

Emma Martela

TOIMIJUUS SOLUTYÖSKENTELYMALLISSA

Itseohjautuvan organisaation peruspilari pienessä
ohjelmistoalan yrityksessä

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Lokakuu 2023

Ohjaajat:
Essi Aarnio-Linnanvuori
Riitta-Liisa Larjovuori

TIIVISTELMÄ

Emma Martela: Toimijuus solutyöskentelymallissa: Itseohjautuvan organisaation peruspilari pienessä ohjelmistoalan yrityksessä
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäinen oppiminen ja kasvatusta
Lokakuu 2023

Nykytyöelämässä asiantuntijatyö ja työntekijöiden autonomisuus on lisääntynyt. Autonomian lisäämisen tavoitteena on helpottaa työntekijän psykologisten perustarpeiden ja sisäisen motivaation toteutumista. Autonomian lisäämisen tasoja on monia, mutta esimerkiksi itseohjautuviksi organisaatioiksi itseään nimittävät organisaatiot pyrkivät erottautumaan perinteisistä organisoitumisen tavoista poistamalla organisaatiosta esihenkilöt.

Tutkimuksessa tarkastelin työntekijöiden kuvauksia hyvästä toimijuudesta ja itseohjautuvan organisaation idean soveltamista eräässä ohjelmistoalan yrityksessä. Tutkimuksessa tarkasteltava yritys oli organisoitunut itseohjautuvan organisaation periaatteiden mukaisesti, mutta nimitti toimintatapaa solutyöskentelymalliksi. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tarkemmin, mitä työntekijöiltä ja työyhteisöltä vaaditaan itseohjautuvan organisaation idean toteutumiseksi, sekä millaisena toimintaympäristönä he itseohjautuvaa organisaatiota luonnehtivat.

Toimijuus ymmärretään yksilöstä lähtöisin olevana, vaikuttamiseen pyrkivänä autonomisena aktiivisuutena, joka on aina vuorovaikutuksessa sosiokulttuurisen ympäristönsä kanssa. Tämä vuorovaikutus myös mahdollistaa toimintaympäristön muokkaamisen toimijuuden kautta. Itseohjautuvien organisaatioiden ideaan kuuluu autonomian ja vastuun lisääminen omasta työstä työntekijälle. Autonomian lisääminen tarkoittaa usein työntekijöiden osallisuutta yrityksen päätöksentekoon ja vaikutusvaltaa oman työnsä tekemiseen.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla tapausyrityksen työntekijöiltä ja havainnoimalla työpajapäivää. Haastatteluihin osallistuneita työntekijöitä oli yhteensä seitsemän. Aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä.

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kuvailivat solutyöskentelymallia positiiviseksi, ja ilmaisivat kokemusta toimintamallin luontevuudesta. Tulosten perusteella totean, että solutyöskentelymallissa hyvä toimijuus koostuu itsensä johtamisesta, proaktiivisuudesta, ja kokonaisuuden hahmottamisesta. Tulkintani mukaan hyvän toimijuuden opetteleminen vaatii työntekijöiltä hierarkkisen organisoitumisen poisoppimista, sekä itsensä johtamisen oppimista. Solutyöskentelymalliin perehtymistä mallinsin ekspansiivisen oppimisen syklin kautta, mistä tulkitsin sosiokulttuurisen ympäristön muokkaamiseen liittyvää toimijuutta. Hyvän toimijuuden toteutuminen perustuu työyhteisön ja työnantajan tukeen. Organisaatiossa hyvää toimijuutta tuetaan työyhteisössä kulttuurisin, ja konkreettisin keinoin. Tärkeimpinä tuen muotoina tulkitsin aineistosta avoimen dialogin ylläpidon ja luottamuksen ilmapiirin.

Tapaustudkimus tarjoaa siis mielenkiintoisen näkökulman työntekijän toimijuuteen ja sen elementteihin itseohjautuvassa organisaatiossa.

Avainsanat: autonomia, ekspansiivinen oppiminen, itseohjautuva organisaatio, toimijuus, työelämä, työntekijä, työnantaja, psykologiset perustarpeet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Emma Martela: Agency in a Cellular Working Model: the Basis of a Self-Managed Organisation in a small SaaS-company
Master's Thesis
Tampere University
Lifelong Learning and Education
October 2023

Today's working life is characterised by more specialist work and greater autonomy for employees. Increasing autonomy aims to facilitate the fulfilment of the employee's basic human needs and intrinsic motivation. There are many levels of increased autonomy, but Self-Managed Organisations (SMO), for example, seek to differentiate themselves from traditional ways of organising by removing managers from organizational structure.

In this study, I examine employees' descriptions of good agency and the idea of self-directed organisations in a SaaS company. The company is organised along the principles of SMO but refers to the approach as a cellular working model. The study aims to understand in more detail what is required from employees and the work community to implement the SMO and how the employees perceive the organizational structure.

Agency is understood as an autonomous activity originating from the individual, seeking to influence, and always interacting with its socio-cultural environment. This interaction also enables the environment to be shaped through agency. The idea of SMOs involves allowing autonomy and responsibility to the employee. Increasing autonomy often means involving employees in the decision-making process of the company and giving them the power to influence the way they do their work.

The research material has been collected through semi-structured interviews, and in addition through observation of a workshop day. The total number of employees participating in the interviews was seven. The analysis of the data was carried out as a theory-based content analysis.

The interviewees described the cellular working model as positive. Based on the results, I conclude that in the cellular working model, good agency consists of self-management, proactivity, and a sense of the big picture. According to my interpretation, onboarding to SMO requires employees to unlearn hierarchical organisation and to learn self-management. The onboarding was modelled through the expansive learning cycle, from which I interpreted via agency the employees had the potential to transform socio-cultural environment. In the organisation, a good agency is supported in the work community through both cultural and concrete means. The most important forms of support I interpreted were the maintenance of open dialogue and an atmosphere of trust.

The case study thus offers an interesting perspective on employee agency and its elements in a Self-Managed Organisation.

Keywords: Agency, Autonomy, Expansive learning, Employee, Employer, Self-Determination theory, Self-Managed Organization, Work-life.

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimustehtävä.....	8
1.2	Tutkimuskysymykset.....	8
2	TOIMIJUUS	10
2.1	Sosiokulttuurinen lähestymistapa toimijuuteen.....	11
2.2	Toimijuus työelämässä	15
2.3	Työssä oppiminen ja toimijuus.....	17
2.4	Ekspansiivinen oppiminen	19
3	ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO	23
3.1	Itseohjautuvuus organisaatiossa.....	23
3.2	Itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta	26
3.2.1	<i>Psykologiset perustarpeet ja työhyvinvointi</i>	28
3.3	Itseohjautuvuus ja johtajuus.....	30
3.4	Toimijuus ja itseohjautuvuus.....	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	35
4.1.1	<i>Haastattelut</i>	36
4.1.2	<i>Havainnointi</i>	38
4.2	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	39
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	41
4.4	Aineiston analyysin eteneminen	42
4.5	Aineiston kuvaus	43
5	TULOKSET	45
5.1	Miten työntekijät kuvaavat solutyöskentelymallia?	45
5.1.1	<i>Neutraalit solutyöskentelymallin kuvaukset:</i>	46
5.1.2	<i>Positiiviset solutyöskentelymallin kuvaukset</i>	48
5.1.3	<i>Negatiiviset solutyöskentelymallin kuvaukset</i>	51
5.2	Mitä tarkoittaa hyvä toimijuus työntekijöiden mielestä solutyöskentelymallissa?	55
5.2.1	<i>Mitä työntekijöiden on täytynyt opetella tutustuessaan organisoitumistapaan?</i>	60
5.3	Miten työyhteisössä tuetaan hyvän toimijuuden toteutumista solutyöskentelymallissa?	62
5.3.1	<i>Yhteisön tuki havainnointiaineiston perusteella</i>	65
5.4	Miten työnantaja tukee hyvän toimijuuden esiintymistä solutyöskentelymallissa?	67
6	PÄÄTELMÄT	71
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset	71
6.1.1	<i>Solutyöskentelymallin hyödyt ja haasteet</i>	71
6.1.2	<i>Hyvä toimijuus solutyöskentelymallissa</i>	73
6.1.3	<i>Perehtyminen solutyöskentelymalliin</i>	76
6.1.4	<i>Toimijuuden tukeminen työyhteisössä ja itseohjautuvassa organisoitumisessa</i> ... 79	
6.1.5	<i>Yhteenveto tutkimustulosten johtopäätöksistä</i>	80
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	81
6.3	Lopuksi.....	83
7	LÄHTEET	84

8	LIITTEET	88
8.1	Haastattelurunko	88
8.2	Tietosuojailmoitus	91
8.3	Privacy notice	93

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Esimerkki haastatteluaineiston koodaamisesta ja teemoittelusta	41
TAULUKKO 2.	Neutraalit kuvaukset solutyöskentelymallista	46
TAULUKKO 3.	Positiiviset kuvaukset solutyöskentelymallista	48
TAULUKKO 4.	Negatiiviset kuvaukset solutyöskentelymallista	52
TAULUKKO 5.	Hyvän toimijuuden kuvaukset solutyöskentelymallissa	56
TAULUKKO 6.	Kuvaukset organisoitumistavan oppimisesta	60
TAULUKKO 7.	Kuvaukset yhteisön positiivisesta tuesta	63
TAULUKKO 8.	Yhteisön tuki havainnointiaineistossa	65
TAULUKKO 9.	Kuvaukset työnantajan positiivisesta tuesta	67
TAULUKKO 10.	Hyvän toimijuuden tuki	79

KUVIOT

KUVIO 1.	Toimijuusteoria Vygotskyn (1978) mukaan	12
KUVIO 2.	Toimijuusteoria Engeströmin (1987) mukaan	13
KUVIO 3.	Toimijuus mukaillen Engeström (1987) ja Billet (2006) – tulkintani toimijuudesta subjektorientoituneen sosiokulttuurisen ymmärryksen mukaan	14
KUVIO 4.	Ekspansiivinen oppiminen, Engeström (2001)	20
KUVIO 5.	Strategiset oppimistoimet ja vastaavat törmäykset ekspansiivisen oppimisen syklissä (Engeström, 2001, s. 152)	21
KUVIO 6.	Ekspansiivisen oppimisen sykli solutyöskentelymallissa tarvittavan toimijuuden opettelussa mukaillen Engeström (2001)	77

1 JOHDANTO

Käsitykset työntekijöiden osallisuudesta ja toimijuudesta työelämässä ovat viime vuosikymmeninä olleet muutoksessa niin globaalisti kuin kansallisellakin tasolla. Yhtenä olennaisena historiallisen jatkumon käännekohtana on Alasoinin (2021) mukaan toisen maailmansodan jälkeen levinnyt tayloristisen liikkeenjohdon ideologia, joka perustui tuottavuuden lisäämiseen hierarkian ja työn rationalisoinnin keinoin, jolloin työntekijän osallisuudesta työn kehittämisessä ei oltu erityisen kiinnostuneita. Seuraava muutos koettiin hyvinvointivaltion idean laajentuessa 1960-luvulta eteenpäin, jolloin työntekijöiden osallisuus näkyi erityisesti työmarkkinajärjestöjen ja ammattiyhdistysten merkityksen nousuna yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Myös luottamusmiestoiminnan kautta työntekijöillä oli enemmän sananvaltaa muun muassa työn suorittamisen tapoihin ja työn kehittämiseen. 1990-luvulla kuitenkin siirryttiin kilpailuvaltion retoriikkaan, jossa alkoi korostua työn subjektivoituminen, mikä näkyi esimerkiksi johtajuuskeskustelun siirtymänä työhyvinvoinnin ja työntekijän sitoutumisen teemoihin. Lisäksi työelämän nykykehityksen painopisteisiin vaikuttaa asiantuntijatyön lisääntyminen, sekä nykyteknologian tuomat mahdollisuudet työn tekemisen monipuolistuviin muotoihin.

Jos työtä ei hahmoteta perinteisten tiimijaottelujen kautta esihenkilöineen, vaan työrooli räätälöidään työntekijän kiinnostuksen ja osaamisen mukaan, onko tämä kenties työn kehittämisen kannalta tehokkaampi tapa? Usein organisaatioissa todellinen työn tekeminen ja sen tavat saattavat erota perehdytysmateriaaleista, roolikuvauksesta ja organisaatorakenteesta, mutta kuitenkin jälkimmäisiin luokitteluihin usein turvaudutaan työn tekemistä ja järjestämistä kehitettäessä (Brown & Duguid, 1991). On myös mielenkiintoista kysyä, mitkä tekijät ympäristössä tukevat hyvänä katsottua toimijuutta ja millaisen roolin toimijuus saa työntekijöiden näkökulmasta osana vuorovaikutusta. Myös jatkuvan muutoksen aikakaudella on ajankohtaista kysyä, miten työn subjekteja tuetaan (Vähäsantanen, 2014).

Nähdäkseni nykytyöelämässä korostuu vapauden ja yksilöllisen vastuun aate, joista uusimpina kärkihankkeina voidaan käsitellä itseohjautuvan organisaation ideaa. Tutkin Pro Gradu -tutkielmassani itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijältä odotettua, mutta vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimijuutta. Tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden omia kuvauksia toimijuudesta työssä, ja siitä miten toimijuus näyttäytyy osana itseohjautuvan organisaation päivittäistä toimintaa. Näiden lisäksi olennaisia kysymyksiä tässä tutkimuksessa ovat myös työympäristöön liittyvät teemat eli se, miten yhteisö tukee hyväksi katsottuja toimijuuden muotoja tai mitä merkityksiä vuorovaikutus ilmiössä saa, sekä toisaalta päätöksenteon prosessin kuvauksien tarkastelu esimerkkinä itseohjautuvan organisaation toiminnasta käytännössä eli, miten päätöksenteossa valta ja vastuu jakautuvat yksilöiden, yhteisön tai eri roolien välillä.

Tutkimus toteutettiin pienehkössä ohjelmistoalan yrityksessä, jonka organisoitumista voidaan kuvata itseohjautuvan organisaation käsitteen kautta. Yritys itse nimittää organisoitumisen tapaa solutyöskentelymalliksi, joten tätä käsitettä käytän myös tutkimuksessani. Kohdeyrityksessä työ on järjestetty perinteisestä tavasta poiketen. Organisaatiossa ei ole perinteistä hierarkiaa, eikä tiimeillä ole esihenkilöitä, vaan jokaiselle työntekijälle hahmotellaan kiinnostuksen ja osaamisen mukaan paikka tietyissä ”soluissa”, jotka toimivat itseohjautuvasti ja jaetun johtajuuden periaatteella. Näitä soluja nähdäkseni ohjaakin ensisijaisesti työntekijöiden sisäinen motivaatio, sekä jaettu ymmärrys yrityksen strategisista tavoitteista ja visiosta. Solujen voidaan ajatella olevan tiimejä, eli joukko ihmisiä, joilla on yhteinen projekti tai päämäärä. Soluja voidaan kuitenkin perustaa ketterästi ja aina koetun tarpeen mukaan.

Toimijuus käsitteenä ymmärretään tutkimuksessa yksilön kapasiteettina tehdä päätöksiä ja ottaa osaa vastuunjakoon osana työtä. Toimijuuden käsitteeseen liittyy oletus toimijuuden osin määrätietoisesta, sekä osin tiedostamattomasta luonteesta. Nähdäkseni merkityksellistä toimijuuden kannalta on myös ottaa huomioon toimintaympäristön vaikutus toimijuuteen, tässä tapauksessa työyhteisö ja työn luonne, sekä toisaalta yrityksen julkilausuttu tavoite toimia itseohjautuvan organisaation periaatteiden mukaan.

1.1 Tutkimustehtävä

Tutkimus osallistuu keskusteluun itseohjautuvista organisaatioista ottamalla huomioon ennen kaikkea yksilön näkökulman työntekijänä. Mitä elementtejä itseohjautuviin organisaatioihin työntekijöiden näkökulmasta sisältyy ja miten toimijuutta voidaan tarkastella itseohjautuvassa organisaatiossa?

Solutyöskentelymallin haasteita ja hyötyjä tarkastelen tasapuolisesti myös siitä näkökulmasta, että tutkimus ei keskittyisi ainoastaan jompaankumpaan. Suomalaisessa itseohjautuvien organisaatioiden tutkimuksessa usein tarkastellaan itseohjautuvien organisaatioiden työelämää mullistavaa luonnetta positiivisessa valossa, jolloin niiden positiiviset vaikutukset saattavat nähdäkseni korostua. Toisaalta tälle lähestymistavalle on esitetty myös kritiikkiä, jolloin tämä kirjallisuus keskittyy lähinnä haastamaan itseohjautuvan organisaation ideaa. Tässä tutkimuksessa en halua asemoitua puolustamaan tai kritisoidaan itseohjautuvia organisaatioita, vaan keskittyä selvittämään toimijuuden kysymyksiä tällaisessa organisoitumistavassa.

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista engeströmiläistä tutkimusotetta, sillä olen tutkijana kiinnostunut erityisesti ilmiön merkityskehyksistä ja kokemuksellisuudesta (Engeström, 1987). Käsittelen ilmiötä tapaustutkimuksen keinoin. Aineisto on kerätty ensisijaisesti haastattelemalla yrityksen eri rooleissa toimivia työntekijöitä, mutta lisäksi täydensin aineistoa havainnoimalla työpajaolosuhteita, eli kehittämiseen liittyvää työtä käytännössä.

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten työntekijät tapausyrityksessä ilmaisevat kokemustaan itseohjautuvasta organisaatiosta. Mielestäni itseohjautuvien organisaatioiden toimintalogiikkaa on mielenkiintoista hahmotella toimijuuden teorian kautta. Siten pyrin selvittämään, millaisia toimijuuden välineitä tulkitseen ilmenevän, sekä sitä, millaisena toimijuus nähdään osana organisaatiokulttuurin vuorovaikutteista rakentumista.

1.2 Tutkimuskysymykset

1. Mitä hyviä ja mitä huonoja puolia työntekijät kuvaavat yrityksen tavassa toteuttaa itseohjautuvan organisaation ideaa?

2. Mitä hyvä toimijuus tarkoittaa työntekijöiden mielestä solutyöskentelymallissa ja mitä siihen perehtyminen työntekijältä vaatii?
3. Miten työyhteisö ja työnantaja tukevat hyvän toimijuuden esiintymistä solutyöskentelymallissa?

Tutkimus etenee seuraavasti: Ensin esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tarkastelen ensin toimijuuden käsitettä keskittyen ennen kaikkea työelämän kontekstiin. Toisena teoreettisen viitekehyksen kulmakivenä esittelen itseohjautuvia organisaatioita käsittelevää kirjallisuutta. Teoreettisen näkökulman esittämisen jälkeen siirryn tutkimuksen toteuttamista koskeviin valintoihin, kuten aineiston keruun menetelmiin ja aineiston käsittelyn tapaan. Seuraavana kuvaan haastattelu- ja havainnointiaineistosta nostamani tutkimustuloksia sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Lopuksi pohdin tutkimusaineiston pohjalta vetämiäni johtopäätöksiä, tutkimuksen eettisyyttä, sekä jatkotutkimusaiheita.

2 TOIMIJUUS

Aikuiskasvatustieteessä toimijuus voidaan ymmärtää Eteläpellon, Heiskasen ja Collinin (2011) mukaan yksilön kapasiteettina tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä, sekä toisaalta ihmisen kokemana itsemääräämisoikeutena. Lisäksi toimijuuden voidaan katsoa rakentuvan ikään kuin vastavuoroisena jatkumona, jossa se linkittyy sosiokulttuurisiin käytänteisiin, diskursseihin, sekä materiaalisiin ehtoihin (Billet, 2006). Toimijuus aikuiskasvatuksen tutkimustraditiossa Eteläpellon ynnä muiden (2013) mukaan yhdistetään myös usein autonomian käsitteeseen, jolloin yksilön aktiivinen toimijuus voidaan käsittää muutosvoimana ja vaikuttamiseen pyrkivänä aktiivisuutena.

Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi (2013) erottavat neljä erilaista lähestymistapaa toimijuuden tutkimukseen. Toimijuutta voidaan heidän mukaansa tarkastella 1) sosiaalitieteellisen näkökulman kautta, 2) post-strukturaalisesta feministisen tutkimustradition mukaisesta näkökulmasta keskittyen toimijuuteen aktiivisena hegemonisten vallan diskurssien muutosvoimana, 3) sosiokulttuurisessa traditiossa joko objekti- tai subjektiorientoituneesti painottaen molemmissa toimijuuden erottamattomuutta sosiaalisesta ympäristöstä, sekä 4) elämänkulun ja identiteetin mukaisena narratiivina, jossa toimijuus on yksilön tapa rakentaa elämänsä valintojen ja aktiivisuuden keinoin.

Tarkastelen toimijuutta tässä tutkimuksessa kiinnittyen sosiokulttuuriseen traditioon Billetin (2006) mukaan. Sosiokulttuurinen subjektiorientoitunut toimijuus on aktiivisesta ja intentionaalisesta yksilöstä lähtevää toimijuutta, joka on vuorovaikutuksessa sosiokulttuurisen ympäristönsä kanssa (Billet, 2006). Valitsin sosiokulttuurisen lähestymistavan tutkimuksen yhdeksi ohjaavaksi näkökulmaksi siitä syystä, että tarkastelen toimijuutta erityisessä sosiokulttuurisessa ympäristössä – itseohjautuvassa organisaatiossa. Traditio ottaa lisäksi huomioon jatkuvan oppimisen ja sosiokulttuurisen ympäristön muokkaamisen toimijuuden kautta. Yksilölähtöinen autonominen toimijuus, sekä

toiminnan ja ympäristön rakentuminen vuorovaikutuksen kautta on myös merkittävä osa itseohjautuvan organisaation filosofiaa (Paju, 2017; Ryan & Deci, 2017).

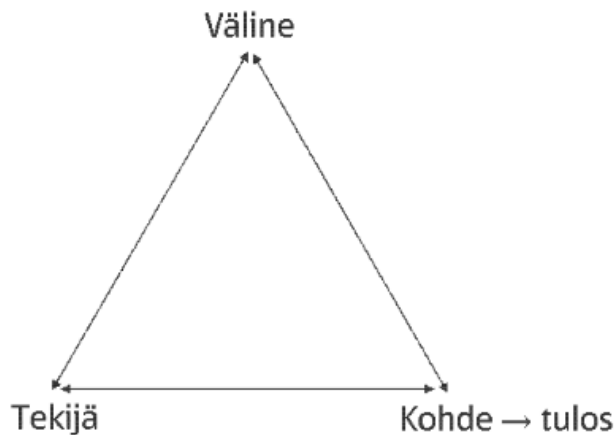
Esittelen seuraavaksi toimijuuden käsitteen historiallista muotoutumista sosiokulttuurisesta viitekehyksestä käsin. Tämän jälkeen keskitän huomion toimijuudessa työelämän kontekstiin, sekä työssä oppimisen näkökulmiin.

2.1 Sosiokulttuurinen lähestymistapa toimijuuteen

Sosiokulttuuriseksi toimijuuden tutkimukseksi voidaan määritellä sellaiset tutkimukset, joissa toimijuus ymmärretään aina sosiaalisen ja historiallisen kontekstin, sekä jatkumon mukaisena (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi, 2013). Sosiokulttuurisesta toimijuuden määritelmästä kuitenkin Eteläpelto ynnä muut havaitsevat kaksi eri suuntaa: objektiorientoitunut, sekä subjektiorientoitunut tulkinta. Nimitykset viittaavat tulkintojen eroon toimijuuden määrittelyssä siinä, liittyykö toimijuuteen yksilön henkilökohtaista valintaa (subjektiorientoitunut), vai onko toimijuus vain representaatiota kulttuurillisista tekijöistä (objektiorientoitunut).

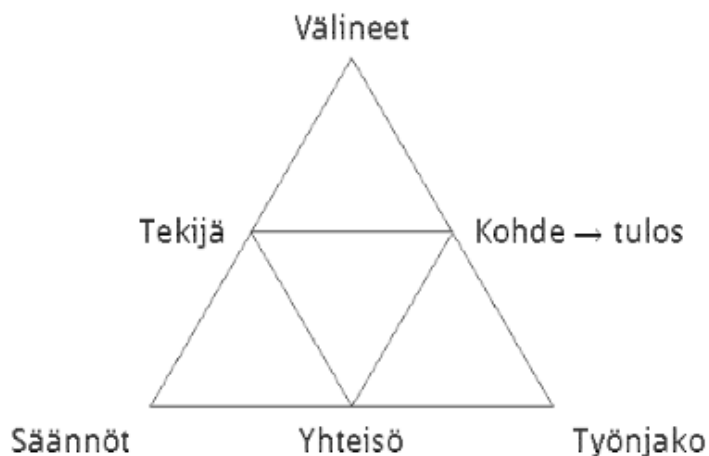
Kasvatustieteissä toimijuuden käsite tukeutuu Lev Vygotskyn (1978) lanseeraamaan teoreettiseen kehykseen, jota on sen jälkeen täydentänyt Yrjö Engeström (1987) kulttuurihistoriallisella toimijuusteorialla (ks. myös Cong-Lem, 2022). Vaikka Vygotskyn mukaan toimijuus on lähtöisin subjektista, teoria keskittyy siihen elementtiin, että subjekti kohdentaa toimintansa objektiin tiettyjen artefaktien kautta. Näitä artefakteja Vygotsky nimittää välineiksi. Erityisesti Vygotskyn tutkimuksissa kieli oli keskeinen toiminnan väline. Kulttuurihistorialliseen traditioon tämä toimijuuden määritelmä liitetään Eteläpellon ynnä muiden (2013) mukaan siksi, että Vygotskyn teorian keskiössä on toimijuuden välineiden kulttuurillinen sitoutuneisuus. Esimerkiksi tietyn ihmisen käyttämässä kielessä on olemassa sekä tietyt rajoitteet että mahdollisuudet toimijuuteen nähden, joista ei koskaan voi olla täysin irrallinen. Heidän mukaansa Vygotskyn teoria voidaan myös tulkita objektiorientoituneeksi, sillä vaikka hän tunnistaa subjektin toimijuuden tapahtuman osana, teoria ei näe subjektin päätäntävällällä tai motivaatiolla olevan yhtä suurta vaikutusta

toimijuuden luonteeseen. Ennemmin Vygotsky korostaa ympäristön, kuten kielen merkitystä toimijuuteen.



