

Eeva Laine

ENEMMÄN ITSEOHJAUTUVUUTTA

Tapaustutkimus teollisuusyrityksen
muutostilanteessa

TIIVISTELMÄ

Eeva Laine: Enemmän itseohjautuvuutta: Tapaustudkimus teollisuusyrityksen muutostilanteessa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Tammikuu 2023

Itseohjautuvuus on viime vuosina ollut enenevässä määrin esillä julkisessa keskustelussa uutena ratkaisuna organisoitumiseen. Itseohjautuvuuden lisäämisen katsotaan vastaavan erityisesti haasteisiin, joita organisaatioille asettavat yhteiskunnan muutosvauhdin kiihtyminen, tietotyön lisääntyminen ja työntekijöiden kasvava odotus työn merkityksellisyydestä. Itseohjautuvuudesta julkaistu tutkimus on kuitenkin vielä vähäistä ja erityisesti kentästä puuttuu empiiristä tutkimusta.

Tämä kvalitatiivinen pro gradu -tutkimus lähestyy itseohjautuvuutta haastattelututkimuksena yhdessä valmistavan teollisuuden alan yrityksessä. Tutkimuksessa tarkastellaan yksilöiden kokemusta itseohjautuvuudesta. Huomion kohteena on, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa case-organisaatiossa ja kuinka itseohjautuvasti vastaajat kokevat voivansa toimia työssään. Analyysissa tarkastellaan myös, miten itseohjautuvuus näyttäytyy organisaation käytänteissä.

Teoreettisena taustana tutkimukselle toimii itseohjautuvuutta koskeva tutkimuskirjallisuus. Keskustelu on osa johtajuustutkimuksen suurempaa paradigman muutosta perinteisestä johtajayksilöön keskittyvästä johtamistutkimuksesta laajemmin johtamisen näkevään johtajuustutkimukseen. Itseohjautuvuuden käsite on vakiintumaton, ja sillä viitataan usean eri tason asioihin. Itseohjautuvuuden kontekstisidonnaisuus on keskeistä. Itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Nämä tasot muodostavat keskeisen ymmärryskehikon itseohjautuvuuden tutkimiselle. Yksilötasolla on kyse itsensä johtamisesta, miten yksilö toimii ja johtaa itseään. Yksilötason itseohjautuvuudessa on olennaisia aste-eroja siinä, koskeeko itseohjautuvuus vain sitä, miten yksilö työnsä tekee vai myös sitä, mitä hän tekee ja miksi. Itseohjautuvissa tiimeissä joukko toisistaan riippuvaisia yksilöitä säätelee yhdessä tehtäviä saavuttaakseen tavoitteensa. Itseohjautuvat organisaatiot taas hajauttavat radikaalisti valtaa systemaattisesti ja virallisesti läpi koko organisaation.

Tämä pro gradu -tutkimus osoittaa, kuinka monitahoinen kysymys itseohjautuvuus on. Case-organisaatiossa nousee esiin hyvin erilaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta, mutta käsitykset asettuvat itseohjautuvuuden kolmiportaisessa ymmärryskehikossa selkeästi yksilötasolle. Itseohjautuvuuden mahdollisuus näyttäytyy case-organisaatiossa hyvin moninaisina, jopa täysin keskenään ristiriitaisina kokemuksina. Haastattelupuheessa esiintyy erilaisia realiteetteja, ja itseohjautuvuuden mahdollisuudet vaihtelevat monen eri reunaehdon mukaan. Kuitenkin kokemus mahdollisuudesta toimia itseohjautuvasti on vallitseva, mutta mahdollisuus rajautuu tyypillisesti miten-tasolle, mahdollisuudeksi ratkoa miten työnsä toteuttaa.

Itseohjautuvuus ei siten näyttäydy organisaatiossa läpileikkaavana systemaattisena toimintaperiaatteena, vaan sen mahdollisuus vaihtelee johtajan tai esihenkilön, työn luonteen, organisaation yksikön ja asiakassegmentin mukaan. Tutkimuksessa nostetaan myös esiin itseohjautuvuusmuutoksen läpiviemiseen liittyviä tekijöitä. Näistä case-organisaatiossa keskeisiksi nousevat toiminnan vahva keskinäisriippuvuus, toimiminen osana globaalia suuryritystä, johtamisen rooli sekä organisaatiokulttuurin ja historian merkitys. Tämä case-tutkimus havainnollistaa empiirisen aineiston kautta näitä teemoja hetkellä, jolloin organisaatiossa on pyritty tekemään siirtymää kohti itseohjautuvuutta. Tarve jatkotutkimukselle olisi seurata pitkittäistutkimuksessa vastaavia itseohjautuvuusmuutoksia pidempään.

Avainsanat: itseohjautuvuus, itseohjautuva organisaatio, organisaatorakenne, johtaminen, vallan hajauttaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
1.1.	Itseohjautuvuuden nousu	5
1.2.	Tutkimuksen tavoitteet	6
1.3.	Tutkimuksen toteutus.....	7
1.4.	Tutkimuksen kulku	8
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	10
2.1.	Johtajat ja johtajuus	10
2.2.	Paradigman muutos.....	11
2.3.	Byrokratiasta itseohjautuvuuteen.....	13
2.3.1.	Organisaation perushaasteet	13
2.3.2.	Miksi itseohjautuvuus nousee juuri nyt?	16
2.4.	Itseohjautuvuuden tasot	18
2.4.1.	Yksilötaso	18
2.4.2.	Tiimitaso.....	22
2.4.3.	Organisaatiotaso	25
2.5.	Käytännön kokemuksia itseohjautuvuudesta.....	30
2.6.	Teoreettisen taustan yhteenveto	35
3	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	37
3.1.	Tutkimuskohteen kuvaus	37
3.2.	Laadullinen tutkimus	37
3.3.	Tutkimusaineisto.....	39
3.4.	Analyysimenetelmä	41
3.5.	Aineiston erityispiirteet.....	41
4	ANALYYSI.....	43
4.1.	Käsitys itseohjautuvuudesta.....	43
4.1.1.	Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa?.....	43
4.1.2.	Itseohjautuvuuden edut.....	46
4.1.3.	Itseohjautuvuuden haitat.....	48
4.2.	Omat toimintamahdollisuudet.....	51
4.2.1.	Itseohjautuvuuden mahdollistava kokemus.....	51
4.2.2.	Vastakokemus.....	54
4.2.3.	Rajat.....	56
4.2.4.	Muutos	56
4.3.	Organisaation käytänteiden ja itseohjautuvuuden suhde	58
4.3.1.	Päätöksenteko	58

4.3.2. Itseohjautuvuus vaihtelee	61
4.3.3. Vapaus kasvaa ylöspäin mennessä	66
4.3.4. Tietoinen muutospyrkimys	67
4.3.5. Itseohjautuvuuden rajoitteet	70
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
LÄHDELUETTELO	78

1 JOHDANTO

1.1. Itseohjautuvuuden nousu

Itseohjautuvuus on viime vuosina ollut paljon esillä niin julkisessa keskustelussa kuin johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen alalla. Itseohjautuvuuden voisi ajatella olevan yksi tämän hetken työelämän kehittämisen trendeistä. Taustalla on ikiaikainen kysymys siitä, miten ihmiset organisoituvat parhaiten toteuttamaan organisaation tavoitteet. Ihmiset muodostavat organisaatiot, joten kysymys on ihmisten johtamisesta.

Kansainvälisesti yksi keskeisiä keskustelunavauksia oli johtamisalan julkaisu Harvard Business Review:ssä vuonna 2011 julkaistu Gary Hamelin artikkeli *First, Let's Fire All the Managers*. Artikkelissa Hamel julistaa, kuinka johtaminen on organisaation vähiten tehokas toiminto. Hän käy tomaattien jalostukseen keskittyvän Morning Star -yrityksen esimerkin kautta läpi, kuinka jopa valmistavassa teollisuudessa on saavutettu onnistumisia muuttamalla organisaatorakenne itseohjautuvaksi, jakamalla perinteiset johtamisen funktiot kaikille – ja hankkiutumalla eroon pomoista. (Hamel 2011.) Myös yhdysvaltalaiset verkkokauppa Zappos ja peliyhtiö Valve sekä hollantilainen hoiva-alan yritys Buurtzorg vilahtelevat usein julkisuudessa kansainvälisinä esimerkkeinä itseohjautuvuuden onnistumisista (kts. Lee & Edmondson 2017).

Yksi ilmiötä itseohjautuvuuden ympärille rakentanut yksittäinen teos on Frederic Laloux'n lähes kulttimaineeseen noussut *Reinventing organizations* (2014). Laloux käy käsikirjaksi kutsutussa teoksessa läpi, mikä hierarkkisessa johtamiskulttuurissa ei toimi, ja miten organisoitumisen tulisi tapahtua radikaalisti uudella tavalla. Laloux'n teesien pohjalta ympäri maailmaa, myös Suomessa, toimii Teal-yhteisöjä. Suomalainen Teal-yhteisö järjestää tapahtumia, käy keskustelua uudenaikaisesta työelämästä verkossa ja on muun muassa suomentanut yhteisöllisesti Laloux'n teoksen (TEAL Suomi 2022, Laloux 2021).

Myös Suomessa itseohjautuvuudesta kirjoitetaan lehdissä säännöllisesti (esim. Niinivuo 2022). Esimerkiksi itseohjautuvuuden edelläkävijät kuten Vincit, Futurice ja Reaktor ovat olleet esillä jo pitkään (Saarinen 2016, Törmänen 2017). Itseohjautuvuuden ilmiötä

leimaakin se, että se on herättänyt laajaa kiinnostusta johtamisalan lisäksi myös valtamedioissa. Itseohjautuvuus ja muutos kiinnostaa, ja esimerkiksi OP-ryhmän itseohjautuvuusmuutosta on seurattu julkisuudessa tiiviisti (Eskola 2019, 2020). Aiheesta on myös ehditty kirjoittaa jo Suomessakin populaareja teoksia ja johtamisoppaita (kts. Ala-Mutka 2019, Collin & Lemmetty 2019, Gamrasni 2021, Martela & Jarenko 2017, Salovaara 2018, 2020, Savaspuro 2019).

Itseohjautuvuus on siis tällä hetkellä niin julkista keskustelua kuin johtajuuskeskustelua vallannut uudehko aihe. Itseohjautuvuudesta onkin tärkeää kiinnostua myös tutkimuksellisesti. Ajankohtaisuuden takana ovat laajat kysymykset nykytyöelämästä. Millä tavalla työ on paras organisoida? Voivatko työntekijät ottaa vastuuta, joka perinteisesti on kuulunut johdolle tai esihenkilöille? Ovatko johtajat turhia, kuten Hamel väitti? Kuinka kasvattaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitä kautta myös työntekijöiden sitoutumista työhönsä? Miten parantaa asiantuntijatyön tuottavuutta?

Kuitenkaan itseohjautuvuus ei ole tieteessäkään täysin uusi ajatus. Esimerkiksi jo yli sata vuotta sitten oli esillä Mary Parker Follettin idea johtamisesta ja vallasta niin, että se jakaantuu organisaatiossa laajalle, niin useille ihmisille, rooleille kuin käytänteisiin (Salovaara & Bathurst 2018). Myös tiimitason itseohjautuvuutta on tutkittu jo 1950-luvulta lähtien (Trist & Bamfort 1951). Kuitenkin vasta viimeisen viiden-kymmenen vuoden aikana on julkaistu käsitteellistä tutkimusta itseohjautuvuuden eri ulottuvuuksista ja itseohjautuvuutta on aseteltu uudeksi malliksi johtamis- ja organisointimallien perinteikkääseen kokoelmaan (esim. Puranam ym. 2014). Nyt tutkimuksessa on hahmoteltu yksilö- ja tiimitason itseohjautuvuuden lisäksi käsitteellistä mallia myös organisaatiotason itseohjautuvuuden tarkasteluun (esim. Martela 2019). Tutkimus on lisääntynyt viime vuosina, mutta erityisesti empiiristä tutkimusta on julkaistu yhä rajallisesti (Lee & Edmondson 2017, Stewart ym. 2019).

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Kuten edellä on todettu, itseohjautuvuus työelämän ilmiönä on tässä ajassa keskeinen ja tärkeä aihe, josta julkaistu tutkimus on kuitenkin vielä vähäistä ja julkaisuaikojen lyhyiden vuoksi osin myös tieteellinen keskustelu on vielä ohutta.

Itseohjautuvuuden käsite on vakiintumaton sekä tieteellisessä keskustelussa että organisaatioiden arjessa (esim. Lee & Edmondson 2017, Vuori 2021).

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan monen tasoisia asioita, samalla käsitteellä puhutaan sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotason itseohjautuvuudesta ja näidenkin tasojen alla esimerkiksi yksilön toiminta- ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat merkittävästi (esim. Langfred 2004, Lee & Edmondson 2017, Manz 2015). Myös itseohjautuvuuden vaikutuksista on ristiriistaista tutkimusnäyttöä (esim. Langfred 2007, Cohen ym. 1996, Stewart ym. 2011, Martela 2019).

Erityisesti itseohjautuvuutta käsittelevästä tutkimuskentästä puuttuu empiiristä tutkimusta (ks. Billinger & Workiewicz 2019, Stewart ym. 2019). Käsillä oleva kvalitatiivinen yhteen yritykseen keskittyvä pro gradu -tutkimus tuo omalta osaltaan itseohjautuvuustutkimuksen kenttään yhden empiirisen näkökulman.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tutkimuskysymykset voi tiivistää seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa case-organisaatiossa?
- Kuinka itseohjautuvasti vastaajat kokevat voivansa toimia työssään?
- Miten itseohjautuvuus näyttäytyy organisaation käytänteissä?

Tutkimuksessa tarkastellaan yleisellä tasolla yksilöiden kokemusta itseohjautuvuudesta. Tavoitteena ei ole selvittää yrityksen faktuaalisia toimintatapoja tai kuinka itseohjautuvasti yksilöt lopulta voivat toimia. Sen sijaan huomion kohteena on, miten itseohjautuvuus yksilöille näyttäytyy ja millä tavalla he itseohjautuvuutta ja omaa sekä organisaation tilannetta kuvaavat (ks. Vuori 2021).

1.3. Tutkimuksen toteutus

Pro gradu -tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena (Eskola & Suoranta 1999). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimusasetelmassa ei ole valmista hypoteesia, jonka toteutumista lähdetään verifioimaan, vaan tutkimuksen perusajatuksena on kuvata ilmiötä ja nostaa esiin sellaisia uusia asioita, joita ei tutkimusta aloittaessa vielä tiedetä. Määrällisen tiedon sijaan laadullisessa tutkimuksessa korostuu syvälinen ymmärrys ilmiöstä.

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa paneudutaan tutkimuskysymyksiin yhden organisaation kontekstissa. Tutkimuksen laadullinen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, ja haastateltavat ovat valikoituneet harkinnanvaraisella otannalla.

Tutkimusaineistoa lähestytään aineistolähtöisen analyysin keinoin (kts. Hirsjärvi ym. 2000). Aineistosta ei analyysissa etsitä valmiiseen teoriapohjaiseen ymmärryskehikkoon sopivaa puhetta, vaan aineiston systemaattisen läpikäynnin tuloksena aineistosta nousee esiin tutkimuskysymysten kannalta olennaista puhetta. Tutkimusaineistoon ei laadullisena aineistona suhtauduta faktuaalisena totena, vaan huomion keskipisteenä ovat yksilöiden kokemukset ja ajatukset.

1.4. Tutkimuksen kulku

Tutkimus etenee seuraavasti. Toisessa luvussa paneudutaan tutkimuskirjallisuuden pohjalta siihen, mitä itseohjautuvuudesta tiedetään ja mihin laajempaan kontekstiin se asettuu johtamistutkimuksen kentällä. Luvussa avataan johtamisparadigman yleistä muutosta sekä itseohjautuvuuden yleispiirteitä. Samalla avataan myös itseohjautuvuuden jakaantumista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolle. Jo julkaistua empiiristä tutkimusta tuodaan esiin käsitteellisen tutkimuksen ohella. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden määritelmiä.

Kolmannessa luvussa esitellään käsillä olevan empiirisen pro gradu -tutkimuksen käytännöt ja reunaehdot. Luvussa kerrotaan yleisesti laadullisesta tutkimuksesta sekä juuri tästä tutkimuksesta: tutkimuskohteesta, aineistosta ja sen erityispiirteistä sekä tutkimuksen analyysimenetelmästä.

Neljännessä luvussa puhuu tutkimuksen laadullinen aineisto. Haastatteluissa keskeisiksi nousseiden aiheiden mukaan teemoiteltuna luvussa kuvataan aineistoa niin tutkijan äänellä kuin haastateltavien omilla äänillä. Keskeisiä teemoja ovat käsitykset itseohjautuvuudesta, omat mahdollisuudet toimia itseohjautuvasti sekä organisaation käytänteiden ja itseohjautuvuuden suhteen tarkastelu.

Viidennessä luvussa kootaan yhteen vastauksia tutkimuskysymyksiin peilaamalla empiirisen case-tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja suhteessa teoriataustaan. Luvussa esitetään johtopäätösten lisäksi tutkimuksen pohjalta nousseita kysymyksiä ja näkemyksiä mahdollisesta jatkotutkimuksesta.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1. Johtajat ja johtajuus

Jo yli sata vuotta sitten johtamistutkimuksessa oli esillä Mary Parker Follettin idea johtamisesta ja vallasta niin, että se jakaantuu organisaatiossa laajalle, niin useille ihmisille, rooleille kuin käytänteisiin. Tätä Follett kuvasi käsitteellä power-with erotuksena perinteiseen power-over -asetelmaan. Motivaatio tälle ei-yksilökeskeiselle johtajuudelle oli luoda joustavampi, sitoutuneempi ja paremmin muutoksiin reagoiva organisaatio. (Salovaara & Bathurst 2018.)

Kuitenkin isossa kuvassa johtamistutkimus on perinteisesti keskittynyt johtajayksilöön, hänen toimintaansa ja piirteisiinsä. Viime aikoina johtamistutkimuksessa on ollut havaittavissa paradigman muutos perinteisestä johtajayksilöön keskittyvästä johtamistutkimuksesta laajemmin johtamisen näkevään johtajuustutkimukseen, jossa johtajuutta voi olla johtajayksilön lisäksi myös muualla (kts. Denis ym. 2012). Itseohjautuvuutta koskeva tutkimus on osa tätä suurempaa muutosta.

Erityyppisiä organisaatioita ja organisoitumisen tapoja kohtaan on havaittavissa suurta kiinnostusta eri konteksteissa. Organisaatio on monitoimijainen rakenne, jolla on tavoite ja tunnistettavat rajat. Organisaation toimijoiden odotetaan toimivan kohti yhteistä organisaation tavoitetta. Vain nämä kriteerit täyttäviä yksiköitä voidaan pitää organisaatioina. (Puranam ym. 2014.) Toimiakseen hyvin organisaation on ratkaistava tietyt universaalit organisoitumisen ongelmat, jotka liittyvät esimerkiksi tehtävien koordinointiin, tiedonkulkuun ja yksilöiden toiminnan suuntaamiseen. Itseohjautuvuus on yksi tapa pyrkiä vastaamaan näihin organisaatioiden perushaasteisiin. Tutkijat ovat esittäneet paljon erilaisia malleja ja käsitteellistyksiä erilaisiin itseohjautuvuutta sivuaviin malleihin liittyen, mutta empiiristä tutkimusta on julkaistu yhä vähän. Tähän pro gradu -tutkimuksen kirjallisuusosioon on koottu keskeisimpien tutkimusartikkelien antia koko itseohjautuvuus kentältä. Yhdessä ne piirtävät kuvaa koko itseohjautuvuuteen liittyvän tutkimuskeskustelun kehityksestä.

Yksilötason itseohjautuvuutta koskevassa tutkimuksessa pyritään pureutumaan yksilön itseohjautuvuuden vaikutuksiin, etuihin ja haittoihin (kts. Stewart ym. 2019, Manz 2015). Itseohjautuvia tiimejä koskevaa tutkimusta on julkaistu jo pitkään ja tiimit olivat suosittu toimintatapa jo viime vuosituhannen lopulla (kts. Barker 1993, Langfred 2004).

Tutkimuksissa on myös määritetty organisaatiotason itseohjautuvuutta. Aikaisemmin julkaistut artikkelit ovat tyypillisesti käsitteellistä tutkimusta, jolla on pyritty hahmottamaan itseohjautuvuuden olemusta uutena organisoitumisen tapana (kts. Denis ym. 2012, Lee & Edmondson 2017). Uudemmassa käsitteellisessä tutkimuksessa pyritään etenemään tarkemmalle tasolle ja ymmärtämään itseohjautuvan organisaation mallia tarkemmin (kts. Martela 2019, 2022). On myös tärkeää ymmärtää, mikä lopulta erottaa itseohjautuvan organisaation perinteisesti johdetusta ja miksi itseohjautuvuus on alkanut kiinnostaa.

Kuitenkin itseohjautuvissa organisaatioissa toimimisesta ja johtajuudesta niissä on julkaistu empiiristä tutkimusta vielä vähän. Aivan viime vuosina on alkanut ilmestyä enemmän empiiristä primääriaineistoihin perustuvaa tutkimusta aiheesta, jolloin on päästy myös testaamaan käytännössä teoreettisten mallien toimintaa ja tuomaan esiin yksityiskohtaisempia havaintoja esimerkiksi itseohjautuvien organisaatioiden arjesta, johtamisesta ja niissä käytettävästä puheesta (kts. Vuori 2021, Schell & Bischof 2022, Ackermann ym. 2021).

2.2. Paradigman muutos

Itseohjautuvuuden nousun voi kuvailla olevan osa johtajuuden paradigman muutosta. Perinteinen johtamistutkimus keskittyi johtajayksilöiden toimintaan, kuten käyttäytymiseen tai jopa ominaisuuksiin. Johtamista myös tarkasteltiin vahvasti valtasuhteiden näkökulmasta. Tämän lähestymistavan rinnalle johtamistutkimukseen on alkanut kehittyä uudenlainen paradigma, joka haastaa pitkään vallitsevana olleet individualistiset pohjaoletukset (ks. Crevani ym. 2010, Denis ym. 2012). Uudessa paradigmassa johtamisesta on siirrytty johtajuuden tarkasteluun. Paradigma perustuu kokonaan uudenslaisiin tieteellisiin perusoletuksiin. Johtajuus ei ole vain johtajayksilöiden toimintaa, vaan johtajuutta on kaikkialla: tiloissa, paikoissa, käytännöissä ja kaikkien ihmisyksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuus on

dynaamista ja muuttuvaa. (Denis ym. 2012, Crevani ym. 2007, Eslen-Ziya & Erhart 2015). Uuden paradigman johtajuuskirjallisuudessa koetetaan kuvata, mitä johtajuus oikeastaan on ja missä kaikkialla johtajuutta on. Keskeinen ajatus on, että johtajuus ei ole vain sitä, mitä johtaja tekee, vaan johtajuutta voi olla kaikkialla ja sitä voivat harjoittaa kaikki.

Tarve uuteen ajatteluun on syntynyt havainnosta, jonka mukaan perinteinen hierarkkinen pyramidimalli ei yksinkertaisesti tavoita selitysmallina kaikkea sitä, mitä organisaatioissa jo tapahtuu. Työntekijät saattavat tehdä työtään ilman johtajaa keskenään töitä jakaen, tai heillä saattaa olla useita johtajia. Tarvitaan moninaisempia käsitteitä avuksi kuvaamaan uutta johtajuuden tilaa. (Billinger & Workiewicz 2019.)

Uudessa paradigmassa johtajuutta tarkastellaan laajempänä ilmiönä. Denisin, Langley'n ja Sergin (2012) tutkimusartikkeli on yksi varhaisempia laajoja monikollista johtajuutta käsitteleviä kirjallisuuskatsauksia. Synteesissään tutkijat käsitteellistävät neljä erilaista tapaa nähdä johtajuus kollektiivisena muuttuvana ilmiönä, joka muodostuu vuorovaikutuksessa ja johon liittyy paljon ihmisiä.

Ensimmäinen tapa on johtajuuden jakaminen tiimissä. Tässä mallissa kaikki tiimin jäsenet tasaveroisesti johtavat toinen toistaan, yhteisenä tavoitteena tiimin tavoitteisiin pääseminen. (Denis ym. 2012.) Vaikka tässä tutkimusartikkelissa ei käytetä itseohjautuvuuden käsitettä, käytännössä tutkijat kuvaavat ensimmäisessä tavassa itseohjautuvan tiimin toiminnan.

Toinen tapa on muodostaa pari tai pieni ryhmä johtajia, jotka muodostavat yhdessä johtamispoolin. Näin voidaan yhdistää useamman henkilön osaaminen johtamiseen. Asetelmana säilyy kuitenkin, että pooli johtaa johtamisasemastaan muita. (Denis ym. 2012.) Samanlaista pari- tai ryhmäjohtajuuden mallia ovat tutkineet Crevani ym. (2007) empiirisessä tutkimuksessaan. Tutkituissa organisaatioissa johtajuus nähtiin jatkuvana prosessina, jossa muotoillaan ja uudelleenneuvotellaan johtajuutta ja johtamiseen liittyviä toimintoja ja tapoja, kuten uuden luomista tai päätöksentekoa. Tutkituissa organisaatioissa ilmenee monenlaisia haasteita jaetun johtajuuden käytänteissä. Vaikka organisaatiot pyrkivät jaettuun johtajuuteen, ne eivät silti pääse eroon vahvan yksilöjohtajan malleista. Tutkijoiden mukaan keskeinen syy tähän on, että organisaatiot

toimivat kiinteänä osana yhteiskuntaa. Ympäröivä yhteiskunta odottaa organisaatiolta keulakuvaa, johon organisaation menestykset ja epäonnistumiset voidaan heijastaa. (Crevani ym. 2007.) Vaikka toinen malli ei perustu itseohjautuvuuteen vaan jaettuun johtajuuteen, silti sen käytännön toteutuksessa on ilmennyt haasteita suhteessa johtajuuden odotuksiin.

Denisin ym. (2012) kolmannessa mallissa johtajuutta siirretään organisaatiossa ajan kuluessa ihmiseltä toiselle hierarkian eri tasoille, mutta asetelma johtamisrooleista ja muista rooleista säilyy. Tällöinkään kyse ei ole vielä itseohjautuvuudesta.

