

Jaakko Nokelainen

JOHTAJUUDEN ROOLI MATKALLA KOHTI ITSEOHJAUTUVAA TYÖYHTEISÖÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Maaliskuu 2024

TIIVISTELMÄ

Jaakko Nokelainen: Johtajuuden rooli matkalla kohti itseohjautuvaa työyhteisöä

Kandidaatin tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen

Maaliskuu 2024

Itseohjautuvuuden käsite työyhteisössä on ajankohtaisempi kuin koskaan. Itseohjautuvuus ei ajatuksena ole uusi, mutta sen potentiaalia yrityksessä on vasta viime vuosikymmeninä alettu ymmärtämään ja hyödyntämään. Valtaosa itseohjautuvaa järjestelmää käyttävistä yrityksistä on perustettu itseohjautuviksi. Vakiintuneen ja pitkän historian omistavien yritysten siirtymiselle itseohjautuviksi ei ole valmiita keinoja tai menetelmiä. Tämä tutkimus on ajankohtainen, koska hierarkkista järjestelmää hyödyntävät yritykset tarvitsevat tutkimusta itseohjautuvuuteen siirtymisen haasteista ja mahdollisuuksista. Johtamisen rooli siirtymässä on osa-alue, jonka tutkimus on vielä vähäistä.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se rakentuu kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisen aineiston analyysistä. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu johtajan rooleja, itseohjautuvuutta sekä johtamisen jakautumista ja sen eri näkökulmia käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kolmesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastatteluihin valittiin kolme samassa vakuutusalan yrityksessä työskentelevää henkilöä, jotka toimivat eri rooleissa esihenkilöinä.

Empiirisen aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimuksessa kerättyä aineistoa yhdistettiin esitettyyn teoriaan käyttämällä abduktiivista päättelyä. Tutkimustuloksissa korostui itseohjautuvan järjestelmän tuottama aika esihenkilölle ja työtyytyväisyyden kasvu, mutta myös muutoksen aiheuttama paine ja odotukset. Kaikista voimakkaimmin esihenkilöt kuitenkin kokivat itseohjautuvuuden ratkaisevan omia ongelmiaan kasvavan tietoisuuden ja osaamisen myötä.

Tutkimus tarjoaa käsityksen esihenkilön roolien muuttumisesta ja jakautumisesta itseohjautuvaan järjestelmään siirtymisen myötä. Lisäksi tutkimus osoittaa itseohjautuvuuden mahdollisuuksia ja haasteita, joita yritys ja esihenkilö voivat siirtymän aikana ja sen edetessä kohdata. Tutkimustulokset tukevat kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä rooliteorioita, joiden esittämät roolit löytyivät työyhteisöstä jopa johtamisen jakauduttua. Tutkittavien johtamisessa korostuivat itseohjautuvuuden vaatimuksia edesauttavat roolit. Jatkotutkimuksena olisi mielekäästä tutkia johtajan roolien muutoksia suuremmalla otannalla ja useammassa yrityksissä, joka toisi esiin eri organisaatiokulttuurien vaikutusta tutkimustuloksiin.

Avainsanat: Itseohjautuvuus, Johtaminen, Esihenkilötyö, Roolinmuutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Sisällys

1	JOHDANTO.....	4
1.1.	Tutkimuksen tausta.....	4
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3.	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	6
1.4.	Tutkimuksen eteneminen.....	7
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	8
2.1	Näkökulmia johtajuuteen.....	8
2.1.1	Jaettu johtajuus	9
2.1.2	Kollektiivinen johtajuus	10
2.2	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen	10
2.2.1	Itseohjautuvuus	11
2.2.2	Itseohjautuva organisaatio	11
2.3	Johtamisen roolit.....	13
2.3.1	Rationaalisen päämäärän malli	13
2.3.2	Sisäisen prosessin malli	14
2.3.3	Ihmissuhteiden malli.....	14
2.3.4	Avoimien järjestelmien malli	15
2.4	Johtajuus itseohjautuvassa työympäristössä.....	17
3	METODOLOGIA.....	18
3.1	Tutkimusmenetelmät	18
3.2	Aineiston kerääminen	18
3.3	Aineiston analysointi	19
4	TULOKSET.....	21
4.1	Johtamisroolit siirtymässä	21
4.1.1	Johtajan velvollisuuksiin liittyvät roolit siirtymän alkuvaiheessa	21
4.1.2	Johtamisen roolit itseohjautuvassa työympäristössä	22
4.2	Mahdollisuudet ja haasteet itseohjautuvassa organisaatiossa.....	25
4.2.1	Itseohjautuvuus johtamisen tukena.....	25
4.2.2	Itseohjautuvuuden haasteet esihenkilötyössä	27
4.2.3	Itseohjautuvuuden organisaatiolliset haasteet	29
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.1	Tutkimuksen tuloksien yhteenveto	31
5.2	Tutkimuksen johtopäätökset.....	32
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	33
	LIITTEET.....	38

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Itseohjautuvia tiimejä käyttävät yritykset ovat usein joustavampia, käyttävät paremmin työvoiman potentiaalia hyödyksi sekä nauttivat korkeammasta työhyvinvoinnista kuin perinteistä hierarkkista rakennetta käyttävät yritykset. Yhä suurempi osa yrityksistä pyrkiikin muuttamaan organisaatorakennettaan vähemmän hierarkkiseksi tullakseen innovatiivisemmiksi, ketterämmiksi ja mielekkäämmiksi paikoiksi työskennellä. (Lee & Edmondson, 2017.) Yksi suurista itseohjautuvuuden tämänhetkisistä haasteista on juuri perinteisen hierarkkisen rakenteen omaavan yrityksen siirtyminen kohti itseohjautuvaa rakennetta (Renkema, Bondarouk & Bos-Nehles, 2018).