KUVIO 1. Toimijuusteoria Vygotskyn (1978) mukaan

Engeström (1987) johtaa Vygotskylaisesta toimijuuden teoriasta kulttuurihistoriallisen aktiivisuusteorian, jonka mukaan 1) ihmismieli voidaan ymmärtää vain ihmisen ja maailman vuorovaikutuksen kautta ja 2) lähtökohtaisesti toiminnan vuorovaikutus määräytyy sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden kautta, eli subjekti, objekti ja työkalut eivät ole koskaan ympäristöstään irrallisia. Viitaten Eteläpellon ynnä muiden (2013) toimijuusteorioiden jaotteluun, Engeströmin teoria voidaan tulkita sosiokulttuuriseksi lähestymistavaksi toimijuuteen. Teoria käsittelee toimijuutta ja aktiivisuutta, mutta keskittyy niihin työssä oppimisen kontekstissa. Näin ollen hän esittää osaksi toimijuuden teoriaa kontekstuaaliset elementit: säännöt, yhteisö ja työn jakautuminen. (Kuvio 2):



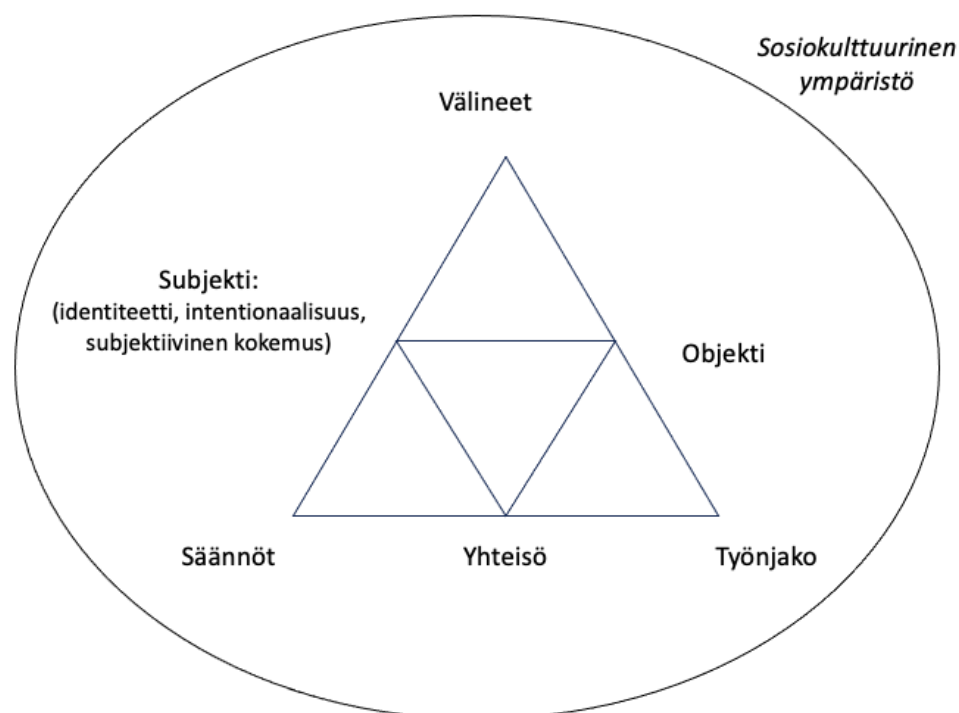
KUVIO 2. Toimijuusteoria Engeströmin (1987) mukaan

Billetin (2006) mukaan toimijuuden sosiokulttuurista kiinnittymistä ei pitäisi korostaa yksilöllisen toimijuuden ja yksilön kontribuution kustannuksella. Yksilön toimijuudella hän tarkoittaa toiminnan intentionaalisuutta, identiteettiä ja subjektiivisuutta. Yksilön toimijuuden huomiotta jättämisellä ei tavoiteta toimijuuden kokonaisuutta. Hän kuvaakin yksilön intentioiden ja kulttuurin olemuksen olevan enemmän vuorovaikutuksessa keskenään, kuin että toimijuus olisi vain sosiokulttuuristen tekijöiden toistoa. Eteläpellon ynnä muiden (2011) mukaan juuri ihmisen tiedostamattomat sosiaaliset, taloudelliset, kulttuurilliset ja aineelliset edellytykset vaikuttavat ihmisen valinnanvapauteen, eli näin ollen voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa toimijuutta. Myös Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi (2013) korostavat, että toimijuus ei ole täysin vapaata esimerkiksi sosiaalisista rakenteista tai käytännöistä, vaikka ulospäin valinnat saattaisivat vaikuttaa puhtaasti autonomisilta.

Toisin kuin Vygotsky (1978), Billet (2006) on painottanut yksilön merkitystä toimijuudessa. Etenkin työssä oppimisen näkökulmasta hän esittää toimijan yksilöllisellä roolilla olevan erityistä merkitystä oppimisen laatuun ja tuloksiin. Hän esittää, että toimijuudessa yksilön ja sosiaalisen ympäristön vuorovaikutus mahdollistaa sosiaalisen ympäristön muuttamisen ja uudelleenrakentamisen. Billet väittääkin, että oppimistilanteeseen tullessaan yksilöllillä on aina oma identiteetti ja tausta, jonka mukaan sosiaalinen ympäristö tulkitaan, ja joka siten vaikuttaa oppimisen toimijuuteen. Oma tulkintakehys vaikuttaa siten myös mahdollisiin päätöksiin ja toimenpiteisiin, joita yksilö kussakin tilanteessa toimeenpanee. Toimijuus ei kuitenkaan ole peräisin tyhjiöstä, vaan yksilöltä vaaditaan Schulzin ja Geithnerin (2010) mukaan yksilön sitoutumista toimijuuteen. Sitoutumisen määritelmän voidaan tulkita yhtenevän Billetin intentionaalisuuden olemukseen toimijuudessa. Myös Suorsan (2018, s. 85) mukaan tietyt ilmiöt herättävät yksilössä kokemuspohjaisia tunteita, jolloin niiden kognitiivinen tulkinta on yhteydessä toimijuuteen.

Toimijuus ilmiönä on siis subjektista objektiin kohdistuvaa sosiokulttuurisesta sijainnistaan riippuvaista toimintaa, jossa yksilön aktiivisuus ja intentiot ovat siis vuorovaikutuksessa sosiokulttuurisen ympäristön kanssa. Tätä vuorovaikutusta kuvaa nähdäkseni käsitys siitä, että yksilö kokee, reagoi ja

tulkitsen jatkuvasti ympäristöään, sekä pyrkii henkilökohtaisen identiteetin, subjektiivisen kokemuksen ja intentioiden avulla vaikuttamaan aktiivisesti ympäristöönsä, mitä havainnollistan kuviossa 3. Toimijuuden kautta muokkaamme myös sosiaalisia olosuhteita, ratkaisemme ristiriitoja, tuotamme uusia kulttuurisia artefakteja ja luomme uusia tapoja elämiselle ja minälle. (Ajgaonkar ym., 2022; Billet, 2006) Sosiaalisen ympäristön kanssa vuorovaikutuksen ja sen muuttamisen lisäksi toimijuudessa (*activities*) ihmiset kehittävät siten persoonallisuuttaan, taitojansa (*skills*) ja tietoisuuttansa (*consciousness*) (Billet, 2006). Näin ollen tulkiten toimijuuden sisältävän Engeströmin (1987) kolmiomallin mukaiset sisällöt, mutta lisään siihen Billettiä (2006) tulkiten vahvemman vuorovaikutuksellisen sidoksen sosiokulttuuriseen ympäristöön. Tässä tutkimuksessa käsittelen toimijuuden olemusta siis kuvioon 3 mallintamani viitekehysten kautta.



KUVIO 3. Toimijuus mukaillen Engeström (1987) ja Billet (2006) – tulkintani toimijuudesta subjektorientoituneen sosiokulttuurisen ymmärryksen mukaan

Toimijuuteen voidaan sisällyttää oletus toimijuuden vaikuttavuudesta ja vallasta (Eteläpelto, ym., 2011). He väittävät, että ”toimijuus ei ole mahdollista, ellei toimijalla ole valtaa ja voimaa vaikuttaa asioihin”. Vallan suhde toimijuuteen

kuitenkin on erityisen selkeä silloin, kun vallankäyttö asettaa rajoitteita toimijuudelle (Eteläpelto ym., 2011). Tästä syystä on myös tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeää tarkastella toimijuuden resursseja ja esimerkiksi sitä, kenellä on toimijuutta, resursseja ja miten millaista näiden ihmisten toimijuus on? Onko jokaisella mahdollisuudet toimijuuteen esimerkiksi työssä omaan rooliinsa ja työn tekemisen tapoihin?

2.2 Toimijuus työelämässä

Työelämän tutkimuksessa toimijuus kiinnostaa tutkijoita esimerkiksi työhön sitoutumisen, sekä työssä viihtymisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta (Eteläpelto, Heiskanen ja Collin, 2011). Sosiokulttuurisella toimijuudella on myös erityinen rooli työntekijän ammatillisen identiteetin muodostumisessa ja toimijoiden mahdollisuudessa muuttaa toimintaympäristöään (Billet, 2006; Vähäsantanen, 2014). Työelämän jatkuvasti kasvaneiden vaatimusten keskellä Eteläpelto ym. (2011) esittävät huolen työntekijöiden, esimerkiksi korkeakoulutettujen asiantuntijoiden mahdollisuudesta luovuuteen ja työn vaikuttavuuteen, jos työn joustavuustekijät eivät kehity yhtä nopeasti. Jotta siis työssä viihdyttäisiin ja siihen sitouduttaisiin, Eteläpellon ynnä muiden mukaan olisi oleellista kasvattaa työntekijän mahdollisuutta autonomiseen toimijuuteen. Heidän mukaansa nyt työelämään astuva sukupolvi on entistä korkeammin koulutettua, mikä liittyy myös asiantuntijatehtävien määrän kasvuun, sekä kasvaneen itsemääräämiseen ja valinnanvapauteen. Tällöin he odottavat työelämältä joustavuutta ja autonomista määräysvaltaa omasta toimijuudestaan.

Työelämän ja toimijuuden käsitteiden tiet risteävät myös silloin kun tarkastellaan työltä vaadittua joustavuutta ja työntekijöiden tarvetta turvallisuuden tunteeseen (Eteläpelto, Heiskanen, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi, 2013). Tällöin työntekijöille luovutetun autonomian ja vapaamman toimijuuden avulla saavutettaisiin merkityksellisiä urapolkuja ja muutosresilienssiä, vastapainoksi työelämän epävarmuustekijöille, kuten määräaikaistalle työsuhteille tai jatkuvalla muutoksilla työelämän olosuhteissa.

Toimijuus voidaan nähdä lisäksi oleellisena osana työntekijöiden autonomiaa, joka on yksi työviihtyvyyden avaintekijöistä. Eteläpelto ynnä muut

(2011) yhdistävät toimijuuden työelämässä siten vahvasti vallankäytön näkökulmaan ja esittävät, että asiantuntijatyön toimijuutta ei ole syytä johtaa käskyttämällä ja kontrollilla, vaan nykytyöelämässä vaaditaan uudenlaista johtajuutta. Autonomian rajojen laajentaminen työelämässä on yksi nykytyöelämässä muutoksen alainen ilmiö (Julkunen, 2008; Lemmetty & Collin, 2020). Esimerkkinä tästä voidaan esittää työn oleellisen päätöksenteon delegoimista työntekijälle tai tiimille itselleen, mikä onkin olennainen johtajuusfilosofia itseohjautuvien organisaatioiden taustalla. Vastuu työstä siis yksilöllistyy työntekijälle, jolloin työntekijät ovat itse vastuussa menestyksestään ja epäonnistumisistaan, mutta myös hyvinvoinnistaan ja rajojen asettamisesta työlle (Julkunen, 2008). Tavoitteena autonomian lisäämisessä on Eteläpellon ynnä muiden (2011) mukaan autonomian lisäämisen kautta sisäisen motivaation vahvistaminen. Kuitenkin muun muassa Julkunen (2008), sekä Lemmetty ja Collin (2020) esittävät tälle oletukselle kritiikkinä sen, että vastuun ja autonomian lisääminen saattaa tuntua työntekijälle myös kuormittavalta. Lisäksi Eteläpelto ynnä muut (2011) näkevät organisaatiomuutokset yhtenä työntekijää kuormittavana tekijänä, varsinkin jos muutokseen ei anneta tarvittavia resursseja. Tämä kuormittuneisuus puolestaan vaikuttaa Eteläpellon ym. mukaan merkittävästi työntekijän toimijuuteen.

Työelämässä esiintyvää aktiivista toimijuutta voidaan tarkastella myös osallisuuden käsitteen kautta. Osallisuuden käsitteeseen kuuluu Kettusen (2021) mukaan kokemus oman toiminnan merkityksellisyydestä ja tunnustuksesta, sekä sen kautta käsitellään työnantajan julkilausumia työntekijöiden aktiivisesta toimijuudesta osana työyhteisöä. Myös Alasoini (2021) esittää, että osallisuuden kautta voidaan tarkastella työntekijöiden laajentunutta kehitysvastuuta osana työn kuvaa, mitä taas on työpsykologisessa tutkimuksessa tarkasteltu eräänä työn tehostamisen tapana. Osallisuuden käsitteen luonnehtimisessa on kuitenkin suomalaisessa työmarkkinakeskustelussa keskitytty erityisesti valta-asetelmiin työntekijän ja työnantajan välillä (Kettunen, 2021). Osallisuus ja toimijuus on siten ymmärretty esimerkiksi vaikuttamiseen pyrkivänä aktiivisuutena ammattiyhdistyksissä tai myöhemmin luottamusmiestoiminnassa. Nykytyöelämässä Alasoinin (2021) mukaan osallisuutta voidaan kuvata työntekijän näkyvämpänä roolina lisäarvon tuottamisessa, sekä työn tuottamisen

tavan parantamisessa, jolloin työntekijöillä on myös näkyvämpi rooli työpaikkansa menestymisessä ja säilymisessä.

Yhä useammin työntekijät nähdään työelämässä aktiivisina yksilöinä, joilla on valtaa ja autonomiaa vaikuttaa muun muassa työnsä sisältöön tai oman työnsä johtamiseen. Tämä on Julkusen (2008) mukaan osa uusliberalistista työmarkkinoita koskettavaa jatkumoa, jossa ulkoinen managerialistinen kontrolli korvataan työntekijöiden itseohjautuvuudella. Toimijuuden käsitteeseen sisältyy työelämässä siis oletus työntekijöiden subjektiviteetista, johon sisältyy työntekijän tunteet ammattitaidosta, ja -ylpeydestä, sekä koko organisaation kulttuurissa elävä niin kutsuttu epävirallinen organisaatio.

Toimijuus työelämässä voidaan siis ymmärtää yksilön aktiivisuutena työssään, joka näkyy esimerkiksi vastuun sekä autonomisuuden tavoitteluna. Työntekijän toimijuuteen vaikuttaa organisaation tavoitteet ja kulttuuri, jotka muun muassa määrittelevät raamit ja mahdollisuudet työntekijän autonomisuudelle. Autonomisuuden tunteen lisäämisellä voidaan teoreettisen viitekehyksen perusteella saavuttaa työntekijän kasvanutta sisäisen motivaation tunnetta, sekä esimerkiksi työhyvinvointia. Toisaalta työntekijän autonomian ja vastuun kasvattamisella saattaa lisätä kuormittavuuden kokemusta työssä. Toimijuuden käsite sisältää oletuksen vaikuttamiseen pyrkivästä aktiivisuudesta, mikä yhdistyy myös itseohjautuvissa organisaatioissa edellytettyn työntekijän toimijuuteen. Itseohjautuville organisaatioille yhtenä merkityksellisenä määreenä voidaankin pitää työntekijän vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa yritystä, sekä omaa työtä koskeviin päätöksiin.

2.3 Työssä oppiminen ja toimijuus

Elinikäisen oppimisen eetosta korostavassa nykytyöelämässä työssä oppimisesta on tullut merkittävä oppimisen näyttämö. Yhä paremmin tunnistetaan se, että formaalin koulutuksen lisäksi oppiminen jatkuu läpi elämänkulun esimerkiksi työn ohessa – näin ollen työpaikkojen merkitys oppimisympäristöinä korostuu (Kupias & Peltola, 2019). Nykytyöelämässä Julkusen (2008) mukaan työn epävarmuus on lisääntynyt ja jatkuvan oppimisen tarve korostuu jatkuvan muutoksen keskellä. Oikeastaan työntekijöiltä

odotetaan jatkuvaa uudistumiskyvykkyyttä, mikä voidaan nähdä yhtenä tekijänä sille, että työelämä mielletään entistä raskaammaksi ja kuormittavammaksi. Erityisesti jatkuvasta oppimisesta ja siihen liittyvästä yksilön aktiivisesta toimijuudesta keskustellaan yhä enemmän työelämässä oppimisen, sekä aktiivisen kansalaisuuden näkökulmasta (Eteläpelto, ym., 2013). Kun jatkuva oppiminen asetetaan työelämän kontekstiin, nousee kysymys siitä, mihin suuntaan on tarkoitus oppimista suunnata ja kenen näkökulmaa se hyödyttää. Onko työssä oppimisella oikeastaan aina edes olemassa tiettyä suuntaa tai tavoitetta?

Engeströmin (2001) mukaan perinteiset oppimisen teoriat olettavat, että oppiminen on suoraviivainen prosessi, jossa yksilö tai organisaatio omaksuu uuden tunnistettavissa olevan tiedon tai taidon, minkä seurauksena käytöksen voidaan havaita muuttuvan opitun mukaiseksi. Niin ikään opittavan asian oletetaan olevan selkeästi määriteltävissä ja suhteellisen muuttumaton. Muuttuvan työelämän kontekstissa Engeström esittää kysymyksen, että mitä jos nämä oletukset eivät olekaan voimassa työssä oppimisessa. Engeström väittää, että työn muutostarpeisiin vastatessa, yksilöiden ja organisaatioiden tulee usein oppia käytäntöjä ja aktiivisuutta, jota ei vielä ole olemassa. Oppiminen tapahtuu siis samalla, kun uutta tapaa toimia luodaan. Työssä oppiminen on siis yhteisössä ja kulttuurisessa kontekstissa tapahtuvaa uuteen sopeutumista tai uuden parempaa ymmärtämistä niin, että lopputulos oppimisesta ei välttämättä ole etukäteen määriteltävissä (ks. Schulz & Geithner, 2010; Engeström, 2001). Työssä oppiminen tapahtuu yleensä vuorovaikutuksessa toisten kanssa joko niin, että pyritään yhdessä ymmärtämään jotain työn ongelmaa paremmin, tai toisaalta tuomalla keskusteluun jo aikaisemmasta kokemuksestaan opittuja asioita. (Schulz ja Geithner, 2010; Billet, 2006). Aikaisemmin opitut asiat asetetaan siten uuteen kontekstiin ja tieto jaetaan muille. Schulz ja Geithner esittävät, että työssä oppimista ylläpidetään ainakin huomioimalla organisaation kollektiivinen kehitys, yksilöiden ongelmanratkaisu- ja reflektointitaidot, sekä yhteisen ymmärryksen varmistaminen. Yhteisössä tapahtuvalla oppimisella voidaan nähdä olevan oleellinen rooli myös esimerkiksi uusien innovaatioiden syntyminen taustalla (Heiskanen, 2011). Oppiminen työelämässä ei siis suinkaan aina ole ylhäältä alas johdettua tiedon siirtämistä.

Työssä oppiminen ei myöskään ole päämäärätöntä vuorovaikutuksessa syntyvää innovointia ja pirskahtelua. Erilaiset ympäristöt ja yhteisöt Kupiaksen ja Peltolan (2019) mukaan myös mahdollistavat työssä oppimista eri tavoin. Erityisesti työelämässä oppimisen ympäristöön vaikuttaa merkittävästi organisaation strategia, toimintamallit ja kulttuuri. Lisäksi työssä oppimiseen vaikuttaa Kupiaksen ja Peltolan (2019) mukaan yhteiskunnalliset muutokset ja esimerkiksi teknologinen kehitys, jotka osaltaan luovat uusia osaamistarpeita työelämään.

Työn muutostarpeet ovat Engeströmin (2001) mukaan edellyttäneet perinteisempien teoreettisten oletuksien uudistamista työssä oppimisesta. Oppimiskäsitysten lisäksi on myös tullut tarpeelliseksi tarkastella uusliberalistisen yksilönäkökulman yleistymisen vaikutusta käsityksiin työssä oppimisesta. Julkusen (2008) mukaan työelämässä on globaalin uusliberalismin periaatteiden mukaan alettu rakentaa markkinakeskeisempää työmarkkinaa, jossa yksilön rooli korostuu. Organisaatiot tosiaan ovat viime vuosikymmeninä siirtäneet valtaa yksilöille madaltamalla organisaation hierarkkisia rakenteita, jolloin samalla vastuu työntekijän osaamisesta ja sen kehittymisestä on siirtynyt yksilöille itselleen (Lemmetty & Collin, 2020).

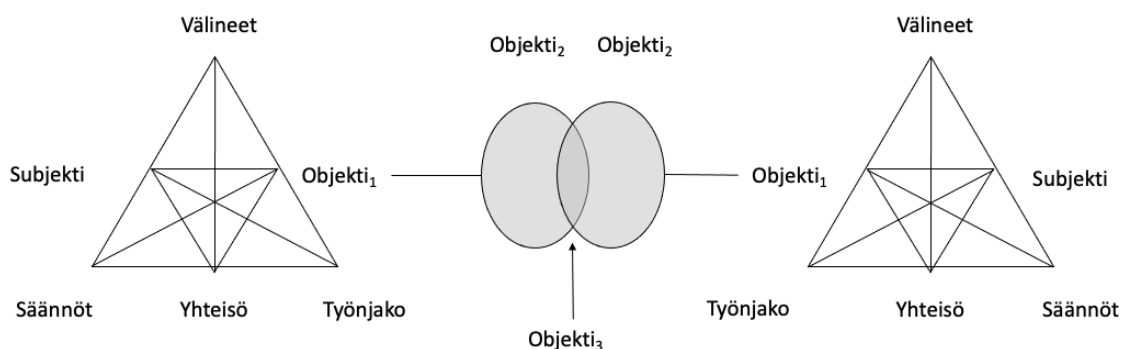
Oppimiseen kuuluu Kupiaksen ja Peltolan (2019) mukaan myös luopuminen. Jotta voidaan omaksua uusia toimintatapoja esimerkiksi uudessa työssä, täytyy työntekijän pystyä luopumaan edellisistä toimintamalleista, jotka ovat ristiriidassa uusien kanssa. Esimerkkinä tällaisesta oppimisen tilanteesta voidaan pitää työntekijän perehtymistä uuteen työhön. Työntekijän tulee tunnistaa uuteen työhön perehtyessään ne teemat, jotka eivät enää ole relevantteja tai päde uudessa ympäristössä, jolloin tilalle muodostetaan uusia käsityksiä.

2.4 Ekspansiivinen oppiminen

Ekspansiivisen oppimisen teoria tarkastelee työyhteisöissä tapahtuvaa yhteisöllistä oppimista, ja sen taustalla vaikuttaa ajatus luovasta yhteisöllisestä käsitteenmuodostuksen prosessista (Hyrkkö & Kajamaa, 2021). Ekspansiivisen oppimisen käsite on Engeströmin (1987) esittämä ajatus työssä tapahtuvasta

oppimisesta, jossa keskeinen ajatus on se, että ryhmän yhteistyössä ja vuorovaikutteisessa toimijuudessa voidaan luoda uusia konsepteja ja käsityksiä, jotka olisivat olleet yksilöiden itsensä yksin saavuttamattomissa. Tätä luovaa yhteisöllistä käsitteenmuodostusprosessia voisi kuvata myös yhteisöllisenä oivaltamisena. Yhteisössä käsitteenmuodostus nojaa Billetin (2006) näkemykseen toimijuudesta yksilön ja sosiaalisen ympäristön vuorovaikutuksena, jossa sosiaalisen ympäristön muutos on mahdollinen. Esimerkkinä tästä voidaan tarkastella tilannetta, jossa käsitteenmuodostusprosessin yhteydessä yksilön näkemys ilmiöstä vaihtuu ja siten käsitteenmuodostus ja yhteisön keskustelu muuttaa yksilön toimijuutta.

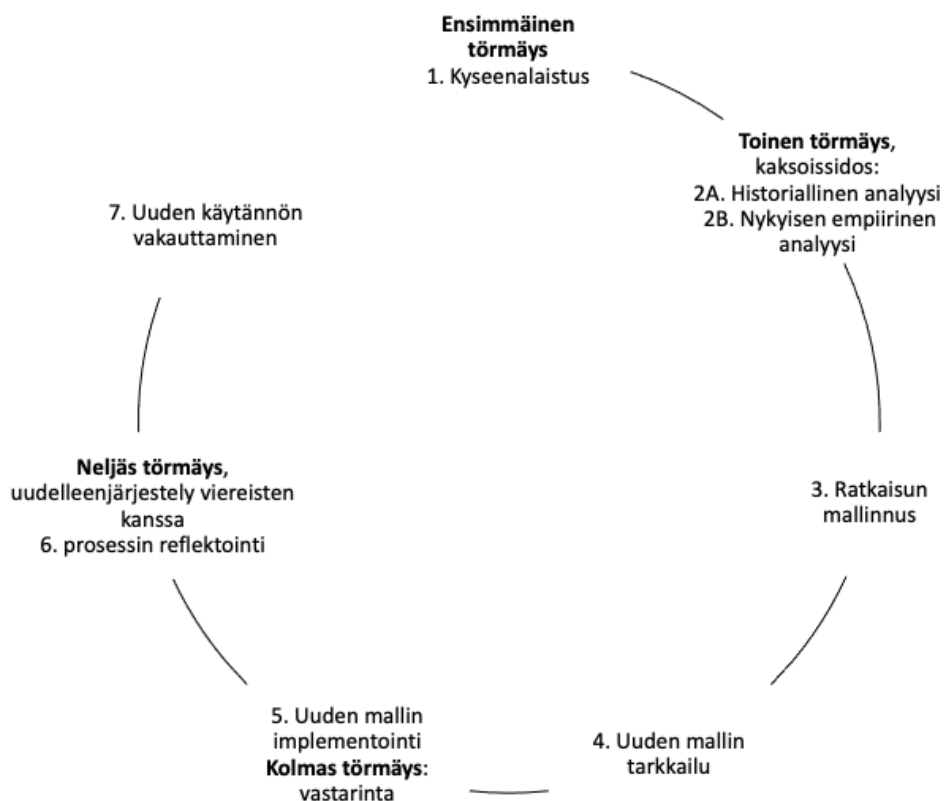
Ekspansiivinen oppiminen on mielenkiintoinen teoria kuvaamaan myös työssä oppimista. Kuten edellä mainittu, se ottaa huomioon oppimiseen vaikuttavat artefaktit ja sosiokulttuurisen ympäristön, joka vaikuttaa aktiivisuuden tulokseen. Ekspansiiviseen oppimisen mukaan aktiviteetit ovat avoimia ja voivat omaksua aktiviteetin ulkopuolisia elementtejä. Engeström nimittää tätä törmäykseksi (*contradiction*), joka ei välttämättä ole negatiivinen tapahtuma, vaan voi luoda uutta. (Engeström, 2001, s. 137) Myös kaksi interaktiivista aktiviteettisysteemiä voi kohdatessaan luoda jotain uutta, joka on yksittäisten mukana olevien aktiviteettisysteemien saavuttamattomissa (Engeström, 2001, s. 136).



KUVIO 4. Ekspansiivinen oppiminen, Engeström (2001)

Ekspansiivista oppimista voidaan tarkastella myös syklimallin mukaan, joka ilmentää törmäysten ja oppimistapahtumien kulkua syklisenä jatkumona (Kuvio 5). Syklimallissa otetaan huomioon Engeströmin (2001; 2015) ekspansiivisen

oppimisen teorian mukaan, että kaikkea opittavaa ei tiedetä etukäteen. Tästä syystä Engeström (2015) esittää syklin alkavan kyseenalaistamisen törmäyksestä. Kyseenalaistaminen tarkoittaa nykyisten vakiintuneiden käytäntöjen pohtimista ja johtaa syklin mukaan niiden pohtimiseen sekä historiallisen analyysin, että nykytilan empirian analyysin kautta (toinen törmäys). Kolmantena strategisena oppimistoimena syklissä on mallinnus, joka Engeströmin (2015) mukaan keskeisin ekspansiivisen metodologian löydös. Mallinnus on erityisen hedelmällinen oppimisen tapa uuden ratkaisun hahmottelemisessa (Engeström 2001). Ratkaisujen mallinnuksen jälkeen syklissä siirrytään ratkaisujen tarkkailuun ja analyysiin toimijoiden päivittäisessä toiminnassa, mikä onkin syklissä haastavinta (Engeström, 2015). Tämä vaihe voi tarkoittaa esimerkiksi neuvottelua uuden mallin sisällöstä tarkkailun perusteella tai vaihtoehtoisten toimintatapojen vertailua tarkkailtavaan ratkaisuun. Tarkkailun jälkeen ratkaisu implementoidaan osaksi toimintaa joko kokonaan tai osittain, jonka jälkeen tilanne pyritään tasapainottamaan ja saamaan muutos osaksi vakiintunutta toimintaa (Engeström, 2001; 2015).



KUVIO 5. Strategiset oppimistoimet ja vastaavat törmäykset ekspansiivisen oppimisen syklissä (Engeström, 2001, s. 152)

Ekspansiivisen oppimisen teoria tuo mielenkiintoisen näkökulman työssä oppimisen olemukseen. Teoriassa yhdistyvät näkökulmat yhteisössä oppimisesta (ks. Schulz ja Geithner, 2010; Engeström, 2001; Billet, 2006) sekä siitä, että oppiminen työssä ei aina tarkoita suoraviivaista tietyn rajatun konseptin omaksumista, ja sen ottamista osaksi käytäntöä (ks. Engeström, 2001; Heiskanen 2011). Tässä tutkimuksessa hyödynnänkin näitä näkökulmia tarkastellessani työntekijöiden kuvauksia itseohjautuvan organisaation olemuksesta ja siihen perehtymisestä. Pidän mielenkiintoisena tarkastella tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien kuvauksia työhön perehtyessä opeteltavista asioista ja hahmotella niitä ekspansiivisen syklin narratiiviin nojaten.

