili & Pazos 2018; Khanagha et al. 2021). Täten tiimeissä voi esiintyä taipumusta yhdenmukaiseen käyttäytymiseen ja ryhmäajatteluun (Zhu et al. 2018; Khanagha et al. 2021). Esimerkiksi tiimien säännöt ja normit voivat johtaa siihen, että tiimiläisten käyttäytymistä ja ajattelua ohjaavat lähinnä kollegoiden asettamat odotukset (Khanagha et al. 2021). Tästä voi myös syntyä ristiriitoja tiimi- ja



yksilötason autonomiatarpeiden välille, mikäli työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tekemisen tapoihin heikkenevät (Stray et al. 2018). Huomattavalla ryhmäpaineella on osin näiden tekijöiden kautta tiimin innovatiivisuutta heikentävä vaikutus (Khanagha et al. 2021).

Jotkin tiimien ongelmista liittyvät myös jaettuun johtajuuteen. Kun johtajuutta on hajautettu laajalti läpi tiimin, yhteisymmärrykseen pääseminen ja päätösten tekeminen voi olla verrattain hidasta, ja konflikteja voi syntyä (Zhu et al. 2018). Tiimien päätöksentekokykyä voi heikentää lisäksi niiden suuri henkilömäärä, joka on seurausta monipuolisen osaamispoolin tarpeesta (Stray et al. 2018). Zhu et al. (2018) mainitsevat jaetun johtajuuden haasteeksi myös yksilöiden erilaiset preferenssit ja kyvyt johtajuuden suhteen. Pätevimmat ja sopivimmat työntekijät eivät aina kiinnostu johtajuusrooleista tai jopa välttelevät niitä, jolloin johtajuus ei välttämättä jakaudu optimaalisella tavalla tiimissä (Zhu et al. 2018). Pääteltävissä on, että tällainen voi johtaa heikosti yhteensopivaan roolitukseen ja keskinkertaiseen suoriutumiseen.

Muita autonomisten tiimien kohtaamia haasteita voivat olla muun muassa runsas koordinaation tarve esimerkiksi muiden tiimien tai sidosryhmien kanssa (Stray et al. 2018; Martela 2019) ja luottamusongelmat kohdistuen tiimin sisälle (Stray et al. 2018) tai johdon toimintaan (Magpili & Pazos 2018; Stray et al. 2018). Vapauksien myöntäminen runsasta tiedonjakoa, keskinäiskoordinaatiota ja yhteistä aikatauluttamista vaativille tiimeille ei ole helppoa (Martela 2019). Vastaavasti tiiminsisäiset riippuvuudet yksilöiden, heidän tietämyksensä ja tehtävien välillä vaikeuttavat koordinaatiota merkittävästi. Lisäksi mikäli tiimin sisällä esiintyy luottamuspulaa, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin voi olla vajaavaista. Johtajien ja tiimien väliset puutteet luottamuksessa voivat sen sijaan johtaa valvonnan ja kontrollin siirtymiseen johtotasolle. (Stray et al. 2018) Tämä voi heikentää tiimien autonomiaa ja aiheuttaa määräysvallan keskittymisen tiimin ulkopuolelle.

### **4.3 Johtajuuden haasteet organisaatiotasolla**

Itseohjautuviin organisaatioihin liittyy sopivissakin toimintaolosuhteissa hyvin dokumentoituja haasteita. Yhtenä voidaan mainita mahdollisten informaaliien hierarkioiden syntyminen formaaliien hierarkioiden tilalle (Hamel 2011; Lee & Edmondson 2017). Joillekin yksilöille voi itseohjautuvissa organisaatioissa kertyä suhteettomasti epävirallista valtaa esimerkiksi maineeseen, ominaisuuksiin tai tietotaitoon pohjautuen (Martela 2019; Kostamo et al. 2020). Lisäksi informaaliit valtarakenteet saattavat myötävaikuttaa samankaltaisten ihmisten suosimiseen esimerkiksi tiimeissä ja projekteissa ja jo itsessään vaikeut-

taa tällaisen ilmiön tunnistamista (Martela 2019). Onkin mahdollista, että informaaliset hierarkiat heikentävät joidenkin ihmisten asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia itseohjautuvissa organisaatioissa (Kostamo et al. 2020).