Suuri osa itseohjautuvuudella menestyneistä yrityksistä on perustettu itseohjautuviksi. Esimerkiksi 1996 perustettu peliyhtiö Valve kertoo uusille työntekijöilleen, ettei kukaan ole kenenkään alainen (Lee & Edmondson, 2017). Alankomaalainen terveystalan yritys Buurtzorg niin ikään perustettiin 2006 itseohjautuvaksi, mikä johti vallankumoukseen kotihoidon alalla Alankomaissa. Nämä yritykset eivät kuitenkaan menestyäkseen joutuneet läpikäymään organisaatiollista muutosta. Itseohjautuvuuden menetystekijöistä ja vaikutuksista on paljon tutkimusta, mutta emme täysin ymmärrä sitä, miten itseohjautuvuutta ja siihen siirtymistä tulisi tukea ja järjestää kokonaisille organisaatioille. (Renkema, Bondarouk & Bos-Nehles, 2018.)

Itseohjautuvuutta on tutkittu viime aikoina paljon (Lee & Edmondson, 2017). Tutkimusta on tehty muun muassa itseohjautuvien tiimien toiminnasta ja epäkohdista (Aubé & Rousseau, 2014) sekä johtamisen jakautumisesta itseohjautuvissa tiimeissä (Spiegler, Heinecke & Wagner, 2021). Johtajuuden roolista muutoksessa kohti itseohjautuvuutta ei ole kuitenkaan tehty juurikaan tutkimusta. (Manz, Keating & Donnellon, 1990.) Siirtymän kohti itseohjautuvampaa organisaatorakennetta ollessa hyvinkin ajankohtaista useissa yrityksissä, tarvitaan tutkimustietoa siitä, miten muutos vaikuttaa esihenkilötyöhön ja millaisia haasteita muutos tuo esihenkilön näkökulmasta. Johtamisen haasteiden

tutkimisen avulla voidaan paremmin ymmärtää johtamisen roolia muutoksessa ja välttää epäedullisia toimintamalleja.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on johtajan rooli siirtymässä hierarkkisesta organisaatorakenteesta itseohjautuvaan työyhteisöön vakuutusalan yrityksessä. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan sitä, millaisia ongelmia ja haasteita johtajat kohtaavat työnteossaan ja tiimien johtamisessa sekä mitä he ajattelevat itseohjautuvuudesta ja sen vaikutuksista suhteessa työtehtäviinsä ja -uriinsa. Johtajuuden roolia tarkastellaan seuraavan pääkysymyksen kautta:

- Millainen on johtajan rooli siirtymässä hierarkkisesta organisaatorakenteesta itseohjautuvaan organisaatioon?

Pääkysymystä tuetaan seuraavilla alakysymyksillä:

- Miten johtajat ymmärtävät itseohjautuvuutta ja sen vaikutuksia omaan rooliinsa?
- Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita johtajat kokevat itseohjautuvaan työympäristöön siirryttäessä johtamisen kannalta?

Alakysymyksiin vastataan empiirisellä tutkimuksella ja kirjallisuuskatsauksella. Empiirisenä aineistona toimivat teemahaastattelut, joissa haastatellaan vakuutusalan johtajia. Haastateltavien edustamat yritykset ovat muutoksessa kohti itseohjautuvaa organisaatorakennetta. Haastattelujen tulosta peilataan Quinin kilpailevien arvojen viitekehykseen ja siihen muodostettuihin rooleihin (Quinn, 1988).

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Itseohjautuva organisaatio määritellään organisaatioksi, joka pyrkii radikaalisesti ja systemaattisesti purkamaan vallan keskittäytymistä koko organisaatiossa (Lee & Edmondson, 2017, 39). Tärkeänä erona esimerkiksi valtaa vähentäviin organisaatioihin on se, että itseohjautuvat organisaatiot poistavat kokonaan hierarkiaan perustuvan raportointisuhteen johtajan ja johdettavan väliltä.

Itseohjautuvat tiimit määritellään organisaation tiimeiksi, jotka ovat itse vastuussa työstään ja organisoivat omat tehtävänsä siten, että työ jakautuu siihen parhaiten kykeneville. Itseohjautuvat tiimit voivat myös vaikuttaa merkittävästi omaan tehokkuuteensa. Tiimi myös uudelleenorganisoi uusia haasteita kohdatessaan. (Hoda, Noble & Marshall, 2010.) Johtajuus jaetaan tiimeissä jäsenien kesken, mikä mahdollistaa tiimien tietoisuuden kasvattamisen työtehtävistään.

Johtajuutta on määritelty muun muassa Viitala ja Jylhä (2019). Heidän mukaansa johtaminen on toimintaa, jonka yleinen tavoite on päästä tiettyyn päämäärään. Tavoitteet saavutetaan johtamalla. Burns (1979) on jakanut johtajuutta transaktionaaliseen ja transformatiiviseen johtajuuteen. Northouse (2010) kuvaa transaktionaalista johtajuutta johtajan ja hänen seuraajiansa välisenä vaihtona. Transformationaalista johtajuutta hän puolestaan kuvaa johtamistyylinä, jossa johtaja ja seuraaja pyrkivät toiminnallaan aktiivisesti saada toisiaan suoriutumaan paremmin. Transformatiivinen johtaja on karismaattinen ja saa omalla esimerkillään seuraajansa pyrkimään toimimaan johtajan tavoin ja samaistumaan tähän (Bass & Riggio, 2006).

Johtamisen roolit ovat väline, jolla voidaan lähestyä johtamisajattelua. ”Rooli on henkilölle määritelty ja hänen asemaansa liittyvä tehtävä tavoitteineen ja vastuineen. Johtamisen rooleilla tarkoitetaan erilaisia tehtäväkenttiä, joilla johtaja toimii ja jossa menestymällä hän saa johtamistehtävänsä kokonaisuudessaan onnistumaan.” (Viitala & Jylhä, 2019, 24–25). Johtamisen rooleja ovat tutkineet ja eritelleet muun muassa Henry Mintzberg (1973) rooliteoriallaan sekä Robert E. Quinn (1988) kilpailevien arvojen nelikentällään.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen taustan sekä aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymykset, joiden varaan tutkimus rakentuu. Luvussa kerrotaan myös menetelmät, joilla tutkimuskysymyksiin lähdetään hakemaan vastauksia. Ensimmäisessä luvussa esitellään lopuksi keskeisiä käsitteitä, joita tutkielmassa tullaan käyttämään. Tällä varmistetaan lukijan ja tutkijan välinen ymmärrys.