3 ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO

Työelämässä yksilöiden autonomia ja itseohjautuvuus on herättänyt keskustelua yhä enemmän, ja itseohjautuviksi organisaatioiksi itseään nimeävät organisoitumistavat ovat lisääntyneet (Martela & Jarenko, 2017). Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä henkilöstö on jakautunut soluiksi kutsuttuihin tiimeihin, jotka toimivat itseohjautuvasti osana organisaatiota. Itseohjautuva organisaatio on suhteellisen tuore ilmiö ja yleistynyt etenkin ohjelmistokehityksen alalla. Tutkimuksen tapausyritys kutsuu omaa itseohjautuvaa organisoitumistapaansa solutyöskentelymalliksi itseohjautuvien tiimien, eli solujen mukaan. Tutkimuksessa käsitelen solutyöskentelymallia empiirisenä esimerkkinä itseohjautuvasta organisaatiosta.

Solutyöskentelymallin teoreettisen näkökulman hahmottamiseksi yrityksen organisoitumistapana esittelen ensin itseohjautuvan organisaation erilaiset määrittelyt ja painopisteet alan kirjallisuuden valossa, sekä taustoitan yrityksen motivaatiota solutyöskentelymallin käyttöönottoon psykologisten perustarpeiden teorian kautta. Lisäksi tarkastelen itseohjautuvuutta myös yksilön näkökulmasta. Asiantuntijatyössä esiintyvän itsensä johtamisen teemat usein linkitetään myös itseohjautuvuuden käsitteeseen, minkä takia johtajuus ja sen erilaiset ilmenemisen tavat ovat tärkeä osa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Viimeisenä tarkastelen toimijuuden käsitteen suhteutumista itseohjautuvien organisaatioiden teoreettiseen viitekehukseen.

3.1 Itseohjautuvuus organisaatiossa

Itseohjautuvassa organisaatiossa, tai itseorganisoitumisessa on Auran ynnä muiden (2021) mukaan kysymys ennen kaikkea henkilöstön vaikutusvallasta ja vastuusta päätöksenteossa, mikä pohjautuu lähtökohtaisesti yrityksen johdon henkilöstöarvoihin. Itseohjautuvan organisaation organisoitumistavalla

tarkoitetaan siis tilaa, jossa ylhäältä tulevat hierarkkiset rakenteet on minimoitu (Martela & Jarenko, 2017). Kostamo (2017) määrittelee toisaalta itseorganisoitumisen ryhmän toimintana siten, että rakenteita ja toimintatapoja muodostetaan tarpeen mukaan, mutta muodostettuja rakenteita voidaan jatkuvasti muokata. Edellä mainittujen määritelmien perusteella nähdäkseni itseohjautuvan organisaation määrittelyyn voidaan sisällyttää ajatus johtajuuden jakautumisesta organisaatiossa eri tavoilla. Keskeisenä kantavana teemana itseohjautuvien organisaatioiden tarkoituksessa kirjallisuudesta voidaan nostaa esille ajatus siitä, että vallan hajauttamisella ja työntekijän autonomisuuden lisäämisellä voidaan saavuttaa yrityksessä ketteryyttä, parempia päätöksiä, sekä työhyvinvointia.

Tarkemmin itseohjautuva organisoituminen voidaan Pajun (2017) mukaan nähdä myös kompleksisen, vuorovaikutukseen perustuvan ja alati muuttuvan systeemin ominaisuutena. Itseohjautuva organisaatio ei siis Pajun mukaan ole kaoottisesti toimiva systeemi, vaan olennaista on yksilöihin eli agentteihin ja niiden väliseen vuorovaikutukseen kohdistuvat mahdollisuudet ja rajoitteet. Tällaisia ohjaavia tekijöitä voivat olla mm. protokollat, palkitseminen, jaetut arvot ja tiedostamattomat käyttäytymismallit. Protokollien ja jaettujen arvojen avulla voidaan pyrkiä varmistamaan oikeudenmukaisuuden toteutuminen organisaatiossa. Jaettujen arvojen vaalimisella voidaan puolestaan vahvistaa yhteisössä jaettua ymmärrystä siitä, mitä organisaatio tekee, mihin suuntaan se on menossa, ja mitä tämä suunta tarkoittaa työntekijän oman roolin näkökulmasta.

Itseohjautuvan organisaation vastakohtana voidaan pitää perinteistä taylorismiin perustuvaa hierarkkista ylhäältä-alas (*top-down*) organisoitunutta organisaatiota, jossa organisaation johto on luonut organisaatiolle selkeän hierarkian ja rakenteen, ja jossa työntekijöillä ei ole merkittävästi liikkumavaraa roolinsa päätösten itsenäisyyteen (Lee & Edmondson, 2017; Martela & Jarenko, 2017). Perinteinen hierarkkinen johtaminen on ollut pitkään työelämän ja organisoitumisen muuttumaton normi. Kettunen (2021, s. 21) sen sijaan kuvaa hierarkkista organisoitumistapaa paternalismin käsitteen kautta, jolla hän tarkoittaa sosiaalisen järjestyksen muotoja, kuten työnantajan pyrkimyksiä rationalisoida työtä ja tuotantoa valvonnan, sekä tottelevaisuuden edellytyksen

kautta. Paternalismi näin ollen käsitteenä viittaa samankaltaisiin tematiikkoihin, kuin tayloristinen liikkeenjohdon oppi.

Hierarkkisen mallin hyötyjä Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan on mm. roolien ja vastuualueiden ennustettavuus isoissa organisaatioissa, sekä vastuun ja auktoriteetin selkeä ohjautuminen esimerkiksi konfliktitilanteissa, tai kun työtä on hankala täysin määritellä tai sopia. Keskijohtoon perustuva hierarkkinen malli onkin saavuttanut jokseenkin vakaan aseman työn organisoinnin tapana, mutta nyt sitä haastaa itseohjautuvien organisaatioiden nousu (Lee & Edmondson, 2017). Hierarkkisen mallin haastajiksi Lee ja Edmondson esittävät kolmea trendiä: nopea tiedonkulku ja teknologian kehitys nopean tiedonkulun mahdollistajana, tietotyön yleistyminen, sekä työn merkityksellisyyden arvostamisen nousu.

Edellä mainitut perinteisen byrokraattisen organisaatiomallin haastajat ovat syitä sille, miksi itseorganisoituminen yleistyy juuri nyt (Lee & Edmondson, 2017; Martela & Jarenko, 2017). Organisaatiot tarvitsevat nyky maailman nopeassa muutoksessa ketteryyttä, joka on hankalampi saavuttaa, jos kaikki tehty työ kulkee ensin oman lähiesihenkilön hyväksynnän kautta. Lisäksi tietotyölle ja asiantuntijatehtävillä on ominaista, ettei lähiesihenkilöllä välttämättä ole parasta mahdollista näkökulmaa tai tietoa parhaista toimintatavoista kussakin tilanteessa. (Lee & Edmondson, 2017; Martela & Jarenko, 2017.) Perinteistä hierarkkista mallia on Hökkän, Vähäsantasen ja Saarisen (2010) mukaan kyseenalaistettu myös julkisjohtollisissa organisaatioissa esimerkiksi organisaation uusiutumiskyvyn näkökulmasta. Tähän perustuukin näkökulma siitä, että paras asiantuntijuus organisaatiossa tehtävää päätöstä kohtaan on sillä asiantuntijalla, kenen roolia päätös eniten koskettaa, jolloin myös tällä asiantuntijalla tulisi olla sananvaltaa päätökseen. Hallinnon ja johtajuuden historiallisessa diskurssissa itseohjautuvuuden ideaa käsitellessä Kostamon (2017) mukaan korostuu dikotomiat vapauden ja kontrollin, sekä vallan hajauttamisen ja keskittämisen välillä.

Itseohjautuminen ja autonomia organisoitumistapana tarvitsee toimiakseen Salovaaran (2017) mukaan erityisesti yhteisten merkitysten rakentumista. Esimerkiksi kansalaisaktivismi perustuu itseohjautuvana toimijuutena vahvasti juuri kansalaisten autonomiaan ja vapauteen ilmaista omia päämääriään, sekä

yhteisöllisyyden kautta saavutettuihin voimaantumisiin, ja jopa näiden seurauksina saavutettuihin yhteiskunnallisiin muutoksiin (Salovaara, 2017).

Itseohjautuvuuden ja autonomian lisäämiseksi työn organisoinnissa on myös muita keinoja, kuin koko organisaation muuttaminen itseohjautuvaksi. Esimerkiksi Leen ja Edmonsonin (2017) mukaan erilaisia työn järjestelyn malleja, jotka haastavat perinteistä esihenkilö-hierarkiaa, voi olla mm. itseohjautuvat tiimit, joissa hyödynnetään jaetun johtajuuden periaatteita. Jaettu johtajuus on sitä johtajuuden täyteistä työtä, jossa tietty tiimi sitoutuu sen yhteisiin päämääriin (Juuti, 2020). Myös hierarkian ”tasoja” organisaatiossa voidaan muilla tavoin vähentää itseohjautuvuuden ja autonomian lisäämiseksi (Lee & Edmondson, 2017). Vastuuta ja vapautta voidaan työntekijälle antaa esimerkiksi työn tekemisen tavassa, työn monitoroinnissa, resurssien allokoinnissa, suorituksen johtamisessa, tai yrityksen strategiatyössä. Siinä missä hierarkkisesta ja managerialistisesta organisoitumisesta radikaalimmin erottautuvat itseohjautuvat organisaatiot voivat hyödyntää jopa suurinta osaa edellä mainituista tavoista, Lee ja Edmondson (2017) esittävät, että autonomian lisääminen vain joissain edellä mainituista tavoista voi myös edesauttaa itseohjautuvuuden positiivisia lopputuloksia.

Ongelmattomia itseohjautuvat organisaatiot eivät tietenkään ole. Enimmäkseen kritiikkiä on Kostamon, Vuoren ja Vanttisen (2020) mukaan noussut esiin mm. siitä, että itseohjautuvat organisaatiot eivät ole ihmelääke, joka soveltuu kaikille. Toisaalta Kostamo ym. esittävät, että itseohjautuvat organisaatiot eivät ole täysin hierarkiattomia, vaan epävirallisia hierarkkisia asemia saattaa muodostua. Juuri epävirallisten hierarkioiden muodostumisen vuoksi on itseohjautuvien organisaatioiden oikeudenmukaisuutta kritisoitu. Huoli oikeudenmukaisuudesta kohdistuu siis valtasuhteiden muodostumiseen henkilökemioiden perusteella, jolloin nämä ääneen lausumattomat hierarkiat voisivat aiheuttaa esimerkiksi konfliktitilanteina (Kostamo, ym., 2020).

3.2 Itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta

Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021) jakavat itseohjautuvuuden määritelmän organisaation itseohjautuvuuteen ja työntekijän itseohjautuvuuteen.

Ensimmäisessä on heidän mukaansa kyse organisaation päätävällän jakautumisesta työntekijöille, kun taas jälkimmäinen käsittelee työntekijän oman työn vapautta. Tässä esittelen itseohjautuvuutta yksilön näkökulmasta ja pureudun organisaation itseohjautuvuutta koskeviin kysymyksiin seuraavassa luvussa.

Työntekijän omaa työtä koskeva itseohjautuvuus voidaan Martelan ynnä muiden (2021) mukaan jakaa kolmeen tasoon: työn tekemisen tavoista päättämiseen, työn johtamisen oikeuteen, sekä valtaan osallistua organisaation kehittämiseen. Itseohjautuvuuden käsitteeseen kuuluu sisäänrakennettuna Pirkkalaisen (2003, s. 35) mukaan oletukset siitä, että yksilö on autonominen ja ympäristöstään irrallinen, vaikka ympäristö vaikuttaakin toimijuuteen:

”on olemassa autonominen 'itse' (self) ja toisena, että itse (self) on 'ympäristöstä' irrallinen toiminnallinen entiteetti, jonka kehitystä ohjaa ensisijaisesti organismin sisäinen kypsyminen ja johon ympäristö vain jollakin tavoin 'vaikuttaa’”.

Lisäksi itseohjautuvuuteen sisältyy oletus ohjattavuudesta tai ohjauksesta, jonka vuoksi Pirkkalainen väittää, että on oleellista kysyä, mikä tai kuka toimintaa ohjaa. Esimerkiksi oppimista voidaan kasvatustieteen näkökulmasta tarkastella tietoisien toiminnan itse ohjaamisesta, eli siitä, että toimijuudella ja oppimisella on tietoinen tavoite. Tällöin itseohjautuvuus ja toisaalta autonomia voidaan siis nähdä yksilölähtöisenä toimijuutena.

Tuukka Kostamon (2017) mukaan itseohjautuvuus yksilötasolla tarkoittaa kyvykkyyttä toimintaan ilman, että kukaan ulkopuolinen ohjaa tai ohjeistaa. Yksilö näin ollen oma-aloitteisesti tunnistaa toiminnan päämäärän ja kykenee johtamaan itsensä toimimaan päämäärän edellyttämällä tavalla. Yksilön itseohjautuvuus organisaatiossa tarkoittaa siis tämän autonomian lisäämistä siitä syystä, että työntekijän itsensä ajatellaan olevan työnsä paras asiantuntija. Kostamo (2020) toteaa, että organisaatio- ja yksilötason itseohjautuvuuden määrittelyille yhteistä on se, että kyse on päätöksenteon hajauttamisesta ja autonomian lisäämisestä, mutta ne eroavat toisistaan tarkoituksessa, tuloksissa ja sisällössä.

Yksilön itseohjautuvuus kirjallisuudessa sisältää samantyyppisiä elementtejä kuin itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen ilmenee esimerkiksi työntekijän käytöksessä sisäisesti motivoivissa työtehtävissä (Harari, M. B.,

Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K., 2021). Harari ym. esittävät myös, että itsensä johtaminen perustuu työntekijän minäpystyvyyden kokemukseen. Minäpystyvyyden kokemusta taas Ryan ja Deci (2020) rinnastavat sisäiseen motivaatioon ja autonomiaan. Minäpystyvyyden kokemus siis näin ollen perustuisi sekä psykologisten perustarpeiden, että minäpystyvyyden toteutumista tukevaan toimintaympäristöön (Harari, ym., 2021; Ryan & Deci, 2020; Pirkkalainen, 2003). Etenkin autonomian ja siten yksilön itseohjautuvuuden mahdollistaminen tukee psykologisten perustarpeiden toteutumista (Ryan & Deci, 2020). Tulkitsen siis, että itsensä johtamisen käsite ja yksilön itseohjautuvuus voidaan vahvasti linkittää, eli niitä voidaan tarkastella toisiinsa rinnastettavina seikkoina.

3.2.1 Psykologiset perustarpeet ja työhyvinvointi

Itseohjautuvan organisaation mallin yleistymistä vauhdittaa lisäksi se, että itseohjautuvuus ja autonomia luo merkityksellisyyden tunnetta työssä (Lee & Edmonson, 2017; Ryan & Deci, 2020). Merkityksellisyyden ja työhyvinvointiin panostamisen tärkeys korostuu Martelan & Jarenkon (2017) mukaan juuri asiantuntijatyössä, ja siinä, että organisaatioita ei ymmärretä enää koneistona. Martela ja Jarenko väittävätkin, että rutiinityötä voidaan tehdä kohtalaisen huonollakin motivaatiolla ja olosuhteilla tehokkaasti, mutta luovuus ja ongelmanratkaisu vaatii niille suotuisan työympäristön, joka edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, sisäistä motivaatiota ja koettua työhyvinvointia. Näin ollen voidaan ajatella, että yrityksen toimialakohtaisen tuotantoprosessin optimoiminen ei enää yksin riitä menestymiseen, vaan tarvitaan jatkuvaa ja nopeaa kykyä uusiutua. Organisaation oppimis- ja uusiutumiskykyyn sen sijaan vaikuttaa olennaisesti henkilöstön hyvinvointi, sitoutuminen ja motivaatio.

Myös tutkimukseen osallistuvan yrityksen motiivi solutyöskentelymallin käyttöönotossa perustuu yrityksen johdon mukaan psykologisten perustarpeiden teoriaan. Yrityksen johto on siis tutustunut teoriaan, ja sen pohjalta päätenyt implementoimaan solutyöskentelymallin työn organisoinnin tavaksi. Tällä he pyrkivät toteuttamaan ja vastaamaan työntekijöiden psykologisiin perustarpeisiin, ja siten luomaan työhyvinvointia, sisäistä motivaatiota ja työhön sitoutumista.

Toisin sanoen yrityksen johto uskoo solutyömallin tukevan vahvasti psykologisten perustarpeiden toteutumista osana työelämää. Tarkastelenkin seuraavaksi psykologisia perustarpeita työssä Ryanin ja Decin (2017; 2020) teorian pohjalta.

Psykologiset perustarpeet työssä koostuvat Ryanin ja Decin (2017; 2020) kehittämän teorian mukaan autonomiasta, kompetenssista ja yhteenkuuluvuudesta. Autonomian (*autonomy*) he käsittävät ihmisen toimijuutena, jonka pohjalla on tunne vapaaehtoisuudesta sekä se, että toiminta heijastaa yksilön arvoja ja todellisia mielenkiinnonkohteita. Autonomiia Ryan ja Deci pitävät tärkeimpänä psykologisena perustarpeena, sillä sen on katsottu auttavan muiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Kompetenssilla (*competence*) sen sijaan tarkoitetaan ihmisen tunnetta osaamisesta ja pystyvyydestä. Kompetenssi näyttyy tarpeena onnistua ja oppia, jolloin tarve täyttyy parhaiten sopivan haastavissa tehtävissä ja kasvussa. Sen sijaan kompetenssin tunne hiipuu liian haastavissa tehtävissä tai ihmiseen itseensä kohdistuvassa jatkuvassa kritiikissä. Yhteenkuuluvuus (*relatedness*) taas psykologisena perustarpeena ymmärretään koostuvan tarpeesta olla sosiaalisesti yhteydessä muihin, sekä tunteeseen että on merkityksellinen osa joukkoa. Tällaisen tunteen saavuttamiseksi on Ryanin ja Decin (2017) mukaan tärkeä myös kokea itsensä osallistujana tai itsestään antavana osapuolena suhteessa muihin.

Ryanin ja Decin psykologisten perustarpeiden teoria on kiinnostunut ennen kaikkea siitä, miten sosiaaliset tai toimintaympäristöön liittyvät tekijät täyttävät ihmisen em. psykologiset tarpeet, ja siten mahdollistavat ihmisen kukoistamisen tai menestymisen (*thrive*). Teorian taustaoletuksena on, että kun ihmiselle mahdollistetaan tarpeeksi hyvä toimintaympäristö, hän luonnollisesti etenee kohti menestymistä, hyvinvointia ja eheyttä. Näiden tarpeiden tyydyttäminen Ryanin ja Decin (2017; 2020) mukaan johtaa myös sisäiseen motivaatioon (*intrinsic motivation*), sisäistämiseen (*internalization*) ja sosiaaliseen integraatioon (*social integration*). Toisaalta jos toimintaympäristö ei salli psykologisten perustarpeiden toteutumista ihmiset saattavat reagoida tilanteeseen passivoitumalla, tai jopa yrittämällä kompensoida puuttuvaa autonomiia, yhteenkuuluvuutta tai kompetenssia. Tällöin ihmisen luonnollista etenemistä kohti hyvinvointia ja eheyttä värittääkin ahneuden ja vallanhalun motiivit. Ryan ja Deci (2020) yhdistävät teorian myös keskusteluun yksilöstä toimijana esittäen, että teoria on

kiinnostunut myös ihmisen luontaisesta ja proaktiivisesta kyvykkyydestä valinnanvapautteen osana sitoutumista, tulkintaa ja toimintaa eri ympäristöissä.

Keskeisin keino näiden psykologisten perustarpeiden yhtäaikaiseen toteutumiseen on Kostamon ynnä muiden (2020) mukaan itseohjautuva tiimi. Toimiakseen tällainen tiimi tarvitsee jokaisen tiimiläisen osaamista ja uuden oppimista, mutta huomioitavaa on se, että autonomian kokemus on yksilöllistä. (Kostamo ym., 2020) Nähdäkseni itseohjautuvan tiimin idea on myös solutyöskentelymallin perusta, eli tutkimuksen kohdeyrityksessä solut voidaan käsittää synonyymeinä itseohjautuville tiimeille.

Tutkimukseen osallistuneen yrityksen ylimmän johdon agendalla on ennen kaikkea henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen päätöksentekoprosesseihin vahvasti ja niin, että kullakin työntekijällä on ”perinteiseen” organisaatorakenteeseen verrattuna merkittävästi enemmän vaikutusvaltaa mm. työn sisältöön, sekä yrityksen liiketoiminnallisiin painopisteisiin, kuten strategiaan. Tähän pohjaten yhteistyöyrityksen ideologia voidaan hahmottaa siten, että kun työntekijöillä on autonomiaa, itseohjautuvuutta, sekä vastuuta yrityksen tavoitteisiin, toimintoihin ja tuloksiin, he ovat myös sisäisesti motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä (Lee & Edmondson, 2017; Martela & Jarenko, 2017; Ryan & Deci, 2020).

3.3 Itseohjautuvuus ja johtajuus

Kuten toimijuudenkin käsitteessä, myös itseohjautuvuuden käsitteessä näen tutkimustaustan pohjalta oleellisena näkökulmana sen seikan, että itseohjautuvuutta ei oikeastaan voi olla ilman sen sisäänrakennettua oletusta vallasta ja vaikuttavuudesta. Vallankäyttöä voidaan tarkastella johtajuuden näkökulmasta niin, että johtajuutta ei tässä ymmärretä objektin käskyttämiseen pyrkivänä toimintana, vaan ilmiönä, joka voi ilmetä toimijuudessa, yhteisössä ja ajatuksina, jotka ohjaavat toimimaan tietyllä tavalla.

Tuukka Kostamo (2017) väittää, että hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimuksen historiassa itseohjautuvuuden käsite ilmenee lähinnä ei-toivottuna työntekijöiden toimintana. Toisaalta käsitettä Kostamon mukaan johtajuuskirjallisuudessa esiintyy vain hyvin vähän, ja silloinkin se koskee lähinnä

johtajan toimijuutta. Varsinkaan perinteiseen tayloristiseen hallinnonin käsitykseen ei Kostamon mukaan itseohjautuvuus sovi, vaan kirjallisuudessa korostetaan itsenäisen toimijuuden ennaltaehkäisemistä sen arvaamattomuuden nimissä. Myös Salovaara (2017) esittää, että viimeisen 50 vuoden aikana johtamiskirjallisuudessa ja historiankirjoissa on keskitytty ylikorostavasti yksilöpsykologisiin johtamismalleihin ja sankaritarinoin, jolloin yhteistyöhön keskittyvät mallit ovat jääneet paitsioon.

Johtajuus käsitteenä tyypillisesti yhdistetään ajatukseen johtajasta, mikä on seurausta johtajuustutkimuksen pitkästä historiasta keskittyen erityisesti managerialistisiin ja individualistisiin näkökulmiin (Kostamo, 2017). Johtajuutta käsitelläänkin tässä tutkimuksessa ennen kaikkea ilmiönä, eikä esimerkiksi piirreteorian mukaisena yksilön sisäsyntyisenä kyvykkyytenä olla johtaja. Johtajuutta tarkastellaan toimijuus- ja käyttäytymisorientoituneesti, mutta nämä näkökulmat eivät kumuloidu yhden johtajan seuraamiseen, vaan yhteisön toimintaan.

Perttu Salovaara (2017) käsittelee johtajuuden jakautumista monikollisen johtajuuden käsitteen kautta. Johtajuus ei ole kuitenkaan Salovaaran mukaan sama asia kuin johtaja, vaan johtajuus voidaan käsittää kollektiivisena. Esimerkkeinä monikollisesta johtajuudesta Salovaara esittelee neljä monikollisen johtajuuden mallia. Monikolliseen johtajuuden malleja ovat: jaettu tiimijohtajuus, johtajuuspooli, jaettu johtajuus, sekä johtajuus vuorovaikutuksena. (Salovaara, 2017, s. 54) Malleista kolme ensimmäistä Salovaara esittelee individualistisempina, sillä niissä johtajuus kumuloiduu tietyille ryhmittymille tai johtajan titteli kiertää ryhmässä. Malleista radikaalein Salovaaran mukaan on johtajuus vuorovaikutuksena, jossa johtajuus ei ole henkilö, vaan toteutuu toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Vaikka itseohjautuvissa organisaatioissa olennainen tunnusmerkki on lähiesihenkilöiden puute, voidaan kuitenkin Salovaaran (2017) mukaan väittää, että johtajuutta itseohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan erityisen paljon.

Salovaara (2017, s. 71) kuitenkin painottaa, ettei monikollinen johtajuus ole itsearvo, vaan toimintalogiikan merkitys ja tavoite on sisäistettävä organisaatiossa hyvin, sekä sen toimimiseen täytyy luoda edellytykset, eli kevyt organisoitumista auttava struktuuri. Edellytyksinä monikolliseen johtajuuteen voidaan kuvata Salovaaran erittämiä neljää monikollisen johtajuuden

organisaation peruspiirrettä jotka ovat irti päästäminen, toisten osallistaminen, fasilitointi ja coachaus, sekä horisontaalinen johtajuus. Irti päästäminen voidaan Salovaaran mukaan käsittää tilanteelle antautumisena, eli tarkoitus on antaa muille kontrollia ja ”päästä irti keskusjohtoisesta ja turhasta hierarkiasta”. Toisten osallistaminen taas ei Salovaaran mukaan tarkoita delegointia, vaan tietoista sellaisten rakenteiden luomista, ja jopa totuttujen tapojen ravistelemista, jolloin osallistuminen on kaikille mahdollista yrityksen keskeisiin toimintoihin. Fasilitointi ja coachaus voidaan ymmärtää yhteistyötä eteenpäin vievinä rooleina, joista kukin organisaation jäsen voi ottaa vastuuta. Horisontaalinen johtajuus taas puolestaan viittaa siihen, että työntekijät ottavat omistajuutta ja vastuuta yrityksen arvontuottamisesta.

Edellä mainittujen teemojen perusteella voidaan ajatella, että itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuutta on jokaisella työntekijällä oletusarvoisesti, ja he siten käyttävät valtaa organisaatiossa. Toisaalta johtajuutta esiintyy myös yhteisen suunnan määrittelyssä, sekä ennen kaikkea siinä, miten ja kenen toimesta yhteinen suunta määritellään. Itseohjautuvan organisaation toimivuudelle on olennaista Salovaaran (2017) mukaan yhteisen suunnan yhteinen ymmärtäminen, jolloin työntekijöiden ymmärrys yhteisestä suunnasta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten he itseänsä ja omaa työtä johtavat ja toisaalta millaisia päätöksiä he pyrkivät tekemään.

3.4 Toimijuus ja itseohjautuvuus

Toimijuus tässä tutkimuksessa on yksilölähtöistä aktiivisuutta jonkun tavoitteen tai vaikutuksen saavuttamiseksi, mutta joka on kuitenkin aina sidoksissa toimintaympäristöön (Billet, 2006; Engeström, 1987). Käsittelen toimijuutta siis Billettiä (2006) mukaillen sosiokulttuurisen toimijuuden viitekehyksen kautta. Toimijuus yhdistyy itseohjautuvan organisaation luonteeseen muun muassa osallisuuden käsitteen kautta.

Itseohjautuvissa organisaatioissa oleellinen erottava tekijä yleisempään hierarkkiseen organisoitumistapaan on se, että työntekijät ovat osallisia yrityksen päätöksenteossa ja heidän toimijuutensa vaikutusmahdollisuudet eivät ole yhtä rajatut (Martela & Jarenko, 2017; Lee & Edmondson, 2017). Toisin sanoen

työntekijöillä on enemmän autonomisuutta työssään ja sen muotoilemisessa. Autonomisuus sen sijaan on yksi psykologisista perustarpeista Ryanin ja Decin (2017; 2020) teorian mukaan. Psykologiset perustarpeet, eli autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus ovat yhteydessä heidän mukaansa työhyvinvointiin, ellei jopa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tämä on yksi merkittävä tekijä itseohjautuvien organisaatioiden filosofian taustalla (Martela & Jarenko, 2017). Muita tämän organisoitumistavan yleistymistä vauhdittaneita tekijöitä ovat muun muassa teknologinen kehitys ja asiantuntijatyön lisääntyminen, jotka puolestaan mahdollistavat itseohjautuvuuden lisäämisen työyhteisöissä (Lee & Edmondson, 2017).