Lähimmäksi itseohjautuvan organisaation ideaa tulee Denisin ym. (2012) neljäs malli, jossa johtajuus ei ole lainkaan yksilöissä, vaan muodostuu käytännössä, erilaisissa yhteyksissä ja sosiaalisissa konstruktioissa. Johtajuus myös muuttuu ja ilmenee eri tilanteissa eri tavoin. Tällöin ryhmän jäsenet johtavat toisiaan, eikä perinteistä johtaja-asemaa ole.

2.3. Byrokratiasta itseohjautuvuuteen

2.3.1. Organisaation perushaasteet

Mitä itseohjautuvuus oikeastaan lopulta tarkoittaa? Millä tavoilla itseohjautuvuutta voidaan tarkastella? On tärkeää pystyä käsitteellisesti erittelemään itseohjautuvuutta jo aiemmin olemassa olleista organisaatiomalleista. Tämä vaatii itseohjautuvuuden yleispiirteiden purkamista osiin, jotta voidaan pureutua syvemmin itseohjautuvan organisaation olemukseen, yrittää ymmärtää sitä syvemmin. Billinger ja Workiewicz (2019) ovat kysyneet, onko itseohjautuva organisaatio aidosti uusi organisoitumisen tapa, vai onko vastaavaa organisoitumista ollut aiemminkin. He muistuttavat, että monen itseohjautuvan organisaation toimintatavoissa on samoja piirteitä kuin jo 1800-luvun ja 1900-luvun alun anarkistisissa liikkeissä. Esimerkiksi 1930-luvulla Espanjassa työntekijät harjoittivat itseohjautuvuutta ja ottivat tehtaat kollektiivisen organisoinnin alle. (Billinger & Workiewicz 2019.)

Kuitenkin itseohjautuvaa organisaatiota täytyy tarkastella hienosyisemmin sen eri piirteiden kautta. Kontrasti tulee näkyväksi, kun itseohjautuvuutta verrataan esimerkiksi

klassiseen organisaatiomalliin, weberiläiseen byrokratiaan. Vertailukeinona voidaan käyttää organisaation perushaasteita ja niiden toteutumisen kautta tarkastella, onko organisaatiomalli aidosti uusi, eikä vain versio aiemmista.

Weberiläisen byrokration organisaatiomalli on hierarkkinen. Johdolla on laajasti valtaa alaisiin ja päätökset tehdään hierarkkisesti. Itseohjautuvaa organisaatiomallia voi kuvata litteäksi. Johto ei määrää alaisten tekemisiä ja päätöksenteko on radikaalisti hajautettu. (Martela 2019.)

Itseohjautuvilla organisaatioilla on oma tapansa vastata Martelan (2019) määrittämiin organisaation kuuteen perushaasteeseen: tehtävien tunnistamiseen ja suunnitteluun, tehtävien jakamiseen, oikean tekemisen palkitsemiseen, vapaamatkustuksen estämiseen, oikean suunnan varmistamiseen ja keskinäisriippuvaisen työn koordinoimisen. Kun organisaatiomallissa tarjotaan omat erilaiset vastaukset näihin kuuteen organisaation perushaasteeseen, organisaatiomallia voidaan pitää aidosti uutena. (Martela 2019, kts. myös Puranam ym. 2014.) Perushaasteita tarkastelemalla voidaan hahmottaa, mitkä oikeastaan ovat itseohjautuvuuden yleispiirteet. Tätä varten seuraavaksi vertaillaan byrokration ja itseohjautuvan mallin ratkaisuja kuuteen organisaation perushaasteeseen Martelan (2019) näkemyksen pohjalta.

Tehtävien tunnistaminen ja suunnittelu tapahtuu byrokration johdosta käsin. Johto tunnistaa ylätasolla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat tehtävät. Hierarkiassa alaspäin mentäessä eri johtamisen tasoilla tehtäviä jaetaan pienempiin alaja osatehtäviin. Itseohjautuvassa mallissa tehtäviä tunnistetaan ja suunnitellaan kaikkialla. Jokaisella yksilöllä on vastuu ja valtuutus tunnistaa uusia tarpeellisia tehtäviä. (Martela 2019.) Itseohjautuvassa mallissa työntekijä ei voi esimerkiksi tehdä vain sitä, mitä esihenkilö häneltä pyytää tai mitä valmiissa työn vuosikellossa lukee. Sen sijaan jokaisella on itsellä vastuu aktiivisesti miettiä kokonaisuutta, tunnistaa uusia tehtäviä ja viedä niitä eteenpäin toteutukseen.

Tehtävien jakaminen on byrokration hierarkkisesti etenevä prosessi, jossa ylhäältä alaspäin johtajat ja väliesihenkilöt jakavat tehtäviä ja vastuita alaspäin organisaatiossa. Itseohjautuvassa mallissa tehtävien jakaminen on tilanteissa muotoutuva prosessi. Työntekijöillä on merkittävästi mahdollisuuksia päättää, mitä tehtäviä toteutetaan, ja

lopulliset ratkaisut muotoutuvat työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Martela 2019.) Usein itseohjautuvassa toimintatavassa onkin erikseen rakennettu malli, jolla työntekijät voivat yhteistyössä tehdä ratkaisuja. Esimerkiksi voi olla määritelty, millaiset asiat voi ratkaista yksin, mihin taas tarvitsee saada myös useamman kollegan myönteinen mielipide. Jos mallina on, että idean saaja kokoaa ympärilleen tiimin ideaa toteuttamaan, toimii tiimin rakentaminen samalla myös idean testauksena – innostaako idea tarpeeksi useaa tekijää, jotta toimiva tiimi saadaan kokoon ja idea sitä myöten jatkojalostukseen.

Oikean tekemisen palkitsemiseen on byrokratiassa selkeästi määritellyt tavat. Rahakompensaatio niin peruspalkan kuin bonuksen muodossa on näistä keskeinen. Rahan lisäksi myös ylennykset ovat tärkeitä työkaluja. Kaikkien näiden keinojen käytöstä päättää johto. Itseohjautuvassa mallissa ovat myös käytössä palkkatasot ja bonukset, mutta näitä ei määritä johto, vaan erikseen rakennettu vertaisarviointiin perustuva toimintaprosessi. Itseohjautuvassa mallissa painotetaan paljon myös työn muotoilua sisäisesti palkitsevaksi. (Martela 2019.) Itseohjautuvassa mallissa kaikki pääsevät siis vaikuttamaan erilaisten vertaisprosessien kautta niin palkitsemismalleihin kuin sen arviointiin, minkä tasoista palkitsemista yksilöllä on oikeus saada.

Vapaaatmiskustuksen estäminen perustuu byrokratiassa johdon valvontaan. Esihenkilöiden tehtävä on valvoa alaisten toimintaa ja aikaansaannoksia. Itseohjautuvassa mallissa työntekijät ovat vastuussa toisilleen. Työntekijät seuraavat toistensa tekemistä, ja konfliktien ratkaisuun on luotu erilliset mekanismit. (Martela 2019.) Konfliktien ratkaisuun voi olla esimerkiksi erilaisia strukturoituja malleja, joissa on määritetty, ketä kaikkia prosessissa pitää kuulla ja millaisen neuvonpidon tuloksena päätös syntyy. Kun kukaan ei ole asemaltaan toisen yläpuolella, on haastavien tilanteiden ratkomisen mallinnettava ja roolitettava tarkasti.

Oikean suunnan varmistamiseen liittyy keskeisenä elementtinä tiedon jakaminen. Byrokratiassa tehtävillä on tiukat rajat ja selkeät ohjeistukset, jolloin työntekijä ei välttämättä edes tarvitse monipuolista laajaa tietoa asioista, vaan hän voi vain suorittaa tarkasti määritetyn tehtävän, kunhan hänellä on täsmällisesti juuri siihen tehtävään tarvittavat tiedot. Itseohjautuvassa mallissa laaja, monipuolinen ja avoin tiedonjako on edellytys sille, että työ kulkee oikeaan suuntaan. Kun työntekijän tehtävä ei ole tarkka ja

se voi elää, kaiken keskeisen tiedon avoimuus ja aktiivinen jakaminen on keskeistä onnistumiselle. Muuten työntekijä ei voi tehdä päätöksiä, jotka hyödyttävät kokonaisuutta. (Martela 2019.) Esimerkiksi usein oman työn ratkaisulla on välillisesti merkitystä myös toisiin toimintoihin. Kun itseohjautuvassa mallissa ei ole johtoa arvioimassa kokonaisuutta ja toimintojen mahdollisia risteyskohtia, työntekijöiden pitäisi kyetä tekemään tämä itse. Ilman laajaa tiedonjakoa tämä on mahdotonta.

Keskinäisriippuvaisen työn koordinointi on viimeinen organisoitumisen kuudesta universaalista ongelmasta. Byrokratiassa koordinoinnin keskeisiä elementtejä ovat johdon suorittama tehtävien jako ja arviointi sekä standardoidut prosessit tekemiselle. Itseohjautuvassa mallissa tiimitason koordinaatio hoidetaan jatkuvalla vuorovaikutuksella. Laajemman, esimerkiksi toimintojen välisen, koordinaation toteutumiseksi rakennetaan usein erityisiä koordinaatio-rooleja. Myös kehittyneiden IT-järjestelmien käyttäminen on keskeistä koordinaation onnistumiselle. (Martela 2019.) Itseohjautuvissa malleissa täytyy luoda kokonaan erilliset toimintatavat koordinaatiolle. Usein myös koordinaatio-rooleja kierrätetään, jotta osaamista karttuu useammalle, eikä koordinaatirooli muutu vahingossa vähitellen lähelle byrokratian esihenkilö-rooleja.

Edellä kuvattujen organisoitumisen kuuden universaalien ongelman kautta on helpompi tarkastella organisaation toimintaa. Vaikka byrokratia ja itseohjautuva malli ovat ideaalimalleja, näiden ulottuvuuksien kautta voi purkaa organisaation toimintaa osiin ja tunnistaa erilaisten organisoitumistapojen olennaisia piirteitä. Itseohjautuvuudesta voidaan puhua, kun tässä esiteltyjä piirteitä on havaittavissa.

2.3.2. Miksi itseohjautuvuus nousee juuri nyt?

Miksi itseohjautuvuus sitten kiinnostaa juuri nyt? Keskeisin syy ovat liiketoiminnalliset hyödyt, joita itseohjautuvuuden nähdään tuovan (Lee & Edmondson 2017). Uudet trendit kiihdyttävät mielenkiintoa ei-hierarkkisia organisoitumistapoja kohtaan.

Ensimmäinen vaikuttava trendi on yhteiskunnan muutosvauhdin kiihtyminen. Kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti, innovaatio- ja uudistumiskyvykkyys on keskeistä organisaation menestykselle. Tällöin itseohjautuvuuden antama lupa ketteriin ratkaisuihin ilman jäykkiä hyväksyttämisportaita voi tuoda tuloksellisuutta, kun

reagointinopeus paranee. (Lee & Edmondson 2017.) Oppiminen ja muutoksensietokyky ovat nykyään keskeisiä organisaation menestykselle, ja jotta näitä voi tapahtua, organisaation jäsenten yhteistoiminta ja aktiivisen roolin ottaminen on tärkeää (Salmivaara ym. 2020). Tähän itseohjautuvuuteen kannustaminen antaa hyvät mahdollisuudet.

Toinen trendi on tietotyön lisääntyminen. Tiedon merkitys on kasvanut samalla kun tietoa on digitalisaation myötä helpompi jakaa laajalle. Tällöin myös entistä useammat osallistuvat tiedon hyödyntämiseen, ja kaikkien potentiaali on hyvä saada käyttöön. Tietotyö myös mahdollistaa itseohjautuvuuden eri tavalla kuin suorittava työ. (Lee & Edmondson 2017.) Toisaalta kehittyneemmät IT-järjestelmät myös osaltaan mahdollistavat itseohjautuvuuden toteuttamisen. Ne mahdollistavat sekä tiedon jakamisen että isojen kokonaisuuksien koordinoinnin ilman keskijohtoa. (Martela 2019.)

Kolmas trendi on työn merkittävyyskokemuksen tärkeyden kasvaminen. Erityisesti nuoremmat sukupolvet odottavat työltä merkityksellisyyttä. Siksi työn merkittävyyden kokemuksen kehittäminen on välttämätöntä, kun käydään kilpailua parhaista osaajista. (Lee & Edmondson 2017.) Tähän kehitykseen liittyy kasvanut autonomian vaatimus, kun henkilöstö on entistä pidemmälle kouluttautunut. (Martela 2019.) Itseohjautuvuuden mahdollistava jaettu johtaminen johtaa yksilöiden vahvempaan osallisuuden kokemukseen. Tämä antaa mahdollisuuden myös psykologisen turvallisuuden kokemiselle, mikä voi johtaa parempiin työtuloksiin. (Salmivaara ym. 2020.)

Yleisemminkin jälkisankarillisen johtajuuden tutkimuskirjallisuus nostaa esiin tarpeen uudistaa johtajuuskäsitystä monesta eri syystä. Yksi tärkeä on johtamisen vaativuus nykyisessä muuttuvassa toimintaympäristössä. Jaettu johtajuus luo mahdollisuuden toimia johtajuuden parissa uhraamatta koko muuta elämää. (Crevani ym. 2007.)

2.4. Itseohjautuvuuden tasot

2.4.1. Yksilötaso

Itseohjautuvuutta koskevassa tutkimuksessa yksi varhaisia näkökulmia on ollut tutkia yksilön omaa toimintaa. Tässä tutkimuskentässä ei vielä huomioitu mahdollisuutta koko organisaation itseohjautuvuuteen. Kun perinteisessä johtamistutkimuksessa huomio oli johtajan toiminnassa, iso muutos oli siirtää huomio siihen, miten kuka tahansa organisaation jäsenistä toimii, miten hän johtaa itseään ja omaa tekemistään.

Koko itsensä johtamisen keskustelussa keskeistä on kysymys siitä, mikä ihmistä ohjaa. Stewart ym. (2011) mukaan ulkoiset tekijät vaikuttavat kyllä yksilön toimintaan, mutta viime kädessä sisäisten tekijöiden vaikutus on suurempi. Tällöin esimerkiksi johtajan ohje tukee kyllä toimintaa, mutta oman sisäisen ohjauksen merkitys on suurempi. (Stewart ym. 2011.)

Yksilötason itseohjautuvuudessa on siis kysymys itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisessa on kuitenkin myös vahvoja aste-eroja, joita suomen kieli ei vakiintuneilla käyttötavoilla tavoita. Taustalla on johtamisen ja johtajuuden englanninkielisiä termejä management ja leadership koskeva keskustelu. Suomen kielessä ei ole täysin selkeästi käsitteiden eroa kuvaavia sanoja, vaan molemmat käännetään varsinkin arkikielessä ja mediassa tyypillisesti johtamiseksi, vaikka tutkimuskirjallisuudessa nämä erotetaan. Myös itsensä johtamisen kentällä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on tehty eroa termien self-management ja self-leadership välille (ks. käsitteiden eroista esim. Stewart ym. 2011), mutta suomeksi nämä molemmat on tyypillisesti käännetty itsensä johtamiseksi. Tässä pro gradu -tutkimuksessa noudatetaan samaa linjaa, mutta selkeyden vuoksi mukana kuljetetaan seuraavaksi myös englanninkielistä termiä, jotta tutkimuskentässä hahmotettu käsitteellinen ero tulisi näkyväksi.

Kun tutkimuksissa on tarkasteltu yksilön mahdollisuuksia itse vaikuttaa toimintaansa, varhaisemmin huomio on yleensä ollut itsensä johtamisessa (self-management). Tässä self-management -lähestymistavassa ajatellaan, että yksilö voi johtaa itseään ja ratkoa miten hän tehtävän hoitaa. Huomio on tällöin ihmisen kyvyssä ohjata, organisoida ja kontrolloida omaa arjen toimintaansa ja käyttäytymistään. Tällöin tavoite tulee ulkopuolelta, ja yksilön itsensä johtamisen tehtäväksi jää ratkoa, miten hän

tavoitteeseen pääsee. Kysymyksiin mitä ja miksi yksilö ei itse vastaa. Niihin vastaa työelämässä lähiesihenkilö tai ylempi johto tai yksityiselämässä laajemmin koko yhteiskunta määrittämällä toivottuja ja arvostettuja tapoja elää ja olla. (Manz 2015.)

Kun itsensä johtamisen ajatus laajennetaan self-leadership -ajatukseen, yksilö vastaa itse kaikkiin kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten. Tässä itsensä johtamisen käsite on kattavampi ja sisältää enemmän. Enää ei ole kysymys vain käyttäytymistä koskevista ratkaisuksista, joilla yksilö tähtää kohti ulkoa asetettuja tavoitteita, vaan hän itse pohtii, miksi jokin asia tarvitsisi tehdä. Tällöin on keskeistä, että motivaatio on sisäistä. (Manz 2015.)

Manz (2015) havainnollistaa eroa konkreettisilla esimerkeillä niin yksityiselämän kuin työelämän puolelta. Esimerkiksi kun on kyse tupakoinnin lopettamisesta, tarvitaan tyypillisesti itsensä johtamista siinä, miten arjen käyttäytymistä muutetaan. Kuitenkin mitä ja miksi tulevat tyypillisesti ulkopuolelta. Terveystieteiden ammattilaiset kertovat, että tupakointi olisi lopetettava (mitä), koska lopettamisella on positiivisia terveysvaikutuksia (miksi.) Tällöin on kyse selkeästi self management – tason itsensä johtamisesta. Työssä miten-kysymys voi olla esimerkiksi kysymys siitä, miten työntekijä saa itsensä johdettua myymään enemmän. Mitä- ja miksi-tason kysymyksiä taas ovat, millaista tuotetta yrityksen kannattaa myydä. Jälkimmäiset ovat perinteisesti olleet strategisen tason kysymyksiä ja sikäli johdon tehtäviä. (Manz 2015.)

Kuitenkaan kysymys ei ole asiasta, jossa on vain kaksi ääripäätä. Ilmiötä voi parhaiten ymmärtää jatkumona. Jatkumon toisessa päässä yksilön liikkumavara on pienempi. Tässä päässä jatkumoa yksilön toimintaa ohjaavat ulkoisista lähteistä tulevat tavoitteet ja motivaatiot. Tällöin huomio on vahvasti ihmisen käyttäytymiseen liittyvissä asioissa. Kyse on enemmän self-management -tyyppisestä itsensä johtamisesta. Jatkumon toisessa päässä yksilöllä on enemmän kontrollia ja mahdollisuus myös arvioida toiminnan mielekkyyttä ja luoda uutta. Tässä päässä jatkumoa ulkoisista lähteistä tulevien määreiden määrä on pieni. Tilanne on lähempänä self-leadership -tyyppistä toimintaa. Jälkimmäisessä jatkumon päässä yksilön toiminta ei ole riippuvaista ulkoisista tekijöistä, vaan sisäinen motivaatio ja tekijät painottuvat. Jatkumon ääripäiden väliin sijoittuu suuri osa tilanteista. (Stewart ym. 2019.)

Millaisia itseohjautuvan toiminnan vaikutukset yksilötasolla lopulta ovat? Laajan tutkimusnäytön mukaan yksilötason itseohjautuvuudella on yksiselitteisen positiiviset vaikutukset, eivätkä nämä vaikutukset ole kontekstisidonnaisia (Stewart ym. 2011). Yksilön vahvempi itsensä johtaminen parantaa työntekijän tehokkuutta. Hänen työsuorituksensa on parempi ja tuottavuus kasvaa. Työntekijä kokee vähemmän stressiä ja ahdistusta, enemmän itsevarmuutta, mikä lisää menestyksensä työn todennäköisyyttä. Samalla myös yksilön pitkän tähtäimen uramenestyksen todennäköisyys kasvaa. Kaiken kaikkiaan tilanteissa, joissa yksilötason itsensä johtaminen on vahvaa, myös yksilöiden työtyytyväisyys on korkealla. Samalla toistuvien poissaolojen määrä laskee. (Stewart ym. 2011.)

Kuitenkaan edes yksilötason itseohjautuvuus ei ole täysin yksiselitteinen ilmiö, vaan siihen liittyy monia näkökulmia ja kysymyksiä. Stewart ym. (2019) ovat tunnistaneet neljä itseohjautuvuuden paradoksia, jotka laventavat ymmärrystä itseohjautuvuudesta. Ensimmäinen paradoksi liittyy itseohjautuvuuden vahvistamiseen ja ehtymiseen. Itseohjautuvuuden taitoja voi opetella, mutta lyhyellä aikavälillä opetteleminen vaatii yksilöltä panostusta, koska kyse on uudenlaisten toimintatapojen opettelusta. Tämä voi tuntua raskaalta, joten yksilön voi olla helpompi solahtaa vanhaan tuttuun toimintamalliin sen sijaan, että opettelisi uuden, itseohjautuvamman tavan toimia – vaikka se pitkällä aikavälillä tuottaisi positiivisia vaikutuksia. (Stewart ym. 2019.) Näin yksilö saattaisi tarvita itseohjautuvuuteen opettelussa vahvaakin tukea esimerkiksi johdolta, mikä on tavallaan ristiriidassa itseohjautuvuuden perusajatuksen kanssa.

Toinen paradoksi liittyy itseohjautuvuuden ja yhteistyön väliseen suhteeseen. Liian paljon autonomiaa ja mahdollisuutta vaikuttaa itse voi olla myös tuhoavaa. Jos huomio kääntyy liaksi vain itsen, vaikutukset voivat olla vahingollisia työn tuloksiin. Jotta yksilön itseohjautuvuus toimii tehokkaasti organisaation tavoitteen ja toiminnan näkökulmasta, se vaatii toimivia yhteyksiä ja yhteistyötä muiden kanssa, ei vain omaan tekemiseen keskittymistä. (Stewart ym. 2019.)

Kolmannessa paradoksissa on kyse johtajien taipumuksesta toivoa ja sallia itseohjautuvuutta itselleen, mutta ei työntekijöille. Vaikka itseohjautuvuuden tarve on lähes universaali, kaikki eivät silti itseohjaudu. Mitä enemmän johtajat tukevat työntekijöitä itseohjautuvaan toimintaan, sitä enemmän sitä tapahtuu. Silti on

havaittavissa paradoksi, jossa johtajat itse haluavat itseohjautuvuutta, mutta eivät salli sitä työntekijöilleen. Tämän ristiriidan taustalla voi olla monia syitä. Johtajat eivät välttämättä tiedosta, kuinka heidän toimintansa rajoittaa itseohjautuvuutta. Heidän voi myös olla mukavampaa ja tutumpaa pitää oma toiminta kiinni organisaation arjen manageroinnissa. Siitä irrottautuminen saattaa saada johtajan tuntemaan itsensä eristäytyneeksi organisaation tekemisestä. Myös kontrollin menettämisen pelko saattaa johtaa tämän paradoksin mukaiseen toimintaan. (Stewart ym. 2019.)

Neljänneksi paradoksiksi Stewart ym. (2019) tunnistavat paradoksin itseohjautuvuuden kehittämisessä ja kehittymisessä. Yksilön itseohjautuvuustaitojen kehittyminen on yhteydessä hänen toimintaansa itseohjautuvasti. Kun yksilö toimii itseohjautuvasti, hänelle samalla karttuu lisää taitoja toimia itseohjautuvasti. Tällöin juuri ne yksilöt, joilla valmiiksikin on paras osaaminen itseohjautuvuuteen, pääsevät siinä parhaiten myös eteenpäin. Paradoksaalisesti parantaakseen itseohjautuvuuden taitoja tarvitsee siis valmiiksi itseohjautuvuuden taitoja. (Stewart ym. 2019.)

Vaikka paradoksien valossa voisi ajatella, ettei yksilön itseohjautumisen kehittäminen ole helppoa, on siihen kuitenkin tunnistettu tapoja ja vaikuttavia tekijöitä. Vaikka suurimmat tekijät ovatkin sisäisiä, myös ulkoisilla toimilla tähän voi vaikuttaa. Stewart ym. (2011) tunnistavat keskeisiksi yksilön itseohjautuvuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi kansallisen kulttuurin, koulutuksen ja johtajuuden.

Itseohjautuvuus ei ole kaikkialla samaa, vaan kansallisten kulttuurien vaikutukset näkyvät siinä, miten itseohjautuvuutta harjoitetaan. Esimerkiksi valtaerojen vahvuus tai epävarmuuden vältteleminen ovat erilaisia eri kulttuureissa, ja tämä on tärkeä ottaa huomioon itseohjautuvuutta kehittäessä. (Stewart ym. 2011.) Suomessa työ kulttuuria leimaa tasa-arvoisuus sekä työntekijöiden ja johdon välinen matala ero, joten itseohjautuvuus sopinee suomalaiseen työ kulttuuriin hyvin (Vuori & Martela 2020).

Aktiivisella koulutuksella voidaan vaikuttaa yksilöiden itseohjautuvaan toimintaan. Tyypillisimmin yksilöt, joilla alun perin on matalin itseohjautuvuuden taso, hyötyvät eniten itseohjautuvuuskoulutuksesta. (Stewart ym. 2011.)

Myös johtajuus on keskeinen tapa vaikuttaa yksilöiden itseohjautuvuuteen. Tämä näkökulma saattaa kuulostaa paradoksilta, koska itseohjautuvuuden pitäisi käsitteellisesti vähentää johtamisen merkitystä. Kuitenkin juuri johtamisella voidaan voimaannuttaa ja tukea yksilöitä johtamaan itseään ja omaa työtään. Keskeisiä ovat johtamistavat, joista voimaannuttava johtajuus ja jaettu johtajuus auttavat yksilöitä kasvattamaan omaa rooliaan ja vastuunottoaan itseohjautuvuuden hengessä. (Stewart ym. 2011.) Samaa viestiä tuo myös Stewart ym. (2019) aiemmin esiteltyssä ensimmäisessä paradoksissaan, jonka mukaan yksilöt tarvitsevat johdolta tukea uusien itseohjautuvien toimintatapojen opettelussa. Vuori ja Martela (2020) nostavat esiin johdon merkityksen itseohjautuvuuden edistämässä toisesta näkökulmasta: keskeisin itseohjautuvuuden mahdollistaja on omistajien ja ylimmän johdon motivoituminen toiminnan organisointiin uudella tavalla.