Toinen haaste liittyy työn koordinoimiseen. Jo aiemmin tiimien kohdalla esiteltiin runsaaseen keskinäiskoordinaatioon liittyvät ongelmat (Stray et al. 2018; Martela 2019), mutta vaikeuksia voi tulla myös organisaation ja sen henkilöstömäärän kasvaessa. Voidaankin todeta, että menestyminen itseohjautuvana organisaationa voi luoda paineita toiminnan supistamiselle tai hierarkkisten rakenteiden käyttöönotolle. (Ketkar & Workiewicz 2021) Toinen koordinaatio-ongelma liittyy Alexyn (2022) mukaan informaation määrään erityisesti epävarmoissa toimintaympäristöissä, joissa nopea tiedon käsitteleminen on tärkeää. Yhtäältä vaarana on, että itseohjautuvissa organisaatioissa kertyy silloin liiaksi kommunikoitavaa ja tulkittavaa tietoa, mikä voi johtaa päätöksenteon vaikeuksiin ja kustannustehottomuuteen (Alexy 2022). Toisaalta aktiivista tietämyksen jakamista ja toimivia tietovirtoja edellytetään, mikäli keskitettyä toiminnan koordinoitua ei ole (Laihonon 2006). Näin ollen herää kysymys, kuinka voidaan välttyä tietoon tukehtumiselta ja varmistaa koherentin näkemyksen syntyminen. Itseohjautuvuuden eri tasojen tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että koordinaatiohaasteet vaikuttavat yhdeltä keskeisimmistä johtajuuden pulmista itseohjautuvissa organisaatioissa.

Kolmantena haasteena mainittakoon resurssien tehokas allokoiminen erilaisissa ympäristöissä. Tässä keskeisiä ovat käytettävissä olevat resurssit ja toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Kun resursseja on käytössä niukasti suhteessa mahdollisiin projekteihin, voi olla perusteltua antaa työntekijöille vapauksia valita tai käynnistää projekteja. Sen sijaan keskitetty resurssiallokaatio vaikuttaa toimivan paremmin tilanteissa, joissa vaihtoehtoja on vähän suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. (Ketkar & Workiewicz 2021). Tähän kiinteästi liittyvä haaste on se, kuinka voidaan varmistaa myös epämieluisampien tehtävien tekeminen (Martela 2019). Vaikka edellä mainitut voidaan tulkita management-johtamisen (Kotter 1996) haasteiksi, johtajuuden näkökulmasta asia herättää mielenkiintoa. Työntekijöiden valintaprosessia voisi mahdollisesti ohjata asettamalla joitain raameja eri projekteille, kuten ehtoja tiimiläisten maksimimäärälle. Näin voitaisiin välttää jonkin tietyn, houkuttelevan projektin liiallinen resursointi ilman aktiivista kontrollointia.

Itseohjautuvissa organisaatioissa kysymyksiä on herättänyt myös niiden kyvykkyys tehdä merkittäviä päätöksiä (Martela 2019) ja hillitä johtajien sisäisiä kontrollointitaitumuksia (Laloux 2014, s. 245). Työntekijät voivat päätyä heikkoihin ratkaisuihin, mikäli puutteita esiintyy päätöksenteon tueksi vaadittavan tiedon saatavuudessa, jakamisessa tai analysoimisessa. Lisäksi työntekijöiden voi olla haastavaa havaita oman toimintansa