Itseohjautuvuus voi olla koko organisaation, tiimin tai yksilön itseohjautuvuutta (Martela ym., 2021). Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön itseohjautuvuuteen toimijuuden käsitteen näkökulmasta. Onkin mielenkiintoista tarkastella itseohjautuvaa organisaatiota ympäristönä, johon toimijuus kiinnittyy. Lisäksi kiinnostavaa on, miten itseohjautuvuutta tai muita hyväksi katsottuja toimijuuden tapoja tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä, eli itseohjautuvassa organisaatiossa tuetaan.

Tutkimuksessa odotan, että työntekijät kuvaavat solutyöskentelymallia positiivisessa valossa kuitenkin arvioiden kriittisesti toimintamallia. Tämä oletus perustuu tutkimuksen tekoa edeltäneisiin keskusteluihin yrityksen perustajajäsenien kanssa, jotka itse osoittivat mielestäni keskusteluissa vastaavaa tulkintaa solutyöskentelymallin olemuksesta. Tästä syystä olen myös halunnut kriittisesti tarkastella, miten solutyöskentelymallia ja sen positiivisia tai negatiivisia puolia aineistossani kuvataan.

Erytisen kiinnostunut olen kuitenkin toimijuuden luonteesta ja hyvän toimijuuden tuen toteutumisesta. Tämä perustuu kirjallisuuden kahtiajakoisuuteen siinä, onko itseohjautuva organisaatio työntekijälle motivaatiota ja työhyvinvointia lisäävä ilmiö (Martela & Jarenko, 2017; Ryan & Deci, 2017), vai koetaanko lisääntynyt autonomia kuormittavana (Julkunen, 2008; Lemmetty, 2020). Uskoin tutkimuksen tulosten, kuten solutyöskentelymallin positiivisen kuvailun, viittaavan enemmän siihen, että organisoitumistapa tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja autonomiaa. Tästä syystä halusin tutkimuksessa tarkastella ennen kaikkea sitä, mitä työntekijöiltä vaaditaan tämän positiivisen kokemuksen saavuttamiseksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus kohdistuu erääseen suomalaiseen ohjelmistoalan yritykseen, jossa on vain parikymmentä työntekijää. Yrityksessä toimii mm. tuotteesta ja sen kehityksestä vastaavia ohjelmoijia, myyjiä sekä muita asiantuntijatehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Yritys on tietoisesti organisoitunut itseohjautuvan organisaation periaatteiden mukaisesti, mitä he nimittävät solutyöskentelyksi. Solutyöskentelymallilla tutkimuksen yhteistyöorganisaatiossa tarkoitetaan sitä, että organisaation tuleva työntekijä liittyy erityyppisiin soluihin osaamisensa ja mielenkiintonsa mukaan. Solut ovat itseohjautuvia ja autonomisia tiimejä, joiden toimenkuvan ja tarpeen muodostavat tiimin jäsenet itse. Työntekijöiden työ on tyypillisesti etätöitä, mutta yrityksellä on myös toimistotiloja käytössä. Lisäksi yrityksessä on tyypillisesti järjestetty läsnäoloon kannustavia tai edellyttäviä työpajapäiviä, tai virkistäytymisiä.

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään koettua toimijuutta ja sen olemusta osana solutyöskentelymallia. Kokemusta toimijuudesta ja itseohjautuvan organisaation työskentelytavoista havainnollistetaan nähdäkseen parhaiten haastatteleamalla työntekijöitä. Lisäksi täydennän aineistoa havainnoimalla työskentelyn todellisuutta.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Laadullinen tutkimus on Puusan ja Juutin (2020) mukaan yleistynyt merkittävästi johtajuus- ja organisaatiotutkimuksessa viimeisten parin vuosikymmenen aikana, ja merkitysten ja tulkintojen tutkiminen on siten yleistynyt. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on Hanna Vilkan mukaan ”tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudestaan” (Vilka, 2021, s. 118). Havaintokokemukset Hirsjärven (1983) mukaan ovat aina aktiivisen tulkinnan alaisia, mikä on kokemuksellisen tiedonmuodostuksen tausta myös tässä tutkimuksessa. Käsitysten ja kokemusten tutkimisen ero on hyvä selvittää, sillä Vilkan (2021) mukaan tutkimuksen kohteen kokemukset eivät koskaan tule täysin ymmärretyksi, sillä sekä tutkittava, että tutkija tekee kokemuksista tulkintoja.

Nämä kuvaukset koetusta todellisuudesta siis muodostavat merkityskokonaisuuksia, jotka taas ovat lähtöisin mm. ajatuksista, aistihavainnoista, toiminnasta tai rakenteista. (Hirsjärvi, 1983; Vilkka, 2021.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta merkitysten ja havaintojen tulkinnallisuuden, sekä niiden ilmaisemisen ymmärtäminen on olennainen osa tutkimustavoitteen saavuttamista, sillä toimijuus ymmärretään samaan aikaan intentionaalisenä, autonomisena sekä tiettyyn ympäristöön sidonnaisena. Tällöin siis toiminnalla on oleellinen subjektiivinen ajatustasolla muodostuva tavoite, ja toimijuutta tulkitaan sekä ympäristön, että toiminnan tavoitteen mukaan. Myös itseohjautuvuus organisaation toimintamallina ottaa kantaa autonomisuuteen, jolloin toimijuuden itsemäärittely ja tulkinnallisuus voi olla hyvin yksilöllistä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on Vilkan mukaan olla emansipatorista, eli lisätä myös tutkittavien ymmärrystä aiheesta ja herättää ajatuksia (Vilkka, 2021, s. 125). Tämän tutkimuksen kannalta on siten oleellista, että yhteistyöorganisaatio on avoin tarkastelemaan kriittisesti ja reflektiivisesti käsityksiään organisaatiokulttuurinsa luonteesta, sekä sen muotoutumisen tavoista. Lisäksi tutkijan toivomuksena on tilanne, jossa tutkimuspohjaista tietoa voidaan hyödyntää tutkimustilanteen jälkeen osana organisaation ja sen kulttuurin kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteet eivät kuitenkaan ole tutkimuksen ensisijainen tavoite, vaan ennemmin tavoitteena on ymmärtää käsityksiä organisaatiokulttuurin muotoutumisesta nykytilanteessa.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Olen kerännyt tutkimusaineiston puolistrukturoidulla haastattelulla, sekä havainnoimalla kohdeyrityksen työntekijöitä. Olen valinnut nämä aineistonkeruutavat siksi, että tutkimuksen tavoitteena on selventää toimijuutta ja sen tapoja työntekijöiden näkökulmasta, mutta toisaalta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan oletan, että toimijuus on osin tiedostamatonta, niin kutsuttua hiljaista tietoa, sekä toisaalta myös tiedostettua tapaa toimia. Esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa on Paalumäen ja Vähämäen (2020) mukaan yleistä sekä haastatella, että mahdollisuuksien mukaan viettää aikaa havainnoiden toimijoita ja tilanteita. Havainnointiaineiston tavoitteena on

täydentää ja syventää merkityskäsityksiä, joita henkilöstö tuo ilmi haastatteluaineistossa, sekä tukea koetun toimijuuden tarkastelua työnteossa.

Haastattelu sen sijaan antaa tutkijalle toisenlaisen näkökulman tarkastella henkilöstön toimijuutta hänen itsensä kertomana, sekä työn tekemisessä mahdollisesti ilmeneviä toimijuudelle ja itseohjautuvalle organisaatiolle annettuja merkityksiä. Haastattelut toteutettiin ennen havainnointia, sillä auttoivat ensin syventymään työntekijöiden käsityskuviin omasta työstään ja toimijuuden luonteesta itseohjautuvassa organisaatiossa, jonka avulla tutkijana olen voinut tarkemmin havainnoinnissa tarkastella juuri näitä merkityksellisiksi ilmaistuja teemoja. Lisäksi haastattelut auttoivat minua tutustumaan tutkijana organisaatioon ja sen työntekijöihin ennen havainnointia, jolloin havainnointitilanteessa voidaan olettaa tutkittavien luottavan helpommin tutkijaan, sekä kiinnittävän vähemmän huomiota siihen, että ovat havainnointitilanteessa tutkimuksen kohteena. Aineisto on kerätty toukokuussa 2023.

4.1.1 Haastattelut

Haastattelut toteutin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna. Puolistrukturoidun haastattelun hyötyjä on, että haastateltavat voivat antaa tutkitusta ilmiöstä oman kuvauksensa, sekä tutkijan on mahdollista kysyä täydentäviä kysymyksiä, jolloin käsitykset organisaatiokulttuurin merkityksestä voidaan saada syvällisempää tietoa. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa teemat lisäksi käydään haastateltavalle itselleen luontevassa järjestyksessä. (Vilkka, 2021, s. 124) Haasteena aineiston keräämisessä on tutkimusongelman käsitteiden määrittely niin, että ne ovat kohderyhmälle ymmärrettäviä, ja että aineisto vastaa tutkimusongelman kysymyksiin. Tästä syystä lähetin haastateltaville haastattelukutsussa lyhyet käsitteiden määritelmät, joiden valossa itseohjautuva organisaatio ja toimijuus nähdään osana tätä tutkimusta. Lisäksi toisena haasteena on myös se, että en tutkijana tunne yhteistyöyrityksen henkilöstöä, eikä minulla ole kokemuspohjaa organisaatiokulttuurista, jolloin tutkimuskysymyksiä vastaavan aineiston saaminen saattaa hankaloitua. Toisaalta tilanne luo myös aineiston analyysiin objektiivisemmat lähtökohdat, sillä

tulkintani aineistosta eivät perustu yhtä lailla omaan käsitykseeni organisaatiosta, vaan perustuu työntekijöiden ilmaisemiin näkemyksiin.

Haastateltavia työntekijöitä tutkimuksessa oli seitsemän. Yrityksessä työntekijöitä oli vain noin 20, ja aineiston tavoitteena oli havainnollistaa vain tämän kohdeyrityksen työntekijöiden käsityksiä toimijuudesta. Näin ollen seitsemän haastateltavaa on tämän yrityksen näkökulmasta riittävä määrä, sillä nähdäkseni suurempi otoskoko olisi aiheuttanut aineiston kylläntymistä. Lisäksi tavoitteenani ei ollut kerätä mahdollisimman heterogeenistä joukkoa rajallisen kohderyhmän vuoksi, vaan ainoastaan osoittaa, että tulkitut kokemukset toimijuudesta ja itseohjautuvuudesta voivat olla vaihtelevia (ks. Hänninen, 2016, s. 111). Kaikki haastateltavat olivat vakituisessa työsuhteessa yritykseen ja haastateltujen työsuhteiden pituus vaihteli 3 kk ja noin kahden vuoden välillä.

Haastattelut toteutin yksilohaastatteluina Teamsin välityksellä. Etähaastattelut valikoituivat metodiksi koska se oli luonnollinen toimintaympäristö yrityksen työntekijöille etätyöskentelyn yleisyyden vuoksi. Lisäksi haastatteluun ei kuulunut arkaluontoisista asioista keskustelua, jolloin haastatteluympäristönä parhaiten toimi työntekijöiden tavallista työn tekoa muistuttava ympäristö. On ymmärrettävää, että kohtaamiset olisivat saattaneet olla erityyppisiä, mikäli ne olisi toteutettu kasvatusten, mutta uskon, että tällä ei ole tämän tutkimuksen tapauksessa liaksi merkitystä tutkimuksen tuloksiin edellä mainituista syistä.

Haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Haastatteluista kuusi tehtiin suomeksi ja yksi englanniksi. Kaikki haastattelut litteroin automaattisesti hyödyntämällä Microsoft Wordin selainsovelluksen litterointityökalua, jonka jälkeen kävin litteroidun tekstin läpi korjaten kirjoitusvirheet ja muut mahdolliset työkalun tekemät virheet. Tämän tutkimuksen ollessa suomenkielinen, englanninkielisen haastattelun litterointi on käännetty suomeksi. Tein käännöksen ohjelmalla DeepL, sekä lisäksi luin käännöksen huolellisesti läpi, jotta mahdollisilta käännösvirheiltä vältyttiin. Tämä on kuitenkin saattanut vaikuttaa haastatteluaineistoon siten, että tämän yhden haastattelun tietosisältö on väritynyt käännösprosessin vuoksi tutkijan oman tulkinnan mukaan. Kaikki haastatteluaineiston esittelyssä käytetyt lainaukset esitetään tässä tutkimuksessa suomeksi, sillä tutkimuksen kieli on suomi.

4.1.2 Havainnointi

Havainnointi on tieteellisenä aineistonkeruumenetelmänä Paalumäen ja Vähämäen mukaan (2020) systemaattista ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta tiedonkeruuta, jossa kohdennamme aistimme arkista havainnointia tarkemmin. Paalumäki ja Vähämäki esittävät havainnoinnin eduksi, että ilmiötä pääsee seuraamaan reaaliaikaisesti sen sijaan, että aineisto pohjautuisi täysin muistinvaraiseen merkityksien muodostukseen. Näin myös havainnoinnilla saatu aineisto on suoraan kytkettävissä asiayhteyteensä. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävä etu havainnoinnissa on se, että havainnointiaineiston avulla voidaan vertailla haastattelujen kerrottuja kokemuksia käytäntöön, sekä tarkastella toimijuutta ja itseohjautuvan organisaation ryhmädynamiikkaa työntekijöiden vuorovaikutustilanteissa. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin tarkoituksena on vain täydentää haastatteluaineistoa, joten tein havainnointia vain yhden iltapäivän ajan. Vaikka tavoitteena on havainnoida vuorovaikutusta ja toimintaa, on kuitenkin havainnointitilanteessa mahdotonta havainnoida kaikkea yhtä aikaa. Tästä syystä havainnointia varten tein haastattelukysymyksiin ja -aineistoon perustuvan havainnointirungon, joka toimi havainnointitilanteessa havainnointia ohjaavana kysymyslistana. Näin ollen tutkijana saatoin paremmin kohdistaa huomion juuri tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin teemoihin, sekä ottamaan tilanteeseen strukturoidumman tieteen tekemisen otteen.

Keräsin havainnointiaineiston ulkopuolisella havainnoinnilla yhdestä myynnin ja markkinoinnin työpajapäivästä. Tavoitteena oli havainnoida ilmiötä ilman tutkijan vaikutusta havainnointitilanteeseen, sekä saada tietoa tutkittavista työntekijöistä ennen kaikkea suhteessa yhteisöönsä, mutta toisaalta myös yksilönä (ks. Paalumäki & Vähämäki, 2020). Havainnoinnin tavoitteena oli tarkastella, miten haastatteluaineistosta nostamani teemat käytännössä toteutuivat, eli miten tulkitseen esimerkiksi toimijuuden tapoja tai hyvän toimijuuden tukemista työssä. Vilkan (2021) mukaan yhteisessä tekemisessä omaksutaan yrityksessä mm. tiedot, suhtautumistavat ja eleet, jotka voidaan nähdä osana organisaatiokulttuurin ja toimijuuden tapojen omaksumista. Havainnointi ei tutkimuksen toteuttamistapana kerro vastausta, miksi työntekijät

toimivat kuten toimivat, mikä on toimijuuden käsitteen näkökulmasta oleellinen kysymys, joten tässä tutkimuksessa havainnointi ei yksin riitä koko aineistoksi.

Aineistonkeruumenetelmiä tarkastellessa on mielestäni merkittävää tämän tutkimuksen kannalta mainita havainnoinnin haasteet. Yksi haasteista on se, että en tutkijana ole osa yhteisöä, jota pyrin havainnoimaan. Se voi johtaa siihen, etteivät työntekijät täysin luota ulkopuoliseen tutkijaan tai toimi tilanteissa kuten normaalisti työssään toimisivat, jolloin tutkimuksen tulokset voivat kärsiä. Vilkka (2021) esitteleekin yhtenä mahdollisena keinona avainhenkilön käyttämisen, joka minun tilanteessani tarkoittaa yrityksen perustajajäsenen käyttämistä osana yhteisöön kiinni pääsyä ennen havainnoinnin aloittamista. Tämä yhteyshenkilö toimi avainhenkilönä hyvin, sillä tuntee yhteisön ja yhteisö oletettavasti luottaa häneen. (ks. Vilkka, 2021, s. 145)

Havainnointiaineistoa kerätessä olen kiinnittänyt huomioni siihen, miten työyhteisössä tuetaan hyvää toimijuutta. Havainnointia varten tein haastatteluaineiston perusteella taulukkopohjan haastatteluaineistossa ilmenneistä hyvän toimijuuden elementeistä, sekä ilmenneistä kuvauksista siitä, miten työyhteisössä kollegat ja työnantaja tukevat tällaisen toimijuuden ilmenemistä. Esimerkiksi, jos yhtenä toivotun toimijuuden muotona on ilmaistu avoin dialogi ja sen ylläpitäminen, olen havainnointiaineistossa pyrkinyt kiinnittämään huomiota niihin toimijuuden elementteihin, joita haastateltavat ovat haastatteluaineistossa tulkintani mukaan liittäneet avoimeen dialogiin. Tietystä taulukkoon kirjatusta teemasta pystyin näin havainnointitilanteessa nopeasti kirjaamaan havaintoni taulukossa teeman ”alle”.

4.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Haastatteluaineiston analyysin toteutin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Tässä menetelmässä tutkimuksen empiria nojaa johonkin aikaisemmin tiedettyyn ja tunnettuun teoreettiseen pohjaan (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Kuten tässä tutkimuksessakin on tehty, teoriaohjaava analyysi määrittelee ensin edeltävän tutkimuksen kautta sille oleelliset käsitteet, ja näin aineiston analyysiä ohjaa esitelty teoreettinen viitekehys.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jolla pyritään saamaan tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. He kuitenkin painottavat, että sisällönanalyysi on vain tapa jäsenellä dokumenttien dataa, eli se on tässä tutkimuksessa haastatteluaineistoon kohdistettu jäsentelytapa, jonka avulla on mahdollista tehdä systemaattisia nostoja aineistosta ilmenevistä ilmiöistä. Systemaattisesti jäsenellyn aineiston pohjalta taas on mahdollista tehdä tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tavoitteena tässä tutkimuksessa on siis etsiä merkityksiä tekstistä, eikä esimerkiksi tarttua merkitysten ilmaisun tapaan, kuten diskurssianalyysissä.

Haastatteluaineiston sisällönanalyysin ohjenuorana toimi teemoittelu. Teemoittelu Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan käsittelee laadullisesta aineistosta ennen kaikkea sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Toisin sanoen eri teemat ovat aineistoon muodostettu tutkimuskysymysten mukaan, esimerkiksi ”solutyöskentelymallin positiiviset kuvaukset” ja vastaavasti ”solutyöskentelymallin haasteiden kuvaukset”. Tällöin tutkimuskysymykset muodostavat analyysiin käytetyn analyysirungon, eli luokittelukategoriat, jotka määrittelevät sen, mikä osa aineistosta on olennaista tietoa tutkimustehtävään nähden, ja mikä osa aineistosta taas jää tutkimuksen ulkopuolelle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 128). Teemoittelun avulla on mahdollista esimerkiksi vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä, tai pohtia taustavaikuttajien merkitystä tiettyjen teemojen esiintyvyyteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107). Esimerkiksi taulukossa 1 olen nostanut erään lainauksen haastatteluaineistosta, sekä havainnollistanut edellä mainittua koodaamisen ja teemoittelun logiikkaa. Tunnistin lainauksen sisällöstä viitteitä avoimen dialogin kuvauksesta, luottamuksen ilmapiiristä, sekä työhyvinvoinnista. Nämä koodaukset ryhmittelin lainauksen sisällön perusteella ilmentävän solutyöskentelymallin positiivista kuvausta, sekä työyhteisöstä saatua positiivista tukea työntekijän omaan toimijuuteen.

Aineiston analyysiin käytin ATLAS.ti -ohjelmistoa laadullisen aineiston analyysin fasilitoinnin välineenä. Ohjelmiston avulla oli mahdollista tehdä sisällönanalyysiä tietokoneavusteisesti, mutta ATLAS.ti:n verkkosivujen mukaan ohjelmisto ei tee aineistosta tulkintoja tutkijan puolesta, vaan pikemminkin auttaa

huomaamaan korrelaatioita ja datassa ilmeneviä trendejä, jotka manuaalisessa työssä voisivat jäädä tutkijalla vähäisemmälle huomiolle.

TAULUKKO 1. Esimerkki haastatteluaineiston koodaamisesta ja teemoittelusta

Lainaus	Koodi(t)	Teema
"Mikä on tosi tärkeätä, varsinkin työntekijänäkökulmasta on se, että sä oot oikeasti yks yksilö etkä pelkästään yksi numero, joka siellä vaan tekee sitä työtä, vaan sua kuunnellaan ja sun ideoita otetaan vastaan (1. & 2.), niin se on ollut semmoinen tosi kiva ja iloinen yllätys että nyt tämmöinen tapa on tullut. Mikä sitten taas motivoi motivoi sua (3.), että sä haluat viedä pelkästään, et ajattele vain omaa napaa, vaan ajattelet sitä isommalla kaavalla. (2.)"	1. Avoin dialogi 2. Luottamuksen ilmapiiri 3. Työhyvinvointi	Positiiviset kuvaukset solutyöskentelymallista Yhteisön positiivinen tuki

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Sisällönanalyysissä oleellinen laadullisen tutkimuksen validiteettiin vaikuttava seikka on tutkijan oma tulkinta merkityskokonaisten ilmaisuista ja näiden perusteella tulkintojen tekemisessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tätä tutkijan näkökulman vaikutusta tuloksiin olen pyrkinyt minimoimaan sillä, että olen suunnitellut huolellisesti haastatteluiden struktuurin, sekä havainnoinnin taulukon perustuen aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi tutkimuskysymykset ovat muodostuneet ottaen huomioon tutkijan oman mielenkiinnon lisäksi aikaisemman tutkimuskirjallisuuden. Tarkoitin tällä sitä, että Suomessa vastaavaa tutkimusta ei vielä ole parhaan tietoni mukaan tehty, mutta tutkimusaihe on mielekäs ja oleellinen osallistuja akateemiseen keskusteluun itseohjautuvista organisaatioista. Näin ollen tutkimuskirjallisuus on ohjannut myös tämän tutkimuksen toteutusta ja siten tuloksia. Lisäksi haastattelukysymysten huolellisella suunnittelulla olen pyrkinyt välttämään kaiken turhan tiedon keräämisen.

Aineiston keruussa tutkimuksen luotettavuus on otettu siten huomioon, että kaikki aineisto on kerätty vapaaehtoisesti tutkimukseen suostuneilta

työntekijöiltä. Tutkimuksen toteuttamisesta yhteistyössä kyseisen ohjelmistoalan yrityksen kanssa on sovittu yrityksen perustajajäsenten kanssa. Haastateltavat ovat siten myös yrityksen perustajajäsenten ehdottamia työntekijöitä, mikä on saattanut aiheuttaa oletuksia tutkimukseen osallistumisen velvollisuudesta. Osallistujille on tutkijan toimesta kuitenkin tietosuojalomakkeessa, haastattelukutsussa, sekä ennen itse haastattelua toteutetussa johdannossa pyritty tekemään selväksi se, että tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen, osallistuminen saa perua missä tahansa vaiheessa tutkimuksen ollessa kesken, sekä se seikka, että tutkimukseen osallistuminen on täysin irrallista heidän työsuhteeseen liittyen, vaikka tutkinkin heidän näkemyksiään nimenomaan tässä yrityksessä työskentelevinä henkilöinä. Tutkimus ei kohdistu arkaluontoisiin henkilökohtaisiin ilmiöihin, eikä toisaalta liikesalaisuuksiksi luokiteltavia luottamuksellisia teemoja tutkimuksessa käsitellä.

Olen myös selventänyt kaikille tutkimukseen osallistuneille, miten heidän antamia tietoja käsitellään ja säilytetään tutkimusprosessissa, sekä mitkä ilmiöt ovat tässä tutkimuksen kohteena. Esimerkiksi haastateltaville tein selväksi, että analysoin aineiston ennen kaikkea ääniraidasta tehdyn litteroinnin perusteella, jolloin kameran pitäminen päällä Teams-haastattelussa oli vapaaehtoista. Kaikki haastateltavat ja havainnoitavat osallistujat ovat suullisesti antaneet suostumuksensa tietojensa käsittelyyn haastattelutilanteessa ja havainnointitilanteessa.

4.4 Aineiston analyysin eteneminen

Aloitin sisällönanalyysin lukemalla haastatteluaineiston, eli litteroidut tekstit läpi, ja sen jälkeen uudella lukukierroksella koodaamalla tekstinpätkiä tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti sitä mukaa, kun mielestäni tutkimuskysymyksiin esiintyi relevantteja sisältöjä. Siten aineiston ensimmäinen läpikäynti oli luonteeltaan intuitiivista, vaikkakin teoriaan pohjautuvaa. ja tutkimuskysymysten muotoilu hieman tarkentui tämän vaiheen yhteydessä.

Tässä vaiheessa analyysiä huomasin, että mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä ilmiöön liittyen minulla oli useampi mielessä, mutta näin tutkimuskysymyksiä olisi ollut tutkimuksen laajuuden huomioon ottaen liian

paljon. Näin ollen tarkastelin tutkimuskysymyksiäni, ja muotoilin ne tässä kohtaa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jotta tutkimuskysymykset ja niihin aineiston analyysillä saatavat vastaukset tukisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Tämä helpotti tutkimuksen tarkoituksen mieleen palauttamista, sillä tässä vaiheessa olin ottanut tutkimusprosessista noin kahden kuukauden tauon. Näin ollen myös aineiston analyysiä tehdessä lähestymistapani aineiston käsittelyyn oli strukturoidumpi, ja oli helpompi esimerkiksi karsia analyysistä pois ne kohdat, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin, tai tuoneet lisäarvoa tutkimusongelman ymmärtämiseen. Lisäksi ennen aineiston analyysin aloittamista luin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen uudestaan läpi palauttaakseni sen mieleeni.

4.5 Aineiston kuvaus

Aineisto koostuu 51 sivusta litteroitua haastatteluaineistoa, sekä 16 sivusta havainnointitilanteessa tehtyjä muistiinpanoja. Sekä litteroitu haastatteluaineisto, että havainnointiaineisto on kerätty Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmaan. Fonttina on ollut Arial kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Havainnointiaineiston olen kerännyt tekemällä havainnointitilanteessa kenttämuistiinpanoja kahdella eri tavalla. Havainnointitilanteen ensimmäisellä puoliskolla olen täyttänyt ennalta suunnittelemani havainnointitaulukkoa, ja toisella puoliskolla tehnyt vapaammin muistiinpanoja havaitessani tutkimuskysymyksiäni kannalta mielenkiintoisia seikkoja.

Haastatteluaineistoa esittelen tulkiten haastatteluaineistossa esiintyneitä sisällöllisiä teemoja, mutta keskityn suoriin lainauksiin litteroidusta haastatteluaineistosta. Haastateltavat on eroteltu toisistaan numeroin 1–7, ja esiintyvät tutkimuksessa näin anonyymeinä, esimerkiksi H1 = Haastateltava numero yksi. Haastatteluaineistoa lainatessa olen pyrkinyt esittämään tekstin lomassa yhtä paljon lainauksia kultakin haastateltavalta niin, että kaikkien haastateltavien ääni tulisi tutkimuksessa yhdenvertaisesti huomioiduksi. Kuitenkin tasaista määrää suurempi prioriteetti lainausten esittämisessä on niiden sopivuus vastausten kokonaisuutta kuvaavana esimerkkinä. Tästä syystä

osaa haastateltavista kuullaan tulosten esittely -osiossa hieman muita enemmän,
mutta kaikkia haastateltavia on tutkimustekstissä lainattu 4–6 kertaa.

5 TULOKSET

5.1 Miten työntekijät kuvaavat solutyöskentelymallia?

Erilaisia solutyöskentelymallista esitettyjä kuvauksia tulkitsin haastatteluaineistosta yhteensä 121 kpl. Kappalemäärä kuvastaa koodattuja lainauksia, jotka käsittivät yhden tulkitun aihekokonaisuuden. Toisinaan lainaukset käsittivät siis useamman kuin yhden virkkeen, mutta olivat tulkittavissa liittyvän samaan kuvailtuun merkitykseen.

Tämän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selventää solutyöskentelymallin olemusta, eli miten itseohjautuvan organisaation ideaa toteutetaan juuri tässä yrityksessä, sekä ilmentää työskentelytavan rakenteessa koettuja positiivisia ja negatiivisia seikkoja. Pysin lähestymään haastattelutilanteessa solutyöskentelymallia ensin neutraalisti pyytämällä haastateltavia vain kuvailemaan, miten he ymmärtävät solutyöskentelymallin käsitteen, jonka jälkeen kysyin suoria kysymyksiä positiiviseksi koetuista seikoista tai mahdollisista haasteista.