2.4.2. Tiimitaso

Itseohjautuvat tiimit eivät ole uusi ilmiö ja niitä koskevaa tutkimustakin on julkaistu pitkään. Yksi varhaisimpia kuuluisia tutkimuksia on 1940-luvulla Iso-Britanniassa hiilikaivoksissa tehtävän työn koneellistamista koskenut Tristin ja Bamfortin (1951) tutkimus, jossa tutkijat pureutuivat koneellistamisen myötä tapahtuneeseen tuottavuuden ja työmoraaalin laskuun. Selitys muutokseen löytyi itseohjautumisen vähenemisestä. Ennen koneellistamista työn organisointi tavoitteiden täyttämiseksi oli tiimitason tehtävä ja tiimien autonomia vahva. Koneellistaminen toi parannuksia muun muassa turvallisuuteen, mutta samalla myös hierarkiaa ja tiimien autonomian vähenemistä. Tämä varhainen tutkimus havainnollisti, kuinka tärkeää työntekijän on kokea vastuuta työstään. (Trist & Bamfort 1951.)

1980- ja 1990-luvuilla itseohjautuvat tiimit olivat nouseva organisoitumisen tapa, jolla haettiin vaihtoehtoa byrokraattiselle hierarkialle. Fortune 100 -yrityksistä 47 % ilmoitti vuonna 1990 käyttävänsä ainakin joidenkin työntekijöiden kohdalla itseohjautuvia tiimejä, kun vastaava prosenttiosuus oli vain kolme vuotta aiemmin ollut 28 % (Cohen ym. 1996). Muutos oli nopeaa, ja moni suuryritys otti itseohjautuvat tiimit käyttöön. Samalla aikakaudella ennen vuosituhannen vaihdetta itseohjautuvat tiimit alkoivatkin kiinnostaa laajemmin myös tutkimuksellisesti. Nykyään tietäntyyppisessä

tietointensiivisessä yhteistyössä itseohjautuvien projektitiimien on sanottu olevan jo välttämätön ehto toiminnan toteuttamiselle (Fang He ym. 2022).

Itseohjautuva tiimi voidaan määritellä joukoksi toisistaan riippuvaisia yksilöitä, jotka voivat itse yhdessä säädellä tehtäviään saavuttaakseen tavoitteensa. Keskeisiä piirteitä ovat työntekijöiden toisistaan riippuvaiset tehtävät, joiden tuloksena syntyy tuote tai palvelu, työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio sekä työntekijöiden valta päätöksiin työn jakamiseen, työnteon tapoihin ja aikatauluttamiseen liittyen. (Cohen & Ledford 1994.)

Itseohjautuvissa tiimeissä on nähty selkeitä etuja verrattuna perinteisesti johdettuihin tiimeihin. Keskeisimpiä etuja on itseohjautuvien tiimien laaja joustavuus, jolla tiimit voivat muokata rakennettaan vastaamaan parhaiten kulloinkin käsillä olevaan tehtävään tai erilaisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Vahva näkemys on, että tiimien joustavuus ja mukautuvuus tekee tiimeistä tehokkaita. (Langfred 2007.) Jo Cohen ja Ledford (1994) osoittivat, että itseohjautuvat tiimit olivat perinteisesti johdettuja tiimejä tehokkaampia. Tämä päti niin korkeaan suoritustasoon kuin itseohjautuvissa tiimeissä koettuun parempaan työtyytyväisyyteen. Sama havainto tehtiin case-tutkimuksessa telekommunikaatioyrityksen erilaisissa tehtävissä, esimerkiksi asiakaspalvelussa tai teknisessä tuessa. (Cohen & Ledford 1994.) Itseohjautuvien tiimien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat ryhmien tehtävien suunnittelu, tiimien ominaisuudet sekä työntekijöiden osallistumista tukeva rakenne (Cohen ym. 1996).

Kun on haluttu tutkimuksellisesti ymmärtää itseohjautuvien tiimien rakennetta, toimintaa ja suoritusta, itseohjautuvien tiimien olemuksen, motivaation ja onnistumisten lisäksi on tutkittu myös haasteita, joita itseohjautuvissa tiimeissä ilmenee. Usein oletus on, että joustava ja mukautuva tiimi on kaikin puolin suotuisa ja edistää tiimin hyvää suoritusta, mutta joka tilanteessa tämä ei pidä paikkaansa (Langfred 2007).

Itseohjautuvien tiimien toiminta ei ole vain yksiselitteisen positiivisia vaikutuksia aiheuttavaa.

Itseohjautuvissa tiimeissä keskinäinen luottamus on tärkeää ja sen on useimmiten nähty olevan itseohjautuvien tiimien yksi keskeinen positiivinen tekijä. Kuitenkin Langfred (2004) osoittaa, kuinka tiettyjen olosuhteiden vallitessa liiallinen luottamus

itseohjautuvassa tiimissä voi käänntyä vahingolliseksi ja heikentää tiimin suoritusta. Luottamuksen korkea taso voi saada tiimin jäsenet haluttomiksi tarkkailla toisiaan. Mitä enemmän tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, sitä vähemmän he seuraavat toistensa tekemisiä. Kun itseohjautuvassa tiimissä yksilöillä on vahva autonomian taso, vahvan luottamuksen ja autonomian yhteisvaikutuksesta suorituksen taso laskee. Langfredin havaintojen mukaan tiimissä, jossa on vahva yksilöiden autonomia, on tärkeää olla myös jonkinlainen yksilöiden valvonta, jos suorituksen ei haluta heikkenevän. Erityisen tärkeää tämä on juuri itseohjautuvissa tiimeissä, joissa tiimin keskinäinen luottamus on tyypillisesti korkea. (Langfred 2004.)

Toisaalta itseohjautuvat tiimit voivat myös olla erityisen alttiita erilaisten konfliktien seurauksille, koska tiimit voivat itse muuttaa rakennettaan ja toimintamalliaan. Kaikille tiimeille tulee aika ajoin vastaan erilaisia konflikteja. Tehtäviin liittyvät konfliktit koskevat erilaisia näkemyksiä tavoista, joilla saavuttaa tiimin tavoitteet. Suhteisiin liittyvät konfliktit koskevat tiimin jäsenten välisiä jännitteitä. Koska itseohjautuvat tiimit voivat itse useimmiten hyvin vapaasti muotoilla toimintamalliaan ja rakennettaan, konfliktit saavat tiimit usein muuttamaan tiimin toimintaa ja rakennetta konfliktin vuoksi. Erityisesti tätä tapahtuu suhteisiin liittyvissä konflikteissa. Tyypillisiä vaikutuksia ovat yksilön autonomian vähentäminen ja tehtävien keskinäisten riippuvuuksien vähentäminen. Tällöin konflikti vaikuttaa tiimin toimintaan keskeisemmin kuin tavoitteen saavuttamisen tavoittelu, eikä tiimin toiminta ole enää tavoitteen saavuttamisen kannalta optimaalista. Myös näissä tilanteissa luottamuksen rooli yhtenä välittävänä tekijänä on keskeinen. (Langfred 2007.)

Barker (1993) on tarkastellut samaa teemaa jo 1990-luvulla tekemässään etnografisessa tutkimuksessa. Barker tarkastelee kontrollin mekanismeja ja kontrollin muodostumista tilanteessa, jossa organisaation toimintatapa muuttuu perinteisesti hierarkkisesti johdetusta itseohjautuvien tiimien kautta toimivaksi. Uudessa tilanteessa muotoutui uudenlainen kollektiiviseen, yhdessä muodostettuun kontrolliin (concertive control) perustuva järjestelmä, joka perustui organisaation jäsenten yhdessä muodostamiin arvoihin. Organisaation jäsenet kontrolloivat toisiaan niihin pohjautuen. Näin kontrolli muuttui vähemmän näkyväksi, kun jäsenet itse omaksuvat kontrollin ja toimintatavat osaksi luontaista osallistumistaan organisaation toimintaan. Tällöin kontrollia on myös vaikeampaa vastustaa. Lopputuloksena kollektiivinen kontrolli on vahvempi ja hallitsee

organisaation jäseniä tiukemmin kuin byrokraattinen järjestelmä, jonka se korvasi. (Barker 1993.) Näin Barkerin tutkimus on linjassa Langfredin (2007) kvantitatiivisella tarkastelulla muodostaman näkemyksen kanssa: tiimien konfliktit voivat johtaa luottamuksen heikkenemiseen, mikä heikentää yksilöiden autonomiaa.

Vaikka itseohjautuvia tiimejä on pidetty hyvin toimivina, tutkimus osoittaa myös niihin liittyvät rajoitteet. Edellä on käsitelty tutkimusnäyttöä niin tilanteista, joissa tiimin keskinäinen luottamus on hyvin vahva kuin tilanteista, joissa luottamus jostain syystä heikkenee. Molemmissa tapauksissa lopputulos ei ole optimaalinen tiimin suorituksen näkökulmasta tarkasteltuna. Itseohjautuvat tiimit eivät aina ole kovin hyviä johtamaan omaa toimintaansa (Langfred 2007). Monialaisissa projektitiimeissä tulee helposti koordinaatiohaasteita ja kysymyksiä siitä, kuka johtaa ketä (Fang He 2022). Tiimien autonomia jättää enemmän tilaa konflikteille kuin perinteisesti johdetuissa tiimeissä. Langfredin johtopäätöksen mukaan itseohjautuvissa tiimeissäkin tarvitaan johtamista, vähintään konfliktien ratkaisutekniikoiden opettamiseen. Langfred myös kysyy, tarvitsevatko kaikki itseohjautuvat tiimit laajasti autonomiaa, vai olisiko parempi rajata tiimien valtaa rakentaa koko toimintamallinsa uudelleen, jotta edellä esitellyiltä haittavaikutuksilta vältyttäisiin. (Langfred 2007.)

Kuten luvussa 2.4.1. todettiin, laajan tutkimusnäytön mukaan yksilötason itseohjautuvuudella on yksiselitteisen positiiviset vaikutukset, eivätkä nämä vaikutukset ole kontekstisidonnaisia. Kuitenkin tiimitasolla tilanne muuttuu. Tiimitason itseohjautuvuuden positiiviset vaikutukset ovat selvästi kontekstisidonnaisia. Joissain tilanteissa tiimin itseohjautuvuuden vaikutukset eivät ole suotuisia, ja tietyissä tilanteissa ne saattavat olla jopa vahingollisia. Yksi keskeinen tekijä on tiimin tehtävien erilaisuus. Itseohjautuvuus parantaa tiimin luovuutta. Tiimin itseohjautuvuudella onkin enemmän positiivisia vaikutuksia, kun tiimin tehtävät edellyttävät uuden luomista. Rutiiniluonteisten tehtävien kohdalla tilanne on toinen. (Stewart ym. 2011).

2.4.3. Organisaatiotaso

Vaikka yksilö- ja tiimitason itseohjautuvuutta on tutkittu jo pitkään, organisaatiotason itseohjautuvuutta sen sijaan on akateemisessa tutkimuksessa käsitelty vasta lyhyen aikaa. Suurin osa tutkimuksesta koskee yksilö- ja tiimitasoa ja sijoittuu perinteisiin

hierarkkisiin organisaatioihin: niiden sisällä toimiviin itseohjautuviin tiimeihin tai voimaannuttaviin johtamiskäytäntöihin hierarkkisten rakenteiden puitteissa (Lee & Edmondson 2017). Näkökulmia on siis kaksi. Ensimmäisessä muutos ja uusi toimintatapa tehdään pieninä muutoksina perinteisen hierarkkisen rakenteen sisällä. Tämä lähestymistapa on ollut pitkään vallalla. Esimerkiksi luvussa 2.2. esiteltyssä Denisin, Langleyn ja Sergin (2012) monikollisen johtamisen jaottelussa neljästä tunnistetusta tavasta kolme (tiimijohtaminen, johtamispooli, johtajuuden jakaminen) asettuvat tähän lähestymistapaan. Tällöin pienet tai vähän suuremmatkin muutokset toteutetaan vahvasti nykyisessä organisaatiotodellisuudessa. Johtajan rooli on vahvasti läsnä, ja organisaatiossa on valtasuhteita.

Lee ja Edmondson (2017) pyrkivät kuvaamaan ja määrittämään toista näkökulmaa: tilannetta, jossa koko organisaation toiminta rakennetaan perustavanlaatuisesti irti perinteisestä hierarkkisesta mallista. Myös Denis, Langley ja Sergi (2012) tunnistavat tämän tavan monikollisen johtamisen jaottelussaan – neljästä tunnistetusta tavasta yksi kuvaa tilannetta, jossa johtajuus ei ole yksilöissä, vaan muodostuu käytänteissä ja vuorovaikutuksessa.

Uudessa paradigmassa tärkeäksi tavaksi tarkastella organisoitumista on noussut matala hierarkia ja itseohjautuva organisaatio. Tutkimusalueen keskeiseksi artikkeliksi on muotoutunut Leen & Edmondsonin (2017) kirjallisuuskatsaus, joka on tarjonnut ensimmäisenä kattavan kokonaisesityksen itseohjautuvista organisaatioista (self-managing organizations). Leen & Edmondsonin mukaan ollakseen itseohjautuva, organisaation on täytettävä kolme ehtoa. Itseohjautuvat organisaatiot hajauttavat radikaalisti valtaa systemaattisesti ja virallisesti läpi koko organisaation. Radikaali tarkoittaa tässä kokonaisvaltaista toimintatavan muutosta, ei vain pientä perinteisen hierarkian kevennystä. Systemaattinen ja virallinen vallan hajauttaminen toteutuu, kun toimintatavat on kirjattu organisaation virallisiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Tällöin vallan hajauttaminen ei ole tilanne- tai henkilösidonnaista, satunnaista tai perustu vain arjen käytänteisiin. Kolmas ehto täyttyy, kun valtaa hajautetaan läpi koko organisaation, ei vain esimerkiksi yhdessä yksikössä. Kun kaikki kolme ehtoa täyttyvät, Leen & Edmondsonin mukaan voidaan puhua itseohjautuvasta organisaatiosta. (Lee & Edmondson 2017.)

Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan aiempi tutkimus ei tunnista eroa pienen muutoksen ja radikaalin itseohjautuvaksi organisaatioksi muuttumisen välillä. Lee ja Edmondson peilaavat teoreettiseen tarkasteluunsa kolmea itseohjautuvaa organisaatiota, Zapposta, Morning Staria ja Valvea. Vaikka kaikkia kolmea organisaatiota pidetään itseohjautuvuuden edelläkävijöinä, jo näissä kolmessa organisaatiossa erilaisia johtamiseen perinteisesti liittyneitä funktioita on hajautettu hyvin eri tavoin ja eritasoisesti – itseohjautuvuuden toteutukset ovat hyvin erilaisia. Tutkijoiden määritelmään itseohjautuvasta organisaatiosta ei helposti yllä. (Lee & Edmondson 2017.)

Onkin tärkeää huomata, että itseohjautuvassa organisaatiossa on kyse teoreettisesta kehittelmästä. Lee ja Edmondson (2017) toteavat, ettei heidän muotoilemien kriteerien mukaista täydellistä itseohjautuvaa organisaatiota ole välttämättä olemassakaan. Kriteereillä tarkasteltuna laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuvan artikkelin käsittelemistä tutkimuksista vain muutamassa kuvatut tapaukset ovat tutkijoiden määritelmän mukaisia itseohjautuvia organisaatioita. Itseohjautuvuudella saattaa myös olla rajansa. Edes tarkasteluun valituissa case-organisaatioissa organisaation strategiatyötä ei ulotettu itseohjautuvan toiminnan tasolle. (Lee & Edmondson 2017.)

Salovaara ja Bathurst (2018) ovat tehneet saman havainnon: Edes monikollisen johtajuuden edelläkävijöinä pidetyissä organisaatioissa jaettu monikollinen johtajuus ei toteudu hyvin. Idealisoidun tarinan takaa nousee esiin todellisuus, joka ei vastaa ideaalia. (Salovaara & Bathurst 2018.) Myös Martela (2019) muistuttaa, että itseohjautuva organisaatio on ideaalimalli. Tarkastelussaan hän toteaa, kuinka Mintzbergin adhokratia sijoittuu jonnekin itseohjautuvan organisaation ja weberiläisen byrokratian välimaastoon ja lainaa elementtejä molemmilta. Janan vastakkaisissa päädyissä olevat mallit, itseohjautuva organisaatio ja weberiläinen byrokratia, ovat ideaalimalleja. (Martela 2019.) Ideaalien väliin muodostuvalla janalla on käytännössä paljon sekamuotoisia organisaatioita. Erityisesti nämä ovat tarpeen muutostilanteissa, koska nopea suora muutos byrokraattisesti johdetusta organisaatiosta täysin itseohjautuvaksi tuskin toimisi. (Vuori & Martela 2020.)

Itseohjautuva organisaatio ei myöskään tarkoita toimintaa ilman rakennetta. Isompi organisaatio ei voi toimia ilman rakennetta. Martela (2022) korostaa, kuinka tärkeää on

erottaa toisistaan hierarkia ja rakenne. Hierarkiassa on kyse vallasta ja statuksesta, jossa pieni joukko päättää, mitä organisaatiossa tehdään. Rakenne kuvaa, miten organisaatiossa on määritetty roolit, suhteet ja toimintatavat. Martela rakentaa itseohjautuvuutta havainnollistaakseen hierarkiasta ja rakenteesta nelikentän. Klassisimmassa weberiläisessä byrokratiassa näitä ei eroteta, vaan sekä hierarkia että rakenne ovat vahvoja. Jos molemmat taas ovat matalia, on kyse klassisesta anarkiasta. Kenelläkään ei ole valtaa toisten yli, mutta kukaan ei myöskään koordinoi yhteistä toimintaa. Jos hierarkia on korkea, mutta rakenne matala, Martelan mukaan on kyse itsevaltiudesta. Tällöin valta-asemassa olevalla on paljon valtaa, mutta mikään rakenteessa ei rajoita hänen toimintaansa. (Martela 2022.)

Martelan mallissa nelikentän laatikko, jossa hierarkia on matala ja rakenne vahva, kuvaa itseohjautuvaa organisaatiota. Hierarkiaan liittyvät vahvat valta-asetat on purettu, mutta toimiakseen organisaatiolla on vahva rakenne esimerkiksi keskinäisriippuvaisen työn koordinointiin, päätöksentekoon ja ristiriitatilanteiden ratkomiseen. Martela esittää kuitenkin, että rakenteiden tasot vaihtelevat eri itseohjautuvissa organisaatioissa. Esimerkiksi yhtä itseohjautuvan organisaation mallia, holakratiaa, käyttänyt Zappos peräytyi holakratian käyttämisestä, koska malli oli liiankin yksityiskohtainen ja vei siten liikaa aikaa muulta tekemiseltä. (Martela 2022.)

Leen ja Edmondsonin (2017) itseohjautuva organisaatio on siis teoreettinen kehitelmä, johon organisaatioiden arjessa harvoin ylletään. Populaareissa teksteissä taas on houkutus esittää, että itseohjautuvuuden myötä kaikki johtajat käyvät tarpeettomiksi (kts. esim. Hamel 2011). Martela (2022) vie pohdintaa eteenpäin purkamalla osiin erityyppisen johtamisen tarvetta. Hän kysyy, tarvitaanko organisaatioissa johtoa. Tarvitaanko ylintä johtoa? Entä keskijohtoa?

Martelan (2022) mukaan pieni organisaatio, jossa tekijät mahtuvat pöydän ääreen keskustelemaan, voi toimia kokonaan ilman johtoa. Kun organisaatio kasvaa, ylin johto on välttämätön katsomaan kokonaisuutta sekä suunnittelemaan, muotoilemaan ja kehittämään organisaation kokonaisuutta. Isommassa organisaatiossa yhteydet ovat monimutkaisia, tietoa tarvitaan paljon strategiseen päätöksentekoon ja tätä myöten myös aikaa tarvitaan kokonaiskuvan muodostamiseen. Tätä on vaikea tehdä muualta kuin ylimmän johdon tehtävistä käsin. (Martela 2022.)

Ilman keskijohtoa organisaatio sen sijaan voi Martelan (2022) mukaan toimia, mutta tällöinkään asiat eivät tapahdu helposti, vaan organisaatiolla on oltava toimivat rakenteet. Rakenteiden avulla toteutetaan tehtävät, jotka ovat perinteisesti kuuluneet keskijohdon vastuulle, kuten tiedonvälitys, koordinointi ja valmennus.

Toimivan organisaation rakentaminen ilman keskijohtoa on kuitenkin vahvan kontekstisidonnaista. Onnistumisen mahdollisuudet eivät ole samat jokaisessa tilanteessa ja jokaisella toimialalla. Martelan (2019) mukaan itseohjautuvat organisaatiot ovat toimivimmillaan, kun kolme tekijää toteutuu. Ensiksi itseohjautuminen toimii hyvin toimialoilla, joissa yksiköiden keskinäisriippuvuus on pieni, jolloin koordinoitthaasteet ovat pienimmät. Esimerkiksi pelikehityksessä tiimin ei tarvitse välittää toista peliä kehittävän tiimin tekemisestä. Toiseksi itseohjautuminen toimii, kun organisaation tuottama lopputuote on hyvin räätälöity. Tällöin autonomisten tiimien joustavuus tuo etua. Kolmanneksi on tärkeää, että työntekijöitä leimaa vahva motivaatio tehdä työ hyvin ja heillä on korkean luokan osaaminen työhönsä. (Martela 2019.)

Kun nämä kolme reunaehto pitävät paikkansa organisaation toiminnassa, ilman keskijohtoa toimiminen voi aidosti olla organisaatiolle kilpailuetu. Tällöin organisaatio hyötyy pienemmistä henkilöstökustannuksista, avaintyöntekijöiden motivaation noususta, luovuuden kasvusta ja todennäköisesti myös kehitystyöhön liittyvästä markkinoillepääsyn nopeudesta. (Martela 2022.) Näissä tilanteissa organisaatio voi Martelan (2022) mukaan toimivasti rakentua kokonaisuutta suunnittelevasta ylimmästä johdosta ja itseohjautuvasti omaa toimintaansa johtavista toimivista tiimeistä. Kaikkiin tilanteisiin ja konteksteihin keskijohdottomuus ei kuitenkaan toimi yhtä hyvin.

Itseohjautuvien toimintatapojen nähdään vastaavan erityisen hyvin digitalisaation asettamiin organisaatioiden haasteisiin. Ackermann ym. (2021) havaitsivat empiirisessä tapaustutkimuksessaan, kuinka holakratia, itseohjautuvan organisaation yksi malli, tarjoaa perinteistä pyramidimallia paremmat lähtökohdat digitalisaation tuomiin haasteisiin, kiihtyvään vauhtiin, tietointensiivisten töiden korostumiseen ja työntekijöiden haluun etsiä merkitystä. Tausta-ajatuksena on, että digitalisaatio kasvattaa organisaatioiden ketteryyden ja joustavuuden vaatimuksia, joten myös

organisaatiomallia täytyy viedä tätä kohti. Tähän tarpeeseen holakratian käyttäminen vastaa. (Ackermann ym. 2021.)

Kuitenkin mallissa on myös haasteensa. Tapaustutkimus on toteutettu Mercedes-Benz.io:ssa, joka autoalan konsernin tytäryhtiönä tuottaa digitaalisia tuotteita. Mercedes-Benz.io perustettiin 2015 omaksi itsenäiseksi yksiköksi, ja tutkijat huomauttavatkin, että korporaatioiden muuttuminen itseohjautuviksi on haastavaa ja tapahtuu pikemminkin perustamalla uusia yksiköitä olemassa olevien rajojen ulkopuolelle. Näissä yksiköissä on helpompaa alkaa toimia joustavilla uusilla malleilla. Koska malli tarvitsee täyden sitoutumisen ja massiivisen ulkopuolisen avun ja perehtymisen, isojen korporaatioiden siirtäminen holakratiaan näyttää tutkijoiden mukaan jopa mahdottomalta muuten kuin itsenäisten yksiköiden perustamisen kautta. (Ackermann ym. 2021.)

Kuten todettua, itseohjautuvia organisaatioita koskeva tutkimus on pitkälti käsitteellistä tai tuoreimmat myös yksittäisiä case-tapauksia koskevaa empiiristä tutkimusta. Sekundääriaineistoihin perustuvassa empiriaa sivuavassa tutkimuksessa vilahtelevat kansainvälisesti toistuvasti samat muutamat alan edelläkävijäyrityksiksi mainitut organisaatiot. Siksi ilmiön tärkeyttä pohtiessa onkin tärkeää pitää mielessä Billingerin ja Workiewiczin (2019) huomautus siitä, ettei itseohjautuvuuteen liittyvää systemaattista tutkimusta ole olemassa tarpeeksi, jotta voitaisiin todeta, kuinka suuri osa organisaatioista on hylännyt tai hylkäämässä perinteisen hierarkkisen johtamistavan. Edes trendiä ei voida sanoa, tutkimusnäyttöä ei ole ilmiön määrällisestä kasvusta. Vaikka volyymeistä ei ole tutkimustietoa, kyseessä on kuitenkin selkeästi tutkimuksessa aliedustettu ilmiö, ja sikäli jatkotutkimusta tarvitaan. (Billinger & Workiewicz 2019.)

2.5. Käytännön kokemuksia itseohjautuvuudesta

Edeltävissä alaluvuissa itseohjautuvuutta on käsitelty pääosin teoreettisesti. Aiempi tutkimus on pitkälti ollut käsitteellistä ja case-tutkimuksetkin ovat perustuneet useimmiten sekundääriaineistoihin kuvaten itseohjautuvuuden kansainvälisiä pioneiriorganisaatioiden vastauksia itseohjautuvuuden ilmiöihin. Alan tutkimuskirjallisuus on vielä nuorta, ja empiiriset havainnot vielä vähäisiä ja hajallaan.

Käsitteellisten rakennelmien käytännön illustroimiseksi tässä alaluvussa nostetaan kuitenkin esiin joitain empiirisiä tutkimuksia. Aivan viime aikoina johtamistutkimuksessa on alettu julkaista enemmän itseohjautuvuutta koskevia empiirisiä tutkimuksia. Viime vuosina empiirisen tutkimuksen puutteeseen on herätty, ja uusimmissa aihetta koskevissa tutkimusjulkaisuissa päästään testaamaan empiirisen tutkimuksen avulla käsitteellisiä malleja. Empiirisen tutkimuksen kautta päästään myös kiinni käytäntöön, tutkimaan hienojakoisemmin itseohjautuvuuden arkea ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Yksi tapa on tarkastella empiirisen tutkimuksen kautta itseohjautuvuuteen liittyvää käsitteistöä, josta on jo olemassa teoreettista tutkimusta (kts. esim. Martela 2019, Lee & Edmondson 2017). Tämä akateeminen tutkimus ja tutkijoiden käsittehierarkian rakentaminen ei kata kysymystä siitä, miten ihmiset arjen käytännössä käsitteitä käyttävät ja ymmärtävät. Vuori (2021) nostaa esiin, kuinka itseohjautuvuuden termi on muodissa, mutta sen käyttämistavat hyvin vaihtelevia. Kun esimerkiksi työntekijä ja esihenkilö puhuvat työssä tai rekrytointitilanteessa itseohjautuvuudesta, se voi tarkoittaa molemmille täysin eri asiaa. (Vuori 2021.)