todellisia vaikutuksia organisaatioissa. Näin ollen itseohjautuviin organisaatioihin voi jäädä vahingollisia toimintoja, joita ei ymmärretä lopettaa tai kehittää. Lisäksi herää kysymys, ovatko itseohjautuvat työntekijät valmiita tekemään oman työnsä tulevaisuutta koskevia ikäviä päätöksiä, vaikka tietoa olisikin riittävästi saatavilla. (Martela 2019) Kenties osin edelliseen liittyen Langfred & Rockmann (2016) esittävät, että organisaatioilla ja niiden johtajilla on luontainen taipumus kontrollin säilyttämiseen. Laloux (2014, s. 245) kutsuu tämän sisäisen tarpeen hillitsemistä johtajien suurimmaksi haasteeksi itseohjautuvissa organisaatioissa, korostaen siinä luottamuksen merkitystä. Martelan (2019) yllä esitetyt näkemykset herättävät kuitenkin epäilyksiä luottamuksen riittävydestä. Johtajien olisi joka tapauksessa syytä tunnistaa, että heidän mahdollisuutensa organisaation ja sen toimintaympäristön hallitsemiseen ovat rajalliset (Pederzini 2017).

Muita itseohjautuvia organisaatioita koskevia johtajuuden huolenaiheita ovat niiden kyky ratkaista konflikteja ja kriisejä sekä pitää kiinni vallan hajauttamisesta myös haasteita kohdatessaan (Lee & Edmondson 2017). Vaikka ristiriitojen ratkaisuun on usein valmistauduttu koulutuksin ja luomalla ratkaisupolkuja (Laloux 2014, s. 114; Kostamo et al. 2020), merkittävimpien konfliktien ja kriisien ratkaisukyvyistä itseohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan vielä lisää tietoa (Lee & Edmondson 2017). Ongelmien, virheiden tai väärinkäytösten taipumuksena on nimittäin johtaa uusien sääntöjen ja kontrollimekanismien käyttöönottoon (Laloux 2014, s. 240–241).

## 5. PÄÄTELMÄT

### 5.1 Yhteenveto ja tulokset

Tässä työssä selvitettiin, mitä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason itseohjautuvuus implikoi johtajuudelle itseohjautuvissa organisaatioissa. Työn taustalla oli ymmärrys modernin dynaamisen ja kansainvälisen (Laihonen 2006), joustavuutta ja innovatiivisuutta edellyttävän (Khanagha et al. 2021) toimintaympäristön organisaatioille asettamista muutos-paineista. Näihin paineisiin hierarkkisen järjestäytymisen ja vallanjaon ei aina koeta parhaiten vastaavan. Vastineeksi on kehitetty termistöltään ja toteutukseltaan monimuotoinen joukko erilaisia organisaatiomalleja, joiden uskotaan muun muassa parantavan organisaatioiden suorituskykyä (Alexy 2022), pienentävän manageriaalisia kustannuksia (Hamel 2011), vastaavan paremmin tietotyön tarpeisiin (Lee & Edmondson 2017) ja vapauttavan työntekijöiden potentiaalin (Martela 2019). Yhteistä näille malleille on pyrkimys hierarkiatasojen karsimiseen (Alexy 2022) sekä säännöin määriteltyn ja formaaliin val-lan hajauttamiseen (Lee & Edmondson 2017) eri tasoisesti esimerkiksi itseohjautuvia tiimejä hyödyntämällä.

Yllä kuvattujen hyötyjen realisoiminen ei kuitenkaan ole suoraviivaista ja onnistu vain hierarkkisia ja byrokraattisia rakenteita karsimalla. Muutos epäonnistuu, mikäli johtami-nen lopetetaan ja esihenkilöistä hankkiudutaan kokonaan eroon (Martela et al. 2021, s. 11). Organisaatioiden on luotava uusia, onnistuneen yhteisen toiminnan edellyttämiä tu-kirakenteita ja varmistettava, että itseohjautuvat valinnat ovat yhteensopivia toistensa ja käytettävissä olevien resurssien kanssa (Alexy 2022). Kyseessä on siis laajamittainen toimintatapojen ja ajatusmallien muutos, jonka kuvaukseksi ei riitä pelkkä organisaatiora-kenteiden uudistaminen.