Toisessa luvussa käsitellään teoriaa johtajuuden rooleista. Teorianä käytetään Robert E. Quinnin kilpailevien arvojen nelikenttää (1988) ja siihen muodostuvia johtajan rooleja. Teorian tarkoituksena on toimia mallina johtajuuden perinteisistä rooleista, jotta niitä voidaan peilata haastattelututkimuksessa selviäviin johtajien tuntemuksiin omasta roolistaan itseohjautuvassa yrityksessä. Teorian tutkimisen tarkoituksena on myös ymmärtää itseohjautuvien tiimien johtamisen rooli ja merkitys, jotta sitä voidaan peilata ja tarkastella muutosvaiheessa olevan yrityksen johtajuuteen.

Kolmannessa luvussa esitellään menetelmät, joilla tutkimus on toteutettu. Tutkimuksessa on haastateltu vakuutusalan johtajia, joiden yritykset ovat muutosvaiheessa kohti itseohjautuvaa organisaatorakennetta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista eli laadullista ja siinä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Luvussa esitellään tutkimusympäristö, jonka lisäksi siinä käsitellään aineiston keräämiseen ja analysointiin käytettyjä menetelmiä. Neljännessä luvussa kerättyä aineistoa peilataan kilpailevien arvojen nelikentässä oleviin rooleihin sekä analysoidaan johtajien kohtaamia haasteita ja kokemuksia itseohjautuvien tiimien johtamisesta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenvedo, johtopäätökset, sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Näkökulmia johtajuuteen

Johtajuutta on vaikeaa ymmärtää yhtenä kokonaisuutena tai käsitteellistää yhdeksi teoriaksi. Johtajuus on samanaikaisesti hyvin konkreettinen ja abstrakti ilmiö. (Ropo, 2012.) Kirjallisuudessa johtaminen usein erotellaan asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (Lämsä, Päivike & Hautala, 2013). Asioiden johtaminen eli *transaktionaalinen johtaminen* tarkoittaa käytännössä alaisten ohjaamista tavoitteen suuntaan. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja tarjoaa johdettavilleen selkeitä odotuksia ja resursseja työn suorittamiseen liittyen. (Shuck & Herd, 2012.) Ihmisten johtamisessa eli *transformationaalisessa johtamisessa* johtaja pyrkii vaikuttamaan ja inspiroimaan seuraajiaan ymmärtämään ja toteuttamaan johtajan visiota ja tavoitteita. (Shuck & Herd, 2012). Bassin (1998) mukaan transformationaalinen johtaja toimii roolimallina alaisilleen. Johtajan kyvyt, karisma ja päättäväisyys ovat piirteitä, joihin johdettavat haluavat samaistua. Transformationaalinen johtaminen on ikään kuin transaktionaalisen johtajuuden laajennus, jossa työntekijät nähdään yksilöinä ja heihin pyritään vaikuttamaan tavalla, joka saa heidät ylittämään itsensä. (Northouse, 2010).

Johtajuuden tutkiminen on perinteisesti keskittynyt yksilöihin ja yksittäisiin johtajiin. Johtajan työ on nähty johtajan tekemänä strategisina päätöksinä, joita johtaja pyrkii ohjaamaan organisaatioon, jotta ne saataisiin toimeenpantua mahdollisimman tehokkaasti (Fletcher & Käufer, 2003.) Perinteiselle johtajalle on vakiintunut selkeät odotukset, jotka ovat esillä johtamiskirjallisuudessa, -koulutuksessa ja -valmennuksessa. Nämä uskomukset ovat jo niin tuttuja, ettei niitä usein tarvitse edes perustella. Esimerkkejä perinteisen johtajan odotuksista ovat esimerkiksi väitteet: ”johtaja kantaa lopullisen vastuun”, ”johtaja tekee päätökset” ja ”johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi” (Ropo, 2005, 16–17.)

Edellä kuvattu perinteinen yksilöjohtaja, ikään kuin ”sankarijohtaja”, on usein myös hyvin esillä julkisuudessa ja mediassa. (Ropo, 2005). ”Sankarijohtajuus” on romantisoitu mielikuva uljaasta prinssistä tai ritarista, joka omilla toimillaan ratkaisee yhteisön ongelmat (Salovaara, 2018). Samalla kuitenkin, kun yksittäisiä johtajia juhlietaan, työelämä

muuttuu yhä asiantuntijavaltaisemmaksi. Hierarkkista johtajuutta ei nähdä enää samalla tavalla mielekkäänä tai tehokkaana. Työntekijät eivät enää halua olla käskyttävän johtamisen kohteena. (Ropo, 2005.)

Ymmärrys yksittäisestä johtajasta on aiheuttanut organisaatiollisia ongelmia, jonka seurauksena johtajuutta on tutkittu monikollisena ilmiönä. Monikollista johtajuutta on useimmiten tarkasteltu johtajuuden jakamisena tiimeihin tai useiden johtajien kesken. Johtajuuden pilkkominen aiheuttaa johtamisen toteutumiseen paljon vuorovaikutusta. Työyhteisön merkittävin tiedon kanava on usein henkilökohtaiset verkostot, joissa tieto ja osaaminen jakautuu usealle henkilölle. Johtajan tietotaito perustuu usein johtajan omiin kokemuksiin, joka tekee tiedon oikeellisuuden perustelusta haastavaa. Tämän vuoksi usealta taholta tuleva tieto on organisaatiossa tärkeää. Usean ihmisen kokemuksilla ja osaamisella perustellut uudet ideat ja ajatukset ovat helpommin valta-asemassa ja siten edesauttavat muutoksen eteenpäinviemistä tehokkaammin. (Ropo, 2005.)