Vuori (2021) on tutkinut empiirisesti suomalaisesta haastatteluaineistosta, millaisia käsityksiä yksilöt muodostavat itseohjautuvuudesta. Hän erottaa aineistossa neljä käsityskategoriaa, jotka eroavat selkeästi toisistaan. Ensimmäisessä kategoriassa itseohjautuvuus nähdään yksilön autonomiana päättää miten ja milloin hän työnsä tekee. Toisessa kategoriassa käsitys laajenee: yksilöllä on valta myös päättää mitä hän tekee. Esihenkilölle aiemmin kuulunut päätösvalta on siis delegoitu työntekijälle. Kolmannessa käsityskategoriassa itseohjautuvuus ei ole enää yksilötason asia, vaan itseohjautuvuus on tiimin valtaa päättää omasta tekemisestään. Neljännessä käsityskategoriassa toimintakenttä laajenee entisestään: työntekijän oletetaan ottavan roolia organisaatiotason toiminnan kokonaisuudesta ja kehittämisestä, jolloin organisaation kokonaisuutta voi kuvata joukko-ohjautuvuutena. (Vuori 2021.)

Empiirisessä haastattelututkimuksessa hahmottuneet käsityskategoriat vastaavat ja siten vahvistavat käsitteellisissä tutkimuksissa rakennettuja havainnollistuksia yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoista (Vuori 2021). Ensimmäinen käsityskategoria vastaa Manzin (2015) yksilötason itseohjautuvuudesta erottamaa self-management -tyyppistä itsensä

johtamista, toinen self-leadership -tyyppistä. Kolmas käsityskategoria kuvaa itseohjautuvan tiimin toimintaa, ja neljäs itseohjautuvan organisaation toimintaa. Kun itseohjautuvuudelle kielessä ja arjen puheessa annettujen merkitysten kirjo on näin laaja, on jopa vaikeaa keskustella aiheesta, ellei ensin yhdessä täsmennetä käsitteiden merkitystä. Siksi ymmärryksen vuoksi käsitteiden määrittely on tärkeää.

Puheen ja kielen lisäksi empiirisessä tutkimuksessa on paneuduttu kokonaisvaltaiseen itseohjautuvan organisaation toimintamalliin, holakratiaan. Empiirisesti on tutkittu muutosprosessia holakratiaan ja holakratian vaikutuksia organisaatiossa. Monet empiiristen tutkimusten havainnoista illustroivat käsitteellisten tutkimusten näkemyksiä itseohjautuvien organisaatioiden piirteistä ja ilmiöistä.

Holakratia on yksi ensimmäisistä kokonaisvaltaisista malleista, jossa kuvataan koko itseohjautuvan organisaation toiminta ja joka on kaikille käyttöönotettavissa. Schell ja Bischof (2022) kuvaavat holakratiaa mallina, jonka pyrkimys on korvata organisaatioissa perinteinen ylhäältä alas -rakenne jakamalla valtaa jokaiselle työntekijälle. Holakratiassa on keskeistä, että koko toimintaa ohjaa merkitys. Toiminta organisoituu käytännössä erilaisiin piireihin, henkilöltä toiselle vaihtuviin rooleihin ja tarkasti määriteltyihin erityyppisiin ja eri tilanteissa käytettäviin kokouskäytäntöihin. Piireissä yksilöt valitsevat myös henkilöt erilaisiin linkkitehtäviin, joiden tehtävänä on muun muassa sitoa eri piirien työskentelyä yhteen tarvittavalla tavalla tai hoitaa osaa perinteisesti johdolle kuuluneista tehtävistä. Koko laaja toimintamalli on tarkasti kuvattu sääntökirjassa. Holakratia on mallina vielä uusi. Se on luotu 2007 ja mallia on levitetty vuodesta 2015. (Schell & Bischof 2022.) Silti vähintään yli 1000 pientä ja keskisuurta organisaatiota käyttää jo mallia organisoitumisessaan. Yksi näkyvimmistä esimerkeistä on ollut yhdysvaltalainen Zappos. (Ackermann ym. 2021.)

Miten kokonaisvaltainen itseohjautuvuus, tässä tapauksessa holakratia, toimii käytännössä? Millaisia vahvuuksia ja haasteita empiirisellä tutkimuksella on löydettävissä? Ackermann, Schell ja Kopp (2021) ovat tutkineet itseohjautuvuudesta nousevia havaintoja Mercedes-Benz.io:ssa, joka autoalan konsernin tytäryhtiönä tuottaa digitaalisia tuotteita. Mercedes-Benz.io perustettiin 2015 omaksi itsenäiseksi yksiköksi.

Keskeinen löydös on merkityksen vahva rooli. Merkitys on holakratian keskeinen perusta, jokaisella roolilla on määritelty merkitys, ja tämä on edellytys sitoutumiselle ja organisaatioidentiteetille. Mercedes-Benz.io:ssa merkitystä on korostettu rakentamalla erikseen rooli, MB.ioneer, jonka tehtävänä on ”elää täydesti uskomustemme mukaan”. Jokaisella työntekijällä on muiden rooliensa ohella myös tämä rooli, millä pyritään korostamaan koko organisaation merkitykseen liittyvää ajattelutapaa ja jokaisen vastuuta tästä. (Ackermann ym. 2021.)

Tärkeää on myös toimia ketteryys keskiössä. Vaikka koko organisaation tasolla organisoitumisen malli on holakratia, päivittäisiä toimia ohjaavat ketterät toimintatavat, esimerkiksi Scrum-prosessi. Tuote on toiminnan keskiössä, ja organisaatiomallin on tarkoitus tukea tätä – ei toisin päin. Mercedes-Benz.io:ssa on rakennettu erikseen ketteryyttä vaalimaan ja rakentamaan oma Agility-piiri. (Ackermann ym. 2021.) Täytyy muistaa, että Mercedes-Benz.io:n tapauksessa kyseessä on yritys, joka tuottaa digitaalisia ratkaisuja. Tällöin ketterät toimintatavat ovat luonteva tapa toimia ja käytössä myös monissa perinteisemmin johdetuissa organisaatioissa, eikä ketterien toimintatapojen ja holakratian yhteys välttämättä olisi vastaava toisen alan organisaatioissa. Kuitenkin tässä tapausesimerkissä havaitaan, etteivät holakratia ja Scrum-prosesi ainakaan sulje toisiaan pois, vaan niiden yhtäaikainen käyttäminen on ollut toimivaa.

Kolmas tutkimuksesta noussut havainto on jaetun johtajuuden ja vastuun kantamisen olennainen rooli. Työntekijät suunnittelevat itse piirit, joiden kautta organisaatio toimii. Samalla he ottavat myös vastuuta vaikeista päätöksistä, eikä niitä voi sysätä johdon vastuulle. Toimintatapa myös takaa prosessien jatkuvuuden esimerkiksi lomatilanteissa. Näin valta ja vastuu jaetaan vahvan demokraattisesti. Täytyy kuitenkin huomata, että täysin demokraattisen päätöksenteon mekanismi voi myös viivyttää tärkeiden päätösten tekemistä. Esimerkiksi yksikön sulkemisen päätös on tyypillisesti sellainen, joka syntyy tehokkaammin perinteisessä keskitetyn vallan mallissa. (Ackermann ym. 2021.)

Tärkeä löydös on myös holakratian merkitys johtajuuteen ja urapolkuihin. Kun perinteisiä urapolkuja ei ole, Mercedes-Benz.io:ssa on luotu erilaisia vaihtuvia rooleja vastaamaan tarpeeseen. Näitä rooleja ovat esimerkiksi piirien linkit, fasilitaattorit ja sihteerit. Kuitenkin erityisesti työnantajan vaihtamisen tilanteessa on haasteita. Kun

työntekijä lähtee holakratiaa käyttävästä organisaatiosta perinteisempään, hänen osaamistaan ei välttämättä tunnisteta, koska hän ei ole ollut perinteisessä johtamisroolissa. Vastaavasti case-organisaatiossa on todettu, että myös rekrytointitilanteessa teema täytyy ottaa huomioon. Hakijoiden täytyy ymmärtää rekrytointiprosessissa, että organisaatiossa ei ole tarjolla perinteisiä johtamistehtäviä. Haasteeksi organisaatiossa on tunnustettu, ettei tietynlaisille strategisille päätöksille ole rooleja. Esimerkiksi kenenkään roolin tehtäviin ei kuulu uuden yksikön perustaminen, ellei sellaista roolia erikseen luoda. (Ackermann ym. 2021.)

On kiinnostavaa myös pohtia, mitä holakratian käyttäminen organisoitumisen mallina vaatii. Ackermannin ym. (2021) havaintojen mukaan holakratian ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä ja sitoutumista. Kun toimitaan ketterästi, piirejä lopetetaan ja tulee tarve uusille. Tällöin on keskeistä, että tieto kulkee hyvin. Holakratia on myös mallina vaativa tarkkoine erityyppisine prosesseineen ja kokouksineen. Kuitenkin nämä mallit ja niiden omaksuminen ovat Mercedes-Benz.io:ssa saatujen kokemusten mukaan tärkeitä. Organisaatio voi menestyä vain, jos kaikki omaksuvat systeemin. Tämä vie aikaa – haastateltujen arvion mukaan noin puoli vuotta. Tällöin perehtymisprosessi vaatii selkeästi enemmän kuin perinteisesti johdetuissa organisaatioissa aloittaessa. (Ackermann ym. 2021.) Mallista myös nousee erityisiä tarpeita ihmisten tukemisessa oppimaan ja omaksumaan uuden mallin toimintatavat, ja tässä tarvitaan monia perinteisen hr-osaston tehtäviä tai esimerkiksi valmentajia (Schell & Bischof 2022).

Keskeistä siis on, että toimintatapaan on tarjolla paljon tukea – erityisesti käyttöönotossa tarvitaan merkittävästi ulkopuolista apua ja perehtymistä. Saman havainnon ovat tehneet Schell ja Bischof (2022) tutkiessaan ihmisten reagoitua ja toimintaa muutosprosessissa, jossa perinteisesti johdetusta organisaatiosta siirrytään holakratiaan. Osa yksilöiden valitsemista toimintatavoista haastaa holakratian käyttöönottoa ja toimivuutta. Osa ihmisistä jättää muutoksen huomioimatta ja jatkaa toimintaa, kuin muutosta ei olisi ollutkaan. Toista tapaa voisi kuvata peruuttamiseksi. Tämän tavan omaksujat alkavat aktiivisesti vastustaa uuden mallin käyttöönottoa ja toimivat mallin vastaisesti. (Schell & Bischof 2022.)

Toiset toimintatavat taas edistävät holakratian toimintaa. Osa ihmisistä hyväksyy muutoksen ja sopeutuu siihen. Tällöin ihmiset pyrkivät aktiivisesti ottamaan haltuun

holakratiaan kuuluvia prosesseja. Toisessa edistävässä toimintatavassa ihmiset alkavat lisäksi myös itse korjata toimintaa. He ottavat mallin haltuun nopeasti ja alkavat itse aktiivisesti säätää toimintaa, esimerkiksi muokata kokousten käytäntöjä parhaiten tilanteeseen sopiviksi. (Schell & Bischof 2022.) Ihmisten erilaiset suhtautumiset muutosprosessiin olisi tärkeää huomata ja suunnata toimia niiden mukaisesti.

Empiirisissä tutkimuksissa on huomattu myös holakratian käyttöönottoon liittyvän suuren tuen tarpeen lisäksi myös muita haasteita. Malli tarvitsee toimiakseen johdon vahvan tuen, ja siihen täytyy sitoutua täysin (Ackermann ym. 2021). Holakratiaa ei voi ottaa käyttöön puolittain tai osittain. Täytyy myös muistaa, että organisaatiomallista huolimatta kyse on ihmisistä, eivätkä ihmiset aina toimi täysin sääntökirjan mukaan, ehkä tiedostamattaankin. Schell ja Bischof (2022) nostavat esiin, kuinka malliin kuuluva tiukka jako roolien ja ihmisten välillä on käytännössä haastavaa, eikä aina ole helppoa erottaa, puhuuko nyt Maija vai rooli X. Useimmiten samalla ihmisellä on myös useita rooleja. Tehtävät vanhan organisaation ajalta seuraavat myös helposti ihmisyksilön mukana. Jos esimerkiksi aiemmin johtotehtävissä toiminut henkilö nimitetään holakratiassa linkkirooliin, vanhat johtamisen tavat seuraavat helposti mukana. (Schell & Bischof 2022.)

2.6. Teoreettisen taustan yhteenveto

Kuten tässä luvussa on tullut ilmi, itseohjautuvuus on hyvin moninainen käsite ja ilmiö. Niin arkikielessä kuin tutkimuksessakin samalla sanalla viitataan hyvin monentyypisiin tilanteisiin. Näitä tässä kirjallisuuskatsauksessa on purettu auki tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Käsitteisiin liittyvä moninaisuus voi myös liittyä tutkimuskentän vakiintumattomuuteen, ja kokonaiskuvan saamiseksi itseohjautuvuutta koskevaa tutkimusta on tärkeää koota yhteen.

Koko itseohjautuvuuskeskustelu on osa laajempaa johtajuustutkimuksen moninaistumista. Johtajayksilöön keskittymisestä on siirrytty ajatukseen, jonka mukaan johtajuutta voi olla kaikkialla. Itseohjautuvuuden mallit kuuluvat uusiin monikollisen johtajuuden malleihin. Toisaalta samaan aikaan on tärkeä tarkastella kriittisesti, mitä itseohjautuvuuskeskustelu tuo koko laajalle organisaatiotutkimukselle. Onko itseohjautuva organisaatio aidosti uusi organisaatiomalli? Kun verrataan itseohjautuvan

organisaation ja weberiläisen byrokratian tarjoamia ratkaisuja organisaation kuuteen universaaliin perushaasteeseen, nähdään itseohjautuvan organisaation tarjoavan omat uudenlaiset ratkaisut haasteisiin ja sen voidaan siten ajatella olevan oma uusi organisaatiomallinsa.

Niin arjen puheessa kuin johtajuustutkimuksessa itseohjautuvuudella viitataan usean eri tason asioihin. Itseohjautuvuuden kontekstisidonnaisuus on keskeistä. Itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Yksilötasolla huomio on yksilön oman toiminnan johtamisessa, kuinka yksilö suunnittelee, organisoi ja ohjaa omaa toimintaansa. Kasvu yksilötason itseohjautuvuudessa on johtanut hyvin yksiselitteisesti moniin positiivisiin vaikutuksiin, eivätkä vaikutukset ole kontekstisidonnaisia. Tilanne on toinen itseohjautuvissa tiimeissä, joissa joukko toisistaan riippuvaisia yksilöitä säätelee yhdessä tehtäviä saavuttaakseen tavoitteensa. Itseohjautuvilla tiimeilläkin on positiivisia vaikutuksia, mutta ne ovat vahvemmin kontekstisidonnaisia – toisissa tilanteissa vaikutus suoritukseen on negatiivinen.

Organisaatiotason itseohjautuvuudesta puhutaan, kun koko organisaation toiminta organisoidaan perustavanlaatuisesti eri tavalla kuin hierarkkisessa mallissa. Itseohjautuvassa organisaatiossa on kyseessä ideaalimalli, joka edustaa jatkumon toista päätä verrattuna weberiläiseen byrokratiaan. Vaikka itseohjautuvan organisaation mallissa hylätään byrokratia, rakenne on erittäin tärkeä. Itseohjautuva organisaatio tarvitsee toimiakseen vahvan rakenteen, määritetyt roolit, suhteet ja toimintatavat. Esimerkiksi yllä kuvatussa holakratiassa rakenteen vaatimukset toteutetaan valmiin sääntökirjan kautta. Itseohjautuvan organisaation toimivuus on kontekstisidonnaista, eikä se kaikissa ympäristöissä ja tilanteissa toimi yhtä hyvin.

Kun tässä pro gradu -tutkimuksessa paneudutaan seuraavaksi empiirisestä aineistosta nouseviin havaintoihin, on tärkeää pitää mukana nämä aiemmassa tutkimuksessa rakennetut kategoriat ja käsitteellistyksen, joihin aineistosta nousevia havaintoja voidaan peilata. Jo aiemman tutkimusnäytön mukaan itseohjautuvuus voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille eri tilanteissa.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1. Tutkimuskohteen kuvaus

Tämän case-tutkimuksen aineisto on koottu yhdessä yrityksessä. Yritys on globaali suuryritys, joka toimii perinteisellä valmistavan teollisuuden alalla. Tutkimuksen kohteena on yrityksen pohjoismainen yksikkö.

Pohjoismainen yksikkö on myynnistä ja huollosta vastaava organisaatio, eikä siihen kuulu suunnittelu- ja tuotantotoimintaa. Yksikön henkilöstövolyyymi on noin 200 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä on jakaantunut kolmen pohjoismaisen maan alueelle maaorganisaatioihin. Pienempi osuus henkilöstöstä sijoittuu yrityksen eri toiminnoista vastaaviin horisontaalisiin organisaatioihin. Tutkimuksessa oli mukana haastateltavia koko pohjoismaisesta yksiköstä.

Kohdeyrityksen tutkittava yksikkö oli ennen tämän tutkimuksen toteuttamista tehnyt päätöksen muuttaa toimintatapoja kohti itseohjautuvuutta. Tutkimushaastattelut toteutettiin muutosprosessin alkupuolella. Haastatteluajankohtaa edeltävien vuosien aikana yksikössä oli tapahtunut paljon muutoksia johdon avainhenkilöissä, toimintakäytännöissä ja kulttuurissa.

3.2. Laadullinen tutkimus

Tämä pro gradu -tutkimus on kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimus eroaa merkittävästi kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Jo nimensä mukaisesti laadullinen tutkimus ei pyri kuvaamaan määrää, faktuaalista laajuutta tai yhtä totuutta. Kuitenkin laadullinen tutkimus kuvaa todellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa nähdään, että asioilla on yhteyksiä, jotka moninaisesti vaikuttavat toisiinsa. Siksi tutkimuskohdetta täytyy katsoa kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus kuvaa erilaisia merkityksiä ja tunnistaa eroja. Laadullisen tutkimuksen löydökset eivät ole universaaleja ja kaikkialle sovellettavia, vaan niiden tulkintavoima rajautuu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Jos kvantitatiivinen tutkimus on käyttökelpoista testaamaan ja todentamaan tutkimusnäytön avulla jo olemassa olevia väittämiä, laadullinen tutkimus taas on luonteeltaan enemmän

tutkimusmatkailua. Sen tausta-ajatuksena on löytää ja nostaa esiin sellaisia uusia tosiasioita, joita ei valmiiksi tiedetty. (Hirsjärvi ym. 2000.)

Yleisten luonnehdintojen lisäksi laadullista tutkimusta voi määritellä kuvaamalla laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Yksi määrittävä piirre on aineiston hankinta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tavoilla, joissa tutkimuksen aiheena olevien omat näkökulmat pääsevät esille. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen aineistohankintatapoja ovat muun muassa haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi ja erilaisten kirjoitettujen aineistojen kokoaminen. Tutkittavien oman näkökulman esiin nouseminen onkin keskeinen piirre laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa voi olla vahvana mukana tutkittavien osallisuuden kokemus. (Eskola & Suoranta 1999.)

Keskeisiä piirteitä on, että tutkimuksen tiedonhankinta on kokonaisvaltaista. Tutkimusasetelmaa ei rakenneta erikseen, vaan tietoa kerätään todellisen elämän tilanteissa. Kun ollaan tekemisissä todellisen elämän kanssa, tutkimussuunnitelmaa myös muutetaan joustavasti tutkimuksen edetessä tarpeen mukaan. Tärkeää tutkimusorientaatiolle on myös suhtautua tutkimuksessa esiin nouseviin tapauksiin ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2000.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös tapauskohtaisuus. Tämä näkyy esimerkiksi tutkimuksen harkinnanvaraisena otantana. Tutkittavat ovat ikään kuin harkittu näyte aiheesta, ja mahdollisesti melko pienenkin tutkittavien määrän kautta pyritään pääsemään mahdollisimman syvälle. Määrän sijasta korostuu tiedon syvyys. Tutkittavan tapauksen merkitystä korostaa myös laadullisen tutkimuksen hypoteesiton lähtökohta ja aineistolähtöinen analyysi. Laadullisen tutkimuksen peruslähtökohtana ei ole testata asetettua tutkimushypoteesia, vaan paljastaa tutkittavasta aiheesta uutta. Tällöin valmis ennakkonäkemyks ei sovi asetelmaan. Siksi myös tutkimusaineiston analyysissä aineistolähtöinen, induktiivinen analyysi on laadulliseen tutkimukseen sopiva lähestymistapa. Tässä teoriaa rakennetaan aineistosta käsin, kuunnellen aidosti, mitä aineistosta nousee. (Eskola & Suoranta 1999.)

Keskeiseksi piirteeksi Eskola ja Suoranta (1999) nostavat vielä tutkijan oman aseman erityisyyden laadullisessa tutkimuksessa. Kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna

tutkijalla on kvalitatiivisessa tutkimuksessa paljon vapauksia, ja hänen luova roolinsa korostuu prosessissa. Siksi tutkijan on tärkeää myös tiedostaa oma aktiivinen roolinsa, koska edes näennäisesti objektiivisilta näyttävät tutkimukselliset ratkaisut eivät sitä kuitenkaan ole. Laadullisen tutkimuksen taustalla ovat aina tutkijan arvomaailma ja ennakko-oletukset. Tutkijan on tärkeää tehdä tutkimukselliset ratkaisut näkyviksi, jotta tutkimusta voidaan arvioida ne huomioon ottaen. (Eskola & Suoranta 1999.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on totuttu pohtimaan tutkimuslöydösten yleistettävyyttä. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tulosten suora yleistettävyys on haastava kysymys, on tärkeää kuitenkin huomata, ettei laadullisella tutkimuksella pyritä kuvaamaan vain yksittäistä tilannetta. Tutkija tekee aktiivisia valintoja, kun hän pohtii, mistä juuri tämä tutkimusaineisto kertoo. Kun aineisto on hyvin kuvattu ja onnistuneesti käsitteellistetty, myös laadullinen tutkimus antaa aineksia yleisen tiedon tuottamiseen. Tällöin yleistyksiä ei tehdä suoraan aineistosta, vaan sen pohjalta tehdystä tulkinnasta. Näin ikään kuin kohotaan yksittäisen tutkimuskohteen avulla sen yläpuolelle. (Eskola & Suoranta 1999.)

3.3. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineistona on 16 teemahaastattelua, jotka kaikki on tehty yhdessä kohdeyrityksessä (Taulukko 1). Haastateltavat edustavat erityyppisiä tehtäviä organisaatiossa. Haastateltavista seitsemän henkilöä työskenteli ylimmässä johdossa, kolme henkilöä keskijohdossa ja kuusi työntekijöinä erilaisissa tehtävissä. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen pohjoismaisessa yksikössä kesällä 2019. Haastateltavia oli kolmesta eri maasta. Osa haastatteluista toteutettiin kasvokkaisina haastatteluina suomeksi, osa etäyhteyden kautta englanniksi.

Yrityksen yhteyshenkilö nimesi yrityksestä haastateltavat ja varasi haastatteluajat haastateltavien kalentereista. Tutkijan toiveena oli saada haastatteluun mahdollisimman monipuolisesti haastateltavia eri rooleista.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastatteluissa käytiin läpi taustakysymykset ja viisi teemaa: valta ja päätöksenteko, johtaminen ja organisointi, tieto, hyvinvointi sekä

itseohjautuvuus. Haastattelurungossa oli jokaisen teeman alla joukko kysymyksiä, joista haastattelutilanteessa esitettiin tilanteeseen soveltuva määrä. Jokaisesta teemasta keskusteltiin jokaisen haastattelun aikana, mutta painotukset saattoivat vaihdella haastateltavan puheen mukaan. Pidempään asioita omaehtoisesti pohdiskeleville haastateltaville esitettiin vain muutama kysymys teemasta, toisille esitettiin enemmän jatkokysymyksiä. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (Liite 1).

Haastattelujen pituudet vaihtelivat 33 minuutista 73 minuuttiin. Valtaosa haastatteluista kesti 50 - 60 minuuttia. Kaikki haastattelut litteroitiin. Litteroidessa haastattelupuhe anonymisoitiin niin, että suoraan tunnistettavissa olevat yritysten, ihmisten, maiden ja paikkakuntien nimet muutettiin. Analyysissä haastateltaviin viitataan taulukon mukaisilla lyhenteillä.

Taulukko 1: Tutkimushaastattelut

Asema organisaatiossa	Haastattelun ajankohta	Kesto (min)
Ylempi johto 1 (yj1)	Kesäkuu 2019	57
Ylempi johto 2 (yj2)	Kesäkuu 2019	54
Keskijohto 1 (kj1)	Kesäkuu 2019	63
Ylempi johto 3 (yj3)	Kesäkuu 2019	57
Ylempi johto 4 (yj4)	Kesäkuu 2019	35
Ylempi johto 5 (yj5)	Kesäkuu 2019	51
Työntekijä 1 (tt1)	Heinäkuu 2019	47
Ylempi johto 6 (yj6)	Heinäkuu 2019	67
Työntekijä 2 (tt2)	Elokuu 2019	55
Työntekijä 3 (tt3)	Elokuu 2019	53
Keskijohto 2 (kj2)	Elokuu 2019	41
Keskijohto 3 (kj3)	Elokuu 2019	33
Ylempi johto 7 (yj7)	Elokuu 2019	73
Työntekijä 4 (tt4)	Elokuu 2019	52
Työntekijä 5 (tt5)	Elokuu 2019	50
Työntekijä 6 (tt6)	Elokuu 2019	54

3.4. Analyysimenetelmä

Tutkimuksen aineisto on analysoitu teemoittelemalla materiaali aineistolähtöisesti. Ensin aineistoa luettiin kokonaisuudessaan useaan kertaan, jotta aineisto tuli perinpohjaisesti tutuksi. Näiden kierrosten jälkeen aineistosta alkoi muodostua jäsennyksiä, joiden pohjalta muotoiltiin koodattavat kategoriat. Aineistolähtöisessä analyysissä koodattavat kategoriat nousevat aineistosta, eivät tutkijan etukäteen tekemien oletusten mukaan (Hirsjärvi ym. 2000). Haastatteluissa käytetty haastattelurunko oli laaja ja sisälsi enemmän teemoja kuin yhdessä pro gradu - tutkimuksessa on mielekästä käsitellä. Kun aineistoa luettiin läpi useaan kertaan, tietyt teemat nousivat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisina esiin. Aineistoon koodattavat kategoriat muodostettiin näiden aineistosta nousseiden kiinnostavien kysymysten ympärille.