Myös perinteisesti varsin yksilökeskeisenä nähty johtajuus kokee itseohjautuvissa orga-nisaatioissa suuren murroksen. Radikaaleimmillaan voidaan puhua ”johtajuuden uudel-leenrakentumisesta” (Larjovuori et al. 2021, s. 18), kun johtajuus ei enää kuulu pelkäs-tään johtajille ja esihenkilöille. Sen sijaan se nähdään yhä useammin kaikille organisaa-tion jäsenille kuuluvana esimerkiksi jaetun johtajuuden (Zhu et al. 2018) kautta. Tämän hajauttamisen seurauksena myös johtajatasolla on usein siirryttävä eteenpäin transak-tionaalisesta ja transformationaalisesta johtajuudesta (Deci et al. 2017) kohti esimerkiksi palvelevaa (Lumpkin & Achen 2018) tai valmentavaa (Stray et al. 2018) johtajuutta. Kir-jallisuuden pohjalta tehty yhteenveto keskeisimmistä johtajuusteorioista ja johtajuuden

elementeistä itseohjautuvissa organisaatioissa on esitetty taulukossa 2, joka toimii samalla tiivistettynä vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

**Taulukko 2: Johtajuuden ilmeneminen itseohjautuvuuden tasoilla.**

Itseohjautuvuuden tasot	Näkökulma	Johtajuusteoria	Elementit
Yksilötaso	Työntekijä	Itsensä johtaminen	Proaktiivisuus Priorisointitaito Oman työn johtaminen Motivoituminen
	Esihenkilö/johdaja	Palveleva johtajuus	Ohjaaminen Kuunteleminen Tukeminen Motivoiminen Mahdollistaminen Esteiden poistaminen
Tiimitaso	Tiimi	Jaettu johtajuus	Johtajuus kuuluu kaikille tiimin jäsenille Yhteinen valta ja vastuu Yhteisten asioiden edistäminen
	Esihenkilö/johdaja	Valmentava johtajuus	Tiimin tukeminen Palautteen antaminen Tavoitteiden kirkastaminen Toiminnan suuntaaminen Luovuuteen kannustaminen
Organisaatio-taso	Yksilö, tiimi tai johtaja	Erlaisia johtajuusteorioita ja niiden yhdistelmiä	Suuntaviivojen asettaminen Itseohjautuvan toimintatavan ylläpitäminen Toimintaympäristön havainnoiminen

Taulukosta 2 havaitaan, että yksilön kyky ja halu edistää omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja kantaa vastuuta johtajuudesta on itseohjautuvissa organisaatioissa olennaista. Vastaavasti esihenkilöiden ja johtajien on tärkeää viestiä tavoiteltavan toiminnan suuntaviivoista, kuunnella yksilöiden ja tiimien tarpeita ja pyrkiä poistamaan

mahdollisia toimintaa haittaavia esteitä. Koko organisaation on myös vaalittava itseohjautuvaa toimintatapaa ja varmistettava esimerkiksi tuki- ja konfliktinratkaisurakenteiden riittävyys, jottei organisaatiossa luisuta kohti vallan ja valvonnan keskittymistä.

Johtajuuden muutokset eivät ole luonnollisesti mutkattomia, vaan niihin liittyy useita haasteita itseohjautuvissa organisaatioissa. Kirjallisuuteen pohjautuva lista näistä haasteista ja mahdollisista syistä haasteiden taustalla on esitetty taulukossa 3, joka vastaa samalla tiiviisti toiseen tutkimuskysymykseen.