Ensiksi esittelen solutyöskentelymallista haastatteluaineistosta tulkitsemiani neutraaleja kuvauksia. Tämän jälkeen esittelen sekä positiivisena, että negatiivisena tulkitut solutyöskentelymallin kuvaukset. Koin tärkeäksi nostaa aineistosta positiiviseksi ja negatiiviseksi tulkittavien kuvausten lisäksi myös neutraaliksi tulkitut kuvaukset solutyöskentelymallista, sillä ilmiö on suhteellisen tuore ja moniulotteinen. Vaikka itseohjautuvan organisaation teoreettinen viitekehys on lyhyesti haastattelutilanteessa avattu, voi työntekijöillä olla hieman erilainen käsitys solutyöskentelymallista ja esimerkiksi sen suhteesta perinteisempään hierarkkiseen organisoitumistapaan. Tämän lisäksi neutraalit kuvaukset valottavat yritykselle ominaista tapaa toteuttaa itseohjautuvan organisaation ideaa.

5.1.1 Neutraalit solutyöskentelymallin kuvaukset:

Neutraalien solutyöskentelymallien kuvausten tarkastelu on tässä tutkimuksessa mielenkiintoista, sillä itseohjautuvat organisaatiot voivat organisaatiosta, toimialasta ja ihmisistä riippuen näyttää käytännössä keskenään erilaisilta (Lee & Edmondson, 2017). Neutraalit kuvaukset ilmentävät nähdäkseni myös erinomaisesti toimintaympäristöä, jonka kanssa toimijuus on vuorovaikutuksessa (Billet, 2006). Vaikka toimijuus tulkitaan siis Billettiä mukailien yksilölähtöiseksi, neutraalit solutyöskentelymallin kuvaukset kuvaavat ennen kaikkea sitä, mistä näkökulmasta myöhemmin esiteltäviä hyvän toimijuuden kuvauksia voidaan tulkita.

Neutraaleiksi tulkittavia kuvauksia kaikkien solutyöskentelymallin kuvauksiksi tulkittujen lainausten joukossa oli 34 kpl. Neutraaleiksi koodattujen lainausten sisältö koski useimmiten johtajuutta, työntekijöiden mahdollisuudesta tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään, yhteistyötä, yrityksen strategian yhteyttä työskentelyyn, sekä työtehtävien jakautumista työntekijöiden asiantuntijuuden mukaisesti. Nämä on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Neutraalit kuvaukset solutyöskentelymallista

Koodi:	Esiintyvyys (kpl):
Johtajuus solutyöskentelymallissa	6
Työntekijöiden mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä	4
Yhteistyö solutyöskentelymallissa	4
Yrityksen strategia solutyöskentelymallissa	4
Työtehtävien jakautuminen asiantuntijuuden mukaan	4
Työroolin vapaa määrittely	3
Solut hakevat vielä muotoaan	3
Soluihin pääseminen matalalla kynnyksellä	2

Johtajuuteen liitetyt kuvaukset sisälsivät kuvauksia käytännöstä, sekä tulkintoja siitä miten johtajuus jakautuu koko henkilöstölle, tai että se ei keskity esihenkilöille solutyöskentelymallissa. Johtajuus voikin tarkoittaa tässä esimerkiksi käsitystä esihenkilöistä ja heidän käyttämästään vallasta, tai itseohjautuvalle organisaatiolle ominaisemmin, työntekijän vallasta johtaa omaa työtään. Johtajuutta ei nimittäin ennen haastattelua mitenkään määritelty. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi edellä mainittua ilmiötä seuraavasti:

”Onhan meilläkin periaatteessa ohjelmistokehityksen johtaja, mutta käytännössä kaikki on jonkun osa alueen johtajia, että kuka tietää jossakin asiassa eniten niin voi ikään kuin toimia siinä johtajana. Toisille se on luontaisempaa siihen helpompaa toisille vaikeampaa.” (H2)

Johtajuus tulkittiin nähdäkseni aineistossa perinteisen hierarkkisen johtajan hahmon kautta, eli kuvauksissa painottui tämän hahmon puuttuminen. Kuitenkin tulkinnat esimerkiksi esihenkilöiden puuttumisesta solutyöskentelymallissa saattoivat erota, sillä edellä lainatusta haastateltavasta poiketen, toinen kuvasi johtajuutta seuraavasti:

”Eli eli just se, että joo totta kai löytyy esimiehiä, mutta ei ne oikeastaan esimiehiä vaan ne on enemmän valmentajia ja -.” (H3)

Nähdäkseni johtajuuden kuvaukset ovat tästä syystä hyvä esimerkki kuvaamaan haastateltavien keskuudessa esiintyviä merkityseroja siitä, miten solutyöskentelymallia tulkitaan. Toisaalta taas yhdenmukaisia kuvauksia voidaan nostaa itseohjautuvalle organisaatiolle tyypillisestä ilmiöstä, eli työntekijöiden mahdollisuudesta vaikuttaa merkittävästi työnsä sisältöön ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Yksinkertaisimmillaan kuvaukset koskivat käytännössä sitä prosessia, jossa työntekijät ovat halunneet vaikuttaa yrityksen toimintaan joko laajemmassa skaalassa tai paikallisemmin vain rooliaan koskien, esimerkiksi:

”No mulla on ollut useita tällaisia kehitysajatuksia mielen päällä, ja mitä sitten on tapahtunut, niin mä oon lähtenyt edistämään niitä että.” (H5)

Haastatteluaineiston vastaukset nähdäkseni viittaavat siihen, että itseohjautuvan organisaation ideaa toteutetaan yrityksessä merkittävässä määrin. Toisin sanoen siis työntekijöillä on yksilöinä autonomiaa, kuten H5 kertoo, eli päätäntävaltaa yrityksen etenemiseen. Toisaalta tämän tulkinnan kanssa ristiriidassa on H3:n esittämä ajatus siitä, että työntekijöillä kuitenkin on esihenkilöitä. Itseohjautuvassa

organisaatiossa autonomian tasoja voi olla monia, mutta radikaaleimmillaan se tarkoittaa lähiesihenkilöiden täyttä puuttumista (Lee & Edmondson, 2017).

5.1.2 Positiiviset solutyöskentelymallin kuvaukset

Positiiviseksi tulkittuja solutyöskentelymallista esitettyjä kuvauksia kategorisoin aineistosta merkittävästi eniten (54 kpl). Positiivisten kuvausten dominoivaa luonnetta nähdäkseni korostaa se, että niitä esiintyi haastatteluissa silloin, kun kysyin erityisesti organisoitumistavan positiivisista puolista, mutta myös silloin, kun kysyin neutraalia vastausta, eli pyysin haastateltavaa kuvailemaan solutyöskentelymallia yleisellä tasolla. Haastatteluaineistossa lainauksia pidin positiivisina ilmauksina aina silloin, kun tekstissä ilmeni jokin positiivisuutta ilmaiseva sana, kuten ”hyvä”, ”paras” tai ”tykätä”, tai työntekijän positiivinen lataus lauseessa oli tulkittavissa maininnoista muilla ilmaisuilla. Positiivisiksi kuvauksiksi tulkittiin myös sellaiset edellisestä poikkeavat maininnat, jotka vastasivat suoraan kysymykseen ”Millaisissa tilanteissa solutyöskentelymallissa työskentely on tuntunut helpolta?” tai ”Mitä hyötyjä solutyöskentelymallissa mielestäsi on?”

Positiiviset kuvaukset solutyöskentelymallista kuvasivat useimmiten työntekijän vapautta vaikuttaa oman työnsä sisältöön, työskentelyn luontevuutta, työhyvinvointiin liitettyjä tekijöitä, avointa dialogia työyhteisössä, tai helpompaa tiedonkulkua eri toimintojen välillä.

TAULUKKO 3. Positiiviset kuvaukset solutyöskentelymallista

Koodi:	Esiintyvyys (kpl):
Työntekijän vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön	19
Työhyvinvointi	7
Työskentelytapa on luonteva	7
Avoin dialogi työyhteisössä	6
Tiedonkulun helppous eri toimintojen välillä	4

Työntekijöiden vapautta vaikuttaa työnsä sisältöön kuvailtiin haastatteluaiheistossa erityisesti sanoin ”lupia ei tarvitse kysellä” sellaisissa tilanteissa, joissa esimerkiksi tehdään päätöksiä omaan työkuvaan tai sen toteuttamistapaan liittyen. Kuvaukset ilmaisevat nähdäkseni työntekijöiden toimijuuden autonomista luonnetta, kuten itseohjautuvassa organisaatiossa onkin luonteenomaista (Lee & Edmondson, 2017).

”En mä osaa ehkä nimetä mitään yksittäistä sellaista tapausta tai esimerkkiä, että missä se ois toteutunut hyvin enemmän, se on ehkä se yleinen fiilis fiilis tavallaan siitä, että tota, tiedät että saat tehdä itse päätöksiä ja ja toisaalta varmasti kaikki sitten ymmärtää sen sen kautta myös sen, että silloin olet vastuussa niistä päätöksistä kun niitä teet että että. Eikä kukaan niinku kukaan ei tivaa perusteita ja muita nyt millekään suht simppeleille päätöksille tai linjauksille, että tota mitä teet siihen omaan työhön liittyen, että.” (H7)

”Sitten kyllä tuossa on kollegoilta kuultu esimerkkejä, että on tehty solu käytännössä saman tien kun on tultu töihin ja nyt se jo rullaa kovaa vauhtia ja siellä tulee kovaa tulosta. Ihan muutaman viikon sisällä siitä kun on tultu töihin.” (H6)

”Sitten sekin, että niin kun toimitaan aika itsenäisesti, että ei tarvitse kysellä joltain esimieheltä aina lupaa jonkun asian tekemiseen että...” (H2)

Edellä nostetuissa lainauksissa autonomian positiiviset puolet nähdäkseni korostuivat, mikä viittaa siihen, että työntekijät ovat tyytyväisiä toimintamalliin. Tämä viittaisi nähdäkseni myös siihen, että suurempaa autonomiaa ei ensisijaisesti koeta kuormittavana.

Kuvaukset vapaudesta työn sisällön määrittelyyn kulkivat nähdäkseni käsi kädessä työhyvinvointiin liitettyjen tekijöiden kanssa. Työhyvinvointia kuvaavaan koodiin liitin sellaiset maininnat, joista ilmeni tyytyväisyys työhön, tai viittauksia korkeaan työmotivaatioon. Esimerkkinä tästä voidaan esittää seuraava maininta, jossa haastateltavan voidaan tulkita kertovan työskentelytavan myötä kokevansa tyytyväisyyttä ja motivaatiota työhönsä liittyen:

”Ja on todella mukavaa, että voit ottaa johtajuuden omasta työstäsi ja musta tuntuu, että jos se on jotain, mikä motivoi sua, tai sytyttää sussa palon tehdä enemmän ja innostaa muita ihmisiä tekemään enemmän eri tavalla. Minusta sillä on todella, todella hienoja vaikutuksia.” (H4)

Itseohjautuvuus organisaatiossa voi tukea työhyvinvointia ja sisäistä motivaatiota (Lee & Edmondson, 2017; Ryan & Deci, 2020). Edellä esitetyssä lainauksessa tulkitsin juuri tämän ilmiön toteutumisen kuvaamista. Työntekijä nimittäin

tulkintani mukaan kuvailee juuri solutyöskentelymallin vaikutuksia kuvatessaan sisäistä paloa tehdä enemmän, sekä ihmisten innostamista.

Työskentelyn luontevuus teemana kuvaa sellaisia mainintoja, joissa sisällöllisesti tulkitsin esiintyvän kuvauksia työn tekemisen mielekkyydestä. Lisäksi teeman lainaukset sisälsivät mainintoja siitä, että solutyöskentelymallia kuvattiin luontaiseksi tavaksi tehdä työtä. Esimerkki jälkimmäisestä H2:n kertomana:

”Että niinku sanoin, niin kyllähän meillä varmasti on oppimista ja kehittävää paljon, mutta en minä en oikein näe, että kannattaisi tehdä asioita mitenkään muutenkaan. Se on tähän asti, tähän asti uraa kuitenkin paras tapa tehdä töitä. Ja tavallaan ehkä semmoinen tapa, tämä on kuitenkin semmoinen tapa, millä ihmiset tekee töitä jos ne jätetään rauhaan luonnossa. Ainakin täällä ohjelmistokehityksessä. En tiedä sitten muista, [- -] ohjelmistokehitykselle tää hyvin semmoinen luontainen tapa toimia mitenkä ihmiset toimisi vaikka jos tekisi jotain harrasteprojekteja.” (H2)

Luontevuuden kuvausten yhteydessä muidenkin haastateltavien kohdalla vastaavalla tavalla tulkitsin esiintyvän käsityksiä siitä, että juuri tällä toimialalla solutyöskentelymalli tuntuu luontevalta. Samalla tiedostettiin se, että kaikille toimialoille tai kaikkiin organisaatioihin tällainen työskentelytapa ei välttämättä ole yhtä toimiva. Luontevuutta kuvattiin nähdäkseni siis joko toimialasta tai ihmisistä riippuvaisena ilmiönä.

Lisäksi tulkitsin solutyöskentelymallin positiivisiksi kuvauksiksi maininnat työyhteisön avoimuudesta dialogiin, sekä tiedonkulun helpommasta välittymisestä yrityksen eri toimintojen välillä. Avointa dialogia koskevat ilmaukset keskittyivät yrityksen yleiseen avoimeen keskusteluilmapiiriin, sekä sisältöihin, jotka ilmaisivat tulkintani mukaan yrityksen avointa kokeilukulttuuria dialogin pohjalta. Huomionarvoista kuitenkin on, että viisi kuudesta avoimen dialogin koodin saaneista maininnoista tuli yhdeltä haastateltavalta (H3):

”No kyllä se on vaan ihan keskustelua, että mulla on yksi hyvä esimerkki: Joulukuussa mä aloin miettiä, että miten me voitaisiin tota [yrityksen toimintoa] vähän kehittää, niin sitten mulla oli vaan tota esimiesten kanssa keskustelu ja. Ne oli sitä mieltä että toi on hyvä idea, kokeillaan sitä, että ei se sen isompi kynnys meillä ole, vaan jos sulla on joku idea tai näkemys, että miten asiat voisi tehdä eri lailla niin silloin me voidaan sitä kokeilla. Kokeillaan sitä hetki ja se toimii tai joko se ei toimi, mut jos se ei toimi niin so what.” (H3)

Edellisen esimerkin tulkitsen ilmentävän erityisen hyvin yrityksen toimintalogiikkaa, joka toistui muissakin haastatteluissa. Lainauksessa nimittäin

korostuu nähdäkseni työntekijän proaktiivinen ja luova ajatustyö, mikä dialogisen keskustelun kautta tuodaan päätöksenteon piiriin.

Tiedonkulkua taas kuvattiin tuomalla ilmi avointa keskusteluilmapiiriä, mutta keskittyen siihen, että soluissa kommunikoidaan toisten solujen kanssa aktiivisesti. Tavallisimmin tiedonkulun helpous siis koski solujen toimintaa ja sitä, että ollaan tietoisia toisten solujen toiminnasta:

”Eri niin sanotut osastot kuitenkin tekee niin paljon yhteistyötä ja keskustellaan niin se, että pystyy niistä juttelee, kysyy, sanomaan, kommentoimaan niin se kynnyks on niin niin pieni, niin niin se auttaa mun työssä ja sitten sitten tekee mun työstä kivaa koska mä tiedän, että jos mulle tulee joku ongelma niin mä en ole ikinä yksin.” (H3)

”mutta kyllähän se, siinä on paljon hyvää ideaa taustalla että. Yritetään nähdä tämmöisiä niinku cross functional tiimejä. Viimeiset– yritys välttää sitä siiloutumista että vain, vain niin kun ollaan tehty osaston sisällä ja tieto ei kulje siitä, siitä niinku ulos, niin sitähan se ehkäisee tehokkaasti.” (H2)

Positiivisista solutyöskentelymallin kuvauksista siis voidaan tulkita työntekijöiden olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä työskentelytapaan ja näkevän siinä monia etuja, jolloin työn tekeminen tuntuu helpommalta. Tästä nähdäkseni kertoo positiivisten kuvausten suuri määrä.

Nähdäkseni solutyöskentelymallin positiiviset kuvaukset ovat yhteneväisiä neutraaleihin toimintalogiikan kuvauksiin, mutta näissä korostuu tyytyväisyys toimintamalliin. Esimerkiksi autonomian ja yhteistyön rooli korostuu sekä neutraaleissa, että positiivisissa solutyöskentelymallin kuvauksissa.

5.1.3 Negatiiviset solutyöskentelymallin kuvaukset

Haasteita tai negatiivisia ajatuksia mallista ilmaistiin selvästi vähemmän (28kpl), kuin positiivisia ilmauksia ja lisäksi haasteita ilmaistiin kuvitteellisina skenaarioina (7 kpl), esimerkiksi millaisia mahdollisia haasteita mallissa työskennellessä saattaisi ilmetä. Kuvitteelliset ilmaisut ovat kuitenkin laskettu mukaan seuraavana esiteltäviin solutyöskentelymallin tulkittuihin haasteisiin. Negatiivisten kuvausten tunnusmerkkinä pidin negatiivisen latauksen omaavia sanavalintoja, kuten ”hankala”, ”epäselvä”, ”epävarma” tai vastauksia kysymykseen, miten solutyöskentelymallia voisi vielä kehittää. Poiketen positiivisiksi koodatuista

solutyöskentelymallin kuvauksista, negatiivisia ilmauksia ei haastatteluaineistossa juurikaan ilmennyt muuten, kuin erikseen kysyttäessä mahdollisista haasteista. Solutyöskentelymallista neutraaleja kuvauksia hakevissa kysymyksissä ei siis vastauksissakaan ilmennyt negatiivisiksi koodattuja ilmauksia.

TAULUKKO 4. Negatiiviset kuvaukset solutyöskentelymallista

Koodi:	Esiintyvyys (kpl):
Solutyöskentelymalliin perehtyminen (sis. kuvitteellinen)	7
Solutyöskentelymallin rakenteelliset epäselvyydet	7
Itsensä tai oman työn johtaminen (sis. kuvitteellinen)	6
Solutyöskentelymallin ja työntekijän yhteensopivuus	2
Kuvitteellinen konfliktitilanne	2
Kuvitteellinen epämieluiten työtehtävien oikeudenmukainen jakautuminen	1
Yhteisten linjausten tekeminen	1

Negatiivisista ilmauksista, joissa mukaan luettuna oli kuvitteellisia skenaarioita, suurin osa kuvasi sisällöltään solutyöskentelymalliin perehtymistä (7 kpl, joista 1 kuvitteellinen skenaario), tai itsensä ja oman työn johtamista (6 kpl, joista 1 kuvitteellinen skenaario). Solutyöskentelymalliin perehtymiseen viitanneet maininnat käsittelivät erityisesti siirtymää eri tavalla johdetusta organisaatiosta itseohjautuvaan organisaatioon, ja usein siten sisälsivät vertauksia hierarkkisempaan organisoitumistapaan:

”Luulen, että aluksi se oli ehkä niin kuin silloin, kun tulet paikasta, jossa olet... Ehkä sua on ohjeistettu paljon just mitä pitää tehdä, etkä tee itse niin paljon päätöksiä. Oli aika outoa, kun yhtäkkiä oli koko maailma käsissäsi ja...” (H4)

Tulkitsin edellä esitetystä lainauksesta haasteen siirtymisessä erilaisesta ympäristöstä toiseen. Kuvitteellisessa perehtymiseen liittyvässä skenaariossa niin ikään oltiin huolissaan erityyppisestä organisaatiosta tulevista uusista työntekijöistä, joten esitettiin kehitysehdotusta koskien yrityksen tulevaisuutta:

”että tässäkin porukka kasvaa, niin täytyyhän se jossain vaiheessa vähän niinku konkretisoida, että osataan selittää ihmisille miten tämä toimii kun tulee uusia, uusia rekryjä tai jos se on ollut vaikka jossain korporaatioissa, niin voi olla aikamoinen järkytys sitten.” (H2)

Itsensä ja oman työn johtamiseen liittyvät myös osittain työntekijän perehtymiseen tai totuttelemiseen uuteen työskentelytapaan, mutta ennen kaikkea työntekijän vastuun näkökulmasta. Lainaukset sisälsivät kuvauksia itsekurin tarpeesta ja siitä, että voi joskus olla hankalaa asettaa itselleen työn tavoitteet, tai hallita omaa ajankäyttöään:

”Mut joo, sinä itse kontrolloit ajankäyttöä, enkä tiedä miksi, mutta minulla oli, en tiedä, johtuiko se aiemmasta työstäni tai jotain, jossa oli hyvin tarkkaa ja tiukkaa työaikojen suhteen ja että ei saisi tehdä liikaa ylitoita, hyvin minuuttitai sekuntikohtaisesti. Mua siis hermostutti, että kun aloitin, niin ei ollut minkäänlaista työajanseurantaa.” (H4)

Kuvitteellisissa skenaarioissa yleisimmät esiintyneet teemat koskivat erilaisten työntekijöiden ja solutyöskentelymallin yhteensopivuutta, sekä epäselvää toimintamallia mahdollisessa konfliktitilanteessa. Näistä lainauksista oli kuitenkin mielestäni tulkittavissa vahva hypoteettisuuden painotus ja skenaarioita ei ilmaistu esimerkiksi sellaisina, että niistä olisi toistaiseksi tarvinnut huolehtia:

”Ehkä pitää vaan ajatella silleen hypoteettisesti, että missä voisin kuvitella, että se olisi vaikeata, että jos tulisi ehkä jotain en mä nyt sano, että konfliktia, mutta silleen että oltaisiin asioista jotenkin eri mieltä. Tai huomaisi silleen, että jollain muulla olisi tosi vahvasti eri visio jostain asiasta niin sitten sellaisessa, että kun ei ole sitä selkeätä auktoriteettia, jolle voisi mennä silleen että hei, miten me niinku ratkaistaan tää niin ehkä semmoisessa tilanteessa olisi vaikeata, että mutta sitä ei ole vielä tullut itsellä vastaan.” (H1)

”No siinä varmaan haasteita sellaiselle tayloristiselle johtamismallin oppineille ihmiselle, joka kaipaa sellaista armeijatyypistä kuritusta ja järjestystä ja suuria johtajia. Niin sellaselle varmasti hankalaa. Mä en ole sellainen niin mä en voi omasta puolesta-.” (H5)

Edellisten lainausten lisäksi muita kuvitteellisia haasteita en tulkinnut, vaan seuraavissa lainauksissa ilmaistiin nähdäkseni konkreettisia ja koettuja haasteita. Muut negatiiviset solutyöskentelymallin aineistossa esiintyneet teemat koskivat erityisesti solutyöskentelymallin rakenteellisia epäselvyyksiä (7 kpl), sekä lisäksi aineistossa ilmeni kuvitteellisia skenaarioita solutyöskentelymallin sopivuudesta erilaisille työntekijöille (2 kpl), tai haasteista, jotka saattaisivat ilmetä mahdollisen konfliktitilanteen sattuessa (2 kpl, jotka molemmat H1:ltä). Solutyöskentelyn

rakenteellisten epäselvyyksien teemaan kuuluvat sellaiset maininnat, joissa voidaan tulkita ilmenevän pelisääntöjen tai solujen elinkaareen liittyviin epäselvyyksiin.

”Se voisi tietyllä tavalla olla ehkä. Kun mietin meidän tekemistä, niin se ei ole aina kovin strukturoitua, että jos olisi strukturoidumpaa niin se saattaisi kyllä toisaalta vielä sitä luovuutta, mutta siinä voisi olla siinä voisi sitä voisi ehkä kehittää niin, että siinä olisi jonkinlainen hyvin kevyt struktuuri” (H5)

”Niin toisena puolena siinä tietysti on niin kun on tuollaiset yrityksen johtamiseen liittyvät asiat. Tietyllä tapaa saattaa olla vähän niin kun epäselviä tuossa yhteydessä, kun kaikki niinku perustuu tietyllä tapaa vapaaehtoisuuteen noiden solujen osalta, –” (H7)

Mielenkiintoista näissä lainauksissa nähdäkseni on se, että niiden perusteella organisaatiossa voidaan ajatella olevan hieman epäselvyyksiä pelisäännöistä. Hierarkian poistaminen saattaa siis aiheuttaa niin sanottua johtajuustyhjiötä (Salovaara, 2017). Kuitenkin organisaation rakenteita voidaan lisätä ilman, että se rajoittaisi työntekijöiden koettua autonomiaa (Lee & Edmondson, 2017) Organisaation kannalta tulkitseksi siis lainauksissa ilmenevän kahta leiriä: toisia, jotka eivät kaipaa rakenteellisuutta, sekä toisia, jotka kaipaavat.

Negatiivisiksi koodatuista lainauksista oli kuitenkin mahdollista tulkita haastateltavien positiivinen suhtautuminen organisaation toimintatapaan, vaikka joitain haasteita tai kehitysehdotuksia ilmeni. Tätä oletusta tukee myös se, että positiiviseksi koodattuja ilmauksia oli aineistossa merkittävästi enemmän, sekä niitä ilmeni myös silloin, kun ei kysytty solutyöskentelymallin hyvistä puolista. Mielenkiintoista aineistossa on se, että itsensä johtaminen ja yksilön vastuu teemoina ilmenivät sekä negatiivisiksi, että positiivisiksi koodatuissa maininnoissa. Enemmän em. teemoja tulkitseksi positiivisissa koodauksissa, mutta aineistosta voidaan silti tulkita, että työntekijän vastuu oman työnsä sisällöistä ja päätöksenteosta pääsääntöisesti tulkitaan motivoivana ja jopa voimaannuttavana, mutta samaan aikaan tunnustetaan, että sillä voi olla kuormittava luonne tai se ei välttämättä sovi kaikenlaisille työntekijöille tai toimialoille.

Toisaalta useassa haastattelussa tunnustettiin se, että ohjelmistoalalla on mahdollista työskennellä esimerkiksi joustavasti etänä, tai yritykselle on etu olla ketterä, ja siten vastaavia organisoitumistapoja esiintyy muissakin ohjelmistoalan

yrityksissä juuri siinä toivossa, että se parantaa yrityksen ketteryyttä esimerkiksi päätöksentekoprosessissa.

5.2 Mitä tarkoittaa hyvä toimijuus työntekijöiden mielestä solutyöskentelymallissa?

Toisena tutkimuskysymyksenä, tutkin hyväksi tulkittua toimijuutta ja sen luonnetta osana solutyöskentelymallia, sekä mitä solutyöskentelymalliin perehtyminen työntekijöiden mielestä vaatii. Tutkimuksessa erityisen kiinnostavaa nähdäkseni on se, millaista toimijuutta työntekijöiden mukaan tällaisessa organisoitumismallissa heiltä itseltään tarvitaan, jotta solutyöskentelymallin voidaan katsoa heidän mukaansa toimivan hyvin. Solutyöskentelymalli on teoriataustan mukaan erilainen ja uudenlainen tapa organisoitua ja voidaan olettaa, että työntekijöiden on täytynyt itseohjautuvaan organisaatioon tullessaan mahdollisesti opetella uusia tapoja toimia, sekä pyrkiä eroon vanhoista tottumuksistaan. Perehtymiseen liittyviä tutkimustuloksia käsittelem erikseen seuraavassa luvussa.

Esittelen ensimmäisenä ”hyvän toimijuuden” kuvauksia, eli lainauksia, jotka olen tulkinnut vastaavaan tutkimuskysymykseen siitä, millaista toimijuutta solutyöskentelymallissa tarvitaan työntekijöiden mielestä. Tämän jälkeen esittelen haastatteluaineiston valossa solutyöskentelymallin vaatimaa oppimista tai poisoppimista, eli malliin perehtymisestä kuvattuja seikkoja.

Hyvää toimijuutta käsitteleviä vastauksia ilmeni erityisesti kysyttäessä suoraan haastateltavilta, että millaisia taitoja tai millaista toimijuutta he kokevat, että solutyöskentelymallissa tarvitaan, jotta organisoitumistapa koettaisiin toimivana. Lisäksi nk. hyvään toimijuuteen viittaavia mainintoja tulkitsin myös vastauksista kysymykseen: ”millaisissa tilanteissa työskentely tuntuu helpolta solutyöskentelymallin ansiosta”, silloin viitaten esimerkiksi siihen, millä tavalla työyhteisössä toimitaan, jotta työntekoa kuvataan luontevana, helppona tai positiivisessa valossa. Haastattelukysymyksissä en erikseen määritellyt taidon ja toimijuuden eroja, vaan käytin niitä itse lähes synonyymeinä toisilleen, sillä uskoin tämän helpottavan toimijuuden käsitteen määritelmän yhtenevämpää

ymmärrystä. Solutyöskentelymallissa tarvittavaan toimijuuteen tai taitoihin viittaavia lainauksia aineistossa ilmeni yhteensä 38 kpl.