2.1.1 Jaettu johtajuus

Organisaatiota on vanhanaikaista tarkastella koneena, johon syötetään resursseja ja josta tulee ulos tuotoksia. Sen sijaan organisaatio nähdään nykyisin elävänä yhteisönä, jonka jäsenten välinen vuorovaikutus ja suhteet muodostavat verkoston, jolla organisaatio toimii. (Ropo, 2005.) Sama muutos koskee myös johtajuutta. Todennäköisyys sille, että yhdellä yksilöllä ei ole kaikkia tarvittavia tietoja, taitoja tai kykyjä, joita hän tarvitsee johtamistyössä kasvaa jatkuvasti. Vuorovaikutusta vaativien organisoitumisen tapojen tehokkuus ei riipu enää yksittäisistä hyvistä johtajista, vaan johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja niihin. Tällaiseen organisaatiokäsitykseen liittyy tieteellinen lähestymistapa, jota kutsutaan jaetuksi johtamiseksi (*shared leadership*). (Ropo, 2005.)

Viime vuosien aikana jaetun johtajuuden tutkimus on lisääntynyt merkittävästi (Gronn 2002; Pearce & Conger 2003; Raelin 2003; Ropo, 2005). Fletcherin ja Käuferin (2003, 21) jaetun johtajuuden teorian mukaan ”johtaminen on suhteellinen prosessi, eri tasoilla esiintyvä jaettu tai hajautettu ilmiö, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista.” Ropon (2005)

mukaan jaettu johtajuus voidaan helpommin kuvata johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamisena. Tavoitteena on kuitenkin asioiden yhteiseksi tekemisen prosessi. Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä myös piirakkametaforan avulla, jossa johtamistehtävät mielletään piirakkakuvioksi, joka jaetaan usean henkilön kesken. Jaettu johtajuus voidaan mieltää myös piirakkakuvion täyttämisenä, jolloin korostuu tasavertainen vuorovaikutus virallisen johtajan ja alaisten kesken. (Ropo, 2011.)

2.1.2 Kollektiivinen johtajuus

Kollektiivisella johtajuudella tarkoitetaan rakenteellisesti monikollista ryhmää johtajia, jotka toimivat kollektiivisena johtamisen lähteenä ryhmän ulkopuolisille. Kollektiivisen johtajuuden etuna on siinä toimivien johtajien asiantuntemuksen yhdistäminen, joka lisää luotettavuutta johtamisen päätöksiin. Kollektiivinen johtajuus perustuu vahvasti johtajien väliseen yhteistyöhön ja luottamukseen. (Denis, Langley & Sergi, 2012.) Kollektiivista johtajuutta ovat tutkineet muun muassa Gronn (1999, 2002) sekä Denis, Lamothe & Langley (2001).

Kollektiivisen johtajuuden haasteet ovat hyvin samankaltaisia jaetussa johtajuudessa esiintyvien haasteiden kanssa. Selkeys johtajien välillä omien osa-alueiden rajoista ja johtajien ja alaisten välisistä suhteista voi aiheuttaa haasteita, mikäli niihin ei kiinnitetä huomiota. Lisäksi kollektiivisessä johtajuudessa huomio saattaa siirtyä pois organisaation dynaamisuudesta ajan kanssa. (Denis, Langley, & Sergi, 2012.)

2.2 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Vaikka johtamisen jakamisesta ja sen hyödyistä tulee jatkuvasti uutta tutkimustietoa, perinteinen hierarkkinen organisaatio on edelleen selkeästi yleisin organisaatiotyyppi. Keskeinen ajatus hierarkkisessa organisaatiossa perustuu raportointisuhteeseen esihenkilön ja johdettavan välillä. Sen yleisyyteen on vaikuttanut merkittävästi usko sen tehokkuuteen ja sen saavuttamat konkreettiset tulokset. Toisena syynä hierarkkisen organisaatiomallin yleisyydelle, voidaan nähdä toteuttamiskelpoisten vaihtoehtojen puuttuminen

sille. (Lee & Edmundson, 2017.) Itseohjautuvuus on noussut työelämäkeskusteluun kuvaamaan modernia ja vaihtoehtoisia tapoja organisoitua (Vuori, 2021).

Työelämä on muuttunut merkittävästi suunnittelukulttuurista kokeilukulttuuriin. Yrityksien dynaamisuus ja kyky sopeutua ja mukautua on tärkeää, mutta perinteiset organisaatiot ja johtaminen ovat kovin jäykkiä reagoimaan muutoksiin. (Salovaara, 2023.) Itseohjautuva yritys pyrkii minimoimaan ylhäältä annettuja valmiita rakenteita, eikä organisaatiossa ole jäykkiä komentoketjuja, hierarkioita, kiinteitä rooleja tai edes tiettyä esihenkilöä. (Martela & Jarenko, 2017.) Ilmiön jäsentämiseksi tehdään sen jaottelu kahteen tasoon, itseohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen.

2.2.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, joka tarkoittaa yksilön kykyä toimia omaehtoisesti. Itseohjautuvan yksilön toiminta tapahtuu ilman ulkopuolista kontrollia tai ohjausta. (Martela & Jarenko, 2017.) Itseohjautuva työntekijä kykenee itse päättämään, miten ja milloin hän tekee oman työnsä, työvaiheensa, tai -tehtävänsä. (Vuori, 2021.) Jotta ihminen voi olla itseohjautuva, tulee hänen ensiksi olla itsemotivoitunut. Hänen tulee haluta tehdä asioita ilman ulkoista painetta. Toiseksi itseohjautuva yksilö vaatii päämäärän, eli käytännössä tavoitteen, jota kohti hän työskentelee. Kolmantena itseohjautuva ihminen tarvitsee osaamista. Ilman osaamista, ihmistä joudutaan tukemaan ulkopuolelta niin paljon, että itseohjautuvuus ei toteudu. (Martela & Jarenko, 2017.)