**Taulukko 3: Johtajuuden haasteet ja niiden mahdollisia syitä itseohjautuvuuden tasoilla.**

Itseohjautuvuuden tasot	Johtajuuden haasteet	Mahdollisia syitä haasteiden taustalla
Yksilötaso	Työntekijän puutteelliset itseohjautuvan työskentelyn edellyttämät taidot	Aiempaa kokemusta vain hierarkkisista organisaatioista, ei riittävää perehdytystä ja jatkuvaa tukea
	Puuttumattomuus työntekijän asiattomaan tai heikkotasoiseen toimintaan	Väliintulo vaatii suurta rohkeutta kollegoilta
	Kuormittuneisuuden ja stressin ilmeneminen	Pirstaleiset työnkuvat, epäselvät tavoitteet ja odotukset, puutteellinen tuki, tietotulva
	Autonomian yhteensopimattomuudet	Työntekijän ylliuottamus omiin kykyihin, työntekijän ja työnantajan tarpeiden ristiriidat
	Työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tukahtuminen	Perustarpeiden tasapainon tai yksilöllisen huomioimisen puutteellisuus, liiallinen kontrollointi
Tiimitaso	Tiimien ja organisaation tavoitteiden epäyhtenäisyys	Suuntaviivojen, tuen ja ohjaavan palautteen puute
	Korkea ryhmäpaineen taso	Yhteistyön ja horisontaalisen vuorovaikutuksen lisääntyminen, tiimin normit ja säännöt
	Päätöksenteon vaikeudet	Jaettu johtajuus, konsensuspyrkimykset, suuri tiimikoko
	Runsas koordinoinnin tarve	Riippuvuudet tiimien sisällä tai tiimien ja sidosryhmien välillä
	Luottamuspuula	Konfliktit, vapaamatkustaminen
Organisaatiotaso	Vaikutuksiltaan kielteisten informaalien hierarkioiden syntyminen	Yksilön meriitit tai ominaisuudet, mahdolliset taipumukset suosia jotain piirrettä tai ominaisuutta
	Vaikeudet koko organisaation toiminnan koordinoimisessa	Organisaation ja/tai henkilöstömäärän kasvaminen, tiedon määrän lisääntyminen
	Kyvyttömyys tehdä merkittäviä päätöksiä	Relevantin tiedon tai sen jakamisen puute, vaikeudet kokonaisvaikutusten hahmottamisessa, oman työtehtävän turvaaminen
	Taipumus sääntöjen ja kontrollikeinojen implementointiin	Johtajien sisäiset tarpeet, pyrkimys hallintaan ongelmia, uhkia, konflikteja tai väärinkäytöksiä kohdattaessa

Useiden taulukon 3 haasteista, kuten luottamuspuulan ja kuormittuneisuuden, voidaan esittää olevan sijoiteltavissa monille itseohjautuvuuden tasoille. Suurin osa haasteista on kuitenkin esitetty taulukossa 3 vain kertaalleen selkeyden säilyttämiseksi, mutta joitain

päällekkäisyyksiä esiintyy näiden haasteiden taustalla olevien syiden erilaisen luonteen vuoksi.

Taulukosta 3 haasteina ja niiden aiheuttajina nousevat toistuvasti esiin työntekijöiden ja tiimien tukemisen varmistaminen (Gonzalez-Mulé et al. 2016; Stray et al. 2018; Larjo-vuori et al. 2021, s. 2), toiminnan koordinoiminen (Stray et al. 2018; Martela 2019; Ketkar & Workiewicz 2021; Alexy 2022) sekä erinäiset päätöksenteon ongelmat (Zhu et al. 2018; Martela 2019; Alexy 2022). Pohdittavana on ainakin, millä keinoin työntekijöitä voidaan auttaa sopeutumaan organisaation toimintatapoihin, oppimaan itseohjautuvuuden kannalta relevantteja taitoja ja suuntaamaan toimintaansa kohti organisatoristen tavoitteiden saavuttamista. Toiminnan koordinoimisen näkökulmasta mietittävänä on, millä keinoin käsitellään keskinäisiä riippuvuuksia tiimien sisällä tai niiden välillä ja miten varmistetaan olennaisen tiedon kommunikointi läpi organisaation. Erityisen kiinnostavia ovat päätöksenteon hitauteen ja vaikeuteen liittyvät havainnot, sillä usein itseohjautuvilla käytännöillä on pyritty nimenomaan nopeuttamaan ja joustavoittamaan päätöksentekoa (Khanagha et al. 2021; Alexy 2022). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että johtajuuden jakautuminen, pyrkimykset yhteisymmärrykseen, kokonaisvaltaisen tiedon puutteet sekä omien etujen turvaaminen haastavat päätöksentekoa itseohjautuvissa organisaatioissa.