Aineisto käytiin systemaattisesti läpi koodausprosessissa, jossa ensimmäisessä vaiheessa esiin nousseet teemat koodattiin systemaattisesti aineistoon. Osa teemakategorioista osoittautui selkeiksi jo ensimmäisen koodauskierroksen jälkeen, mutta koodausprosessi oli osin kaksivaiheinen. Osaan teemoista tuli ensimmäisellä kierroksella laajasti haastattelupuhetta. Tällöin tehtiin vielä toinen ryhmittelykierros, jotta päästiin hienojakoisemmalle tasolle ja haastatteluaineistosta nousseet eri näkökulmat tulivat selkeästi esiin.

3.5. Aineiston erityispiirteet

Aineistossa on laajasti erilaisissa tehtävissä olevia haastateltavia, mikä tekee siitä monipuolisen ja moniäänisen. Tutkimuksen toteuttaminen yrityksen koko pohjoismaisessa yksikössä asettaa aineistolle myös huomioitavia rajoitteita. Osa haastatteluista on toteutettu kasvokkain suomen kielellä, haastateltavien ja haastattelijan äidinkielellä. Osa haastatteluista on toteutettu englanniksi etäyhteyden kautta. Näissä tilanteissa englanti ei tyypillisesti ollut haastateltavien äidinkieli, mikä saattaa vaikuttaa ilmaisun laajuuteen. Toisaalta haastateltavat kuitenkin työskentelevät globaalien yritysten pohjoismaisessa yksikössä, joten valtaosin he ovat tottuneita puhumaan englantia. Haastattelukielen vaihtuminen aineistossa on kuitenkin huomioitava, kun

aineistosta analysoidaan esimerkiksi käsitteiden merkityksiä – on mahdollista, että suomeksi tai englanniksi puhuttaessa haastateltava on saattanut ymmärtää käsitteet eri tavalla. Aineiston autenttisuuden säilyttämiseksi lainaukset esitetään analyysissä alkuperäisasussaan.

Aineistosta on otettava huomioon myös mahdollinen etäyhteydellä haastattelemisen vaikutus esimerkiksi haastateltavan keskittymiseen. Kasvokkain tehdyssä haastatteluissa haastattelija ja haastateltava istuvat yhdessä neuvotteluhuoneessa, mutta etäyhteydellä ilman kuvaa tehdyssä haastattelussa haastattelijan on vaikea arvioida haastateltavan keskittymistä haastatteluun. Toisaalta tämä ei ainakaan tuntunut nousevan haastatteluissa isoon rooliin.

Aineistoa arvioidessa on hyvä ottaa myös huomioon haastateltavien valintaprosessi ja siihen liittyvät rajaukset. Yritys rajasi haastatteluprosessin ulkopuolelle osan suorittavasta työntekijätasosta. Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla oli sähköpostiosoite, ja he osallistuivat esimerkiksi yrityksen yhteisiin etäyhteydellä toteuttaviin infoihin. Esimerkiksi huollosta haastateltavana oli tiimin esihenkilö, mutta ei asentajia. Toisaalta koska tutkimukseen mukaan lähtemisellä oli vahva pohjoismaisen yksikön johtajan tuki, haastatteluihin saatiin hyvin mukaan esimerkiksi majoittajia. Kokonaisuutena haastateltavien kokonaisuus on hyvin moninainen ja haastateltavien tehtävät vaihtelevat esimerkiksi johdosta suorittavaan toimistotyöhön ja teknisestä tuesta myynnin tehtäviin.

Yrityksen yhteyshenkilö päätti haastateltavat ja varasi heille haastatteluajat sähköisiin kalentereihin. Haastateltavia valitessaan hän otti huomioon tutkimusasetelmasta syntyneen toiveen, että haastateltavina olisi mahdollisimman laajasti eri rooleista. Haastateltavien valintatapa on hyvä ottaa huomioon aineistoa arvioitaessa. Kuitenkaan tämä ei näkynyt vahvasti haastatteluissa. Haastattelut toteutettiin haastateltavan ja haastattelijan kahdenkeskisinä tapaamisina, ja haastateltaville kerrottiin normaalien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti luottamuksellisuudesta ja anonymitteetistä. Haastateltavat esittivät haastatteluissa niin positiivisia kuin kriittisiäkin näkemyksiä.

4 ANALYYSI

Tässä neljännessä luvussa siirrytään käsittelemään itseohjautuvuuteen liittyviä kysymyksiä empiirisen case-aineiston kautta. Luvussa 4.1. teemana ovat käsitykset itseohjautuvuudesta. Luvussa 4.2. paneudutaan yksilöiden omiin mahdollisuuksiin toimia itseohjautuvasti ja luvussa 4.3. käsitellään organisaation käytänteiden ja itseohjautuvuuden välistä suhdetta.

4.1. Käsitys itseohjautuvuudesta

4.1.1. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa?

Haastateltavilta kysyttiin heidän henkilökohtaista ajatustaan siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Kysyttäessä painotettiin, ettei kysymykseen ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, vaan tutkimuksessa ollaan nimenomaan kiinnostuneita haastateltavan omista käsityksistä.

Muutamille vastaajille kysymys oli vaikea. He kertoivat itseohjautuvuuden käsitteen olevan heille uusi, eivätkä he olleet varmoja, mitä se tarkoittaa. Kun koko itseohjautuvuus oli vastaajalle vierasta, hän tyypillisesti lähti kuvaamaan ilmiötä vastuuna oman työpäivänsä sujumisesta, siitä kuinka hän itse päättää, miten aloittaa työpäivänsä ja miten sen suunnittelee.

I'm not quite sure I know what it is like, at least, but I think it's something that what can I work on, to do, that will make me do a better job. (kj3)

Keskiössä oli tällöin ajatus omien työntekijätaitojen kehittämisestä, jotta voisi tehdä oman työnsä tehokkaammin. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi tiedonhankinnan, työn organisoinnin ja stressin käsittelyn. Näissä vastauksissa itseohjautuvuus ymmärrettiin hyvin vahvasti oman käytännön työarjen ja työskentelytapojen kehittämiseksi.

Yleistä kuitenkin oli, että vastaajalla oli selkeä näkemys siihen, mitä itseohjautuvuus on. Tällöin vastaaja näki itseohjautuvuuden laajemmin kuin oman työpäivän organisointina. Hän näki itseohjautuvuuden laajempaan vastuuna asioita ja kokonaisuuksista. Näissä

tilanteissa vastaaja alkoi kuvata itseohjautuvuutta joko yleisemmin ilmiönä ja siihen liittyviä toimintatapoja, tai havainnollistaa ilmiötä esimerkin tai vastaesimerkin kautta.

No kyllä se on vähän sitä, että sä kättelet tavallaan itte mitenkä sä toimit ja mitä yleensäkin teet milloinkin. Se että vastaat tavallaan itte siitä työstäs kuitenkin mitä sä teet. En mää tiä, tarviiko se sen kummempaa selitystä. (tt6)

Tyypillinen tapa kuvata itseohjautuvuutta lähtee liikkeelle vastuusta ja omista ratkaisuksista. Työlle on määritelty tavoitteet, ja työntekijä osaa mennä omalla toiminnallaan oikeaan suuntaan kohti tavoitteita. Hänellä on mahdollisuus johtaa omaa tekemistään. Hän valitsee itse parhaat käytännöt, joilla tavoitteisiin päästään, eikä jokaista tehtävää tarvitse hänelle erikseen sanoa. Kun vastaan tulee ongelmia, hän pystyy ratkoa ne itsenäisesti ja osaa tehdä päätöksiä. Hän ei tarvitse paljoa ohjausta ja kantaa vastuun omasta tekemisestään. Hän kantaa kokonaisvastuun siitä, että käsillä oleva projekti saadaan vietyä läpi.

Taas sitte pystyä itsenäisesti tekemään töitä että koskaan, minullakaan ei selän takana kukaan oo hengittämässä niskaan ja kertomassa mitä sun pittää tehdä seuraavaks. Tottakai luodaan strategioita ja suunnitelmia, että miten asioita pitäis hoitaa ja mitkä on tavoitteet mutta kyllä aika pitkälle annetaan itelle ne eväät, tai että saat ite valita sen eväsrasiaan ne eväät, että millä se pitäis tehdä. (tt1)

Ei tässä kiireessä kerkiä oikeesti varmaan meidänkään esimiehet sillai perehtyyn niihin asioihin, vaan ehkä ne olettaakin meiltä sitä että ollaan itseohjautuvia otetaan niitä juttuja siitä ja summataan niitä yhteen että sitä mä käsitän itseohjautuvalla et ei tartte jokaista tekemistä sanoa selän takana et tee tää, hoida tää, vaan sen pitäis olla selkäytimestä lähtevä asia. (kj1)

Tässä keskeistä on toimintatapa, jossa aktiivisesti itse poimitaan asioita työstettäväksi, kun nähdään sen tarve. Tätä peilattiin myös tavoitteisiin. Kun tiedät tavoitteet, poimit itse aktiivisesti omaan tehtäväkenttään kuuluvia asioita ja pidät huolta niiden etenemisestä.

Osa korosti myös laajempaa vastuuta kokonaisuuksista ja taitoa katsoa asiaa koko bisneksen näkökulmasta. Tällöin on tärkeää olla ymmärrys siitä, miten oma toiminta ja omat ratkaisut vaikuttavat koko liiketoimintaan. Kun esimerkiksi myyntityössä kentällä tulee vastaan ongelma, siihen täytyy itse löytää ratkaisu, jolla pystyy viemään bisnestä

eteenpäin. Samantyyllisiä ajatuksia kokonaisharkinnasta esitettiin hyvin erilaisiin työtehtäviin liittyen.

No ehkä mä voisin aatella sen asian sillain, et jos me oikeesti tarvitaan joku osa niin sää hommaat sen. Tavalla taikka toisella. Mä voisin sen ehkä aatella näin, että jos me tarvitaan korjaamalla joku kiila, niin mää käyn hakemassa sen sitten esimerkiksi meidän tuotannosta ja sitten kun me saadaan se kiila tilalle niin mää palautan sen sinne heidän laatikkoonsa. Voisin aatella sen ehkä näin hyvin yksinkertaisesti, et en mää aattele sitä niin, että toteen koneelta että meillä ei oo tämmöstä, paan sen sitten ostajalle ja ostaja, kun mä oon kattonu sen tuolta meiän saldoilta että ei oo, varastoista ei oo kummassakaan, ei oo Toimipaikkakunta A:ssa eikä oo Toimipaikkakunta B:ssä eikä oo tuotannossa, niin mää itte hommaan sen jostain sen takia että se tulee joutusammin ja nopeemmin. Jos mä paan sen sinne prosessiin niin tuleehan se joskus, mutta kun mun täytyy aina peilata siihen että se meidän kokoonpano saattaa johtua vaan pelkästään yhdestä sen kiilan tarpeesta niin me saadaan koko laite kasattua. Niin mää katsoisin sen itseohjautuvuuden niinpäin, semmosesta moodista että koetan itte tehdä annetussa rajoissa sen, etten tietysti ylitä, jos ei sitä ole sitten, niin ei sitä ole, että sit otetaan ostajalta. (tt4)

Tässä vastaaja tulee konkreettisen tarinan kautta määritelleeksi itseohjautuvuuteen liittyvän kokonaisharkinnan. Hänellä on halu ratkoa asia itse kokonaisuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän vuoksi hän ei joka tilanteessa mene virallisen prosessin mukaan, vaan tekee omia itsenäisiä päätöksiä, joiden kautta voi edistää ja nopeuttaa asian ratkaisemista. Näin hän kantaa omassa työntekijäroolissaan itseohjautuvasti vastuuta kokonaisuuden parasta ajatellen. Korjaamoesimerkissä haastateltava huomauttaa, ettei hän kuitenkaan ylitä annettuja rajoja. Vastaava huomautus nousi yleisesti esiin myös muissa vastauksissa. Säännöillä ja rajoilla on yrityksessä selkeä vahva rooli.

So I don't feel I have him on my shoulder all the time. In a way, no, as long as I'm working within the limits, and then I can take the decision how to solve it, in a way, different ways. (tt3)

Et on sellainen yhdessä sovittu tavallaan että mitkä on ne tavoitteet ja mitkä on tavallaan ne onnistumisen mittarit ja sitten tavallaan se on itsellä se vastuu päätyä sinne, on ne keinot sitten mitä tahansa tietysti olemassa olevien sääntöjen mukaisia yleensä pitäis olla. (yj3)

Kun vastaajat kuvailivat itseohjautuvaa toimintatapaa, sivulauseessa muistettiin toistuvasti huomauttaa, kuinka totta kai toimitaan rajojen puitteissa. Moni koki saavansa toimia melko vapaasti, kunhan pysyy saamissaan raameissa.

Yksi kiinnostava näkökulma itseohjautuvuuden määrittelyyn on esihenkilön rooli. Osa vastaajista ei viittaa vastauksissaan lainkaan esihenkilöön, osa määrittelee itseohjautuvuutta vahvasti suhteessa esihenkilöön. Vastauksissa itseohjautuvan toimintatavan kuvauksessa esihenkilön rooliksi muotoutuu asettaa tavoitteet, eli työntekijän onnistumisen mittarit. Työntekijät kuvaavat, kuinka tämän jälkeen esihenkilöön ollaan yhteydessä, jos on isoja ongelmia tai tarvitaan jotain. Pikkuasioissa yhteyttä ei oteta, eikä vastaavasti esihenkilökään sekaannu työntekijän tekemiseen tai kysele liikaa.

Kuten luvussa 2 on todettu, itseohjautuvuustutkimuksessa ilmiötä hahmotetaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason itseohjautuvuutena (Manz 2015, Langfred 2007, Lee & Edmondson 2017). Haastateltavien käsitykset itseohjautuvuudesta asettuvat tässä ymmärryskehikossa selkeästi yksilötasolle. Vain yhdessä vastauksessa edes mainitaan tiimit, ja siinäkin siitä näkökulmasta, että johtajan pitää saada oman tiiminsä jäsenet ymmärtämään suunta, toimimaan itseohjautuvasti ja kantamaan vastuutaan. Muuten vastauksissa pohditaan kautta linjan yksilön toimintaa, oman toiminnan johtamista ja suhdetta rajoihin ja esihenkilön toimintatapaan.

4.1.2. Itseohjautuvuuden edut

Haastateltavat näkivät paljon positiivisia puolia tavassa toimia itseohjautuvasti. Erityisesti työntekijärooleissa työskentelevät haastateltavat nostivat esiin itsenäisyyden ja vapauden teeman. Myönteisenä nähtiin mahdollisuus suunnitella itse omaa työtä ja rytmittää esimerkiksi matkatyötä suunnittelemalla itse, milloin vierailee asiakkaan luona. Tällöin jokaista käännettä ei tarvitse kysellä esihenkilöltä, ja välillä voi mennä viikkoja ilman yhteyttä. Vapautta peilattiin myös suhteessa laajempaan työn suunnitteluun. Monessa tehtävässä voi itse muodostaa työarkeaan, päättää itse, mikä on tärkeää ja tehdä sitä.

Siinä on vapaus tehdä, pystyt vähän rakentamaan ite oman kalenterisi ja tekemään sitä omaa game plania aika pitkälle siinä itsenäisesti, että sehän luo vapauksia sillon, mutta tietenkin taas toisaalta se vapaus tuo aina mukanaan vastuun, että se vastuu on sitten myös tottakai että koska jos sulle annetaan mahdollisuuksia ite tehdä niitä päätöksiä, niin tottakai sulla on vastuu myös niistä omista päätöksistä. (tt1)

No onhan sulla vapaat kädet tehdä sitä, että sä voit suorittaa sitä omalla parhaalla mahdollisella tavalla, miten sä itse sen näät, tietysti tekotapojahan on aina monenlaisia, toinen tekee toisella tavalla ja toinen tekee toisella tavalla, mut kumminkin se loppupiste on sama et laite toimii. (tt4)

Lainauksista huomaa, että samantyyppisiä huomioita nostettiin esiin työtehtävästä riippumatta. Itsenäisyyden ja vapauden kokemuksen voi saada niin huollon tehtävissä kuin asiakasrajapinnassa tapahtuvassa myyntityössä.

Vapauden teema linkittyy myös huomioihin työn ja perheen yhdistämisestä. Tällöin näkökulmassa on pohjavireenä kysymys työn joustavuudesta ja siitä, kuinka tämä tukee jaksamista ja työn ulkopuolista elämää. Kun työ on sitovaa ja sisältää paljon matkustamista, tämä näkökulma nousee keskeiseksi.

So I knew that okay, this day, day 15th in this month, I have one day where I have nothing. And I knew that okay, that day, I can sit home, work from home, like, you know, the whole day. And I can pick my daughter at one hour earlier from the daycare and be with her. And I've been gone a lot. And I've been traveling much. (tt2)

Toinen näkökulmien rypäs muodostuu vaikutusmahdollisuuksien, vastuunoton ja motivaation ympärille. Näitä teemoja nostivat itseohjautuvan toimintatavan positiivisiksi puoliksi erityisesti esihenkilö- ja johtotehtävissä olevat haastateltavat. Haastatteluissa he peilasivat osin suhdettaan omaan työhönsä ja työtehtäväänsä, osin miettivät vaikutuksia laajemmin henkilöstön kautta.

Haastateltavat kokevat, että kun ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin joko suoraan toimimalla tai päätöksentekoon osallistumalla, hänen motivaationsa kasvaa ja hän ottaa vastuuta.

Ainakin musta se tuntuu siltä että mä saan ite oikeesti, et jos mä nään et joku asia menee huonoon suuntaan niin mä voin siihen puuttua ja alkaa sitä muuttamaan ilman että mun täytyy kysyä mielipidettä monesta. Toki se on aina että riippuu asiasta, et jotkut on niin isoja ettei niitä voi ite muuttaa mut sellaset mistä, et se täytyy tietysti aina ymmärtää et mikä se on se oma toimivallan alue, missä saa asioita tehdä ja tavallaan se että kun mulla on tietyt tavoitteet niin se on selkeätä, et niitä kohti kun mennään niin täytyy tehdä muutoksia ja asioita ja tavallaan se on hyvin lavee se ikkuna missä saa toimia. (yj3)

Lainauksessa haastateltava kuvaa, kuinka mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhön ja toiminnan tuloksiin motivoi, kun itsellä on valtuudet muuttaa asioiden suuntaa tarvittaessa. Haastateltavat kuvasivat myös, että on palkitsevampaa, kun on itse mukana koko prosessissa. Kun työssä ei tarvitse aina olla vain toteuttamassa valmiiden kaavojen mukaista työtä, vaan siihen pääsee vaikuttamaan, ei työ myöskään kyllästyä niin helposti.

Innostuksen, vastuunoton ja vaikutusmahdollisuuksien nähtiin vaikuttavan myös laajemmin henkilöstötyytyväisyyteen, asiakastyytyväisyyteen ja lopulta näiden kautta koko työn tuottavuuteen ja liiketoiminnan kasvuun. Itseohjautuvuuden nähtiin olevan keino asiantuntijatyön tuottavuuden kehittämiseen.

Yksilön kehittymisen teema nousi haastatteluissa myös esiin. Kun voi itse ohjata työtään, voi noudattaa jatkuvan kehittämisen periaatetta – hyvän toimintatavan löytyessä, sitä voi käyttää jatkossa ja kehittää eteenpäin. Erityisesti erilaisissa johdon tehtävissä itseohjautuva toimintatapa myös tukee isomman kokonaisymmärryksen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärryksen kehittymistä. Tällöin yksilö itse voi oppia näkemään tilanteet laajemmin, hänen oma osaamisensa kasvaa ja hän oppii myös ymmärtämään, mihin suuntaan hänen olisi hyvä kehittyä. Tämä nostaa myös työmotivaatiota.

4.1.3. Itseohjautuvuuden haitat

Haastateltavat pohtivat erilaisia haittoja tai negatiivisia vaikutuksia, joita heidän mielestään voisi ilmetä, jos toimittaisiin itseohjautuvalla tavalla.

Yksi esiin nouseva teema on kyseenalaistaminen ja epäluottamus. Haastateltavat kuvaavat haastavaksi, jos tehdyt ratkaisut aina jälkikäteen kyseenalaistetaan, oli kyse sitten käytännön työtavan valitsemisesta tai päätöksestä siitä, millainen linja johonkin asiaan otetaan suhteessa asiakkaaseen. Kyseenalaistamista kuvataan niin työkavereiden kuin esihenkilön tasolta.

Jos toinen näkee asian toisella tavalla, niin voisko siitä tulla vähän sitten kyseenalaistaan toisen tekemistä, että kun sä teet tollain niin meneekö se nyt ihan oikein. Mutta taas sitten mä aattelin asian niin, että jos aattelee että on itseohjautuvaa porukkaa niin he monesti keskustelevat kyllä keskenään tekotavoista jo muutenkin, että voisiko tän tehdä toisella tavalla. (tt4)

Epäluottamusta ilmenee myös työn järjestelyihin liittyen. Esimerkiksi etätyöpäiviä paheksutaan selän takana, vaikka työntekijä kokee järjestäneensä työnsä itseohjautuvasti ja kokonaisharkintansa perusteella – silloin kun hän ei ole asiakkaan luona, on tehokkaampaa tehdä töitä kotona.

Toinen negatiivisiin vaikutuksiin liittyvä teema on yksilöön kohdistuva kuormitus ja osaamisvaatimukset. Kun työntekijän tehtävät eivät tule esihenkilöltä vaan hän muotoilee niitä itse, tavoiteorientoituneelle ihmiselle tilanteessa on riski koota itselleen liikaa kuormaa. Tällöin itseohjautuva tapa tehdä työtä muodostuu uhkaksi hyvinvoinnille, ellei työntekijä itse osaa rajata työtä.

Itseohjautuva tapa myös vaatii ja korostaa tietynlaisten työn tekemisen taitojen osaamista.

Et vaatii sellaista tiettyä organisoimiskykyä ja priorisointikykyä iteltä et sitten jos on ihminen joka niinku, okei et mulla on tämmönen lista niin no mä nyt alan täältä ylhäältä tekeen näitä niin sit jos se lista on väärin tehty niin se lopputuloskin on luultavasti huono ja sitten et jos se on tavallaan semmonen että mä nyt teen samalla tavalla kuin aina ennenkin niin sit voi olettaa saavansa maksimissaan saman tuloksen kun aikaisemmin tai vähän vähemmän, et aina täytyis löytää jotain uutta ja muuttaa jotakin ja kehittyä et se ehkä vaatii sellasta kehityshenkisyyttä myös. (yj2)

Haastateltava näkee tärkeäksi, että työntekijä osaa itse löytää olennaisimmat asiat työkentästä. Työlistaa ei voi seurata sokeasti, vaan aktiivisesti pitää hakea uusia ratkaisuja, kehittää ja kehittyä. Samalla priorisointitaidot nousevat keskeiseen rooliin. Itseohjautuvan mallin mukaan toiminen ei välttämättä sovi helposti kaikille. Itseohjautuva toimintatapa vaatii kykyä ja halua ottaa vastuuta. Jos tämä on työntekijälle vaikeaa, voi tuloksena olla turvattomuuden tunne.

Kaikki ei halua ottaa sitä vastuuta, että mä voin tehdä tän mutta mä en vastaa että tää on menestyksenkäs tapa että sun pitää sanoa mulle että mä teen näin ja sitten siinä pitää olla kirjallinen, mustaa valkoisella että jos se menee pieleen niin sitten voi antaa takaapäin että hei sähän ite sanoit että näin pitää tehdä, että se oli sun syy, niin ehkä se on sitten että se voi olla vaikeeta jos on ollut semmoinen kulttuuri että on ollut enemmän syyllistävää ja ei sallita virheitä, niin niitten henkilöiden on vaikeempi nopeasti siirtyä tommoseen, et se vaatii ehkä pidemmän tien. (yj6)

Haastateltavat näkevät itseohjautuvuudessa myös riskejä tuottavuuden näkökulmasta. Kuinka itseohjautuvassa toimintatavassa saadaan pidettyä yllä yhteistä suuntaa? Mahdollisuus ajautua työssään väärään suuntaan on tunnistettu riskiksi erityisesti, jos työntekijä ei ole kovin kokenut. Jos raportointikäytäntöä ja tiivistä yhteyttä esihenkilöön ei ole, voi mennä kauan päästä takaisin oikeaan suuntaan.

Yksi haastateltava tuokin esiin tarpeen hyvälle johtajuudelle. Johtajan täytyy saada pidettyä yhteinen suunta, eikä itseohjautuvuus tarkoita sitä, että jokainen tekee mitä haluaa.

Jos se hyvä johtajuus siitä puuttuis, et jos ihmiset ymmärtäis sitä itseohjautuvuutta väärin ja vähän semmosta et mä saan tehdä just sitä asiaa mikä mua nyt sattuu huvittaa ja mikä mun mielestä on tärkeintä niin se saattais rakentua sit semmoseen et kaikki lähtee vähän eri suuntaan, niin siinä ois sit ehkä se semmonen riski että sitten ei päästä tuottavaan tekemiseen jos jokainen tekee eri asiaa ja sitten se yhteinen hyvä katoaa. (yj7)

4.2. Omat toimintamahdollisuudet

4.2.1. Itseohjautuvuuden mahdollistava kokemus

Haastateltavien puheessa nousee esiin vaihteleva itseohjautuvuuden mahdollisuuksien kokemus. Haastateltavat puhuvat sekä siitä, kuinka itseohjautuvasti he itse voivat toimia, mutta myös yleisempiä ajatuksia ja näkemyksiä siitä, kuinka itseohjautuvasti organisaatiossa yleensä toimitaan. Itseohjautuvuus näyttäytyy organisaatiokontekstissa moninaisina, jopa ristiriitaisina, kokemuksina. Organisaatiossa näyttäytyy itseohjautuvuuden suhteen erilaisia realiteetteja, jotka vaihtelevat monen eri reunaehdon mukaan.