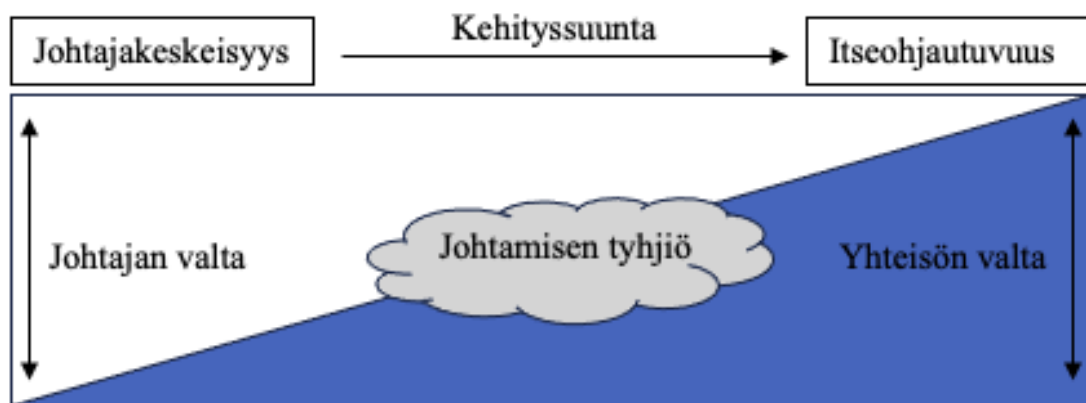
Itseohjautuvuus nähdään usein perinteistä lähijohtamistyötä korvaavana tapana työn organisoimiseen. Johtajan tehtävänä itseohjautuvien työntekijöiden johtamisessa on asettaa ”hiekkalaatikon” rajat, eli asettaa itseohjautuvalle päätöksenteolle rajat. Johtajan tehtävänä on myös tavoitteiden esitleminen ja ylläpitäminen, sekä huolehtiminen siitä, että työntekijöillä on mahdollisimman paljon omaan päätöksentekoon tarvittavaa informaatiota käytettävissään. (Vuori, 2021.) Kiteytettynä itseohjautuvuutta johtavan esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa itseohjautuvuuden edellytykset työntekijöilleen.

2.2.2 Itseohjautuva organisaatio

Jos itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, on itseorganisoituminen ryhmän ominaisuus. Itseorganisoituvassa ryhmässä työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen tapa

muotoutuu ja muovautuu tarpeen mukaan. Ryhmässä ei ole vakiintuneita rooleja. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen tuntuu mielekkäältä tehtävän suorittamisen kannalta. (Martela & Jarenko, 2017.) Itseorganisoitunutta ryhmää johdettaessa johdon tehtävänä on ison kuvan viestiminen ja tiedottaminen, sekä tiimien välisien asioiden hoitaminen (Vuori, 2021).

Itseohjautuva organisaatio on rakenteeltaan itseorganisoituva organisaatio, joka odottaa työntekijöiltään itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus organisaatiossa ei tarkoita anarkiaa, jossa kuka vaan voi organisoida miten haluaa, vaan se nimenomaan organisoi itseorganisoitumalla. Itseorganisoituminen on yhtä lailla tapa organisoida kuin esimerkiksi ylhäältä organisoituminen, jossa esihenkilöt käskivät alaisiaan organisoitumaan haluamallaan tavalla. Itseohjautuvassa organisaatiossa on ylhäältä ohjautuvan organisaation tavoin tietyt rakenteet, ohjeet ja säännöt, jonka puitteissa se toimii. Ihanteena itseohjautuvassa organisaatiossa voidaan katsoa minimaalista elinkykyistä rakennetta. Se on rakenne, joka rajoittaa mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta järjestää toimintaa katsomallaan tavalla, silti tarjoten riittävän selkeän tuen ehkäisemään totaalista sekasortoa. (Martela & Jarenko, 2017.)



Kuvio 1, Johtajakeskeisyydestä itseohjautuvuuteen, (Salovaara, 2023).

Siirtymä johtajakeskeisyydestä itseohjautuvuuteen tapahtuu *Johtamisen tyhjiön* kautta. Johtamisen tyhjiöllä tarkoitetaan esihenkilön käskyjen ja ohjeiden puutostilaa, jonka tiimi täyttää. Itseohjautuvassa organisaatiossa jo pelkästään esihenkilön läsnäolon puute tarjoaa tiimille lukuisia tyhjiöitä johtamisessa, jota täyttää. (Spiegler, Heinecke &

Wagner, 2021.) Kuvio 1 kuvaa johtamisen tyhjiön asettumista johtajakeskeisyyden ja itseohjautuvuuden välille.

2.3 Johtamisen roolit

Quinnin kilpailevien arvojen nelikenttä sisältää neljä erilaista johtamisen mallia. Mallia kutsutaan kilpailevien arvojen malliksi, sillä sen esittelemät johtamisen mallit esittävät kilpailevia tai jopa nopeasti tulkittuna vastakkaisia ajatuksia ja toimintamalleja (Quinn, 2003). Malli perustuu Quinnin ajatukseen, jossa viime vuosisadalla vallinneista johtamisopeista jokaista tulisi soveltaa yhtenä osana suurempaa johtamismallia. Kilpailevien arvojen nelikenttä on nimetty yhdeksi neljästäkymmenestä tärkeimmästä viitekehuksesta yritystoiminnan historiassa. (ten Have, ten Have, Stevens & van der Elst, 2003.)

Eri johtamisen mallit olettavat tehokkuuden johtuvan eri asioista. Mallissa neljä johtamisen mallia asetetaan taulukkoon, jonka akselit kuvaavat eri johtamisen mallien tarjoamia ominaisuuksia yritykselle. (Quinn, 1988.) Quinnin kilpailevien arvojen nelikentän johtamisen mallit vaativat kukin tietynlaisia johtajia. Viitekehys erittelee kahdeksan erilaista roolia, joissa johtaja saattaa joutua toimimaan. Rationaalisen päämäärän mallissa rooleja ovat *Tuottaja* sekä *Ohjaaja*, sisäisten prosessien mallissa *Valvoja* sekä *Koordinaattori*, ihmissuhteiden mallissa *Mentori* ja *Fasilitaattori* ja avoimien järjestelmien mallissa *Välittäjä* ja *Innovaattori*. (Quinn, 1988.)

2.3.1 Rationaalisen päämäärän malli

1900-luvun alussa kasvu ja kehitys olivat määrittäviä termejä yritysmaailmassa. Ajalle tyypillistä olivat halpa työvoima ja suuret resurssit. Teknologialle tyypillistä ajassa olivat innovaatio ja keksinnöt, joiden myötä työstä pyrittiin tekemään mahdollisimman suoraviivaista. (Quinn, 2015.)