## 5.2 Työn ja tulosten arviointi

Tässä työssä on tunnistettujen tietotarpeiden täyttämiseksi esitelty monipuolisesti johtajuutta ja sen haasteita itseohjautuvissa organisaatioissa. Työhön poimittiin luvussa 1 kuvatulla tavalla relevanttia lähdemateriaalia, jonka perusteella tutkimuskysymyksiin voitiin vastata kattavasti taulukoiden 2 ja 3 mukaisesti. Työssä hyödynnetty jaottelu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolle tarjosi mainiot lähtökohdat itseohjautuvuuden ja johtajuuden tarkastelulle ja auttoi myös jäsentämään saatua tulosaineistoa. Näiden tulosten uskottavuutta lisää useiden johtajuuden elementtien ja haasteiden kohdalla monilähteisyys. Luvuisat havainnoista voidaan siten pohjata useampaan kuin yhteen työssä hyödynnettyyn lähteeseen.

On kuitenkin muistettava, että kirjallisuuskatsaus toteutettiin varsin rajallisten resurssien pohjalta. Näillä resursseilla voidaan viitata ainakin käytettävissä olleeseen aikaan ja tekijöiden lukumäärään. Lisäksi on huomioitava työn tavoiteltu laajuus, joka sisälsi minimipituuden lisäksi maksimipituuden. Edellä mainitut rajoitteet huomioiden työ käsitti myös rajallisen, järkevän määrän lähdeaineistoa, johon on kuitenkin perehdytty perusteellisesti. Jotkin rajoitteet liittyvät myös työn aiheeseen ja sen rajaukseen. Ensinnäkin on muistettava, että kahta täysin samanlaista organisaatiota tuskin löytyy. Siten kaikki tunnistetut haasteet tai johtajuuselementit eivät ole kaikille itseohjautuville organisaatioille

yhteisiä, mutta ne antavat yleistä suuntaa huomioon otettavista asioista. Toisekseen työssä ei ole juurikaan huomioitu organisaation ulkopuolelta tulevia syötteitä, kuten mahdollisia asiakkaiden tai standardien asettamia vaatimuksia koskien esimerkiksi raportointi- ja valtarakenteita (Laloux 2014, s. 242). Rajaussyistä työssä on siis keskitytty johtajuuteen ja sen haasteisiin sisäisesti itseohjautuvissa organisaatioissa.

Saatujen tulosten pohjalta itseohjautuvia toimintatapoja harkitsevat tai niitä jo käyttävät organisaatiot saavat arvokasta tietoa mahdollisista kohtaamistaan johtajuuden haasteista ja toimivista johtajuuden komponenteista. Ongelmia tunnistamalla ja tietoisuutta lisäämällä tarjotaan siten lähtökohtia itseohjautuvien organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi. Tätä tarkoitusta edistää myös tärkeimpien tulosten esittely tiivistelmässä ja alaluvussa 5.1, minkä perusteella olennainen tieto on nopeasti ja selkeästi saatavilla.