Hyvän toimijuuden kuvauksia sisältävät lainaukset jakautuivat 13:sta eri merkityskategoriaa edustavaan koodiryhmään. Suurimman lukumäärän mainintoja sisältävä merkityskategoria oli itsensä johtaminen, johon koodasin peräti 12 eri lainausta. Seuraavaksi eniten aineistossa esiintyi kuvauksia työntekijöiden proaktiivisuudesta, oman työn liiketoiminnallisen vaikutuksen ymmärtämisestä, omasta työstä vastuun ottamisesta, sekä dialogisen kommunikoinnin ylläpitämisestä.

TAULUKKO 5. Hyvän toimijuuden kuvaukset solutyöskentelymallissa

Koodi:	Esiintyvyys (kpl):
Itsensä ja oman työn johtaminen	12
Proaktiivisuus	8
Avoimen dialogin ylläpitäminen	6
Oman työn liiketoiminnallisen vaikutuksen ymmärtäminen	6
Omasta työstä vastuun ottaminen	6
Kontrolloimisen välttäminen yhteisössä	5
Kokonaisuuden hahmottaminen	3
Kyky välittää tietoa roolistaan	3
Nöyryys	2
Avoimuus muutosta kohtaan	1

Itsensä ja oman työn johtaminen merkitsee aineistossa erityisesti sitä, että työntekijä osaa asettaa omalle työlleen järkeviä tavoitteita, sekä määrittellä parhaat työskentelytavat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisesta määritelmästä esimerkkinä voi pitää seuraavaa lainausta, josta voidaan tulkita H6:n kuvaavan oleellisena toimijuuden tapana sitä, että omaa työtään osaa suunnitella systemaattisesti, mutta myös sitä, ettei heti alussa tällaista tarvitse vielä osata:

”Varsinkin justiin toi että jos sä työskentelet etänä yksin ja osaat suunnitella sun työtä, niin ainakin omalla kohdalla oli ihan uusi juttu se että tekee paljon etänä ja tällaista näin vapaata työtä. Joka päivä on huomannut, että siinä kyllä kehittyi, että ne ei ole tavallaan ehkä vaadittavia, [- -] vaan sä voit kyllä ihan kehittyä matkan varrella.” (H6)

Lisäksi itsensä ja oman työn johtamisen kuvauksissa esiintyi ilmauksia itselle rajojen asettamisesta, pitkäjänteisyydestä tai työn tekemisen tavan rakenteen itsenäisestä luomisesta. Osittain tulkitsin näiden olevan työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita, mutta samalla ne vastaavat erinomaisesti tutkimuskysymykseen.

”Sitten tietysti se oman työn organisointi kaikilla tavoilla, että. Kun ei ole sitä rakennetta niin sitten ihmisillä pitäisi olla itsellään niitä taitoja, että miten saa asioita aikaan.” (H1)

Työntekijän proaktiivisuus sen sijaan käsittää alleen ennen kaikkea kuvauksia oma-aloitteisesta ja aktiivisesta vastuun ottamisesta, sekä lisäksi luottamuksesta siihen, että työyhteisössä muutkin työntekijät ovat aktiivisia toimijoita. Itsensä johtamiseen voidaan liittää myös autonomisuuden käsite, mutta tulkitsin tässä aineistossa autonomisuuteen ja itseohjautuvuuteen viittaavat toimijuuden tavat proaktiivisuuden merkityskategorian alle. Esimerkiksi aktiivisen toimijuuden ilmiötä, sekä sen ulottumista koko yrityksen henkilöstöön eräs haastateltava kuvasi seuraavasti:

”- että jos puhuit siitä toimijuudesta, niin [yrityksessä] työntekijät ei ole sellaisia passiivisia yksilöä tai millaisia nää vaikka tällainen perinteinen tayloristinen ajattelumalli niin lähtee liikkeelle, että ihmiset on passiivisia ja niitä pitää ohjata ja kontrolloida, niin täällä me tehdään tai koen että nähdään meidät aktiivisina toimijoina, jolloin kaikilla on jotain annettavaa ja uusia näkökulmia niin siinä on aika iso. Ja siellä on todennäköisesti iso ero myös yrityksen tuottavuuteen siinä lähestymistavassa, että nähdäänkö yritykset passiivisina vaan aktiivisina toimijoina.” (H5)

Kaksi edellistä merkityskategoriaa linkittyivät vahvasti myös omasta työstä vastuun ottamisen teemaan. Vastuunotto omasta työstä voidaan käsittää myös kuuluvan oman työn johtamisen käsitteen alle, ja voidaan myös väittää, että siihen liittyy myös työntekijän oma-aloitteisuus ja aktiivisuus. Kuitenkin yksilön vastuu on yksi itseohjautuvan organisaation tunnuspiirteistä, jonka vuoksi koin mielekkäänä sen käsittelyn erillisenä merkityskategoriana, vaikka useat tähän kategoriaan koodatut lainaukset koodasin myös muihin merkityskategorioihin,

esimerkiksi itsen johtamiseen. Kuitenkin juuri vastuunoton näkökulman tulkitsein ilmenevän haastatteluaineistosta kuudesti, esimerkiksi oman roolikohtaisen työpanoksen näkökulmasta seuraavalla tavalla:

”Tosiaan kaikilla on niin kun on omat tavallaan vastuualueensa ja luotetaan, että kaikki tekee oman hommansa ja niin se on mennytkin kyllä että [- -] ehkä omalla kohdalla, kun työskentelee tuolla ohjelmistokehityksen puolella niin on joku projekti tai tavallaan asia mitä tekee niin on siitä vastuussa ja jostain tietystä. [- -] Niin jos mä sitä alan tekemään niin sitten kyllä tavallaan mä oon siitä vastuussa, vaikka olisi muitakin ihmisiä, että se tulee sitten tehtyä loppuun asti ja kunnolla.” (H6)

Näiden lisäksi mainitsemisen arvoisia merkityskategorioita esiintyvyyden lukumäärän perusteella mielestäni on dialogisen kommunikoinnin ylläpitäminen, sekä oman työn liiketoiminnallisen vaikutuksen ymmärtäminen, jota kuvattiin myös business-osaamisena. Näitä voitaisiin käsitellä myös taidon tai kompetenssin käsitteen kautta, mutta koska olen käyttänyt sanoja epäjärjestelmällisesti osana haastattelua pyrkiäkseni syventämään vähemmän tunnettua termiä toimijuus, niin avaan näihin saatuja vastauksia tässä toimijuuden näkökulmasta.

Dialogisen kommunikoinnin ylläpitämisen ymmärrän toimijuuden tapana, mutta vastaavaa ilmiötä kuvataan myös kohdassa 5.1.2. käsitelty avoimen dialogin kuvausten kautta. Jo tässä kohtaa voidaan siis havaita, että avoin dialogi näyttäytyy nähdäkseni useassa tutkimuskysymyksessä merkityksellisenä. Aineistossa avoimen dialogin nähtiin vaativan erityistä toimijuutta, kuten eräs haastateltava kuvaa kysyttäessä millaista toimijuutta solutyöskentelymallissa hänen mielestään tarvitaan:

”No totta kai sosiaalisia taitoja. Siinä mielessä, että siinä vaihtuu työtoverit ympärillä enemmän kuin ehkä ilman tuollaista solumallia, että aamupäivällä sä voit työskennellä ihan eri tyyppien kanssa mitä iltapäivällä työskentelet. Totta kai joka paikassa käy niin. Tossa ehkä vielä enemmän kuin normaalisti sosiaaliset taidot täytyy olla riittävällä tasolla. Eihän siinä nyt kenenkään tarvitse olla mikään aivan valtava taikuri, en sitä tarkoita. Se täytyy olla tietynlainen avoimuus niin kun sisäänrakennettuna ehkä itse, että tuollaiseen pystyy riittävällä tavalla osallistua niin, että se oikeasti hyödyttää myös yritystä.” (H7)

Oman työn liiketoiminnallisen merkityksen ymmärtäminen nähtiin myös niin ikään tärkeänä osana solutyöskentelymallissa toimimista. Tästä esimerkkinä H1 kuvasi

tämän tärkeyttä siitä näkökulmasta, että osaa suhteuttaa oman roolinsa yrityksen kokonaiskuvaan peilaten:

”ja sitten joo, ehkä semmoinen mikä helpottaa on se, että jotenkin hahmottaa kokonaisuuksia, että pystyy näkemään sen oman työn siinä osana sitä koko organisaatiota tai silleen, että miten se just liittyy muihin soluihin, että ei vaan keskity siihen omaan juttuun, että se että pystyy hahmottamaan vaikka sellaisia liiketoiminnallisia vaikutuksia, niin joku sellainen bisnesosaaminen myös siinä.” (H1)

Työelämässä vaaditaan työntekijöiltä yhä nopeampaa muutoskyvykkyyttä (Julkinen, 2008), ja itseohjautuvan organisoitumisen implementoimista puolustavaksi seikaksi on esitetty niiden ketterämpi muutoskyvykyys (Hökkä, Vähäsantanen ja Saarinen, 2010). Kuitenkaan tutkimukseen osallistuneet työntekijät eivät nähneet tätä haastatteluaineistossa yhtä tärkeänä toimijuuden tapana. Avoimuus muutosta kohtaan mainittiin haastatteluissa vain kerran, vaikka teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta olisi voinut olettaa toisin.

Hyvän toimijuuden tapoja voidaan tulkita työelämätaitoina, joita tässä yrityksessä toimivat työntekijät arvostavat, tai kokevat oleelliseksi osaksi solutyöskentelymallia. Hyvän toimijuuden eri teemakoodeja tulkitsin aineistosta monta erilaista, sillä haastatteluissa työntekijät saattoivat esittää vapaasti ajatuksiaan toimijuuden tavoista, jotka he itse kokevat omassa roolissaan tärkeiksi. Aineistossa esiintyneet toimijuuden eri koodit saattoivat esiintyä toisen työntekijän näkökulmasta tärkeämpänä kuin toisen. Esimerkiksi roolikohtaisesti voi olla, että erilaiset teemat korostuvat: ohjelmistotuotannossa nk. koodareina työskentelevien keskuudessa saattoi havaita hyvän toimijuuden käsityksen ilmausten kohdistuvan itse työn tekemiseen, kuten työrauhan ja luottamuksen saamiseen, tai vastuunkantoon omasta tontistaan. Muissa asiantuntijatehtävissä taas ilmaistiin ehkä hieman useammin esimerkiksi sosiaalisia taitoja ja kokonaisuuden hahmottamista. Kaikki kuitenkin pääsääntöisesti pitivät yleisimmin mainittuja toimijuuden teemoja tärkeinä, erityisesti itsen ja oman työn johtaminen korostui tässä aineistossa merkityksellisimpänä teemana yli roolirajojen.

5.2.1 Mitä työntekijöiden on täytynyt opetella tutustuessaan organisoitumistapaan?

Haastattelussa kysyin haastateltavilta, mitä työntekijöiden on tarvinnut oppia, kun he ovat aloittaneet tässä yrityksessä, tai aikaisemmassa työpaikassaan tutustuneet vastaavaan organisoitumistapaan. Vastaukset kysymykseen käsittelivät erilaisia uusia taitoja tai toimijuuden tapoja, mutta toisaalta vanhojen opittujen mallien poisoppimista. Teoriataustaan pohjaten, hierarkkinen organisoitumistapa on monelle tutumpi ja niin kutsuttu ”perinteinen” organisoitumisen tapa, joten oli oletettavaa, että erilaiseen organisoitumistapaan tutustuttaessa voi työntekijä joutua vaihtamaan omaa lähestymistapaansa työn tekoon.

Erityisesti haastatteluaineistosta tulkitsin ilmenevän odotetun mukaisesti hierarkkisesta organisoitumistavasta poisoppiminen, mutta toisaalta myös itsensä johtaminen, sekä työroolin itsenäinen määrittely. Mielenkiintoista haastatteluaineistossa oli myös se, että yksi haastateltavista ilmaisi, että uudessa organisoitumismallissa ei tuntunut olevan mitään opeteltavaa, vaan työskentelytapa tuntui alusta alkaen luontevalta.

TAULUKKO 6. Kuvaukset organisoitumistavan oppimisesta

Koodi:	Esiintyvyys (kpl):
Hierarkiasta poisoppiminen	5 kpl
Itsensä johtaminen	4 kpl
Solutyöskentelyyn totuttautuminen	3 kpl
Työroolin itsenäinen määrittely	3 kpl
Kyky kommunikoida	2 kpl
Proaktiivisuus	1 kpl
Ei mitään opeteltavaa	1 kpl

Hierarkiasta poisoppimista ilmaistiin usein vertauksien kautta, millaista työskentely on aikaisemmassa työpaikassa ollut. Haastatteluaineistossa

ilmaistiin myös tottumuksia siitä, että aiemmin työhön on kuulunut vahvistuksen saaminen tekemilleen päätöksille esihenkilöltä tai muulta auktoriteetilta:

”että jotenkin ihmisillä on niin sisäänrakennettuna sellainen ajatus, että pitää olla joku esihenkilö tai joku auktoriteetti niin sitten siinä varmasti kaikilla menee oma aikansa, että vähän niinku oppii siitä ajatuksesta pois, että ei mun oikeasti tarvitse kysyä lupaa keneltäkään yhtään mihinkään” (H1)

Itsensä johtaminen ilmeni mielestäni haastatteluaineistossa myös merkittävänä solutyöskentelymallissa tarvittavana toimijuutena tai työskentelytaitona, joten on mahdollista olettaa, että osa haastateltavista on ilmaissut myös opetelleensa sitä perehtyessään itseohjautuvaan organisaatioon. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavasta lainauksesta, kun kysyttiin, millaisia taitoja työntekijän on täytynyt opetella:

”Ehkä ei ihan taitoja, mutta musta tuntuu, että se on enemmänkin rutiinista kiinni. En tiää - olen järjestelmällinen ihminen, mutta kun on kyse musta itsestä, voin olla kärsimätön, kun on kyse aikaa vievistä tehtävistä, jotka venyvät kuukausia tai projektien yli. Ei nyt niin, että jättäisin tehtäviä tekemättä tai mitään, mutta se ei vain tunnu niin jännittävältä. Silloin on kyse rutiinien luomisesta, jotta jännitys tai motivaatio pysyy yllä” (H4)

Työroolin itsenäinen määrittely on erillinen merkityskategoria itsensä johtamista tässä tutkimuksessa siitä syystä, että haastatteluaineistosta oli mahdollista tulkita merkityseroja näiden välillä. Merkittävimpänä erontekona voidaan mainita juuri roolin tavoitteiden muokkaaminen, eli työntekijän vapaus vaihtaa työtehtäväänsä esimerkiksi osallistumalla uuden solun toimintaan. Tällöin työntekijän autonomia saattaa ulottua jopa organisaation strategisiin tavoitteisiin, joita se pyrkii edistämään perinteisesti tietynlaisten roolijakojen kautta (Lee & Edmondson, 2017). Tämä eroaa itsensä johtamisesta, sillä itsensä ja oman työn johtaminen määritellään tässä erityisesti työtapojen ja oman toimijuutensa tai aikaansaannosten johtamisena.

”No kyllä siinä varmaan tavallaan täytyy opetella enempi vähempi sitä, että niin kun erilaiset asiat voi kiinnostaa ja silloin kannattaa mennä sellaisiin soluihin missä tehdä erilaisia asioita. Että se on ehkä vähän uutta, että normaalistihan vaikkapa se ihmisen titteli saattaa joskus kiusallisen paljon määrittää niitä asioita, että miten se tekee työssään. Tavallaan toi on vähän, ehkä eri ajattelutapa siitä siinä joutuu opettelemaan.” (H7)

Merkittävimpänä tutkimustuloksena työntekijöiden oppimiskokemuksista voidaan siis tulkita hierarkkisesta organisoitumistavasta poisoppiminen ja saman kolikon

kääntöpuolena solutyöskentelymalliin perehtyminen. Muut omiksi teemoiksi jaotellut kategoriat, kuten itsensä johtaminen ja työroolin itsenäinen määrittely voidaan ymmärtää myös itseohjautuvalle organisaatiolle olennaisinta työskentelytapoina, joten nekin osittain liittyvät solutyöskentelymalliin perehtymiseen.

5.3 Miten työyhteisössä tuetaan hyvän toimijuuden toteutumista solutyöskentelymallissa?

Tutkimuksessa on kiinnostavaa, millaista tukea tällaisen toimijuuden toteutumiselle työntekijät kuvaavat saavansa työyhteisöstä. Työyhteisön tueksi tässä tapauksessa määritellään ensisijaisesti kollegoilta saatu tuki, sekä ilmapiiriin viittaavat lainaukset. Esittelen nimittäin myöhemmin erikseen ennen kaikkea työnantajaan liitetyn toimijuuden tuen. Seuraavaksi esittelen haastatteluaineistossa ilmenneitä kuvauksia siitä, miten työyhteisössä tuetaan työntekijöiden toimijuutta sekä työskentelyä. Tässä tutkimuskysymyksessä myös havainnointiaineisto toimii ilmiötä syventävänä työkaluna, eli esittelen tässä yhteydessä myös havainnoinnista saatuja tuloksia.

Haastatteluissa kysyin työntekijöiltä suoraan, miten työyhteisössä tuetaan hyvän toimijuuden toteutumista. Tyypillisesti esitin kysymyksen heti sen jälkeen, kun olin pyytänyt heitä kuvailemaan hyvää toimijuutta ja positiivista solutyöskentelymallin toimintaa. Lisäksi kysyin haastateltavilta myös kuvailemaan tämän kysymyksen jälkeen omaa rooliaan yhteisössä, ja ennen kaikkea millä tavoin työntekijät itse kontribuoivat työyhteisössä hyvän toimijuuden tukemiseen. Yhteensä yhteisön positiiviseen tukeen viittaavia lainauksia koodasin 32 kpl, sekä työnantajan positiiviseen tukeen viittaavia lainauksia aineistosta ilmeni 23 kpl. Osassa lainauksista ei ollut selvää, puhutaanko nimenomaan työnantajan antamasta tuesta, vai esimerkiksi kollegoilta saadusta tuesta, joten käsitän yhteisön antamaan tukeen myös mahdollisena osallistujana työnantajan. Kuvaan seuraavaksi näitä tukemisen tapoja yhteisössä ensin haastatteluaineiston näkökulmasta, jonka jälkeen esittelen havainnointiaineistosta tulkitut havainnot.

Yhteisön positiivisen tuen nähtiin haastatteluaineistossa koostuvan erityisesti avoimen dialogin aktiivisesta ylläpitämisestä, toisten auttamiseen pyrkivästä yhteisöstä, luottamuksen ilmapiiri, sekä kannustamisesta yhteisössä.

TAULUKKO 7. Kuvaukset yhteisön positiivisesta tuesta

Koodi:	Esiintyvyys (kpl):
Avoim dialogi	12
Toisten auttamiseen pyrkivä yhteisö	9
Luottamuksen ilmapiiri	6
Yhteisössä kannustaminen	6
Työn tavoitteiden itsenäinen määrittely	4
Työtavan joustavuus	2

Avoimen dialogin aktiivisen ylläpitämisen merkityskategoria ymmärretään yrityksessä avoimen keskustelukulttuurin ylläpitämisenä, eli työntekijöiden kuvaamina toimina, miten avointa dialogia työyhteisössä pidetään yllä erityisesti positiivisesta työyhteisön tukemisen näkökulmasta. Avoin dialogi käsittää tässä muun muassa aktiivisen kuuntelun, avoimuuden ja empaattisuuden elementit työntekijöiden kuvausten mukaan.

”Mikä on tosi tärkeätä, varsinkin työntekijän näkökulmasta on se, että sä oot oikeasti yks yksilö etkä pelkästään yksi numero, joka siellä vaan tekee sitä työtä, vaan sua kuunnellaan ja sun ideoita otetaan vastaan, niin se on ollut semmoinen tosi kiva ja iloinen yllätys että nyt tällainen tapa on tullut. Mikä sitten taas motivoi motivoi sua, että että sä haluat viedä pelkästään, et ajattele vain omaa napaa, vaan ajattelet sitä isommalla kaavalla.” (H3)

Toisten auttamiseen pyrkiminen taas tässä tarkoittaa sellaisia lainauksia, joista voidaan tulkita välittyvän ilmauksia kollegoilta saadusta tuesta, sekä siitä että itse työntekijänä pyritään tukemaan kollegoita. Tyypillisimmin tällaisissa lainauksissa haastateltavat ilmaisivat voivansa kysyä työyhteisössä apua keneltä tahansa, sekä etteivät he tunne jäävänsä koskaan yksin ongelmiansa kanssa.

”Meillä on sellainen todella hyvä työyhteishenki ja työ terve työyhteisö että. Keltä vaan, oot sitten missä solussa vaan, niin keltä vaan voi kysyä mitä vaan ja. Ei tule sillai mitään - En osaa nyt sanoa mitään esimerkkiä.” (H6)

”Eri niin sanotut osastot kuitenkin tekee niin paljon yhteistyötä ja keskustellaan niin se, että pystyy niistä juttelee, kysyy, sanomaan, kommentoimaan, niin se kynnys on niin niin pieni, niin se auttaa mun työssä ja sitten sitten, se tekee mun työstä kivaa koska mä tiedän, että jos mulle tulee joku ongelma niin mä en ole ikinä yksin.” (H3)

Lisäksi haastatteluaineistosta saattoi tulkita, että työntekijät pitävät tärkeänä kannustavaa ja luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria ja sen ylläpitämistä yhteisössä. Luottamuksen ilmapiiri kategoriana sisälsi lainauksia, joissa esiintyi kuvauksia luottamuksesta kollegoja ja heidän asiantuntemustaan kohtaan, sekä toisaalta työrauhan antoa työyhteisössä. Esimerkiksi kuvattiin luottamusta siihen, että työntekijät pitävät toisilleen tekemät lupaukset ja muutenkin kunnioitetaan muita.

”Mun mielestä meidän on jatkettava jotenkin sitä, mitä teemme. Meidän pitää säilyttää kunnioitus ja se, että kuuntelemme toisiamme, että pysähdymme ja kuuntelemme. Näytämme, että olemme kiinnostuneita, ei vaan ylhäältä alaspäin, vaan että kaikki saavat sanoa sanottavansa, ja näinhän me tehdään jo nyt. Niin, se on ehkä kaikkein tärkeintä. Minusta se on [yrityksen] sielu. Se että pysähdytään, kuunnellaan ja kunnioitetaan toisiamme. Ja uskon, että me voidaan päästä todella pitkälle sillä.” (H4)

Lainaukset, jotka koodasin kannustavan kulttuurin ylläpitämisen merkityskategoriaan, sisälsivät usein sanan ilmauksia siitä, miten muut kannustavat toisia yhteisössä, ja toisaalta miten itse kannustaa muita. Solutyöskentelymallin käytäntöön viittaava esimerkki ilmeni seuraavasta lainauksesta, jossa verrattiin toimintatapaa toisenlaiseen organisoitumisen tapaan:

”Että varmasti monessa firmassa voi olla sellaista, että joo että kyllä sä voit tehdä mitä sä haluat ja me tuetaan sua, mutta sitten kun joku oikeasti tekee jotain niin sitten ollaan silleen että äläpäs teekään noin niin, niin ehkä se että siitä oikeasti palkitaan ainakin sosiaalisesti että jos sä aloitat jonkun uuden jutun tai sanot jonkun idean ääneen tai jotain niin kaikki muut sanoo, että 'vitsi kun on hyvä idea että pitäisiköhän sun perustaa tuosta solu tai viedä tai eteenpäin että me ollaan täällä kyllä tuetaan sua täysillä' ” (H1)

Yhteisössä tuettiin työntekijöiden hyvän toimijuuden tapoja siis ennen kaikkea avoimen dialogin ylläpidon, auttamisen, kannustamisen ja luottamuksen kautta.

5.3.1 Yhteisön tuki havainnointiaineiston perusteella

Havainnointitilanteessa tarkastelin työyhteisön käytännön toimijuutta etsien erityisesti haastatteluaineistossa mainittuja tuen muotoja: avoimen dialogin ylläpitoa, auttamista, kannustamista ja luottamuksen ilmapiiriä. Keskityin näihin nähdäkseni tarkemmin, millä tavoin käytännössä yhteisö tukee hyvän toimijuuden toteutumista. Taulukossa 8 olen koonnut havainnointiaineistostani ne tilanteet ja tulkitun toimijuuden muodot, joissa nähdäkseni voidaan vahvistaa haastatteluaineistossa mainittujen tuen muotojen ilmeneminen. Tämän jälkeen esittelen tarkemmin havainnointiaineistosta nostamiani tutkimustuloksia.

TAULUKKO 8. Yhteisön tuki havainnointiaineistossa

Tuen tapa	Avoin dialogi	Toisten auttaminen	Yhteisössä kannustaminen	Luottamuksen ilmapiiri
Missä havaittavissa?	Aktiivisen kuuntelun osoittaminen katsekontaktilla, aktiivinen kysyminen, sekä tasapainoinen puheenvuorojen jakautuminen	Osallistujapyyntö toiselta apua työpajaan liittymättömässä asiassa huomioselle – vastaus myönteinen.	Toisten ideoiden myötäily, sekä rakentava uusien ideoiden vastaanotto.	Vitsien heitto, rentoutta osoittava elekieli, sekä puheenvuoroissa toisten kunnioittaminen.

Verratakseni havainnointitaulukossa (Taulukko 8) esiintyneitä havaintojen kirjauksia haastatteluaineiston tuloksiin, on muutama yhteneväisyys mielestäni tulkittavissa. Ensimmäiseksi, molemmissa aineistoissa negatiivisia kuvauksia tai ilmentymiä oli merkittävästi vähemmän kuin positiivisia. Kuten haastatteluissakin, myös havainnoinnin tulosten perusteella nähdäkseni korostuu solutyöskentelymallin positiiviset puolet. Havainnoinnista minulle välittyi hyvä yhteishenki ja luottamuksen ilmapiiri. Myös haastatteluissa kuvattiin toisten auttamista, kannustamista ja luottamukseen perustuvaa kulttuuria positiivisena seikkana. Tällä perusteella voidaankin olettaa, että hyvää toimijuutta, esimerkiksi

avointa kommunikointia tuetaan yrityksessä niin, kuten työntekijät myös itse sen kokevat mielekkääksi.

Toisena seikkana koen merkitykselliseksi nostaa avoimen dialogin kuvaukset haastatteluaineistossa, ja näiden kuvausten mukaisena tulkitun käyttäytymisen esiintymisen myös havainnointitilanteessa. Nähdäkseni avoimesta dialogista puhutaan haastatteluaineistossa, sekä havainnointiaineistossa samankaltaisin ilmauksin. Esimerkkinä tästä esitän haastatteluaineistossa mainitun kertomuksen siitä, että työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan ja kohdellaan kokonaisvaltaisena yksilönä, eikä ”numerona”. Tällaisen kokemuksen syntymiselle näin havainnoinnissa perusteeksi sen, että muita keskusteluun osallistujia tunnuttiin kuuntelevan aktiivisesti. Esimerkiksi perustajajäsenet työpajassa eivät itse ota ”suunnannäyttäjän” roolia, vaan aktiivisesti pitävät yllä avointa dialogia, jossa työntekijät voivat esittää omia ideoitaan vapaasti. Keskusteluun osallistujat myös kysyivät aktiivisesti toisten näkemyksiä esittäessään itse ideoitaan. Lisäksi havaitsin avoimen dialogin ylläpitoa non-verbaalisissa eleissä. Esimerkiksi aktiivista kuuntelua osoitettiin katsomalla puhujaa.

Havainnointiaineiston ja haastatteluaineiston välillä on nähtävissä eroavaisuuksia. Havainnointiaineiston kenttämuistiinpanoista ei nähdäkseni voida päätellä vastaavaa toisten auttamiseen viittaavaa käyttäytymistä käytännössä, kuten haastatteluaineistossa on ilmennyt. Haastatteluaineistossa painotettiin kuitenkin auttamisen kulttuuria. Esimerkiksi useat haastatellut mainitsivat, että avun pyytämisen kynnyks on matala. Tämän ilmiön tulkinta käytännössä vieraassa työyhteisössä voi olla vaikeaa, mutta haastatteluissa on havaittu enemmän toisten auttamiseen liittyviä kuvauksia kuin mitä havainnointitilanteessa on tullut esille.