Ensimmäiset kaksi johtamismallia alkoivat muotoutua tämän seurauksena. Ensimmäistä kutsutaan rationaalisen päämäärän malliksi (*Rational goal model*). Mallille tyypillistä ovat tuottavuuden ja voittojen maksimoiminen. Selkeä johtaminen ja valvominen

tuottavat mallin mukaan parempia tuloksia. Mallissa johtajan rooleista menestyivät *Tuottajat* ja *Ohjaajat*. *Tuottajat* korostavat keskittymistä ja saavutuksia. He arvostavat motivaatiota ja tuotteliaisuutta. *Tuottajat* saavuttavat organisaation tavoitteita stimuloimalla työntekijöitä noudattamaan toimintaohjeita. *Tuottajat* ovat vastuullisia ja loistavia suorittamaan annettuja tehtäviä. *Ohjaajat* puolestaan korostavat suunnittelua ja suuntaa. Heille arvokasta on tavoitteiden asettaminen ja päätöksenteko. *Ohjaajat* saavuttavat organisaationallisia tavoitteita luomalla tehtäviä ja jakamalla rooleja. *Ohjaajat* ovat loistavia tehtävänantajia. (Quinn, 2015.)

2.3.2 Sisäisen prosessin malli

Sisäisen prosessin malli (*Internal Process Model*) syntyi ajallisesti samaan aikaan sekä samoille periaatteille rationaalisen päämäärän mallin kanssa. Sisäisen prosessin malli on käytännössä nykyaikaisen hierarkian ja byrokratian perusta. Tehokkuuden kriteereinä mallissa ovat vakaus ja jatkuvuus. Mallissa kaikkiin päätöksiin vaikuttavat olemassa olevat säännöt, rakenteet ja perinteet. (Quinn, 2015.) Mallin vaatimia johtajan rooleja ovat *Valvoja* ja *Koordinaattori*.

Valvoja korostaa sääntöjä. He arvostavat mittaamista ja dokumentaatiota ja saavuttavat organisaationallisia tavoitteita rationaalisella ja teknisellä analyysillä saadusta datasta. *Valvojan* vahvuuksia ovat ongelmanratkaisu ja tietojohdaminen. *Koordinaattorit* korostavat rakennetta ja vakautta. He arvostavat luotettavuutta ja jatkuvuutta. *Koordinaattori* saavuttaa organisaationallisia tavoitteita hallitsemalla ja arvioimalla. *Koordinaattorit* ovat parhaimmillaan hallinnollisissa tehtävissä. (Quinn, 2015.)

2.3.3 Ihmissuhteiden malli

1900-luvun toisella neljänneksellä historian tapahtumat ja niiden seuraukset alkoivat muuttamaan työntekijöiden asenteita. Ammattiliitot yleistyivät ja mahdollistivat työntekijöille parempia palkkoja. Työntekijät eivät olleet enää vanhempiansa tavoin tekemässä yhtä herkästi ylitöitä, eivätkä he kuunnelleet enää sokeasti auktoriteettia. Työnjohtajat alkoivat ymmärtää, että ihmisten toiveiden ja tarpeiden tarkkailu oli aivan yhtä tärkeää kuin tehokkuuden ja tuotannon tarkkailu. (Quinn, 2015.)

Ihmissuhteiden malli (*Human relations model*) painottuu osallistamiseen, yhteyteen ja yhteishenkeen. Perusajatuksena on, että johtajan osallistuminen johtaa työntekijän parempaan sitoutumiseen. Organisaatio pyrkii mallissa toimimaan tiimivetoisessa ympäristössä, jossa päätöksentekoa ohjaa osallistava ympäristö. Ihmissuhteiden malli vaatii johtajalta mentorointia ja fasilitointia. (Quinn, 2015.)

Mentori korostaa huolta sensitiivisyydestä ja harkinnasta. Hän arvostaa yksilöiden kehitystä ja pyrkii saavuttamaan organisaation tavoitteet olemalla avoin ja reilu. *Mentorit* ovat hyviä taitojen kehityksessä ja henkilöstöhallinnossa. *Fasilitaattori* korostaa huolta yhtenäisyydestä ja työmoraalista. Hän arvostaa sosiaalisia taitoja sekä pyrkii saavuttamaan organisaationallisia tavoitteita erilaisten henkilöstöä yhdistävien prosessien kautta. *Fasilitaattorit* ovat loistavia ongelmanratkaisussa ja sovittelussa. (Quinn, 2015.)