### **5.3 Jatkotutkimusideat**

Yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojako edesauttaa myös jatkotutkimusmahdollisuuksien tunnistamista. Eräänä uutena, varsin luonnollisena tutkimusintressinä ilmenee tunnistettujen haasteiden ratkaiseminen itseohjautuvissa organisaatioissa. Haasteiden kokonaisuus on tosin hyvin laaja, joten sen lähestyminen vaatii asteittaista lähestymistapaa. Yksilötasolla voitaisiin pohtia tarkemmin esimerkiksi itseohjautuvien toimintatapojen työntekijöiltä edellyttämien taitojen oppimista tai psykologisten perustarpeiden täytymistä ja tasapainoa itseohjautuvissa organisaatioissa. Tiimitasolla tutkimuskohteena voisivat puolestaan olla päätöksenteon mekanismit, ja se millä keinoin päätöksenteon jouhevuus tiimeissä varmistetaan. Organisaatiotasolla tutkimusta voisi kohdistaa itseohjautuvien organisaatioiden kykyyn ylläpitää itseohjautuvia toimintatapoja, kun organisaatio kohtaa merkittäviä kriisejä tai kasvaa voimakkaasti.



## LÄHTEET

- Alexy, O. (2022). How flat can it get? From better at flatter to the promise of the decentralized, boundaryless organization. *Journal of Organization Design*. DOI: 10.1007/s41469-022-00110-0
- Billinger, S. & Workiewicz, M. (2019). Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design*. Vol. 8(1), pp. 1–6. DOI: 10.1186/s41469-019-0057-6
- Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4(1), pp. 19–43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Gonzalez-Mulé, E., Courtright, S.H., DeGeest, D., Seong, J. & Hong, D. (2016). Channeled Autonomy: The Joint Effects of Autonomy and Feedback on Team Performance Through Organizational Goal Clarity. *Journal of Management*. Vol. 42(7), pp. 2018–2033. DOI: 10.1177/0149206314535443
- Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*. Vol. 89(12), pp. 48–60.
- Ketkar, H. & Workiewicz, M. (2021). Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.3349
- Khanagha, S., Volberda, H.W., Alexiou, A. & Annosi, M.C. (2021). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. *Journal of Product Innovation Management*. DOI: 10.1111/jpim.12589
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P.M.G. & ter Bogt, H.J. (2020). How combinations of control elements create tensions and how these can be managed: An embedded case study. *Management Accounting Research*. Vol. 48. DOI: 10.1016/j.mar.2020.100677
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*. Vol. 29(2), s. 7–12.
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Tillmann, M. (suom.). Helsinki: Oy Rastor Ab. 163 s.
- Laihonen, H. (2006). Knowledge flows in self-organizing processes. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 10(4), pp. 127–135. DOI: 10.1108/13673270610679417
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations, A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker. 360 p.

- Langfred, C.W. & Rockmann, K.W. (2016). The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & Organization Management*. Vol. 41(5), pp. 629–657. DOI: 10.1177/1059601116668971
- Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto. 86 s.
- Lee, M.Y & Edmondson A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 37, pp. 35–58. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.002
- Lumpkin, A. & Achen, R.M. (2018). Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. *Journal of Leadership Studies*. Vol. 12(1), pp. 6–20. DOI: 10.1002/jls.21554
- Magpili, N.C. & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research*. Vol. 49(1), pp. 3–33. DOI: 10.1177/1046496417710500
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*. Vol. 8(1), pp. 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*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint Oy, s. 11–37.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy. 43 s.
- O'Grady, W. (2019). Enabling control in a radically decentralized organization. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 16(2), pp. 224–251. DOI: 10.1108/QRAM-07-2017-0065
- Pederzini, G.D.A. (2017). The senior management sensemaking paradox. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 10(3), pp. 360–371. DOI: 10.1108/JSMA-01-2016-0007
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*. Vol. 39(2), pp. 162–180. DOI: 10.5465/amr.2011.0436
- Stray, V., Moe, N.B. & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: challenges and future directions for research. *Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development*, 5/2018. DOI: 10.1145/3234152.3234182
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C. & Johnson, R.E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 39(7), pp. 834–852. DOI: 10.1002/job.2296