Vallitseva on kokemus, jonka mukaan organisaatiossa voidaan toimia itseohjautuvasti. Toistuvasti haastateltavat kuvailevat laajaa mahdollisuuttaan toimia itseohjautuvasti niin henkilökohtaisen työn, oman tiimin, oman toiminnon kuin laajemmin koko liiketoimintayksikön tasolla. Haastatteluissa kysyttiin, kuinka itseohjautuvasti voit toimia. Vastauksissaan haastateltavat käyttävät usein itseohjautuvuuden synonyymina myös vapaasti ja itsenäisesti toimimisen mahdollisuutta.

Itseohjautuvuuden mahdollisuutta kuvaavassa haastattelupuheesta piirtyy esiin monta eri tasoa. Ensimmäisellä tasolla kuvataan, kuinka oman työpäivän suunnittelu ja aikataulutus tapahtuu itseohjautuvasti. Työntekijä voi itse päättää, miten aloittaa työpäivänsä, missä järjestyksessä tekee asiat ja miten aikatauluttaa työt.

We can do and work as we want to during the day, as long as we are doing our job. But we don't have anybody watching us and telling us stop, now you have to do that or something like that, no. As long as we are doing our job, we can do it as we like. So I feel very independent in a way. (tt3)

Toisella tasolla kuvataan laajemmin kuin päivätasolla, kuinka työntekijä voi itse järjestää oman työnsä ja esimerkiksi myös työmatkat. Työntekijä voi itse ratkaista, miten hän rakentaa asiakkuuksia tai miten hän parhaiten saa nopeat varaosatoimitukset kulkemaan. Esimerkiksi asiakkaan kohteissa tehtävässä huoltotyössä työntekijä pohtii itse, tarvitseeko paikan päälle lähteä, vai saako asian ratkaistua muuten. Osa töistä tulee kalenteriin annettuna, mutta vähemmän kiireisiä voi itse kalenteroida. Työn luonteeseen kuuluvat myös nopeat asiakastarpeet ja niiden välinen priorisointi. Tällä toisella tasolla

haastateltavat kokevat hoitavansa oman tonttinsa itseohjautuvasti ja ikään kuin vain hakevat esihenkilöltä varmistuksen esimerkiksi matkoihin, kuten seuraavassa lainauksessa.

No mun oma työ on periaattees suht itsenäistä, että ne työt ja tavallaan tarpeet tulee aikalailla sillain että kyllä niistä nyt aika pitkälti pääsee itte päättään että onko järkevää lähtee jonnekin tai muuta, että tottakai ne siten aina esimiehen kanssa täytyy puhua mutta ei siinä oo ollut mun mielestä ikinä mitään ongelmaa että jos on itte nähnyt että pitäis lähtee jonnekin niin ei siinä oo ollu kyllä esimiehellä ainakaan mitään vastaan pistämistä. (tt6)

Kolmannella tasolla haastattelupuheessa kuvataan, kuinka työntekijä voi hyvin itseohjautuvasti suunnitella myös työnsä agendan. Tällöinkin työntekijä suunnittelee työn aikataulutuksen, mutta lisäksi hän myös itse aktiivisesti suunnittelee sisältöjä työhönsä, tekee ehdotuksia siitä, millaisiin teemoihin seuraavaksi olisi tärkeää tarttua tai millaisiin projekteihin olisi tarvetta.

I decide which task I work on, based on what I see is the priority. (tt5)

Kolmen itseohjautuvuuden mahdollisuuden tason lisäksi puheesta hahmottuu erityisinä teemoina rooleihin ja vastuuseen liittyvä puhe.

Ensiksikin haastateltavat hahmottavat itseohjautuvuuden mahdollisuutta roolien kautta. Yleinen tapa on korostaa, että haastateltavan on mahdollista toimia itseohjautuvasti, koska hän toimii itsenäisessä roolissa. Myynti- ja huolto-organisaatiossa voidaan ajatella tyypillisestikin olevan melko paljon itseohjautuvuutta, koska työn luonteeseen kuuluu paljon itsenäisesti asiakkaan luona olemista, oli kyse sitten myynti- tai huoltotyöstä. Kentällä asiakkaan luona nähdään asiakastarpeet ja on pakkokin reagoida moniin asioihin. Vaikka oma taustaorganisaatio on tukena, se ei kuitenkaan ole paikan päällä.

Kun mä oon kuitenkin aikalailla, ollaan itsenäisesti tuolla kentällä, niin se on se itseohjautuvuus hirveen tärkeä, että sulla ei oo aina sitä kaveria siinä vieressä käestä pitämässä eikä välttämättä oo aina heti kaveria keltä kysyä neuvoa, vaikka tottakai meillä on hyvä organisaatio ja jengi ympärillä että koskaan ei kyllä yksin jää, jos ei niin halua niinsanotusti. (tt1)

Toisaalta rooleja katsottiin myös toimivan yhteistyön näkökulmasta. Kun tiimityössä kaikki osaavat työnsä ja tietävät roolinsa, ei esihenkilöä tarvita kertomaan, mitä seuraavaksi tehdään. Esimerkiksi huoltotyössä tiimi toimii itseohjautuvasti, kun huoltoon tuleva kone ajetaan pihaan. Teemaan voi ajatella liittyvän keskeisesti myös hyvin toimivat prosessit. Ne mahdollistavat roolien mukaisen toimivan yhteistyön.

Rooleihin liittyvän puheen lisäksi toisena teemana esiin nousi vastuuseen liittyvä puhe. Vastuuseen liittyvä puhe oli yleistä niin työntekijöillä kuin ylempään johtoon kuuluvilla haastateltavilla, hieman eri sanoituksilla.

Ylempään johtoon kuuluvat haastateltavat toivat usein esiin, kuinka yritys antaa tavoitteet, ja heidän vastuullaan on tehdä suunnitelma, kuinka sinne päästään. Tässä haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden mahdollisuuden hyvin suureksi. Varsin yksimielisesti tähän ryhmään kuuluvat haastateltavat kokivat, ettei heidän yläpuoleltaan tullut rajoituksia siihen, miten omalla osastolla toimitaan, kunhan tavoitteisiin päästään.

Obviously company is setting up the KPIs, the yearly goals and achievements we need to reach but it's really not told how you do it, that is actually to their respective organization to figure out the way how to do it and that is, for me, a part of a self-management. (yj5)

Vastuuseen liittyvää puhetta tuottivat yleisesti myös työntekijärooleissa olevat haastateltavat. Tässä puheessa kuvattiin itseohjautuvuutta kokonaisvaltaisena vastuunottona omasta tai tiimin tehtäväkentästä. Haastateltavat kuvailevat ajatusmaailmaksi, että kun edessä on haaste, käytetään kaikki mahdolliset keinot ratkaista tilanne ja saada projekti valmiiksi tai asiakas tyytyväiseksi. Käytännön arjessa tämä tarkoittaa esimerkiksi innovatiivisia ratkaisuja varaosahankinnassa, kun asiakkaan kone seisoo, eikä osaa löydy omasta varastosta tai perusprosessin mukaisilta toimijoilta. Vastuunottoon liittyvän yleisen puhettavan voisi ajatella kertovan vahvasta sisäisestä motivaatiosta omaan rooliin, jolloin haastavissakin tilanteissa tehdään aktiivisia ratkaisuja eikä odoteta jonkun toisen tai esihenkilön ratkovan kaikki asiat.

4.2.2. Vastakokemus

Kuitenkaan haastatteluista piirtyvä puhe ei ole yksinäistä, vaan osa haastateltavista puhuu itseohjautuvuuden mahdollisuuksista vastakkaisilla tavoilla. Tässä puheessa itseohjautuvuuden tason ja mahdollisuuden koetaan olevan vahvasti tai osittain rajattu, tai sen koetaan vaihtelevan merkittävästi.

Vahvimmat ja suorimmat kuvaukset itseohjautuvuuden rajaamisesta koskevat konkreettista työntekoa ja siihen kohdistuvaa kontrollia. Näissä tilanteissa haastateltava kuvaava esimerkiksi, kuinka esihenkilö kysyy jatkuvasti työstä tai hänen täytyy soittaa esihenkilölle ja kertoa, mitä hän aikoo tehdä. Esiin nousee myös kokemus rajatuista toimintamahdollisuuksista asiakkaan kanssa myyntitilanteissa, mikä vaikuttaa koko työhön.

And the customers are feeling that we are more and more like a square box. They feel like we are shrinking ourselves into a small box where we are not, it's not so easy for me to step outside of the box anymore, like it was two years ago, when I was with the purchaser. It was much easier for me to, you know, work not in a square box, I can just go outside the box a little bit. But today, it's more like they feel that we are more locked. We don't have that, how should I say. The decision to make the business directly at the negotiation table, we all need to like go back home and and check if we can do it like this or that. (tt2)

Usein vastakokemuksiin kuuluvassa puheessa on kuitenkin kaikuja molemmista kokemuksista: haastateltava kokee voivansa toimia osittain itseohjautuvasti, mutta osittain itseohjautuvuutta on rajattu. Sama haastateltava saattaa kuvata voivansa työskennellä muuten itsenäisesti asiakkaan kanssa asioita ratkoen, mutta jos tilanteeseen liittyy yhtään rahaa, hänen täytyy aina varmistaa asia esihenkilöltä. Rahan lisäksi rajoittaminen liittyy myös toimintatapoihin. Joissain arkisissa työtehtävissä haastateltavat kuvaavat, että heidän on hoidettava tehtävät omasta mielestään huonolla tavalla. He ovat yrittäneet ehdottaa muutoksia, mutta koska esihenkilö niin sanoo, ohjeita pitää vain seurata. Joissain tilanteissa rajoittamisen kokemus liittyy toimimiseen osana isoa organisaatiota, kuten seuraavassa lainauksessa.

Not so free spending my time because we have, we talked about the goals that we must reach and we have many reports that we must, there we have a deadline. (kj3)

Keskijohtoon kuuluva haastateltava kuvaa, kuinka hän voi vaikuttaa työhönsä, mutta vain rajatusti, koska lähes jokaiseen asiaan on määritetty tavoite, johon on päästävä. Ison organisaation palaverimäärien ja raportointivaatimusten hän kokee rajaavan itseohjautuvuuden mahdollisuuksia paljon.

Varsinkin ylimpään johtoon ja keskijohtoon kuuluvat haastateltavat pohtivat myös itseohjautuvuuden tasoa yleisemmin kuin omassa työtehtävässä, ja osassa puheesta heijastuu, kuinka itseohjautuvuuden tason nähdään olevan organisaatiossa vaihteleva. Osittain kyse nähdään olevan toiminnosta, jossa työntekijät työskentelevät. Esimerkiksi osalle asiakkaista nähdään tarvittavan järjestelmällistä valmista kaavaa noudattavaa toimintatapaa, jolloin tilaa työntekijän itseohjautuvuudelle ei jää.

Osin puheessa nousee myös ero eri tason työtehtävien välillä. Sama haastateltava saattaa sanoa, että hänen suorat alaisensa saavat toimia ja toimivat itseohjautuvasti kohti tavoitteita, mutta organisaatiossa on todennäköisesti myös työntekijöitä, jotka kokevat työnsä olevan vain toistuvaa rutiinia. Seuraavassa lainauksessa keskijohtoon kuuluva haastateltava kuvaa, kuinka itseohjautuvuuden taso ei hänen tiimissään ole sillä tasolla, millä sen kuuluisi olla, ja kuinka hänen täytyy asioita valvoa.

Välillä on sellasta lastentarhan paimentamista kuule että ja ihan suoraan sanottuna. Sitten jos ei tiettyihin asioihin, ne kokeilee aina sitä omaa rajaansa vähän näissä tauoissa sun muissakin niin ne kokeilee aina vähän, ne pikkusen aina vähän venyttää enemmän ja enemmän. Sit kun heille käy keskusteleen siitä asiasta niin se palautuu normaaliin, että ehkä se kuuluu tohon työntekijärooliin, että jos et sä puutukaan niin kyllähän ne on niinku pellossa sitten. (kj1)

Haastatteluissa nousee esiin lisäksi myös ajatus siitä, kuinka ihmisten itseohjautuvan toiminnan osaaminen on eri tasoilla. Samassa tiimissä toinen työntekijä hoitaa kokonaisuuden loppuun saakka toimeksiannon saatuaan, toinen tulee esihenkilön luokse uudelleen ja uudelleen jatkokysymysten kanssa.

4.2.3. Rajat

Kun käsitellään haastattelupuheesta nousevaa käsitystä omista itseohjautuvuuden mahdollisuuksista, ei voi ohittaa puhetta ja ymmärrystä rajoista. Erittäin yleisesti haastatteluissa viitataan rajoihin. Haastateltavat nostavat itse aktiivisesti esiin, että he toimivat yrityksen asettamien rajojen mukaan. Vaikka he kokisivat voivansa toimia hyvinkin itsenäisesti omia ratkaisuja tehden, he tyypillisesti kuitenkin huomauttavat, kuinka toimivat kuitenkin aina annettujen rajojen puitteissa.

And you do it within the boundaries that are set up from the beginning. (tt5)

Osa korostaa rajoista puhuessaan myös koko yrityksen kokonaisuutta. Yritystasolta tulee tiettyjä sääntöjä, joiden mukaan on toimittava. Haastattelupuheessa myös pelisääntöjä pidetään selkeinä. Puheessa pidetään myös tärkeänä, että kaikki tietävät oman toimivaltansa rajat. Raja-aidat ovat erilaisia eri rooleissa.

We all need to know what rules apply. What our authorities are, what we are allowed to do and play according to those rules. And, you know, if the regulation is clear to me, I do understand what is expected from me. (yj5)

Kokonaisuutena puhe rajoista ja niiden sisällä pysymisestä on haastatteluaineistossa niin yleistä, että teeman voi ajatella olevan yrityskulttuurissa vahvasti läsnä. Vaikka haastateltavat kuvailevat vapauttaan ja itseohjautuvuuden mahdollisuuttaan, myös rajojen tiedostaminen on olennainen osa toimintatapaa.

4.2.4. Muutos

Organisaatiossa on muutettu toimintatapoja haastatteluja edeltäneiden vuosien aikana. Kun haastateltavat kuvaavat itseohjautuvuuden tasoa, osa heistä pohtii samalla myös muutosta ja sen suuntaa. Myös tässä teemassa haastattelupuheessa näkyy kaksi täysin vastakkaista näkökulmaa.

Toisen näkökulman mukaan toimintakulttuuria on muutettu vapaammaksi. Ihmisten toimivaltaa on laajennettu, heidän oletetaan tekevän itse hyviä perusteltuja ratkaisuja ilman hyväksyttämistä esihenkilöllä. Konkreettisesti tämän näkökulman puheessa tulee

esiin myös esimerkki, jonka mukaan on laajennettu sitä aluetta, jolla yksittäinen myyjä saa tehdä hinnoitteluratkaisuja asiakkaan luona käydessään. Toisaalta toisen näkökulman puhe on käytännössä täysin vastakkaista.

No niinku sanottu et kyllä sitä yritetään vähentää itseohjautuvuutta elikkä paine on siihen. (yj1)

Tämän toisen näkökulman puheessa kerrotaan tiukentuneista käytännöistä, kuinka työntekijälle jää vähemmän liikkumavaraa tehdä omia ratkaisuja. Käytännön esimerkkinä nousevat esiin myös myyjän hinnoittelupäätökset asiakkaan luona – täysin päinvastaisesti kuin ensimmäisen näkökulman puheessa. Tässä kuvaillaan, kuinka aiemmin saattoi tehdä asiakkaan luona itsenäisiä ratkaisuja, mutta enää näin ei voi toimia.

Tämä kahden muutossuuntaa kuvaavan näkökulman täydellinen vastakkaisuus asettaa kiinnostavia mahdollisuuksia pohtia tilannetta. On hyvä ottaa huomioon, että aineistossa puhuu haastateltavia hyvin erilaisissa rooleissa ylimmästä johdosta työntekijärooleissa toimiviin. On mahdollista, että muutokset näyttäytyvät eri rooleissa eri tavoilla.

Haastatteluissa nousee myös toistuvasti esiin viittaaminen ”cowboy-kulttuuriin”, joka organisaatiossa on aiemmin vallinnut. Kulttuurilla viitataan toimintatapaan, jossa yksittäiset myyjät toimivat hyvin itsenäisesti ja tekevät kauppoja yhteisiä toimintaperiaatteita huomioimatta tai suorastaan niitä vastaan. Toimintatapa on aiheuttanut jännitteitä, kun osalle työntekijöistä ”cowboy-kulttuurin” mukaan toimiminen on hiljaisesti sallittu. Viime aikoina toimintatapaan on alettu puuttua.

If you go 10 years back, there was still room for being cowboy. It's not room for that anymore. We are serious company (...). So we can't have cowboys running around all over the place. So those that think that we still can have that, they will feel that this is a problem. But if you understand and admit that there are some rules that you have to follow, it's okay. (yj4)

Ristiriitaisten puhetaiposten ja kokemusten takana voi yhtenä tekijänä olla muutos, jossa ”cowboy-kulttuuriin” on puututtu. Toisaalta muutoksella haetaan isossa kuvassa muutosta kohti itseohjautuvuutta ja työntekijöiden itsenäisen vastuunoton kasvua,

kuitenkin sallittujen raamien puitteissa. Kun organisaatiossa on kuitenkin aiemmassa tilanteessa ollut jonkin verran melko vapaasti ilman sääntöjä toimivia ”cowboy-työntekijöitä”, heille muutos onkin saattanut näyttäytyä muutoksena kohti rajatumpaa toimintatapaa.

Muutos on joka tapauksessa vasta käynnissä. Haastatteluissa puhutaan muutoksista ja uusista käytännöistä, mutta kokonaisuutena itseohjautuvuuden taso on hyvin vaihteleva.

Nii ei sitä (itseohjautuvuutta) oo saatu jalkautettua, sehän on pitkä prosessi, sellasen kulttuurin muuttaminen, sehän kestää vuosii että ihmiset oikeesti tajuu, et hei mä voin oikeesti alkaa täs tekeen ja tuntee semmosen tietyn turvallisuuden siihen et pystyy tekemään. (yj2)

4.3. Organisaation käytänteiden ja itseohjautuvuuden suhde

4.3.1. Päätöksenteko

Itseohjautuvuuden mahdollisuus konkretisoituu organisaatiossa mahdollisuudessa tehdä päätöksiä. Haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla yrityksessä tehdään päätöksiä ja myös sitä, millaisista asioista he itse voivat päättää.

Päätöksenteossa on kyse moninaisesta asiasta, johon liittyy eri ulottuvuuksia. Suuressa yrityksessä päätöksiä on hyvin monen tasoisia. Ensisijaisesti vastaukset kertovatkin siitä, mikä haastateltavien kokemus asiasta on, millainen mielikuva heillä tulee ensiksi mieleen, kun päätöksenteosta kysytään. Myös päätöksenteon teemassa puhetapoja ja kokemuksia on erilaisia. Yleinen näkökulma on todeta, että johto tekee päätökset. Toisaalta toinen yleinen näkökulma on kokea, että vastaaja itse voi päättää asioista. Jotkut mainitsevat, että heillä on toimintatapoja yhdessä päättämiseen esimerkiksi yhteisissä päällikkökokouksissa.

Kun puheessa korostetaan johdon roolia tehdä päätökset, on kyse hyvin monen tasoisista asioista riippuen haastateltavan työtehtävästä. Tilausten käsittelyssä työskentelevä haasteltava saattaa todeta, kuinka esihenkilö tekee päätökset ja kertoo, miten toimitaan. Yksikköä vetävä keskijohtoon kuuluva henkilö taas voi todeta, että päätökset tulevat yrityksen ylimmältä johdolta, ja heidän tehtävänsä on toteuttaa niitä.

Todennäköisesti kyse on tällöin hyvin eritasoisista päätöksistä, mutta kokemus on yhteinen, eli päätökset tulevat muualta, oma rooli on toteuttaa.

Vaikka kokemus olisi, että johto tekee päätökset, ei yksilöllä silti ole välttämättä kokemusta, ettei hän voisi vaikuttaa. Puheessa nousee esiin, kuinka tärkeää on vaikuttaa asiaan valmistelemalla ja esittelemällä eri vaihtoehtoja. Vaikka päätösvalta sinänsä on johdolla, tällöin työntekijä kokee voivansa vaikuttaa asiaan tekemällä vaihtoehtoisia toimintatapa- tai hankintaehdotuksia, laskelmia tai liiketoimintasuunnitelmia riippuen käsillä olevasta asiasta.

Decisions are made by the line management. And of course, if you self need a decision to be taken, then you better arrange alternatives for the management to decide upon. (tt5)

Toisessa puhettavassa haastateltavat nostavat esiin heidän omia mahdollisuuksiaan päättää asioista. Tässä puheessa korostetaan itsenäisyyttä, mahdollisuutta ratkoa omaan työpäivään, omiin työmatkoihin tai asiakkuuksien rakentamiseen liittyviä kysymyksiä. Ylipäätään ajatuksena on, että työntekijä saa itse ratkoa omaan työhönsä liittyvät asiat. Vapauden vastapuolella on myös vastuu tehtävistä ratkaisuksista, kuten seuraavassa lainauksessa:

I think I'm quite free to decide and take decisions for things that is related to me. So I think, yeah, in my mind, that's the way we are doing it in our country. You have a lot of freedom and of course responsibility that you need to take the right decisions. (kj2)

Itsenäistä ja vastuullista päätöksentekoa peilataan oman arjen lisäksi suhteessa tavoitteisiin, työn sujumiseen ja asiakkaan tyytyväisyyteen. Tällöin työntekijä tekee itsenäisiä päätöksiä, ei mene vain ohjekirjan mukaan, vaan ratkoo itse asian, jotta se saadaan hoidettua. Tämä tehdään, vaikka silloin pitäisi vähän ”oikoa” prosesseista, siis tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja päätöksiä.

No kato kun se on monesti sillain että jos asiakkaalla joku kone rupee tai siihen tulee ongelmaa ja asiakas näkee sen sillain että okei kun tää kone ei pelaa, montako tuhatta maksaa päivä että sitä pitää varrota että saadaan taas pelittää, niin silloin siinä on pakko oikoo jollain tavalla et saatais se korjaus aikasemmin

mahdollisimman nopeesti. (...) Se pitää saada se asiakas hiljaseks, ettei se joudu odotteleen montaa päivää jonkun pienen yksinkertasen asian korjaamista siellä. (tt6)

Päätöksentekoa organisaatiossa kuvataan toimivaksi. Vaikka ollaan osa isoa yritystä, päätöksiä on helppo saada ja tehdä. Päätökset tulevat järkevästi ja nopeasti, päätöksentekoprosessi on selkeä ja läpinäkyvä.

Organisaatiossa on selkeä ohjeistus, jota seuraamalla tietää, kenellä on valtuudet päättää asiasta. Tietyissä rooleissa olevilla henkilöillä on määritetyt valtuudet päättää määrättyistä asioista ja taloudellisista ratkaisuista. Hyväksyntätaulukosta nämä valtuudet voidaan tarkistaa. Haastateltavat kuvaavat toimintatapa päätöksenteossa selkeäksi.

Meillä on tietty proseduuri, et voidaanko näin mennä. (yj1)

Depending on what kind of decision is this. Most decision we can, I mean, the lines are very clear, we have this approval grid. And if it's in in within the approval, I can make the final decision. If it's over that I go to my boss or to the product owner to get the support from that. (yj4)

Päätöksentekoprosessi on hyvin pitkälle rahan kautta määrittyvä. Vaikka haastateltavat kuvaisivat saavansa päättää asioista itsenäisesti, he useimmiten lisäävät tarkentavan sivulauseen rahasta. Kun raha tulee mukaan kuvioihin, on soitettava esihenkilölle. Tai työntekijällä voi olla pieni marginaali, jossa hän saa päättää itse, mutta sen jälkeen on haettava hyväksyntä.

Siis kun puhutaan rahasta, niin silloin sä tarvit aina luvat, sä tarvit hinnat tai muuta nyt tietenkin, ethän sä voi vaan päättää jotain asioiden, mitä ne maksaa täällä, et kyl niillä on, tuotteilla on hinnat suurimmassa osassa tapauksia, et se raha, se on ainoa mikä rajottaa, selvästi. (yj2)

Kun kyse on myyntiorganisaatiosta, hinnoittelupäätökset ovat jatkuvasti läsnä. Näistä myös haastateltavat puhuvat haastatteluissa paljon. Myyjien liikkumavarassa hinnoittelun suhteen on tehty muutoksia. Aiemmin on ylitetty raameja, mutta nyt niin ei saa enää toimia. Tämä herättää pohdintaa ja epävarmuutta myyjissä, kun totuttu toimintatapa asiakkaan luona oli ratkoa asiat itse. Teema linkittyy luvussa 4.2.4. käsiteltyyn keskusteluun cowboy-kulttuurista. Toisaalta monissa tehtävissä

päätöksenteko myös rahan suhteen näyttäytyy loogisena ja selkeänä. Esimerkiksi huollon varaosahankinnoissa ollaan eri tilanteissa hyvin erisuuruisten rahasummien äärellä, ja kulloinenkin päätöksentekoprosessi riippuu tästä, kuten lainauksessa kuvataan.

No silloin kun meilläkin välillä puhutaan, että joku kappale maksaa 100 000 niin tottakai silloin sitä pikkasen pähkitään, mut toki välillä se on niin että se on puhelinsoitto, joo paa tuleen et eiks se oo jo täällä, niin se vaihtelee niin paljon, mut ei sillain oo, että se vähän vaihtelee, että jos aattelee että osa maksaa 4 euroo niin ei mun tartte sen takia soittaa että hei että mitä saanko luvan nyt, et kyllä se menee automaattisesti et se täytyy osata itte skaalata se, että missä mennään ja toki tietysti siihenhän vaikuttaa asiakaskin sitten että toisilla on limitti ja toisilla ei. (tt4)

Raha näyttäytyy haastattelupuheessa suurimpana eri tilanteiden päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä, mutta haastatteluissa nousee esiin myös muita huomioita siitä, minkä vuoksi eri tilanteissa päätöksenteko vaihtelee. Esimerkiksi eri yksiköissä johtajan ja kulttuurin rooli mainitaan. Toisaalla päätöksiä syntyy nopeasti ja rohkeastikin, toisaalla asioita pohditaan pitkään.