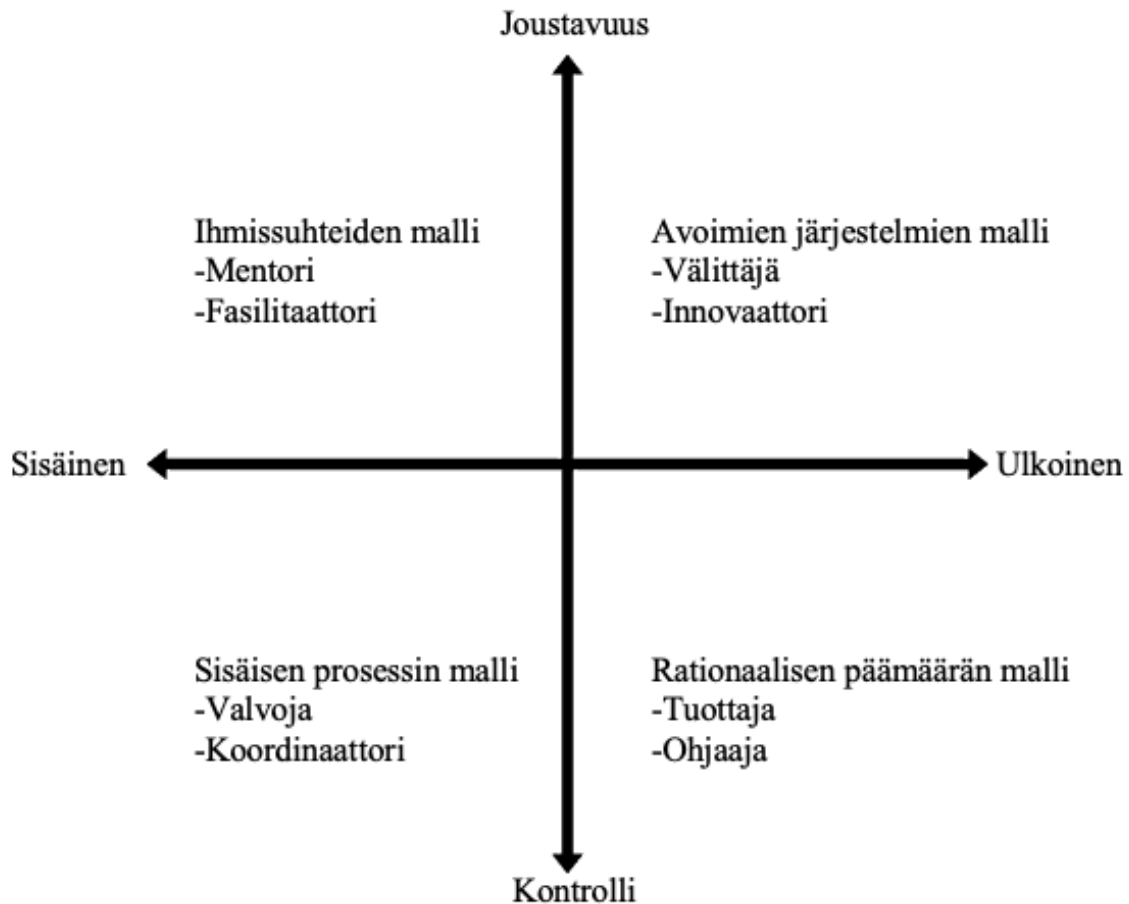
2.3.4 Avoimien järjestelmien malli

1900-luvun loppupuolella työvoiman hyvinvoinnin seurauksena työntekijät eivät olleet enää kiinnostuneita pelkästään rahasta vaan myös itsensä toteuttamisesta. Useat naiset olivat siirtyneet ammatteihin, joihin heillä ei ollut ennen ollut pääsyä. Teknologia kehittyi nopeammin ja nopeammin. Syntyi tarve johtaa nopeasti muuttuvassa, tiedontäyteisessä maailmassa, jossa johtajaa ei voitu pitää enää alaisiaan viisaampana kaikilla osa-alueilla. (Quinn, 2015.)

Avoimien järjestelmien mallissa (*Open systems model*) yritys joutuu kilpailemaan laajassa ja kilpailullisessa ympäristössä. Tärkeimmiksi asioiksi tehokkuuden kannalta ovat nousseet sopeutuvuus ja ulkoinen tuki. Yrityksien tulee sopeutua jatkuvasti muuttuvaan ympäristöönsä sekä pyrkiä ylläpitämään ja lisäämään toiminnassaan ulkoisia resursseja ja sidosryhmiä. Muutoksen johtaminen ja luova ongelmanratkaisu korostuvat organisaatiossa avoimien järjestelmien mallissa. Johtajan rooleiksi syntyivät *Välittäjä* ja *Innovaattori*. (Quinn, 2015.)

Välittäjä korostaa kasvua ja resurssien hankintaa. *Välittäjälle* tärkeää ovat imago ja maine. Hän pyrkiikin saavuttamaan organisaationallisia tavoitteita vaikuttamalla ja

suostuttelemalla. *Välittäjälle* on omaista toimia neuvotteluissa ja esityksissä. *Innovaattori* korostaa laajentumista ja sopeutumista. Hän arvostaa mielikuvitusta ja innovaatiota. *Innovaattori* saavuttaa organisaationallisia tavoitteita luovuudella ja näkemyksillään. *Innovaattorit* ovat loistavia järjestämään muutosta ja muuntautumista. (Quinn, 2015.)



Kuvio 2, Johtajan roolit nelikentässä, (Quinn, 1988).

Kuvio 2 kuvaa nelikentän tarjoamien johtamisen mallien vastakkaisuuksia. Esimerkiksi ihmissuhteiden malli keskittyy sisäiseen joustavuuteen ja rationaalisen päämäärän malli ulkoiseen puoleen ja kontrolliin. Malleissa on myös yhdistäviä tekijöitä, kuten ihmissuhteiden mallin ja avoimien järjestelmien mallin keskittyminen joustavuuteen. Ihmissuhteiden mallissa joustavuutta haetaan sisältä päin, avoimien järjestelmien mallissa ulkoa. (Quinn, 2015.)

2.4 Johtajuus itseohjautuvassa työympäristössä

Johtajuuden tutkiminen itseohjautuvassa työympäristössä on hankalaa. Itseohjautuvassa työympäristössä ei ole yksittäistä johtajaa, joten johtajuutta tulee tutkia johtamisen jakautumisen kautta. *Scrum Master* on sana, joka esiintyy paljon itseohjautuvien, ketterien tiimien tutkimuksessa. *Scrum Master* tarkoittaa käytännössä palvelujohtajaa, jonka tehtävänä on edistää itseohjautuvuutta mentoroimalla, fasilitoimalla, neuvottelemalla ja koordinoimalla (Shastri, Hoda & Amor, 2021).

Spiegler, Heinecke ja Wagner (2021) ovat tehneet tutkimusta *Scrum Masterin* roolin muutoksesta tiimin kypsyessä. Kyseisen tutkimuksen lisäksi johtajuuden roolinmuutoksesta itseohjautuvissa tiimeissä ei löydetty muuta tutkimusta. Tutkimuksessa huomattiin, että ajan myötä tiimi alkaa omaksumaan palvelujohtajan roolia itselleen. Esimerkiksi valmentavassa roolissa palvelujohtaja pyrki rakentamaan tiimin yhteishenkeä erilaisilla tiimiä rakentavilla aktiviteeteilla, mutta ajan myötä psykologisen turvallisuuden kasvaessa tiiminjäsenet alkoivat avoimesti jakamaan omia asioitaan ja antamaan toisilleen palautetta. Palautteen ja tuen antaminen oli täten siirtynyt tiimille, vaikka ne olivat tiimin syntyessä olleet vain puhtaasti palvelujohtajan antamia.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten johtajan rooli siirtyy tiimille. Siirtymä jaksotettiin kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa johtajan tehtävänä on näyttää esimerkkiä. Johtaja toimii itse roolissa, jotta tiimi ymmärtää sen tarkoituksen ja vaatimukset. Seuraavassa vaiheessa johtaja luo johtamisen tyhjiön, joko tarkoituksellisesti tai tahattomasti. Tiiminjäsenet aistivat tarpeen johtamiselle puuttuvassa roolissa ja alkavat itse toimia siinä. Kolmannessa vaiheessa tiimi suorittaa suurimman osan palvelujohtajan alkuperäisistä rooleista. Tutkimuksen mukaan palvelujohtajan rooli ei kuitenkaan katoa mihinkään. Osa rooleista vaatii puolueettomuutta, joka toteutuu parhaiten virallisesti nimitetyn henkilön toimesta. Kuitenkin valtaosa rooleista oli siirtynyt tiimille. (Spiegler, Heinecke & Wagner, 2021.)