Tunnistan tutkijana havainnoinnin haasteet, kuten sen, että havainnointi on kohdistettu vain yhteen työpajapäivään, jolloin olen viettänyt aikaa tämän työyhteisön seurassa yhteensä vain muutaman tunnin yhden päivän aikana. Havainnointia on kuitenkin mielestäni helpottanut se, että olen tutustunut havainnoinnin kohteena olleisiin työntekijöihin havainnointia ennen toteutetuissa haastatteluissa. Havainnoinnin tavoitteena oli kuitenkin vahvistaa haastatteluaineistosta nostamiani mainintoja ja nähdäkseni tässä se onnistui.

5.4 Miten työnantaja tukee hyvän toimijuuden esiintymistä solutyöskentelymallissa?

Työnantajalta saatu tuki viittaa työjärjestelyihin tai struktuureihin, joita organisaatiossa on tietoisesti, sekä tiedostamatta asetettu ja joita tulkitaan ennen kaikkea työnantajan ylläpitävän. Työnantajan tuen kokemusta on mielenkiintoista tarkastella, sillä Aura ynnä muut (2021) väittävät itseohjautuvan organisaation perustuvan yrityksen johdon henkilöstöarvoihin. Yrityksessä on työskenteleviä perustajajäseniä, joiden toiminnan voidaan epäillä vaikuttavan työntekijöiden toimijuuteen. Hierarkia on kuitenkin organisaatiossa pyritty minimoimaan sillä, että henkilöstölle on itseohjautuvan organisaation periaatteiden mukaisesti jaettu vaikutusvaltaa ja vastuuta yrityksen päätöksenteosta.

Työnantajan tukeen tulkitsin haastatteluaineistossa kaikki työn järjestelemiseen viittaavat ilmaisut. Lisäksi haastatteluaineistosta voidaan huomata, että työnantajan tukea kuvaavat lainaukset liittyvät konkreettisten tekojen ja käytäntöjen lisäksi pehmeämpiin teemoihin. Työnantajan tukea ilmaistiin esimerkiksi luottamuksen ilmapiirin ja avoimen dialogin ylläpitämisenä. Konkreettisissa toimissa työnantajan tuki liittyi esimerkiksi työajan tai -tavan joustavuuteen, ja työnantajan toteuttamiin työntekijöiden vahvuuskartoituksiin.

TAULUKKO 9. Kuvaukset työnantajan positiivisesta tuesta

Koodi:	Esiintyvyys (kpl):
Avoin dialogi	7
Työn tavoitteiden, ajan ja työtavan joustavuus	6
Luottamuksen ilmapiiri	5
Vahvuuskartoitukset	3
Solutyöskentelyyn perehdyttäminen	2
Kannustava työyhteisö	2
Työnantaja valmentajana	1

Kuten aikaisemmissakin tutkimuskysymyksissä, myös tässä avoin dialogi voidaan nostaa aineistosta merkittävänä tekijänä esiin. Avoimen dialogin

kategoriaan kuuluivat sellaiset maininnat, jotka sisälsivät ilmauksia työnantajan ja työntekijän välisestä avoimesta kommunikaatiosta, ja molemminpuolisesta rohkeudesta sekä asioiden esille tuomiseen, että aktiiviseen kuunteluun. Erityisesti aktiivisen dialogin kautta työnantajan osoittama tuki tuli esille sellaisista kuvauksista, joissa käsiteltiin avoimuutta uusille ideoille, joita työntekijöillä on:

”Kun mä tulin [yritykseen] niin sanottiin heti, että jos vaikka sä oot nyt tässä solussa, että jos sulla on jotain tähän näin, niin sitten rohkeasti vaan sanot. Se avasi sitä, minkälainen organisaatiokulttuuri on, että siellä ei ole sitä hierarkiaa, vaan se on enemmän se, että siellä on avoin kaikille. Koska tässä kuitenkin kaikki on hakemassa sitä yhtä ja samaa tavoitetta.” (H3)

Työajan ja -tavan joustavuus käsitti alleen ilmauksia siitä, että työtä saa määritellä itseohjautuvasti, mikä on myös itseohjautuvan organisaation yksi olennaisin tunnuspiirre. Tässä voidaan siis tulkita työnantajan tuen näkökulmasta, että työn joustavuuden salliminen, ja joustavuuden hyödyntämiseen kannustaminen myös tukee solutyöskentelymallin toteutumista.

”Niin tavallaan se, että sitä ei tarvitse mihinkään kirjata silleen tunteina, että nyt minä olen ollut kaksi tuntia täällä tai olen kaksi tuntia tehnyt somepäivitystä niin jotenkin se, että sitä ei tarvitse mitenkään alleviivata, että mihin käyttää aikaansa vaan se on aina tilanteen mukaan sitten, että minkä kukakin kokee järkeväksi.” (H1)

Lisäksi työnantajan puolesta toteutettiin kaikille työntekijöille heidän aloittaessaan työskentelyn yrityksessä vahvuuskartoitukset. Vahvuuskartoitukset tarkoittavat tietynlaisia persoonallisuustestejä, joiden tarkoituksena on toimia työntekijälle itsereflektion välineenä, eikä niissä ole varsinaisesti oikeita tai vääriä vastauksia. Halusin nostaa nämä erityisesti esille siitä näkökulmasta, että teoriataustaan nojaten nämä saattavat olla merkittävä työnantajan tarjoama tuen väline solutyöskentelymallissa toimimiseen. Vahvuuskartoituksia kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Me tehtiin eräänlaiset vahvuustestit, jotta saatais selville, mitkä on meidän henkilökohtaiset vahvuudet ja muuta sellaista. Ja sitten pystyi myös kertomaan noiden kysymysten ja vastausten perusteella, mitä pitäisi kehittää enemmän, ja esimerkiksi minulle yksi niistä oli, öö, sinnikkyys, joten sitten on kyse, niinku, rutiinin luomisesta sinnikkyydelle, koska sitä ei ole luonnostaan. Ja minusta tuntuu, että olen oppinut niin paljon itsestäni ja omasta tavasta työskennellä.” (H4)

Luottamuksen ilmapiirin nostin toistuvana ilmiönä haastatteluaineistosta merkittävässä määrin niin yhteisön tuen teemassa, kuin myös työnantajan tuen teemassa. Työnantajan tukeen viittaavat maininnat luottamuksen ilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä sisälsivät sellaisia ilmauksia, joista oli mahdollista tulkita lainauksen viittaavan siihen, että työnantajan rooli luottamuksen ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä on oleellinen.

"Ajattelin, että mun on näytettävä, että pystyn tähän ja että haluan tehdä tän. Musta tuntui, että minun piti todistaa, että muhun voi luottaa, mutta he luottivat minuun jo heti alusta lähtien. Joten se oli aivan erilaista kuin, no niin, uskon että meillä kaikilla on ehkä jossain vaiheessa ollut joku toksinen työpaikka. Joten, se oli äärimmäisen, öö, valtava ero täytyy sanoa kyllä." (H4)

Koin mielekkääksi jakaa työyhteisön toimijuuden tuen erikseen yhteisöstä saatuun tukeen, sekä työnantajalta saatuun tukeen. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin havaita merkittäviä yhtenäisyyksiä näiden kahden välillä. Esimerkiksi ylivoimaisesti eniten tulkitsemani tuen muoto haastatteluissa oli avoimen dialogin ylläpito yhteisössä sekä työntekijöiden, että työnantajan puolesta, eli toisin sanoen koko yhteisön toimesta. Avoimen dialogin ylläpitämiseen liitetyt kuvaukset olivat niin ikään molemmissa ryhmissä samankaltaisia. Avoimessa dialogissa merkitykselliseksi teemaksi nostinkin kaikkien yhteisön jäsenien kyky molemminpuoliseen dialogiin, sekä toisen osapuolen aktiiviseen kuunteluun. Työnantajaa kuvatessa tämä ilmeni niin, että dialogin toisena osapuolena oli erityisesti määriteltynä työnantaja ja toisena työntekijä, kun taas yhteisössä avoimen dialogin kuvauksissa osapuolia ei erikseen välttämättä eritelty. Kuitenkin molemmissa samankaltaiset toimijuuden tavat tulkintani mukaan ilmenivät, sekä sitä arvostettiin molemmissa eniten.

Toisaalta hyvää toimijuutta aineiston mukaan voidaan tulkita tuettavan kokonaisuuden muodostumisella. Tällä tarkoitan sitä, että erilaiset tuen tavat, joita yhteisössä arvostetaan ja joihin jokainen yhteisön jäsen sitoutuu, tukevat toisiaan ja jopa ruokkivat toistensa jatkuvaa esiintymistä työyhteisössä. Esimerkiksi voidaan ajatella, että työnantajan esimerkki avoimeen dialogiin, tai heidän mahdollistamat vahvuuskartoitukset työsuhteen alussa tukevat sellaista toimijuutta, josta yhteisö hyötyy, kuten yhteisössä avoimen dialogin jatkuvuutta,

sekä toisten asiantuntijuuteen luottamista. Kaikki nämä ilmiöt todennäköisesti ovat myös linkittyneet toisiinsa.

6 PÄÄTELMÄT

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella solutyöskentelymallin kuvauksia, hyväksi katsottua toimijuutta solutyöskentelymallissa, sekä sitä, miten työyhteisössä tuetaan tällaisen toimijuuden syntyä ja ylläpitoa. Solutyöskentelymallin kuvausten käsittelyn tavoitteena oli perehtyä tarkemmin siihen, millaisesta näkökulmasta työntekijät solutyöskentelymallia tarkastelevat. Hyvän toimijuuden kuvauksia hahmottelemalla tarkoitukseni oli taas saavuttaa parempaa ymmärrystä siitä, mitä yksilöltä vaaditaan ja toivotaan itseohjautuvassa organisaatiossa. Itseohjautuvissa organisaatioissa toiminta on kuitenkin yhteisöllistä (Martela & Jarenko, 2017), joten koin mielenkiintoiseksi näkökulmaksi myös toimijuuden tukemisen tarkastelun. Toimijuus ei synny tyhjiössä vaan esimerkiksi työyhteisössä niin työnantajalla, muulla työyhteisöllä, toimintatavalla ja yhteisillä pelisäännöillä on suuri merkitys toimijuuden luonteeseen (Billet, 2006; Engeström, 2001).

Johtopäätöksissä ensimmäisenä tarkastelen solutyöskentelymallin positiivisia ja negatiivisia kuvauksia. Toisena keskityn tutkimuksen kenties mielenkiintoisimpaan teemaan – toimijuuteen solutyöskentelymallissa. Johtopäätökset tässä vastaavat kysymyksiin millaista toimijuutta työntekijöiden mielestä työskentelymalli edellyttää tai mitä hyvä toimijuus tässä työympäristössä heille tarkoittaa. Kolmanneksi keskityn hyvän toimijuuden tukeen työyhteisössä.

6.1.1 Solutyöskentelymallin hyödyt ja haasteet

Solutyöskentelymallin kuvaukset jaoin tuloksissa neutraaleihin, positiivisiin ja negatiivisiin kuvauksiin. Ensimmäisenä johtopäätöksenä neutraaleista solutyöskentelymallin kuvauksista voidaan havaita, että solutyöskentelymallina kuvataan yhtenevästi teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen itseohjautuvan

organisaation määritelmien kanssa. Merkittävimpänä tunnuspiirteenä tämän tutkimuksen kohdalla voidaan tuoda esille työntekijän vapaus oman työn sisällön määrittelemiseen, sekä merkittävään päätöksentekoon osallistuminen yrityksessä. Nämä tunnuspiirteet ovat Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan myös oleellisia itseohjautuvan organisaation määritelmiä. Toimijuuden tarkastelussa siis on hyvä pitää mielessä, että toimijuus on jatkuvassa vuorovaikutuksessa itseohjautuvan organisaation määritelmän mukaisen sosiokulttuurisen ympäristön kanssa.

Itseohjautuvissa organisaatioissa toimijuuden ja autonomian lisäämisen tavoitteena on sisäisen motivaation vahvistaminen työhön (Eteläpelto, ym., 2011; Ryan & Deci, 2020). Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut työhyvinvoinnin tai sisäisen motivaation tarkastelu, mutta tunnistan sen eräänä päämääränä itseohjautuvan organisoitumistavan valinnassa (ks. Kostamo, 2020). Tutkimukseen osallistuva yritys on pyrkinyt sisällyttämään organisoitumisen tapaan mahdollisuuden psykologisten perustarpeiden toteutumiseen ja siten työntekijöiden sisäisen motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Aineiston perusteella voidaan tuoda ilmi se, että solutyöskentelymallia kuvattiin vahvasti positiivisten ilmausten kautta, sekä toisaalta toimijuuden tuen muodoissa oli yhtenevyyttä hyvän toimijuuden määritelmiin.

Solutyöskentelymallin positiiviset kuvaukset olivat yhtenevät myös psykologisten perustarpeiden toteutumiseen. Erityisesti autonomia, joka on Ryanin ja Decin (2020) mukaan merkittävin psykologinen perustarve, oli nähtävissä yleisimpänä solutyöskentelymallin positiivisena kuvauksena. Vaikka autonomian lisääminen työntekijöille onkin itseohjautuvan organisaatioiden peruselementti, on merkittävää, että sitä kuvataan vahvasti positiivisten ilmausten kautta. Ryan ja Deci (2020) esittävät, että psykologisten perustarpeiden toteutuminen yhdessä hyvän toimintaympäristön ja sosiaalisen ympäristön tekijöiden kanssa on yhteydessä työntekijän kukoistamisen (*thrive*), sekä sisäiseen motivaatioon. Positiiviset kuvaukset solutyöskentelymallista tosiaan sisälsivät viittauksia työhyvinvointiin ja työskentelytavan luontevuuteen. Lisäksi autonomiaa kuvattiin tulkintani mukaan enemmän positiivisessa, kuin negatiivisessa valossa. Voidaankin päätellä, että tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä toimintaympäristö mahdollistaa hyvät edellytykset työntekijöiden

autonomialle ja yksilölähtöiselle toimijuudelle, eli siten myös psykologisten perustarpeiden toteutumiselle ja työntekijän kukoistukselle.

Toisaalta työntekijät tunnistivat solutyöskentelymallin kuvauksissa kirjallisuudessakin esitetyt mahdolliset haasteet. Autonomian lisääminen Julkusen (2008) ja Lemmetyn (2020) mukaan voidaan nähdä myös yhtenä työn kuormitustekijänä, vaikka sillä pyrittäisiin päinvastoin hyvinvointiin ja sisäisen motivaation vahvistamiseen. Tämä ilmiö on nähtävillä solutyöskentelymallin negatiivisissa kuvauksissa. Itsensä johtaminen ja omasta työstä vastuun ottaminen esiintyi aineistossa sekä kerrottaessa positiivisista, että negatiivisista solutyöskentelymallin ilmiöistä. Aineiston perusteella voidaankin todeta, että yleisesti työntekijät nauttivat työnsä autonomiasta, kuten itseohjautuvassa organisaatiossa on oleellista, mutta he tunnistivat sen myös mahdollisena kuormittavana tekijänä.

Työn autonomisuuden lisääminen tarkoittaa työntekijälle lisääntyntä vastuuta itsestään, mutta kuten solutyöskentelymallin kuvauksista voidaan tulkita, työntekijöille tämä tuntuu luontevalta ja motivoivalta tavalla organisoitua ja toteuttaa toimijuutta työssä. Organisoitumistavan positiiviset vaikutukset työntekijöiden motivaatiossa ja hyvinvoinnissa on niin ikään havainnut Lee ja Edmondson (2017), sekä Ryan ja Deci (2017; 2020). Siinä missä solutyöskentelymallin kuvaukset ottavat kantaa siihen, miltä itseohjautuva organisaatio voi näyttää käytännössä, hyvän toimijuuden kuvaukset antavat osviittaa siitä, mitä työntekijöiltä tarvitaan, tai millaisen toimijuuden he näkevät arvokkaana itseohjautuvassa organisaatiossa. Täten ehdotankin, että tutkimustuloksia voidaan esimerkiksi hyödyntää itseohjautuvan organisaatiomallin hahmottelemiseen ja käyttöönoton suunnittelemiseen.

6.1.2 Hyvä toimijuus solutyöskentelymallissa

Hyvän toimijuuden kuvauksia lähestyin tutkimuksessa subjektilähtöisestä sosiokulttuurisesta näkökulmasta, eli yksilö on intentionaalinen, yksilöllisen tulkintakehyksen omaava toimija, jonka toiminta on aina vuorovaikutteista toimintaympäristön kanssa (Billet, 2006; Schulz & Geithner, 2010; Eteläpelto,

ym., 2013). Lisäksi totesin edellä, että toimijuuden sosiokulttuurinen ympäristö on linkittynyt itseohjautuvan organisaation tunnuspiirteisiin.

Hyvä toimijuus työntekijöiden mukaan tässä itseohjautuvassa organisaatiossa sisältää muun muassa dialogisuuden, roolistaan vastuun ottamisen ja proaktiivisen oman työn johtamisen. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät ottavat enemmän vastuuta ja toisaalta käyttävät valtaa organisaatiossa, ja lisäksi heidän tulee myös osata johtaa itseään autonomisina toimijoina (ks. esim. Salovaara, 2017; Martela & Jarenko, 2017). Samoja teemoja voidaan nähdä myös hyvän toimijuuden määrittelyissä, sillä eniten katsottiin organisaatiossa työntekijöiltä vaadittavan mm. itsensä ja oman työn johtamisen taitoja, sekä vastuunottoa.

Kaikissa tutkimuskysymyksissä koko aineiston läpileikkaavana tuloksena voidaan todeta avoimen dialogin ilmiö. Avoin dialogi, yhteistyö, sekä yhteisen kommunikaation ja sopimisen teemat ovat niin ikään yksi itseohjautuvan organisaation tunnuspiirteistä (ks. esim. Kostamo, 2017; Paju, 2017). Itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole esihenkilöitä, joilta kyseltäisiin lupia ja hyväksyntöjä erilaisille päätöksille, jolloin päätökset täytyy tehdä yhteisössä työntekijöiden kesken (Lee & Edmonson, 2017; Paju, 2017). Tällöin voidaan ajatella, että on erityisen merkittävää yrityksen menestymiselle se, että erilaisista päätöksistä tai kehitysehdotuksista voidaan avoimesti keskustella, ja että keskustelu tavoittaa kaikki ne ihmisen, joiden työtonttia tämä päätös koskettaa. Keskustelun merkitys on myös yksi sellainen tekijä, jonka ajatellaan olevan joillekin työntekijöille epämieluisa, ja josta kumpuaa ajatukset siitä, ettei tällainen työskentelytapa sovellu kaikille.

Itsensä ja oman työn johtamisen tulkitsin kuitenkin aineistossa korostuvan kaikista arvostetuimpana toimijuuden elementtinä työntekijöiden keskuudessa. Itsensä johtaminen voidaan käsittää yksilön itseohjautuvuuden käsitteen kautta, ja se tarkoittaa yksilön kykyä tunnistamaan toiminnalleen päämäärän ja johtamaan itseään toimimaan päämäärän edellyttämällä tavalla (Kostamo, 2017). Tämä itsensä johtamisen kuvailu on yhteydessä myös muihin hyvän toimijuuden kuvauksiin, sillä päämäärän hahmottamisen voidaan kuvitella tarkoittavan myös oman roolin liiketoiminnallisen vaikutuksen ymmärrystä ja arviointia. Lisäksi itsensä johtaminen ja autonomia edellyttää toimijalta proaktiivisuutta (Ryan &

Deci, 2017), joka myös mainittiin tärkeäksi elementiksi solutyöskentelymallissa tarvitusta toimijuudesta.

Ympäristön ja toimijuuden vuorovaikutuksellista suhdetta voidaan tässä tutkimuksessa tarkastella roolikohtaisen hyvän toimijuuden käsitysten eroavaisuuksista käsin. Vaikka työntekijöiden toimintaympäristön organisatoriset ratkaisut ovat samat, toimijuus näyttäytyi silti eri tavalla eri rooleissa. Esittelin tuloksissa, että ohjelmiston kehityspuolen kanssa tekemisissä olevat työntekijät arvostivat hyvän toimijuuden kuvauksissaan enemmän työrauhan säilymistä, eli toisten kontrolloinnin välttämistä, sekä omasta työstä vastuun ottamista. Muissa asiantuntijatehtävissä taas korostui avoimen dialogin ylläpitäminen oman toimijuuden kautta. Molemmissa ryhmissä kuitenkin itsen ja oman työn johtaminen nähtiin tärkeänä itseohjautuvassa organisaatiossa tarvittavana toimijuuden muotona.

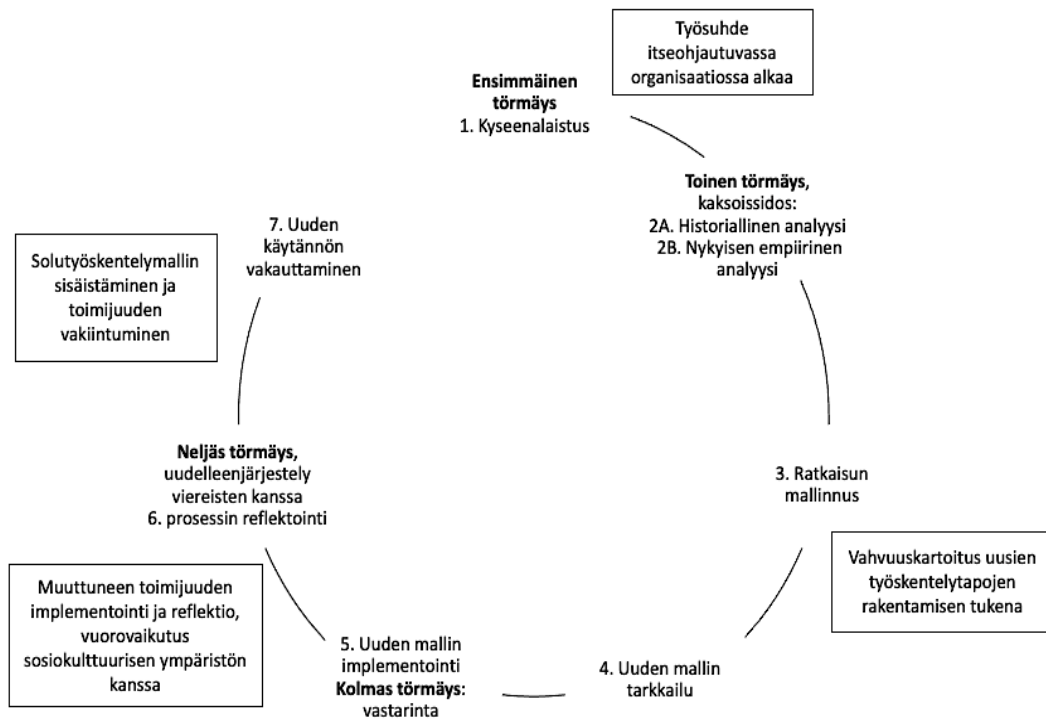
Aineiston ja itseohjautuvien organisaatioiden kirjallisuuden yhteneväisyys nähdäkseni kertoo siitä, että solutyöskentelymallin idea ja päämäärä on organisaatiossa määritelty ja sisäistetty itseohjautuvan organisaation viitekehyksen mukaan. Salovaaran (2017) mukaan itseohjautuvalle organisaatiolle on oleellista, että yhteinen suunta on toimijoiden keskuudessa sisäistetty. Yhteisen ymmärryksen arvostuksesta kielii myös tämän tutkimuksen tulokset, sillä hyvän toimijuuden kuvauksissa tunnistettiin tärkeiksi teemoiksi kokonaiskuvan hahmottaminen, sekä oman työn liiketoiminnallisen arvon ymmärtäminen.

Tutkimuksessa oletan myös, että toimijuuden toteutumiseen vaikuttaa merkittävästi yksilön sitoutuneisuus toimijuuteen (Eteläpelto, ym., 2011), eli tässä tapauksessa työn tekemiseen ja työyhteisössä toiminnan vaikuttamiseen. Toimijuuden teorian näkökulmasta toimijan aktiivisuudessa ja intentionaalisuudessa on tavoitteena vaikuttaa sosiokulttuuriseen ympäristöön (Billet, 2006; Schulz & Geithner, 2010; Eteläpelto, ym., 2013) ja itseohjaavissa organisaatioissa on kyse nimenomaan työntekijöiden autonomisen ja intentionaalisen toimijuuden mahdollistamisesta niin, että toiminnalle annetaan isommat vaikuttavuuden mahdollisuudet (Lee & Edmondson, 2017).

6.1.3 Perehtyminen solutyöskentelymalliin

Uuden toimintatavan oppimista, eli perehtymistä solutyöskentelymalliin voidaan tarkastella ekspansiivisen oppimisen syklin avulla. Ekspansiivisen oppimisen teoriassa Engeström (2001; 2015) kuvaa oppimisen tapahtuvan törmäysten kautta, joissa kaksi aktiivista systeemiä voi kohtaamisen kautta luoda uutta. Ekspansiivinen sykli mallintaa ekspansiivista oppimisprosessia esimerkiksi uuden toimintatavan suunnittelussa ja implementoinnissa (ks. Engeström, 2001).

Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat omaksuneet uuden toimintatavan joko aloittaessaan työn tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä, tai aikaisemmissa rooleissaan. Vaikka osa työntekijöistä kuvasi solutyöskentelymallia luontevaksi toimintaympäristöksi, useat kuitenkin ilmaisivat haasteita edellisestä organisoitumistavasta poisoppimisessa. Syklissä edellisen organisoitumistavan kyseenalaistus voidaan laittaa syklin alkuun ensimmäiseksi törmäykseksi (Kuvio 6). Nähdäkseni työntekijöiden haastatteluista voidaan todeta, että uuden organisoitumistavan opettelu alussa oppimisprosessiin on kuulunut syklin toinen vaihe, jossa oppija muodostaa analyysin historiansa perusteella, sekä yhtä aikaa tarkkailee uuden (nykyisen) ympäristön empiriaa. Toisin sanoen tässä työntekijät tarkastelevat uutta sosiokulttuurista ympäristöä, eli itseohjautuvaa organisaatiota, verraten sitä hierarkkiseen toimintaympäristöön, mihin he ovat aikaisemmassa työssään tottuneet.



KUVIO 6. Ekspansiivisen oppimisen sykli solutyöskentelymallissa tarvittavan toimijuuden opettelussa mukailen Engeström (2001)

Ensimmäisen kahden törmäyksen seurauksena työntekijät nähdäkseen alkavat hahmottelemaan toimijuudelleen uutta mallia, jossa he hyödyntävät aikaisempaa osaamistaan edellisistä työtehtävistä, mutta sopeuttavat sen uuteen toimintaympäristöön. Toimijuuden positiivisen tuen tutkimustuloksista kävi ilmi, että työnantaja tukee työntekijöiden toimijuutta sekä kulttuurin keinoin, kuten avoimen dialogin ylläpitämisellä, sekä konkreettisilla keinoin, kuten vahvuuskartoitusten tarjoamisella työsuhteen alkupuolella. Esimerkiksi vahvuuskartoitusten voidaan esittää tukevan juuri uuden toimijuuden tapojen mallinnuksessa. Vahvuuskartoituksessa nimittäin työntekijät saavat ulkopuolisen, mutta itsereflektioon perustuvan arvion siitä, mitä he osaavat, sekä mitä työelämätaitoja he voisivat vielä kehittää. Näiden arvioiden perusteella työntekijät voivat muodostaa käsityksen ratkaisusta muuttuneille toimijuuden tarpeille, sekä tarkkailla ratkaisua.