4.3.2. Itseohjautuvuus vaihtelee

Haastateltavat tunnistavat itseohjautuvuuden tason ja toteutumisen vaihtelevan yrityksen sisällä. Tähän vaikuttavat muun muassa työn luonne, asiakassegmentti ja johtaja. Itseohjautuvuus ei ole koko organisaation tasolla määritelty asia.

Jotkut haastateltavat mainitsevat itseohjautuvuuden vahvan yhteyden asiakastyöhön. Mainitaan, kuinka asiakasrajapinnassa on pakkokin toimia itsenäisesti, jotta asiakkaan saa pidettyä tyytyväisenä. Itseohjautuvuuden kuvataan myös vaihtelevan asiakassegmentin mukaan. Teollisten asiakkaiden kanssa täytyy toimia täsmällisesti heidän prosessinsa mukaan, käydä kaikki kommunikaatio tietyssä järjestelmässä ja referoida samaan numeroon.

No tavallaan yksittäinen työntekijä, niin hän tekee siinä yhden vaiheen sit siinä. Joo kyllä ehkä enempi sitä, et siinä itseohjautuvassa mallissa sitten kun puhutaan tästä toisesta asiakassegmentistä niin siinä tää meidän kontakti tekee paljon enempi siinä itse ja ottaa enempi ite selvää asioista, joutuu tavallaan tekemään

ehkä päätöksiäkin sitten enempi itsenäisesti. Et tässä järjestelmällisemmässä mallissa niin siellä on aika selkeet pelisäännöt, ei tarvi niin paljon ite mieltä että onks tää, niitä raja-arvoja ja muita juttuja varten, et kun näitten mukaan menee niin kaikki on kunnossa ja turvallisesti hoidettu. (yj1)

Tässä haastateltava kuvaa eri asiakassegmenttien ja niiden vaatimien toimintatapojen eroja. Itseohjautuvamman toimintamallin hän kokee sopivan paremmin pienempien yrittäjävetoisten asiakkaiden segmenttiin, joissa yrittäjäasiakas kaipaa ja saa henkilökohtaisempaa palvelua, jossa yrityksen kontaktihenkilö ratkoo tilanteita yksilöllisesti. Teollisten asiakkaiden kanssa noudatettavan järjestelmällisen tavan hän kuvaa kauas itseohjautuvuudesta – tässä työntekijä hoitaa yhden vaiheen tarkasti määritellyssä prosessissa. Itse ei tässä mallissa tarvitse asioita mieltää.

Yleisesti haastatteluissa nousevat esiin työn luonne ja erilaiset yksiköt. Tämä haastattelututkimus tehtiin yrityksen myynti- ja huoltoyksikössä, mutta monella työntekijöistä on aiempaa kokemusta myös yrityksen muissa yksiköissä työskentelystä ja he tekevät tiivistä yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Toistuvasti haastateltavat mainitsevat, kuinka itseohjautuvuuden taso riippuu työn luonteesta – nimenomaan niin päin, että omalla tontilla on hyvät mahdollisuudet itseohjautuvaan toimintaan, mutta toisissa yksiköissä näin ei ole. Esimerkiksi suunnittelun ja tuotannon kuvataan olevan byrokraattisempaa ja vahvasti prosessiohjautuvaa. Osa korostaa, että tämä on täysin ymmärrettävää, koska tietyt tehtävät vaativat tätä. Havainnot tukevat Martelan (2019) näkemystä, jonka mukaan itseohjautuvuus toimii parhaiten tilanteissa, joissa toimintojen keskinäisriippuvuus on mahdollisimman pieni. Suunnittelu ja tuotanto ovat tyypillisesti toimintoja, joissa tehdään isoja kokonaisuuksia ja kaikkien tekijöiden työn keskinäisriippuvuus on suuri.

Just jossain suunnittelussa on tosi prosessiohjautuvaa ja tuotannossa kaikki on jonkun prosessin takana et tavallaan se on hyvin selkeesti määritelty mitä sun pitää tehdä mikä on varmaan ihan hyväkin johonkin pisteeseen asti. Mut sit jos ihmiset alkaa menemään sen prosessin taakse et en mä voi tehdä tätä kun tässä on tällöinen prosessi, joka estää mua niin se mua sitten taas ärsyttää että okei joskus on pakko tehdä jotain mikä ei mätsää tähän olemassaolevaan, et sellaseen aina välillä törmää. Tietysti myynnissä nyt usein on sen tyyppisiä ihmisiä että vähän oiotaan ja mennään niinku tehään silleen ei niin, että asiakkaille tehään jonkinnäköinen ratkasu, ja se ei välttämättä oo aina se mikä ois pitäny olla ja sit

se täytyy sovittaa jotenkin tähän yrityksen prosessiin että näin se sitten toteutetaan et se on välillä se ehkä turhauttava vaihe. (yj3)

Haastateltava kuvaa lainauksessa vahvasti prosessiohjautuvan toimintatavan ja ratkaisukeskeisen kehittämistyön välistä ristiriitaa. Jos työntekijä hoitaa vain oman osansa prosessissa eikä ole valmis hakemaan muita ratkaisuja, jossain tilanteissa tämä voi vaikeuttaa tärkeidenkin asioiden edistämistä. Samalla haastateltava kuvaa myös kysymystä ihmistyyppistä: myyntitehtäviin tulee usein ihmisiä, jotka haluavat etsiä asiakkaalle ratkaisun eivätkä vain hoitaa omaa pientä osaansa valmiiksi määritellyssä prosessissa. Kun samassa organisaatiossa toimitaan molemmilla tavoilla, jännitteitä syntyy.

Teema linkittyy myös kysymykseen työn aikajanasta ja ennakoitavuudesta tai ennakoimattomuudesta. Esimerkiksi suunnittelussa voidaan tehdä pitkiä muutosprojekteja, jolloin yksittäinen työntekijä toteuttaa tehtyä suunnitelmaa, eikä liikkumavaraa ole. Esiin nostettiin myös kokemuksia, kuinka aiemmissa projektitehtävissä työ oli tiukkojen kontrollijärjestelmien ja raportoinnin alaista. Työntekijä koki, että näiden kautta johto halusi valvoa työtä ja pyrkiä pienentämään yritykseen kohdistuvaa riskiä, mutta vastaavasti tämä loi paljon kontrollia myös siihen, miten työntekijä työnsä tekee. Haastateltavat toivat esiin, kuinka nykyisissä tehtävissä työn aikajana on erilainen ja työhön kuuluu vahvasti myös ennakoimattomuuden elementti. Esimerkiksi huollossa tai teknisessä tuessa ongelmat tulevat vastaan kun ovat tullakseen, ja työtarpeisiin täytyy olla mahdollisuus reagoida nopeasti. Aamulla ei aina tiedä, täytyykö päivän aikana lähteä toiseen maahan keikalle. Tämä reaali maailman aikajanassa kiinni eläminen pitää luontaisestikin byrokratian pienenä ja itsenäisyyden asteen korkeana. Toiminnan on oltava ketterää.

Kun kyseessä on suuri globaali yritys, yksilöillä on myös mahdollisuuksia vaihtaa työtehtävää paremmin omaan työskentelytapaan sopivaksi. Vaikka urasta ei kysytty haastatteluissa erikseen, itseohjautuvuuden toteutumista pohtiessaan osa haastateltavista kertoo omista uramuutoksistaan erilaisia vapausasteita mahdollistaviin tehtäviin. Kun esimerkiksi aiemmassa tehtävässä on saatettu tehdä pitkään yhtä projektia yhdelle asiakkaalle, haastateltava on tietoisesti halunnut vaihtaa tehtävään, jossa voi työskennellä vaihtelevampien yhteistyökumppaneiden kanssa ja myös vapaammin.

Toinen haastateltava taas kuvaa puutuneensa suunnittelupuolella samanlaisina toistuviin työpäiviin, kun taas nykyisessä työtehtävässä ei ikinä tiedä, mitä työpäivä tuo tullessaan. Kun tehtäviä on vaihdettu yrityksen sisällä, kokemuksen kautta ovat tulleet näkyväksi myös selkeät erot itseohjautuvuuden mahdollisuudessa. Tämä teema linkittyy kysymykseen erilaisista ihmistyypeistä ja heille sopivista työskentelytavoista.

Yksi haastatteluista nouseva näkökulma on, kuinka itseohjautuvuus ei haastatteluhetkellä ole vahva organisaatiotason linjaus, jota koko organisaatiossa noudatettaisiin. Itseohjautuvuus on enemmänkin johtajasidonnaista ja riippuu johtajan tai esihenkilön omasta johtamistyylistä. Sama ilmiö näkyy kahdella tasolla: yksittäisen työntekijän ja esihenkilön välillä sekä koko yksikön johtajan ja hänen tiimensä välillä. Yksittäisen työntekijän kannalta keskeistä on millainen hänen kulloisenkin lähiesihenkilön johtamistyyli on. Lisäksi koko yksikön toimintakulttuuriin vaikuttaa yksikön johtajan johtamistyyli.

Haastatteluissa nousee esiin, kuinka erilaisten toimintatapojen eroavuuksien yhdeksi keskeiseksi syyksi nostetaan eri esihenkilöiden tyyli. Osa on työskennellyt eri yksiköissä, osalla esihenkilöt ovat vaihtuneet samassa tehtävässä. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoo, kuinka hän sai aiemmin työparinsa kanssa vuositavoitteet, ja heillä oli vapaus suunnitella työnsä vapaasti, kunhan tavoitteisiin päästiin. Kun esihenkilö vaihtui, tyyli vaihtui samalla, ja nykyään asioita pitää varmistella esihenkilöltä. Toinen haastateltava kertoo, kuinka hänen tiimissään voidaan itse melko vapaasti suunnitella työtä, mutta toisissa tiimeissä tilanne on eri ja kollegoiden työtä seurataan tarkemmin.

Other colleagues in other teams, no. So I think this is something in our team. I know I have colleagues in Location A that are been looking after much more than I am, they can't do as they like or they are watched, in a way. But in my team, we are very self, what you say. Yes, we can do and work as we want to during the day, as long as we are doing our job. (tt3)

Haastateltavat esittävät toteavasti ja kyseenalaistamatta, kuinka toimintalinjan määrittää esihenkilön tyyli.

Mä oon ollu kahdeksan vuotta yrityksessä ja mul on ollu seitsemän eri esimiestä, et se aina vähän muuttuu siinäkin mutta nyt on ollu aika samanhenkisiä nää

viimeiset tyylisiin kolme, neljä esimestä. Et se on niinku ollu aika selvää että oot itse vastuussa omista tekemisistäs ja siitä alueesta minkä kanssa sä työskentelet, et ei siin niinku. (yj3)

Lähiesihenkilön lisäksi johtajasidonnaisuus näkyy myös ylempällä tasolla. Erityisesti ylempään johtoon kuuluvat haastateltavat nostavat esiin, kuinka koko yksikön kulttuuri ja tapa tehdä asioita riippuu yksikön vetäjästä.

Haastattelija: Okei, millasessa se, miten se näkyy käytännössä?

Haastateltava: No siit otteesta, miten sitä tehdään se on just niinku päällikkös näkönen se meininki siellä yhtiössä et ainahan sitä katotaan vähän ylempään malliin et miten asioita tehdään ja se luo sen kulttuurin. (yj2)

Itseohjautuvuuden edistämistä ja vastuunoton lisäämistä on pyritty tuomaan organisaatioon lisää, mutta haastatteluissa mainitaan, ettei muutosta ole saatu jalkautettua. Tässä yksiköiden johtajilla on iso merkitys. He luovat organisaatiokulttuuria ja vievät systemaattista viestiä itseohjautuvuudesta omalla toiminnallaan ja jatkuvalla viestinnällä. Haastatteluissa mainitaan, kuinka yksiköissä on isoja eroja. Toisaalla johto on onnistunut luomaan läpinäkyvyyden ja viestimään yhteiset tavoitteet, jolloin asioita saadaan vietyä yhdessä loppuun saakka. Toisaalla tekeminen on poukkoilevaa ja muuttuvaa. Haastatteluissa ylempään johtoon kuuluvat näkevät yksiköiden vetäjien roolin keskeisenä itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Jotkut haastateltavat nostavat esiin myös itseohjautuvan toiminnan kulttuurisen ulottuvuuden. Kun peilaa teemaa omaan työuraan pohjoismaisessa kontekstissa tai yhteistyöhön globaalilla tasolla, haastateltavat ovat huomanneet, ettei itseohjautuva toiminta ole muualla välttämättä samalla tavalla oletus kuin pohjoismaissa. Täällä perusoletus kuitenkin on, että työntekijään luotetaan ja hän voi itse ratkoa työhönsä liittyviä asioita.

At least up here in Scandinavia, I believe, this is kind of part of our DNA that we are not used to people, you know, telling us, you know, now you need to move your left leg, now you need to move your right leg. We've been told that this is where we are, and this is where we should go. And then it's up to me whether I wanna run whether I wanna walk or whether I wanna take a bike, it's actually up to me. (yj5)

4.3.3. Vapaus kasvaa ylöspäin mennessä

Ylemmään johtoon kuuluvien haastatteluissa yleinen kokemus oli, että he saavat tehdä työtään hyvin vapaasti, pohtia miten tavoitteisiin päästään ja tehdä ratkaisuja. Jos esimerkiksi jälleenmyynti on henkilön vastuulla, hän saa vapaasti kehittää jakeluverkostoa oman parhaan arvionsa mukaan.

Samoissa haastatteluissa nousi myös esiin, kuinka vapaus kasvaa organisaatiossa ylöspäin mentäessä. Haastateltavat sanoittavat esimerkiksi, kuinka pelikenttä kasvaa ylöspäin mentäessä tai kuinka itseohjautuvuutta on enemmän organisaation ylätasolla, ei niinkään kenttätasolla. Toisaalta haastatteluissa esiintyy myös näkemyksiä, joiden mukaan kaikki voivat toimia itseohjautuvasti, mutta raja-aidat ovat vain toisissa rooleissa pienempiä. Tätä kuvaa seuraava haastattelulainaus.

Itseohjautuvuus voi olla asentajal sitä, et sä aina huollat ne välineet ku sul on vapaa-aikaa ja sä teet ne tarkistat jotain nostovälineitä ja teet sellasta asiaa mitä sä tiedät että on tärkeätä ja sä tiedät et sä vastaat siitä tai et se kuuluu siihen sun rooliis nii sit sää pystyt alkaa sitä tekee, se vaa aina laajenee ja laajenee mitä ylemmäks organisaatiossa sit mennään, se pelikenttä kasvaa kokoaja, mut ei siin oo mitään rajottavaa tekijää organisaatioiden sisällä tai roolien sisällä sil itseohjautuvuudel. (yj2)

Osa ylimmän johdon haastateltavista mainitsi kokemansa toimintavapauden perustuvan näyttöihin. Organisaatiossa on mahdollista tehdä vapaasti ja saada vapauksia, kun on toiminnallaan osoittanut olevansa siihen kyvykäs. Tätä toimintatapaa ei puheessa kyseenalaistettu.

Tietysti se vaatii sen et on ansainnut sen luottamuksen, että jos ei sitä oo niin sittenhän tällaisia vapauksia ei varmaan tule, mutta sehän tietysti on selvää. (yj3)

Kokonaisuutena ajattelu vapauden kasvamisesta organisaatiossa ylöspäin mennessä edustaa klassista hierarkkiseen organisaatorakenteeseen liittyvää ajatusta, joka on kaukana esimerkiksi Martelan (2022) ajatuksesta itseohjautuvan organisaation piirteistä.

4.3.4. Tietoinen muutospyrkimys

Ylimpään johtoon kuuluvien haastatteluissa nousee esiin tietoinen muutos, jota yrityksessä on viime vuosina edistetty. Haastatteluajankohtaa edeltäneen vajaan kahden vuoden aikana lähes kaikki avainhenkilöt ovat vaihtuneet, mikä luo otollisen tilanteen luoda uutta kulttuuria ja toimintatapaa.

Haastateltavat näkevät muutoksen keskeisenä ajatuksena painottaa yksilön omistajuutta ja vastuunottoa, selkeyttää rooleja ja tavoitteita. Keskeistä on, että jokainen tietäisi oman roolinsa ja omat sekä tiimensä tavoitteet sekä sen, miten oma työ auttaa asiakasta.

No kyllähän meillä painotetaan sitä accountabilityä paljon, että ei oo väliä hierarkioil ja et, se on niinku se viesti, et pyritään kannustamaan ihmisii nimenomaan ottamaan se omistajuus siitä asiasta, mikä sit myös johtaa siihen itseohjautuvuuteen loppujenlopuks. Ettei odoteta vaan et ylempää joku sanoo, et tee tää ja tee tää ja tee tää, et kyllä se pitää olla, kyllä se muutos on selkeesti, sitä pyritään ajamaan. (yj2)

Johtajan rooli korostuu puheessa. Muutos kohti itseohjautuvuutta ja vastuunottoa ei toteudu yksittäisillä teoilla, vaan kulttuuriin vaikuttamisella. Tämän nähdään tapahtuvan johtajien kautta ja tähänastiset toimet ovatkin kohdistuneet hyvin vahvasti nimenomaan johtoryhmätasoon. Näkökulma on vahvasti johtajissa ja muutosta on edistetty johtajavalinnoin ja uudenlaista johtamistapaa edistämällä. Välineet uudenlaisen toimintakulttuurin edistämiseen ovat toiminnan ohjaaminen, osuvat johtajavalinnat ja valittujen henkilöiden itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen. Muutoksen tässä vaiheessa tällä lähestymistavalla on tullut jo onnistumisia, joista seuraava lainaus toimii esimerkkinä.

Esimerkiks meidän Maa A:n organisaatios, et me valittiin uus johtaja ja siellä oli ollut aika semmonen keskusohjattu toimintatapa niin kun me sanottiin et me halutaan sitä et se koko tiimi otetaan mukaan että he vahvasti ymmärtää omat roolinsa ja vastuunsa ja on mukana niin kaikki puhuu sen puolesta et kaikki on muuttunut vain parempaan, et ihmiset on innostuneempia, ihmiset on motivoituneempia, ihmiset on mukana, tulokset on kaikki parantunut. (yj7)

Yksi esiin nostettu onnistuneiden johtajavalintojen piirre on valinta toimialan ulkopuolelta. Kun johtajalla ei itsellään ole toimialan osaamista, hänen on pakko luottaa tiimin osaamiseen, jolloin tiimi saa ja myös kantaa vastuullisemman roolin.

Muutos kohti itseohjautuvampaa toimintakulttuuria ei kuitenkaan ole sujunut ongelmitta, ja tilanne on erilainen eri yksiköissä. Haastatteluissa kuvaillaan, kuinka toisissa yksiköissä johtaja on onnistunut luomaan läpinäkyvän kulttuurin, jossa kaikki tietävät, mihin ollaan menossa ja miten sinne päästään. Toisaalta nostetaan esiin myös haasteita, kun substanssiosaajia on nostettu esihenkilöpaikoille, eikä tavoitteiden jalkauttaminen suju. Toistuvasti haastatteluissa nousee myös esiin ristiriita nykyisin toivotun toimintakulttuurin ja osassa organisaatiota perinteisesti käytössä olleen ”cowboy-kulttuurin” välillä. Lainauksessa haastateltava näkee ”cowboy-kulttuurin” hidastavan itseohjautuvan toimintatavan etenemistä.

Meillä on paljon semmoisia kulttuureja että on tällöinen soolokulttuuri, että on aina tehty ite, on haluttu olla se cowboy, joka yksin pelastaa kaiken ja tekee sankaritekoja, niin siitä siihen että sä jaat kaiken sen mitä asiakkaissa tapahtuu, mitkä on ne mahdollisuudet siellä asiakkaiden luona, niin se tavallaan muutos on aika iso henkilökohtaisesti ja mä uskon että se on ehkä se suurin tekijä mikä hidastaa sitä. (yj6)

Kun kyseessä on globaalin yrityksen yksikkö, on hyvä myös huomioida, ettei yksikkö toimi täysin itsenäisesti suhteessa yritykseen. Haastatteluissa nousee esiin, että itseohjautuvuudelle saattaa tulla vastaan rajoja yritystasolta. Kuitenkin koetaan, että henkilövalintojen, johtamispolitiikan ja organisoitumistapojen kautta itseohjautuvuuden tasoon voidaan vaikuttaa, ja näitä voidaan itse järjestää yksikkötasolla. Tämä pohdinta on kiinnostava suhteessa Ackermannin ym. (2021) tapaustutkimukseen Mercedes-Benz.io:sta. Tässä tutkimuksessa tutkijat päätyivät toteamaan, että globaaleissa yrityksissä mahdollisuus itseohjautuvuuteen toteutuu lähinnä erillisiksi perustettavissa liiketoimintayksiköissä (Ackermann ym. 2021).

Miksi kulttuuria on sitten lähdetty muuttamaan kohti itseohjautuvuutta? Muutossuunnan takana nähdään olevan myös yleistä ajan henkeä. Yleisestikin yrityskulttuurit menevät suuntaan, jossa yksittäinen ihminen ei voi olla vain prosessin osana, vaan hän kantaa oman vastuunsa ja roolinsa. Esiin nostetaan, että yrityksiä tullaan jatkossa myös

vertailemaan työnantajina tämän yrityskulttuurin ominaisuuden suhteen. Osa korosti myös, kuinka omistajuuden kokemus tuo asioihin vauhtia.

No kyllä se tuo tuloksia sitte ku ihmiset kokee omistajuutta ja tekee asioita nopeemmal temmol. Se tempo on se taustatekijä, halutaan asiat nopeemmin alusta loppuun maaliin. Tehokkuus. Se on hyvä asia. (yj2)

Yksi näkökulma on myös nykypäivän johtajuuteen kohdistuvat paineet. Yksiköiden johtajiin ja esihenkilöihin kohdistuu paljon odotuksia. Haastatteluissa puhuttiin, miten olisi paras toimia, kun kaikki eivät näissä rooleissa osaa kehittää organisaation asioita oikeaan suuntaan.

No sit mietittiin että paraneeko vaihtamalla ja todettiin että se on kuin neulaa heinäsuovasta etsis jotta löytäis semmosen henkilön joka sekä tuntee markkinat, tuotteet, bisneslogiikan, osaa johtaa, valmentaa, priorisoida, tunneälykäs, niinku et siinä yhdessä paketissa ois kaikki ja mä totesin et me ollaan sen saman kompromissin ääressä joka tapauksessa. (yj7)

Lainauksessa haastateltava kuvaa tämän päivän johtajuuteen kohdistuvia moninaisia paineita. Vastauksena haasteeseen nähdään itseohjautuvampi toimintatapa, jossa kaikki odotukset eivät kohdistu esihenkilöön, vaan myös muut voivat jakaa johtajuutta.

On kuitenkin tärkeä huomata, että vaikka yrityksessä on edistetty tietoisesti muutosta kohti itseohjautuvuutta ja useat haastateltavat siitä puhuvat, tämä ei ole kaikkien kokemus. Myös ylimmän johdon haastatteluissa nousee esiin puhetta siitä, kuinka päinvastoin itseohjautuvuutta yritetään vähentää. Tällöin mainitaan, kuinka toimintavapautta rajataan ja halutaan, että kaikki menisivät tietyn formaatin mukaisesti. Syynä tähän nähdään kontrolli ja kannattavuus.

No halutaan parempi kontrolli siihen mitä tehdään ja tietysti varmaan saadaan sitten jossakin mielessä pidettyä paremmassa kontrollissa kulut ja tulotkin sitten, eliikka kannattavuus. Mut siitä tulee äkkiä kauheen raskas systeemi sitten että me ei olla kauheen joustavia, ollaan hitaita ja ei ne välttämättä, jos se prosessi on hyvä, mut jos se klikkaa, niin ihmiset ne hommat kuitenkin tekee. (yj1)

4.3.5. Itseohjautuvuuden rajoitteet

Haastatteluissa nousee esiin myös kriittistä pohdintaa itseohjautuvuuden mahdollisuuksista ja rajoista. Ylimpään johtoon kuuluvien haastatteluissa tunnistetaan itseohjautuvuuden nykyiseen tilaan liittyviä haasteita. Haastatteluissa kuvataan osaamiseen liittyviä ongelmia. Kun substanssiosajia on nostettu esihenkilöiksi, on ilmennyt hankaluutta saada asioita läpi ja tavoitteita läpinäkyviksi tiimeille. Kuitenkin tiimin voimaannuttamalla saa enemmän aikaan kuin koettamalla tehdä kaiken itse. Muutostyötä on tehty, jotta jokainen tietäisi oman työtehtävänsä merkityksen asiakkaalle, omat ja oman tiiminsä tavoitteet sekä sen, missä ollaan suhteessa tavoitteisiin. Samalla tunnistetaan, ettei itseohjautuvuus tapahdu itsestään, vaan ihmisiä täytyy siinä tukea, mikä ilmenee seuraavassa lainauksessa.

Mä uskon siihen että niitä valmiuksia pitää aika tietoisesti luoda ihmisille, et jos vaan sanotaan että läheppä johtaan itsees niin must tuntuu et ihmisillä ei oo mitään käsitystä että mitä se tarkoittaa, meitä on niin pitkään opetettu siihen että seuraa johtajaa, tee niin kuin sinulle sanotaan, älä mieti itse. (yj7)

Ylimmän johdon haastattelupuheessa nousee esiin myös pohdintoja itseohjautuvuuden rajoista. Konserniympäristössä täydellisen itseohjautuvuuden ei nähdä voivan toimia. Tällöin riskinä nähdään, ettei tekeminen olisi tuottavaa, eikä yhteinen suunta pysyisi. Itseohjautuva toimintatapa konserniympäristössä vaatii hyvän johtajan, joka osaa ohjata kokonaisuutta oikeaan suuntaan.