Ekspansiivisen syklin ja tämän tutkimuksen toimijuuskäsityksen mukaan uudet toimijuuden tavat muokkaavat myös sosiokulttuurista ympäristöä (Billet, 2006; Engeström, 2001). Itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijöillä on valtaa muuttaa ympäristöään osallisuuden kautta, eli ottamalla aktiivisesti vastuuta

oman työnsä johtamisesta, sekä osallistamalla yrityksen päätöksentekoon. Erinomainen esimerkki kolmannesta törmäyksestä ja törmäyksen vuorovaikutuksellisuudesta toimintaympäristöön esitän haastatteluaineiston kertomuksen erään työntekijän työn aloituksesta. Tutkimustuloksissa solutyöskentelymallin positiivisissa kuvauksissa nostin haastatteluaineistosta lainauksen, jossa kerrotaan erään työntekijän perustaneen uuden solun jo muutamien viikkojen sisällä siitä, kun hän aloitti työt yrityksessä. Esimerkin kautta voidaan nähdä konkreettisesti uuden toimijan ja ympäristön välinen vuorovaikutus muutoksen kautta. Erontekona kuitenkin ekspansiivisen oppimisen sykliin (Engeström, 2001) haluan tuoda ilmi sen, että haastatteluaineistosta en havainnut ympäristön muuttumiseen kohdistuvaa vastarintaa, vaan ennemmin solun perustamista kuvattiin positiivisten ja kannustamisen kautta.

Ekspansiivisen oppimisen viimeisenä vaiheena uusien käytäntöjen implementoinnin jälkeen on toiminnan vakiintuminen (Engeström, 2001). Tutkimustulosten mukaan on hankala sanoa, miten vakiintunutta toimijuus on solutyöskentelymallissa, sillä tulokset ovat nähdäkseni ristiriitaisia. Toisaalta solutyöskentelymallia kuvataan luontevaksi, sekä haastateltavien kuvaukset solutyöskentelymallista ovat yhteneviä, eli toimintalogiikka on nähdäkseni sisäistetty. Toisaalta solutyöskentelyn haasteita kuvaillessa haastateltavat nähdäkseni kuvailevat toimintalogiikan olevan osittain epäselvä. Tulosten mukaan aina ei esimerkiksi osata sanoa, milloin soluja perustetaan tai milloin niiden toiminta loppuu, eli millainen on solun elinkaari. Nähdäkseni tätä ristiriitaa voidaan selittää työelämän jatkuvalla muuttumisella, ja mukaa kasvaneilla osaamistarpeilla (Engeström, 2001; Julkunen, 2008; Kupias & Peltola, 2019; Lemmetty & Collin, 2020). Siinä missä itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijän toimijuus on autonomista (Lee & Edmondson, 2017; Martela & Jarenko, 2017), on myös nähdäkseni toimijoiden itsensä käsissä, millaiseksi he toimintaympäristönsä raamit muokkaavat ja millaiseksi toiminta vakiintuu. Kuitenkin ottaen huomioon, että työelämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa muutosta, on nähdäkseni luonnollista, että toimintaympäristö ei ehkä koskaan ole niin sanotusti lopullinen, vaan aina voidaan aloittaa ekspansiivinen sykli alusta.

6.1.4 Toimijuuden tukeminen työyhteisössä ja itseohjautuvassa organisoitumisessa

Hyvää toimijuuden kuvauksia ja työyhteisössä havaittujen tuen tavat risteävät useasti ja molempien tunnistaminen edesauttaa jatkossakin solutyöskentelymallin toimivuutta tässä työyhteisössä. Tunnistin yhtymäkohtia sekä yhteisössä saadusta tuesta, että työnantajan tarjoamasta tuesta, jotka nähdäkseni voidaan linkittää hyvän toimijuuden toteutumista edesauttaviksi toimiksi. Taulukossa 10 yhdistän erilaiset hyvän toimijuuden tulkinnat haastatteluissa ilmaistuihin tuen tyypeihin.

Pajun (2017) mukaan itseohjautuva organisoituminen perustuu vuorovaikutukseen, sekä sen mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin. Tästä syystä oli mahdollista olettaa dialogisuuden korostuvan tutkimustuloksissa. Oli kuitenkin nähdäkseni hieman yllättävää, että avoimeen dialogiin viittaavat tulokset toistuivat jokaisessa tutkimuskysymyksessä. Avointa dialogia pidettiin eräänä arvokkaana toimijuuden tapana, sekä avoimen dialogin toteutumista tuettiin työyhteisössä merkittävästi (ks. Taulukko 10) sekä työnantajan (T), että yhteisön (Y) toimesta. Lisäksi dialogisuus tunnistettiin positiivisena solutyöskentelymallin toimintaympäristön luonteenpiirteenä. Tästä voidaan päätellä, että dialogisuus on merkittävä työntekijöiden hyvää toimijuutta aktivoiva tekijä tässä yrityksessä ja se myös toteutuu käytännön toiminnassa.

TAULUKKO 10. Hyvän toimijuuden tuki

Hyvä toimijuus	Siihen linkitetty tuen tyyppi
Avoimen dialogin ylläpito	Avoimen dialogin ylläpito (T, Y)
Itsen ja oman työn johtaminen	Työn joustavuus (T), luottamus (T, Y) ja vahvuuskartoitukset
Proaktiivisuus	Kannustaminen (Y)

Itsensä ja oman työn johtamiseen vaikuttaa merkittävästi ympäristö, jossa itseä on tarkoitus johtaa (Pirkkalainen, 2003). Lisäksi yksilön itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen voidaan käsitteellisesti nähdäkseni rinnastaa.

Ihmisen proaktiivisuuden yhtenä lähteenä on sisäinen motivaatio (Ryan & Deci, 2020). Sisäiseen motivaatioon taas vaikuttaa psykologisten perustarpeiden toteutumisen mahdollistava toimintaympäristö (Ryan & Deci, 2020; Martela & Jarenko, 2017). Tässä tutkimuksessa olen tulkinnut, että yksi tällainen suotuisan toimintaympäristön edellytys on yhteisössä ilmenevä kannustaminen. Haastatteluaineistossa työntekijät nähdäkseni kuvanneet yhteisössä kannustamista yhtenä työyhteisön positiivisena elementtinä, mikä edesauttaa heidän hyvää toimijuutta. Ennen kaikkea aineiston perusteella yhdistän yhteisössä esiintyvän kannustamisen vaikuttavan työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja proaktiivisuuteen, sillä kannustamisen voidaan nähdä olevan yhteydessä yhteen psykologisista perustarpeista – yhteenkuuluvuuden tunteeseen (ks. Ryan & Deci, 2020).

6.1.5 Yhteenvedo tutkimustulosten johtopäätöksistä

Teoreettisessa viitekehyksessä on tunnistettu se seikka, että itseohjautuvista organisaatioista on keskusteltu julkisuudessa jopa maagisina kaiken kattavina ratkaisuin, joissa ei ole ongelmia. Tämä luonnollisesti ei pidä paikkaansa ja tämä näkyy myös tutkimustuloksissa. Merkittävässä määrin yrityksessä solutyöskentelymallia kuvattiin positiivisena, sekä sen katsottiin olevan mielekäs tapa organisoitua. Solutyöskentelymallissa työskentelyä pääsääntöisesti kuvattiin luontevaksi, joustavaksi, sekä jopa työhyvinvoinnin teemoja voitiin katsoa aineistossa esiintyvän.

Kuitenkin yhtenä oleellisena seikkana teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetaan se, että mallia ei voi tiputtaa mihinkään organisaatioon sellaisenaan, vaan sille pitää räätälöidä selkeät kutakin organisaatiota koskevat toimintaperiaatteet. Haastatteluaineiston mukaan tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä näin on parhaan mukaan pyritty tekemään, mutta muutamia huomioita solutyöskentelymallin rakenteellisista epävarmuuksista voitiin nostaa. Esimerkiksi oman työn ja itsen johtaminen saattoi edellyttää työntekijöiltä erityistä opettelua ja perehtymistä, ja toisaalta joskus oltiin epävarmoja siitä, miten ja milloin soluja oli tarkoituksenmukaista perustaa. Valta ja vastuu itseohjautuvan organisaation määritelmien mukaan solujen perustamisessa on työntekijöillä,

sekä heillä olisi paras asiantuntemus myös solujen toiminnan tarpeisiin. Tällöin voidaan pohtia sitä, tarvitaanko solujen elinkaareen yrityksessä rakenteellisia ohjeita, vai onko juuri tarkoituksenmukaista, että rakenteet eivät määrittele solujen toimintaa, vaan niitä synnytetään ja lakkautetaan aina tarveperustaisesti kunkin tilanteen mukaan?

Kritiikkinä positiivisille, jopa ylistäville, kuvauksille solutyöskentelymallista voidaan huomio kohdistaa siihen, missä määrin positiiviset ilmaisut mallista todellisuudessa ovat kohdistettu organisoitumistapaan, ja toisaalta missä määrin positiivisten ilmausten pohjalla on esimerkiksi hyväksi koettu organisaatiokulttuuri, tai muut työtyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttavat asiat. Usein siis haastateltavat kyllä kehuivat juuri mallin aiheuttamia positiivisia piirteitä työssään, mutta osa kehuista, kuten joustava työaika, ei esimerkiksi ole yksilöllistä juuri itseohjautuville organisaatioille (Lee & Edmondson, 2017).

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut hyvän toimijuuden käsitysten kuvauksia solutyöskentelymallissa pienessä suomalaisessa ohjelmistoalan yrityksessä. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kansainvälisessä kontekstissa tai toisen toimialan näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella ei myöskään voida tehdä yleistettäviä tulkintoja itseohjautuvien organisaatioiden luonteesta, sekä niissä tarvittavasta toimijuudesta useastakin syystä.

Ensimmäisenä mainittakoon, että tutkimuksen kohteena on yksi parikymmentä henkeä työllistävä yritys, jolloin tulokset koskevat myös tämän yrityksen toimintaa. Jos tutkimus toistettaisiin toisessa vastaavassa yrityksessä, saadut tulokset voisivat poiketa merkittävästikin tämän tutkimuksen tuloksista.

Tästä syystä toisena seikkana tutkimustulosta tulkittaessa on otettava huomioon se, että itseohjautuviksi organisaatioiksi itseänsä nimittävät organisaatiot saattavat poiketa toiminnaltaan ja luonteeltaan toisistaan merkittävästi. Tämä johtuu siitä, että yksiselitteistä määritelmää itseohjautuvalle organisaatiolle ei ole olemassa, vaan kukin organisaatio mukauttaa itseohjautuvan organisaation ideaa oman toimialan, työskentelykulttuurin, sekä yrityksen oman strategian mukaisesti (Martela & Jarenko, 2017). Näin myös

tutkimuksen kohteena ollut yritys on toiminut, ja heillä itseohjautuvaa organisaatiota nimitetäänkin tästä syystä solutyöskentelymalliksi, ja voidaan myös olettaa, että työskentelyn tavat riippuvat niin henkilöstöstä, organisaatiokulttuurista, kuin myös hyödynnetystä lähestymistavasta itseohjautuvan organisaation idean käyttöönotossa.

Itseohjautuvista organisaatioista tehty tutkimus on varsinkin Suomessa vielä hyvin tuoretta, eli esimerkiksi laajemmalle tutkimukselle voisi olla tarvetta (Martela & Jarenko, 2017). Ilmiön tuoreuden vuoksi myös käsitteiden määrittelyä on syytä jatkaa, vaikka viimeisen vuosikymmenen aikana Suomessakin erilaisia käsitteitä samalle ilmiölle on esitetty lukuisia (Paju, 2017). Voidaankin todeta, että vielä toistaiseksi yhteisymmärrys itseohjautuvien organisaatioiden luonteesta ja kokonaiskuvasta on varsin moniulotteinen, mutta toisaalta organisaatiot ja yrityksetkin ovat usein toimialastaan, ihmisistään, käytännöistään ja johtajuusfilosofioistaan keskenään hyvinkin erilaisia. Nähdäkseni itseohjautuvan organisaation idea onkin vain juuri sitä – idea eräänlaisesta toimintaympäristöstä. Todellisuudessa kuitenkin organisaation toimintaympäristöön ja sen mahdollistavaan toimijuuteen vaikuttaa lukuisat muutkin asiat, jolloin itseohjautuvat organisaatiot ovat kaikki luonteeltaan hieman erilaisia

Olisi mielenkiintoista jatkaa itseohjautuvien organisaatioiden tutkimusta erilaisissa työympäristöissä. Tällä hetkellä esimerkiksi Suomessa itseohjautuvia organisaatioita on enemmän ohjelmistoalalla, joten näihin perustuva tutkimus eittämättä saattaa korostaa tälle alalle tyypillisempiä teemoja enemmän. Mielenkiintoinen tutkimusasetelma saataisiinkin nähdäkseni esimerkiksi muihin toimialoihin keskittyvistä asiantuntijaorganisaatioista. Olisivatko toimijuuden tavat ja preferenssit muissakin asiantuntijatehtävissä yhteneväisiä? Entä jos toimiala ja työn tekemisen tapa olisikin täysin erilainen. Ohjelmistoalalla ja nykyään erilaisissa asiantuntijatehtävissä etätyö ja sen tarjoama joustavuus on yleisempää, kuin esimerkiksi koulutuslalla tai vaikka tunnepohjaisessa työssä. Miltä itseohjautuvuus näyttäisi tällaisissa ympäristöissä?

Terveysthuoltoalalta kansainvälisenä esimerkkinä voidaan nostaa Buurtzorg niminen organisaatio, jossa koko organisaatio on jaettu 6–12 hengen itseohjautuviin tiimeihin, ja esihenkilöitä näillä tiimeillä ei ole. Organisaatiossa hallintohenkilökuntaakin on vain vähän – sen mitä laki osakeyhtiöltä vaatii, sekä palkanmaksuun tarvittavat henkilöresurssit. Mielenkiintoista olisikin, jos vastaavia

konsepteja asetettaisiin Suomeen, etenkin kun työvoiman riittävydestä ja palkkakehityksestä terveydenhuoltoalalla keskustellaan julkisuudessa. Jos terveydenhuollon instituutioissa sovellettaisiin itseohjautuvien organisaatioiden ideaa Suomessakin, jäisikö työntekijöillä enemmän aikaa itse työntekoon? Entä vähentäisikö se hallintohenkilökunnan ja esihenkilöiden määrää niin, että näiden roolien ylläpitämiseen tarvittavat resurssit voitaisiinkin siirtää esimerkiksi palkkaan tai työolosuhteiden parantamiseen?

6.3 Lopuksi

Tästä Pro Gradu -tutkielmasta voidaan todeta, että solutyöskentelymallin toimintalogiikan avulla tarkasteltu itseohjautuva organisaatio on työntekijöiden näkökulmasta toimiva ratkaisu, vaikka haasteitakin pystytään kuvailemaan. Työntekijältä odotetaan solutyöskentelymallissa itsensä johtamista, kokonaiskuvan hahmottamista ja proaktiivisuutta. Näin ollen myös toimintaympäristön tulee tukea edellä mainittuja toimijuuden elementtejä. Yhteisössä työntekijän toimijuutta tuetaan muun muassa avoimen dialogin ylläpidolla, luottamuksen ilmapiirillä ja työn joustavuudella. Tutkimuksen perusteella toteankin, että autonomian lisääminen voi työntekijälle tuntua motivoivalta ja antoisalta, kun työympäristössä on olemassa edellytykset tähän. Uskon, että kussakin työyhteisössä toimijuuden tuen muodot ja niiden tarve voi vaihdella. Tutkimus antaa kuitenkin osviittaa siihen, mitä sekä työntekijältä, mutta samalla työnantajalta vaaditaan, jotta itseohjautuvan organisaation idea voidaan tulkita toimivaksi ja hyväksi organisoitumisen tavaksi.

7 LÄHTEET

- Ajgaonkar, S., Neelam, N., Behl, A., Dao, L.T. and Lang, L.D. (2022). "Exploring human resource work design, learning mechanism and TQM: through the lens of activity theory and contextual learning theory", *The TQM Journal*, Vol. 34 No. 1, s. 70–101. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0085>
- Alasoini, T. (2021). Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämispuheessa. Teoksessa: Työntekijän osallisuus : Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. (2021). Toim. Kettunen, P. Gaudeamus. Tallinna.
- ATLAS.ti. (viitattu 12.8.2023) Video tutorials. <https://atlasti.com/video-tutorials>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Tutkimusraportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf (ossiaura.com) [viitattu 24.3. 2023].
- Billett, S. (2006). Relational Interdependence Between Social and Individual Agency in Work and Working Life. *Mind, Culture and Activity*, 13(1), s. 53–69. https://doi.org/10.1207/s15327884mca1301_5
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), s. 40–57.
- Cong-Lem, N. (2022). Vygotsky's, Leontiev's and Engeström's Cultural-Historical (Activity) Theories: Overview, Clarifications and Implications. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 56(4), s. 1091–1112. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09703-6>
- Engeström, Y. (1987). Learning by expanding : an activity-theoretical approach to developmental research. Orienta-konsultit.
- Engeström, Y. (2015). Learning by expanding : an activity-theoretical approach to developmental research. (Second edition.). Cambridge University Press.

- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization, *Journal of Education and Work*, 14:1, s. 133–156, DOI: 10.1080/13639080020028747
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T., & Collin, K. (2011). Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. *Kansanvalistusseura*.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, s. 45–65.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923.
- Hirsjärvi, S. (1983). Kasvatus- ja yhteiskuntatieteiden metodologisista lähtökohdista. Jyväskylän yliopisto.
- Hyrkkö, S. & Kajamaa, A., (2021). Yhteisöllinen luovuus ja ekspansiivinen oppiminen harjoittelukoulun Muutoslaboratoriossa. *Aikuiskasvatus* 4/2021 s. 333–346
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Saarinen, J. (2010). Toimijuuden tilat ja tunnot: opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatiossa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Helsinki: WSOY. s. 141–159
- Hänninen, V. (2016). Kuinka paljon on tarpeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus* 2/2016 s. 109–113
- Julkunen, R. (2008). Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. *Vastapaino*.
- Juuti, P. (2020). Jaettu johtajuus. *Työn tuuli* 29(2). s. 63–68. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry.
- Kettunen, P. (2021). Osallisuus ratkaisuna – millaisiin ongelmiin? Teoksessa: *Työntekijän osallisuus : Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. (2021). Toim. Kettunen, P. Gaudeamus. Tallinna.
- Kupias, P., & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.
- Kostamo, Vuori, Vanttinen (2020). Itseohjautuvuus: Myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 29(2). s. 7–13. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry.

- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2020). Self-Directed Learning as a Practice of Workplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-Directed Learning in ICT Work. *Vocations and Learning*; Dordrecht Vol. 13, Iss. 1, (Apr 2020): 47-70. DOI:10.1007/s12186-019-09228-x
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa: Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto University Press.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020). *Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P.(toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Helsinki: Gaudeamus
- Paju, S. (2017). *Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista.* Toim. Martela F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Pirkkalainen, J. (2003). *Työhön, työssä ja työstä oppiminen. Toimijuus ja työn muutos.* Tampere University Press.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, s. 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.* Guilford Publications. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Salovaara, P. (2017). *Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta.* Toim. Martela F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

- Schulz, K-P. & Geithner, S. (2010). Individual and Organizational Development as Interplay: An Activity Oriented Approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(2), s. 130–151
- Suorsa, T. (2018). Kasvatuspsykologia monitieteisessä kokemuksen tutkimisessa: kehityksen sosiaalinen tilanne ja perusteltu osallisuus elämisen näyttämöillä. Teoksessa: Toikkanen, J., & Virtanen, I. A. (2018). s. 85–108. *Kokemuksen tutkimus. VI, kokemuksen käsite ja käyttö.* Lapland University Press.
- Tuomi, J., & Sarajärvi A., (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi: Uudistettu laitos.* Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.)*. PS-kustannus.
- Vygotsky, L. S., & Cole, M. (1978). *Mind in society: Development of higher psychological processes.* Harvard university press.
- Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 129–133. <https://doi.org/10.33336/aik.94088>

8 LIITTEET

8.1 Haastattelurunko

Esittäytyminen

Tietosuoja-asiat

- Osallistumalla suostut tietojen käsittelyyn
- Nauhoitus, ääni video
- Muita tunnistetietoja on työsuhteen pituus ja työnantaja, mutta nämä anonymisoidaan.
- Perustuu vapaaehtoisuuteen, eli ei siinä mielessä ole sidoksissa työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen, osallistumisen voi peruuttaa missä vaiheessa tahansa graduprosessin ollessa kesken.

Avainkäsitteistä:

- Oletko ehtinyt perehtymään sähköpostiin?
 - Itseohjautuvaan organisaatioon kuuluu olennaisena teemana päätöksenteon vallan ja vastuun jakautuminen koko henkilöstölle, sekä lähiesihenkilöiden tai tiiminjohtajan puuttuminen. Lisäksi näin organisoituneet organisaatiot ovat tyypillisesti matalahierarkkisia ja ketteriä.
 - Toimijuus sen sijaan määritellään esim. aikuiskasvatustieteessä ihmisen kapasiteettina tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä, ottaen huomioon, että toimijuutta ei ole ilman sen mahdollista valtaa ja vaikuttavuutta. Lisäksi käsitteeseen sisältyy oletus, että toimijuuteen vaikuttaa myös toimintaympäristö, kuten sosiaaliset ja kulttuurilliset edellytykset tai rajoitteet.
- Toimijuutta on siis kaikki mitä työntekijät tekevät työssään sekä työnkuvaan liittyen, että sen ohessa

Kysymykset:

Taustatietojen keruu:

- **Työuran pituus organisaatiossa** (koska pidempään olleilla voi olla erilainen näkemys kuin vähemmän aikaa olleilla)

- **Rooli organisaatiossa omin sanoin** (miten sijoittuu solutyöskentelymalliin)

Avauskysymykset:

- **Millainen solutyöskentelymalli mielestäsi on?** Miten kuvailisit sitä?
 - o Oliko solutyöskentelymalli organisoitumisen tapana tuttu ajatus ennen, kuin aloitit yrityksessä? (/itseohjautuva organisaatio)
- **Miten käsität autonomisuuden ja itseohjautuvuuden osana solutyöskentelymallia?**
 - o Mitä ajatuksia toimijuudesta, autonomiasta ja itseohjautuvuudesta herää osana työtä ja työnkuvaa?
- Tarkentava: Mitä ajattelet, että toimijuus sinulle työssä tarkoittaa?
- Tarkentava 2: Mitä ajattelet, että itseohjautuvuus sinulle työssä tarkoittaa? Mitä eroa esim. perinteisempään hierarkkisempaan malliin?

Muistin virkistys:

- **Mitä ajatuksia heräsi, kun perehdyit solutyöskentelymalliin joko uutena työntekijänä, tai silloin kun organisoitumistapa otettiin käyttöön?**

Syventävät kysymykset toimijuus solutyöskentelyssä:

- **Millaista on sinun mielestäsi hyvä toimijuus solutyöskentelymallissa?**
 - o Tarkentava: Mitä on pitänyt tapahtua, että koetaan solutyöskentelymalli toimivaksi ja hyväksi?
 - o Tarkentava: Kerro esimerkkejä tilanteesta, jossa olet tuntenut itseohjautuvaa toimijuutta positiivisessa valossa
- **Millaista vallankäyttöä toimijuuteen mielestäsi liittyy?**
 - o Miten yksilöt / työntekijät kokevat, että valtaa käytetään? Miten ja kenelle se on jakautunut? Autonomian / toimijuuden yhteys vallankäyttöön?

Syventävät kysymykset toimijuus, autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus:

- **Minkälaisissa tilanteissa työntekijä kokee työn tekemisen / autonomisuuden / toimijuuden helpoksi? Entä vaikeaksi?!**
- Miten johtajuus toteutuu?

- **Onko solutyöskentelymalli vaatinut uusien taitojen ja työskentelytapojen opettelemista? Millaisia taitoja solutyöskentelymalli vaatii?**

- o Millaisissa tilanteissa nämä **taidot** ovat tukeneet autonomisuutta:
Tulkintoja tilanteista, jossa autonomisuus on ollut läsnä

Syventävät kysymykset **toimijuuden taustavaikuttajat:**

- **Mitkä tekijät ympäristössä / yrityksessä kannustavat autonomisuuteen ja itseohjautuvuuteen?**

- o Muiden työntekijöiden toimijuuden kuvaus?
- o Mikä ohjaa toimijuuteen? → Onko ympäristössä jotain mikä ohjaa toimimaan tietyllä tavalla?

- Mitkä tekijät tällaisessa ympäristössä ovat oman toimijuuden vaikutuksen alaisia, ja toisaalta mitkä ovat muiden aikaansaannosta?
- Millaisena vastuu koetaan osana työnkuvaa? (Kuvataanko sitä positiivisessa vai negatiivisessa valossa?)

Mitä muuta tulee mieleen?

- Olisko sinulla itsellä tullut ideoita solutyöskentelymallin kehittämiseen?

8.2 Tietosuojailmoitus

Rekisterin nimi	Toimijuus itseohjautuvassa organisaatiossa [pro gradu -tutkielma]
Päiväys	12.5.2022
Rekisterinpitäjä(t)	Emma Martela emma.martela@tuni.fi
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Essi Aarnio-Linnanvuori Tampereen yliopisto essi.aarnio-linnanvuori@tuni.fi Riitta-Liisa Larjovuori Tampereen yliopisto riitta-liisa.larjovuori@tuni.fi
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	<p>Henkilötietojasi käsitellään toimijuuteen ja itseohjautuvaan organisaatioon liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä on hyvä toimijuus työntekijöiden mielestä, ja miten omaa ja muiden toimijuutta kuvataan osana työskentelyä itseohjautuvassa organisaatiossa. Hyvän toimijuuden määrittely fokusoidaan haastatteluaineistossa työn tekemisen tapoihin, autonomisena ja itseohjautuvana koettuun toimijuuteen, sekä pyritään tunnistamaan onnistuneen toimijuuden tunteen taustavaikuttajia.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> suostumus. EU:n yleinen tietosuoja-asetus 6 artikla 1.a-kohta. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen. TAI</p>
Henkilötietojen säilytysaika	<p>Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan. Tämä tapahtuu vuoden 2023 aikana.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	<p>Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin, esim.:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nimitiedot- Yhteystiedot (sähköpostiosoite)- Työnantaja- Työsuhteen pituus- Haastattelun tietosisältö- Tallennettu haastattelu (ääni, video)

	Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Aineisto säilytetään OneDrive pilvipalvelussa kasivaiheisen tunnistautumisen edellyttävän tunnuksen takana, sekä varmuuskopio tutkijan henkilökohtaisella, salasanasuojatulla tietokoneella. Aineistoa ei jaeta eteenpäin kolmansille osapuolille.
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi / sähköposti: tietosuoja@om.fi

8.3 Privacy notice

Title of the registry	Agency as a Part of Working in Self-Managed Organization [Master's Thesis]
Date	12.5.2023
Data controller(s)	Emma Martela emma.martela@tuni.fi
Supervisor or the contact person of the institution	Essi Aarnio-Linnanvuori Tampere University essi.aarnio-linnanvuori@tuni.fi Riitta-Liisa Larjovuori Tampere University riitta-liisa.larjovuori@tuni.fi
Purpose and lawful basis for processing personal data	Your personal data will be processed in the theses on agency and self-managed organization. The aim of the study is to find out what employees consider to be good agency/activity at workplace, and how they describe their own and others' agency as part of working in a self-managed organization. The definition of a good agency is focused on ways of doing work, on an agency perceived as autonomous and self-directed, and the aim is also to identify the factors behind the perceived successful agency. Participation is voluntary. The lawful basis for processing is consent. You can withdraw your consent any time by informing the data controller. The thesis supervisor may have access to the data in order to process and evaluate the thesis. In such case, the Tampere University acts as the data controller and the lawful basis is public interest.
Duration of processing personal data	After the thesis has been accepted, the data will be destroyed. In so far as the supervisor has access to the data in order to supervise and evaluate the thesis, the supervisors and evaluators process personal data only as long as it is necessary to the thesis to be accepted.
Content of research records and sources of personal data	<ul style="list-style-type: none"> - Names - Contact information (email) - Employer - Duration of employment - Content of interviews - Recorded interview (audio, video) <p>The data are being collected from the data subject.</p>
Data subject's rights	Under the EU's General Data Protection Regulation (GDPR) you have the right to access your data, right to rectify your data, right to have your personal data erased ('right to be forgotten'), right to restrict processing and right to object to the processing of your data. In case you would like to use any right, contact the data controller.
Right to lodge a complaint with a supervisory authority	Data subjects have the right to lodge a complaint with a supervisory authority in their permanent place of residence or place of work, if they consider the processing of their personal data to violate the provisions of the GDPR (EU 2016/679). tietosuoja.fi, tel. 0295666700, email: tietosuoja@om.fi

Recipients of the personal data	Your personal data will only be disclosed to parties mentioned in this privacy notice.
Data protection principles	Digital data will be protected with username and password or multi-factor authentication (MFA) in researchers OneDrive with a backup copy in personal laptop files. Direct identifiers will be removed from the data. Data is not shared to any third parties.