Konserniympäristössä liiketoiminta on monimutkainen kokonaisuus, jossa liiketoimintalogiikan ja kokonaistuottavuuden ymmärtäminen vaatii laajaa ja kokonaisvaltaista näkemystä, jota kaikki eivät pysty ottamaan. Myös jaksamisen haasteita tulee, kun työn imussa ylivalvellaan asiakasta jatkuvasti epävirallisesti päivystäen. Asiakkaan ylivalveleminen ei myöskään välttämättä ole liiketoiminnan ja kokonaisuuden kannalta järkevää. Ajatuksena on, että kaikki eivät osaa katsoa yrityksen kokonaisuutta.

Mä oon ehkä semmosessa asemassa ja ollut pitkään työelämässä et mä osaan aika pitkälti katsoa sen myös bisneksen hyödyn näkökulmasta että sanotaan nyt näin et mun ei tarvi enää opetella sitä et mä en katso sitä oman hyödyn

näkökulmasta vaan mun lähtökohta on se yrityksen hyötynäkökulma et mikä on bisneksen kulloisenkin tilanteen kannalta järkevää. (yj7)

Toisaalta työntekijärooleissa työskentelevien haastateltavien haastatteluissa kuvataan kuitenkin osana arjen työn kuvausta tilanteita, joissa työntekijä nimenomaan haluaa tehdä työnsä kokonaisvastuullisesti nähden kokonaisuuden edun. Erilaisissa työtehtävissä tämä voi tarkoittaa erilaisia asioita. Esimerkiksi äkillisessä huoltotyössä varaosien hankinta on tyypillisesti tilanne, jossa asiakkaan laite ja liiketoiminta seisoo, jos työntekijä hoitaa varaosahankinnat protokollan mukaan ja sikäli hitaasti. Näissä tilanteissa haastateltavat kuvaavat ratkovansa luovasti tilanteita ja etsivänsä oikoreittejä, jotta saavat asiakkaan ongelman ratkaistua mahdollisimman nopeasti ja asiakkaan tyytyväiseksi.

Vastaavasti asiakaspalvelussa työntekijä haluaisi lähettää asiakkaan yhden tilauksen tilausvahvistukset yhtenä sähköpostina, vaikka ne lähtevätkin yrityksen eri varastoilta. Tässä työntekijä haluaisi tilanteen asiakkaalle mahdollisimman selkeäksi, mutta yrityksen linja pakottaa lähettämään joka varastolta lähtevistä tuotteista omat vahvistukset. Esimerkkien kautta näkyy, että yksittäisillä työntekijöillä on halua tehdä omaa kokonaisuarkintaa oman työnsä tasolla erityisesti tyytyväisten asiakkaiden kautta oman yrityksen hyväksi.

Työntekijät pohtivat myös oman työn parhaiden käytäntöjen kehittämistä ja jakamista verkostoitumisen kautta. He pitävät puheessaan yllä myös yrityksen edun näkökulmaa.

And together we talk with the sales people so we have the right approach, so try to see that no one is waiting or if someone is waiting, they need to understand that I'm on a more important opportunity for the company. (tt5)

Lainaus kuvaa työntekijän sanoitusta priorisointitilanteesta, jossa hän nimenomaan painottaa yrityksen hyödyn näkökulmaa valintakriteerinä eri työtehtävien kiireyttä priorisoitaessa. Tässä haastateltava myös tunnistaa hyvin oman toimintansa vaikutuksen yritykseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen aiemmissa luvuissa on esitelty itseohjautuvuuden teoreettista taustaa aiemman tutkimuksen pohjalta sekä nostettu esiin tämän empiirisen pro gradu - tutkimuksen aineistosta nousseita havaintoja ja ilmiöitä. Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa kootaan yhteen vastauksia tutkimuskysymyksiin peilaamalla empiirisen tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja suhteessa teoriataustaan.

Itseohjautuvuuden määritelmä ei ole vakiintunut ja samaa käsitettä käytetään niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotason itseohjautuvuudesta sekä arjen puheessa että tutkimuksessa ilmiötä määriteltäessä (Manz 2015, Langfred 2007, Lee & Edmondson 2017, Vuori 2021). Case-organisaatiossa itseohjautuvuutta ei ole määritetty yhteisesti organisaatiotasolla, vaan haastattelupuheessa nousee esiin hyvin erilaisia pohdiskeluja itseohjautuvuudesta. Kuitenkin on selvää, että haastateltavien käsitykset itseohjautuvuudesta asettuvat kolmiportaisessa ymmärryskehikossa selkeästi yksilötasolle. Haastattelupuheessa pohditaan kautta linjan yksilön toimintaa, oman toiminnan johtamista ja suhdetta rajoihin ja esihenkilön toimintatapaan. Itseohjautuviin tiimeihin tai itseohjautuvaan organisaatioon viittaavaa puhetta ei haastatteluissa nouse esiin.

Vaikutelma vahvistuu, kun aineistosta nousseita kuvauksia itseohjautuvuudesta peilaa Martelan (2019) määrittelemiin kuuteen organisaation universaaliin perushaasteeseen. Jotta kyseessä olisi aidosti uusi organisaatiomalli, uudentyyppisellä organisoitumistavalla olisi oltava omat uudet vastaukset näihin haasteisiin. Case-organisaatiossa johdon rooli on vahva, mikä viittaa Martelan (2019) jaottelussa byrokraattiseen organisaatioon itseohjautuvan organisaation sijaan. Case-organisaatiossa ei ole käytössä yhteiseen itseohjautuvuuteen kuuluvia käytäntöjä esimerkiksi oikean tekemisen palkitsemiseen, vapaamatkustuksen estämiseen tai keskinäisriippuvaisen työn koordinointiin. Nämä tehtävät kuuluvat organisaatiossa perinteiseen tapaan johdolle. Toisaalta tehtävien tunnistamiseen, suunnitteluun ja jakamiseen liittyen haastattelupuheessa nousee esiin joitain viitteitä itseohjautuvuudesta. Pääosin nämäkin tehtävät ovat johdon vastuulla, mutta jonkin verran kuvataan myös työntekijöiden omaa vastuunottoa esimerkiksi työagendan

suunnittelusta, jonka voi katsoa kuuluvan tehtävien tunnistamiseen. Enemmän kuvataan vastuunottoa työn suunnitteluun ja aikataulutukseen liittyvistä kysymyksistä. Nämäkään eivät kuitenkaan ole läpileikkaavia toimintatapoja.

Lee & Edmondsonin (2017) vakiintuneen itseohjautuvan organisaation määritelmän mukaan ollakseen itseohjautuva organisaation on hajautettava valtaa radikaalisti, systemaattisesti ja virallisesti läpi koko organisaation. Tällöin puhutaan organisaatiotason kokonaisvaltaisesta toimintatavan muutoksesta, jossa vallan hajauttaminen ei ole tilanne- tai henkilösidonnaista, satunnaista tai perustu vain arjen käytänteisiin. Case-organisaatiossa nousevassa haastattelupuheessa ei nouse esiin viitteitä tämäntyyppisestä itseohjautuvuudesta. Voidaan todeta, että case-organisaatiossa itseohjautuvuus nähdään yksilötason asiana. Vahva johtaja- ja esihenkilökeskeisyys on voimissaan, ja itseohjautuvuus nähdään yksilön itseohjautuvuutena, itsensä johtamisena ja vastuunottona omasta työkentästä.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksilöiden kokemuksista. Seuraavaksi pureudutaan tarkemmin yksilötason itseohjautuvuuteen ja pohditaan, kuinka itseohjautuvasti vastaajat kokevat voivansa toimia työssään. Yleisesti voidaan todeta, että oman itseohjautuvuuden mahdollisuus näyttäytyy case-organisaatiossa hyvin moninaisina, jopa täysin keskenään ristiriitaisina kokemuksina. Haastattelupuheessa esiintyy erilaisia realiteetteja, ja itseohjautuvuuden mahdollisuudet vaihtelevat monen eri reunaehdon mukaan.

Vallitseva kokemus on kuitenkin, että yksilö kokee voivansa toimia itseohjautuvasti. On tärkeää huomata, että kysymys on nimenomaan yksilön omasta kokemuksesta, ei objektiivisesta itseohjautuvuuden mahdollisuudesta. Haastattelupuheesta erottuu myös eri tasoja itseohjautuvuuden mahdollisuuden kokemuksessa. Ensimmäisellä tasolla yksilö kokee, että hän voi itseohjautuvasti suunnitella oman työpäivänsä, kuten missä järjestyksessä tekee asiat. Toisella tasolla kokemus laajenee: yksilö kokee, että hän voi suunnitella oman työnsä toteuttamista laajemmin, esimerkiksi milloin lähtee työmatkoille. Kolmannella tasolla yksilö kokee, että hän voi myös suunnitella oman työnsä agenda.

Tutkimuskirjallisuudessa yksilötason itseohjautuvuutta on myös jaettu eri tasoihin. Manzin (2015) jaottelussa itsensä johtamisen self-management -lähestymistavassa ajatellaan, että yksilö voi johtaa itseään ja ratkoa miten hän tehtävän hoitaa. Tavoite tulee ulkopuolelta, mutta yksilö ratkaisee, miten hän tavoitteeseen pääsee. Kun itsensä johtamisen ajatus laajennetaan self-leadership -ajatukseen, yksilö vastaa miten-kysymyksen lisäksi myös kysymyksiin mitä ja miksi. Hän pohtii itse, miksi jokin asia tarvitsisi tehdä. (Manz 2015.) Vastaava jaottelu oli havaittavissa suomalaisessa empiirisessä tutkimuksessa, jossa tutkittiin, millaisia käsityksiä yksilöt muodostavat itseohjautuvuudesta. Puheessa nousee esiin muun muassa kaksi yksilötason itseohjautuvuutta kuvaavaa käsityskategoriaa. Ensimmäisessä kategoriassa itseohjautuvuus nähdään yksilön autonomiana päättää miten ja milloin hän työnsä tekee. Toisessa kategoriassa käsitys laajenee: yksilöllä on valta myös päättää mitä hän tekee. (Vuori 2021.)

Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa esiin nousseessa itseohjautuvuuspuheessa on havaittavissa samoja ilmiöitä. Haastatteluaineistosta nousut kahden ensimmäisen tason puhe keskittyy selkeästi miten-tasoon. Siinä yksilö kokee voivansa itseohjautuvasti ratkoa, miten hän työtään tekee, joko työpäiväänsä aikatauluttaen tai työnsä toteutusta muuten suunnitellen. Tämän tyyppistä lähestymistä itseohjautuvuuteen haastattelupuheessa nousi esiin usein.

Kolmannessa haastatteluaineistossa nousseessa puheen tasossa itseohjautuvuuden kenttä laajenee. Kun yksilö kokee, että hän voi suunnitella myös oman työnsä agenda, kokemus saa piirteitä myös mitä- ja miksi-tasoista, vaikka näissäkin tilanteissa ei voi sanoa, että yksilö voisi itse määritellä työn tavoitteet. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että isolta osin case-organisaatiossa itseohjautuvuuden kokemus kulkee määritelmällisesti kapeimmilla itseohjautuvuuden sektoreilla, mutta kuitenkin yksilöiden oma vallitseva kokemus on, että he voivat toimia itseohjautuvasti.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä haluttiin tutkia, miten itseohjautuvuus näyttäytyy organisaation käytänteissä. Aineistosta nousee esiin, kuinka itseohjautuvuus vaihtelee organisaatiossa vahvasti. Se ei ole organisaatiotasolla määritelty asia, vaan muuttuu haastattelupuheen mukaan erilaisten realiteettien ja reunaehtojen mukaisesti. Haastattelupuheesta voi nostaa esiin useita teemoja, joiden mukaan kokemus muuttuu.

Ensiksi itseohjautuvuuden mahdollisuuden koetaan olevan sidoksissa johtajaan ja vaihtelevan johtajan johtamistyylin mukaan (kts. Stewart ym. 2019). Vaikutusta tapahtuu kahdella tasolla. Yksilön mahdollisuuksiin toimia itseohjautuvasti vaikuttaa hänen lähiesihenkilönsä johtamistyyli. Toisaalta myös koko yksikön tasolla yksikön johtajan johtamistyyli vaikuttaa koko yksikön toimintakulttuuriin ja itseohjautuvuuden mahdollisuuteen. Haastatteluissa nostettiin esiin esimerkkejä tilanteista, joissa yksilön itseohjautuvuuden mahdollisuus oli merkittävästi muuttunut, kun esihenkilö vaihtui.

Itseohjautuvuuden mahdollisuus vaihtelee myös työn luonteen mukaan (kts. Martela 2019). Haastateltavat hahmottavat itseohjautuvuuden mahdollisuutta oman roolinsa kautta. Moni kuvaa omaa rooliaan itsenäiseksi, jonka vuoksi juuri hän voi toimia itseohjautuvasti. Samoin kokemus on, että esimerkiksi tietyissä tehtävissä asiakasrajapinnassa on pakkokin toimia itseohjautuvasti nopeissa tilanteissa. Osin nousee esiin myös kokemusta, jonka mukaan vapaus kasvaa organisaatiossa ylöspäin mennessä tai koettu vapauden mahdollisuus on omalla tekemisellä ansaittu.

Mahdollisuus vaihtelee myös organisaation yksikön mukaan. Tutkimuksen kohteena olevassa myynti- ja huolto-organisaatiossa itseohjautuvuuden koetaan olevan korkeammalla tasolla kuin suunnittelussa ja tuotannossa, jotka ovat vahvasti prosessiohjautuvia. Työhön myös kuuluu ennakoimattomuutta, ja työn luonteen aikajana voi vaatia nopeaa reagointia.

Neljäntenä reunaehtona itseohjautuvuuden mahdollisuudelle esitetään myös erilaiset asiakassegmentit. Isommat teolliset asiakkaat vaativat tiukemmin prosessiin sidottua toimintaa, kun taas pienemmät yrittäjävetoiset asiakkaat odottavat kokonaisvaltaisempaa ja sikäli itseohjautuvampaa toimintatapaa kontaktiltaan.

Kaiken kaikkiaan itseohjautuvuuden mahdollisuus ei näyttäyty organisaatiossa läpileikkaavana systemaattisena toimintaperiaatteena, jota esimerkiksi Lee ja Edmondson (2017) korostavat. Toimintatapa näyttäytyy pikemminkin perinteisenä hierarkiana, jonka puitteissa on kuitenkin mahdollisuus saada mahdollisuuksia itseohjautuvaan toimintaan, kun työn luonne ja esihenkilön johtamistyyli sen mahdollistaa. On tärkeää kuitenkin huomata, että kaikesta huolimatta vallitsevan

kokemuksen mukaan yksilöt kokivat usein voivansa toimia itseohjautuvasti. Onkin mahdollisesti hyvä peilata kokemuksia siihen, mitä yksilöt odottavat itseohjautuvuudelta globaalissa suuressa yrityksessä.

Viimeiseksi johtopäätöksissä halutaan vielä nostaa esiin pohdintaa tietoisien muutoksen läpiviemisen hallinnasta. Tutkittavassa case-organisaatiossa oli tietoisesti haluttu viedä toimintatapoja kohti itseohjautuvampaa suuntaa. Tietoisena muutospyrkimyksenä oli painottaa yksilön omistajuutta ja vastuunottoa sekä selkeyttää rooleja ja tavoitteita. Tutkimushaastatteluihin nousi esiin monia näkökulmia siitä, mikä kaikki tämäntyyppisessä organisaatiossa vaikuttaa itseohjautuvuusmuutoksen läpivientiin.

Itseohjautuvuuden mahdollisuuksien on tunnistettu vaihtelevan eri tekijöiden suhteen. Martelan (2019) mukaan itseohjautuvuudella on parhaat mahdollisuudet kukoistaa ja saada aikaan parhaat tulokset, kun toiminnan väliset keskinäisriippuvuudet ovat pienet. Tutkittavan case-organisaation toimiala on perinteinen valmistava teollisuus, jossa keskinäisriippuvuus on suuri. Vaikka myynti- ja huolto-organisaatio onkin erillään varsinaisesta tuotannosta, ei toimiala voi olla vaikuttamatta.

Tutkittava organisaatio toimii myös osana globaalia suuryritystä. Vaikka omassa yksikössä haluttaisiin viedä toimintaa kohti itseohjautuvampaa suuntaa, haastatteluihin nousee esiin myös pohdintaa siitä, missä kohdalla rajat tulevat vastaan konsernin taholta. Ackermann ym. (2021) ovatkin todenneet, kuinka korporaatioiden muuttuminen itseohjautuviksi on haastavaa ja tapahtuu pikemminkin perustamalla uusia yksiköitä korporaation olemassa olevien rajojen ulkopuolelle itsenäisiksi yksiköiksi. Vakiintuneiden rajojen sisäpuolella tämän nähdään olevan vaikeaa. (Ackermann ym. 2021.) Toisaalta tämän voi ajatella pätevän organisaatiotason itseohjautuvuuteen. Case-yrityksessä oli valittu linjaksi yksilötason itseohjautuvuuden edistäminen, ja siihen koettiin voitavan vaikuttaa olemassa olevan rakenteen sisällä esimerkiksi johtajavalinnoilla ja johtamistyyyleihin vaikuttamalla.

Organisaatiokulttuurin ja historian merkitystä muutoksen läpivientiin ei voi vähätellä. Haastatteluihin piirtyvä kuva organisaatiosta ennen muutospyrkimystä on perinteisen hierakkinen. Omien toimintavaltuuksien ja rajojen tiedostaminen nousee haastatteluihin säännöllisesti esiin. Vaikka yksilö kokisi voivansa toimia itseohjautuvasti, hän

tyypillisesti muistaa kuitenkin mainita, että hän toimii rajojen puitteissa. Kaiken toimintakulttuurin takana on historia, joka ei voi olla vaikuttamatta kokemuksiin ja muutoksen läpivientiin. Case-organisaatiossa vahvana nousee esiin cowboy-kulttuuri, jossa osalle työntekijöistä on aiemmin hiljaisesti sallittu säännöistä poikkeaminen samaan aikaan kun muiden on odotettu noudattavan rajoja. Muutokset vakiintuneissa toimintatavoissa aiheuttavat kipuilua, eivätkä reaktiot itseohjautuvuusmuutokseen ole vapaita aiemman toiminnan leimaamista merkityksistä.

Viimeisenä näkökulmana itseohjautuvuusmuutoksen läpivientiin liittyen nostetaan esiin johtamisen rooli. Case-organisaatiossa itseohjautuvuusmuutosta on tehty vahvasti johtoryhmätason kautta. Johdon henkilövalinnoissa on painotettu itseohjautuvuutta painottavaa johtamistyyliä ja johtajia on koulutettu uudelleenlaiseen johtamistapaan. Stewartin ym. (2011) mukaan johtaminen on keskeinen keino voimaannuttaa yksilöitä johtamaan omaa työtään ja kasvattamaan rooliaan ja vastuunottoaan. Vuoren ja Martelan (2020) mukaan keskeisin itseohjautuvuuden mahdollistaja on omistajien ja ylimmän johdon motivoituminen toiminnan organisointiin itseohjautuvammin. Tutkimusnäytön mukaan case-organisaatiossa valittu lähestymistapa toimia johtajuuden kautta on siis toimiva. Kuitenkin haastattelupuheessa nousee esiin, että muutosta on tehty vain johtajien kautta, eikä jalkautus ole vielä pitkällä henkilöstössä. Kun muutosta tehdään vain johtajien kautta, se myös etenee organisaatiossa epätasaisesti eri johtajayksilöiden toiminnan ja kykyjen mukaan.

Kokonaisuutena tämä pro gradu -tutkimus osoittaa, kuinka monitahoinen kysymys itseohjautuvuus on. Kuten johdannossa todettiin, populaarissa julkisuudessa itseohjautuvuus on viime vuosina ollut laajasti esillä, ja useimmiten yksinkertaisena vastauksena organisoitumisen ongelmiin. Kuitenkin ymmärrys itseohjautuvuudesta on toistaiseksi rajallista, eikä tutkimusnäyttöä ole siitä, kuinka kestäviä ja pysyvästi toimivia itseohjautuvat ratkaisut ovat. Samoin ratkaisujen toimivuuden kontekstisidonnaisuudesta tarvitaan lisää tietoa. Tämä case-tutkimus havainnollistaa empiirisen aineiston kautta näitä kysymyksiä hetkellä, jolloin organisaatiossa on pyritty tekemään siirtymää kohti itseohjautuvuutta. Tarve jatkotutkimukselle olisi seurata pitkäikäistutkimuksessa vastaavia muutoksia pidempään.

LÄHDELUETTELO

- Ackermann, M., Schell, S. & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285-1299.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Billinger, S. & Workiewicz, M. (2019). Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design*, 8(1), article 17.
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86.
- Denis, J. L., Langlely, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Eslen-Ziya, H. & Erhart, I. (2015). Toward postheroic leadership: A case study of Gezi's collaborating multiple leaders. *Leadership*, 11(4), 471-488.
- Fang He, V., von Krogh, G. & Sirén, C. (2022). Expertise Diversity, Informal Leadership Hierarchy, and Team Knowledge Creation: A Study of pharmaceutical research collaborations. *Organization Studies*, 43(6), 907-930.
- Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 51-59.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä: Tampere.

- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- 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.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151.
- 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*, 8(1), article 23.
- Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*.
<https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162-180.
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 188-204.
- Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 14(2), 179-202.
- Schell, S. & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123-137.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67.
- Trist, E. L. & Bamfort K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.

Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A-M. & Melgin, E. (toim.) *Hallitsematon viestintä*, 110-123. ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry: Helsinki.

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3), 348-372.

Muut kuin tieteelliset lähteet:

Ala-Mutka, J. (2019). *Johtajuuden rakentajat: Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista*. Helsinki: Growman Oy.

Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan: Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä*. Helsinki: Edita.

Eskola, H. (2019). Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. *Kauppalehti Fakta* 7.4.2019.

Eskola, H. (2020). ”Työnteko ei palaa entiselleen”. *Kauppalehti*, 30.12.2020.

Gamrasni, M. (toim.) (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations – a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.

Laloux, F. (2021). *Reinventing organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä – kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista*. Helsinki: Teal Suomi Osuuskunta.

Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent.

Niinivuo, S. (2022). Itseohjautuvuuden nurja puoli. *Helsingin Sanomat* 20.12.2022.

Saarinen, J. (2016). Kysely: Ohjelmistoyhtiöt Suomen hyvämaineisempia työnantajia – Talvivaara ja Posti peränpitäjinä. *Helsingin Sanomat* 17.5.2016.

Salovaara, P. (2018). *Riisuttu organisaatio – itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin*. E-kirja: www.monikollinen.fi

Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös – yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.

TEAL Suomi (2022). *Räjäytetään yhdessä työelämä ihanaksi*. Saatavilla osoitteessa www.tealsuomi.fi. Luettu 30.12.2022.

Törmänen, E. (2017). ”Iso juttu on muistaa olla puuttumatta” - näin saavutat itseohjautuvuuden isommassakin firmassa. *Tekniikka & Talous* 14.6.2017.

LIITE 1: Haastattelurunko

Taustakysymykset ja orientaatio

Titteli ja työtehtävä?

Kuinka monta vuotta työelämässä?

Entä tässä firmassa?

Millainen päivä sinulla on ollut tänään?

Kerro mitä teet työssäsi?

Mikä tässä yrityksessä on hyvää? Mikä harmittaa?

Jos kerrot yrityksestänne ystävillesi tai tuttavillesi (esim. baarissa), niin mitä kerrot?

Itseohjautuvuus

Viime aikoina on paljon puhuttu itseohjautuvuudesta. Mitä se sinun mielestäsi tarkoittaa?

Kuinka itseohjautuvasti teidän yrityksessä toimitaan? Esimerkkejä?

***Jos ei:** Voisiko teillä toimia siirtyminen kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa? Miksi? Ongelmia?*

Oletteko tehneet työn organisoinnin muutoksia joko itseohjautuvuuteen tai hierarkian muutoksiin liittyen viime aikoina? Millaisia?

Miksi näitä muutoksia on tehty?

***Jos kyllä:** Mikä on ollut tärkeää itseohjautuvuuteen siirryttäessä, vahvistamisessa tai ylläpitämisessä?*

Millaisia kokeiluja teillä on ollut?

Mikä on seuraava tavoitteenne itseohjautuvuuden suhteen?

Mitkä ovat itseohjautuvuuden hyvät puolet?

Mikä toimii hyvin? Mitkä ovat suurimpia onnistumisia?

Mitkä ovat suurimpia haasteita?

Mitkä olivat suurimpia epäonnistumisia tai harhapolkuja?

Mukana itseohjautuvia käytäntöjä kehittävässä hankkeessa. Millaisia odotuksia?

Valta ja päätöksenteko

Miten teillä tehdään päätöksiä? Esimerkkejä?

Kenellä on formaalia (virallista) ja epäformaalia (epävirallista) valtaa?

Mitä mieltä olet vastuun ja vallan suhteesta teillä?

Entä vastuun ja vapauden välisestä suhteesta?

***Jos on yhteistä päätöksentekoa:** Kuvaile jokin tilanne, jossa yhteinen päätöksenteko toimi hyvin? Entä huonosti? Mikä tilanteissa toimi hyvin ja huonosti?*

Johtaminen, organisointi

Montako hierarkiatasoa teillä on? Miten ne näkyvät arjessa? Esimerkkejä?

Miten tiimit / yhteistyöporukat / projektit valikoituvat?

Miten oman työsi tavoitteet määräytyvät?

Miten näet oman roolisi johtajana? Keskeiset tehtävät?

Onko yrityksenne muuttunut sisäiseltä toiminnaltaan viimeisen 1 – 2 vuoden aikana?

Jos on, miten? Millainen se oli aiemmin ja millainen nyt?

Miten ratkotte konflikteja?

Jos joku asia on pielessä, kenen vastuulla on tehdä jotain sen eteen?

Jos joku laiskottelee, myöhästyy, ei tee töitään, miten siihen puututaan?

Tieto

Miten teillä varmistetaan, että jokaisella on tarvittava tieto oikealla hetkellä?

Minkälainen tieto teillä on kaikille avointa?

Mikä tieto on vain rajoitetun joukon saatavissa? Miksi?

Hyvinvointi

Miten teillä tuetaan työntekijöiden hyvinvointia?

Miten teillä puututaan liiallisen työntekoon ja esim. burn-out -vaaraan?

Onko sinulla ollut ongelmia jaksamisen, motivaation tai työhyvinvoinnin kanssa?

Mistä uskot niiden johtuneen ja miten niitä saatiin ratkaistua?

Minkälaisia palkitsemiskäytänteitä tai urasuunnittelutukea teillä on?