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus pyrkii selvittämään esihenkilöiden kokemia tuntemuksia ja haasteita. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on löytää tosiasioita ja syventyä niihin, olemassa olevien väittämien todistamisen sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2022, 161.)

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksen lisäksi teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on johtajien tuntemuksien, kokemusten ja kohtaamien haasteiden selvittäminen siirtymässä kohti itseohjautuvaa työympäristöä, joka teki teemahaastattelusta luontevan metodin haastatteluiden suorittamiselle. Teemahaastattelujen käyttämisellä pyritään säilyttämään tuntemuksien ja kokemusten sisältö tarkoitetun kaltaisena.

Tutkimuksen haastatteluosassa päädyttiin haastattelemaan vakuutuslalla toimivan yrityksen johtajia. Yritys on tällä hetkellä muutoksessa kohti itseohjautuvaa työympäristöä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtajuuden roolia muutoksessa sekä muutoksen aiheuttamia vaikutuksia esihenkilöasemassa, jonka vuoksi esihenkilöiden haastatteleminen oli luontevaa tutkimuksen kannalta. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa edetään ”tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa” (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75).

3.2 Aineiston kerääminen

Aineiston keräämiseksi toteutettiin kolme yksilöhaastattelua lokakuussa 2023. Haastattelujen kesto ja päivämäärät ovat esitetty taulukossa 1. Haastatteluihin osallistui kolme tiiminjohtajaa, jotka kaikki toimivat yrityksessä, joka on keskellä siirtymää kohti itseohjautuvaa järjestelmää. Haastateltujen johtajien tehtävät ovat samoja, mutta johdettavat tiimit erilaisia ja -kokoisia niin jäseniltään, kuin tehtäviltäänkin. Tiimit ovat

myös hieman eri vaiheissa siirtymää yhden haastateltavan tiimin ollessa jo kohtuullisen pitkällä ja yhden tiimin ollessa vasta siirtymän alkuvaiheessa. Haastattelut 1 ja 2 toteutettiin Teams-sovelluksessa ja haastattelu 3 tehtiin kasvokkain neuvotteluhuoneessa. Haastattelujen litteraateista on poistettu ilmaukset, joista haastateltavat tai heidän edustamansa yrityksen voi tunnistaa. Haastatteluissa seurattiin valmiiksi laadittua haastattelurunkoa, jonka kysymyksiä ollaan kuitenkin voitu jatkaa lisäkysymyksillä tilanteen vaatiessa.

Taulukko 1, Haastattelujen tiedot

	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteraatin pituus (s)
Haastattelu 1 (H1)	12.10.2023	44min 15sek	16
Haastattelu 2 (H2)	18.10.2023	38min 54sek	12
Haastattelu 3 (H3)	18.10.2023	41min 12sek	16

Haastattelut olivat kestoltaan 38 minuutin ja 45 minuutin välillä. Lyhin haastattelu oli kestoltaan 38 minuuttia ja 54 sekuntia ja sen litteraatin pituudeksi tuli 12 sivua. Ensimmäinen haastattelu oli kestoltaan pisin, sen litteraatin pituudeksi tuli 16 sivua. Kolmas haastattelu kesti 41 minuuttia ja 12 sekuntia, myös sen litteraatti oli 16 sivuinen.

3.3 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa analyysiä ohjaa valittu teoria. Analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

Analyysin tarkoituksena oli tutkia esihenkilöiden siirtymässä kohtaamia roolinmuutoksia sekä näkemyksiä työnkuviansa tulevaisuudesta ja peilata niitä Quinin kilpailevien arvojen nelikentässä (1988) esiintyviin rooleihin sekä Spieglerin, Heinecken ja Wagnerin (2021) toteuttamaan tutkimukseen johtajuuden rooleista itseohjautuvissa tiimeissä. Tutkimuskysymyksen alakysymyksiin vastatakseen aineistosta etsittiin johtajien tuntemuksia ja näkemyksiä itseohjautuvuuden vaikutuksista omaan työtehtäväänsä nykyhetkessä, sekä tulevaisuudessa.

Neljännän kappaleen ensimmäisessä aluvussa johtajien rooleja siirtymän alkuvaiheessa peilataan Quinnin (1988) kilpailevien arvojen nelikenttään. Tämän jälkeen aluvussa tulkitaan johtajien rooleja siirtymän edetessä haastateltavien ajatusten ja odotusten pohjalta. Toisessa aluvussa esitellään analyysivaiheessa nousseita mahdollisuuksia ja haasteita itseohjautuvan organisaation johtamisessa, joita tarkastellaan esihenkilöiden kokemusten pohjalta.

4 TULOKSET

4.1 Johtamisroolit siirtymässä

Aineiston analyysi paljasti, että haastateltavat olivat haastattelujen ajankohtana alkaneeet jo sopeutumaan itseohjautuvan työympäristön vaatimiin rooleihin, vaikka siirtymä oli vasta kohtuullisen alussa. Osa esille nousseista rooleista oli kuitenkin yhä perinteiseen esihenkilötyöhön ja johtajan asemaan liittyviä. Tällaisia ”perinteisiä” esille nousseita rooleja ovat muun muassa *Tuottajarooli*, *Ohjaajarooli* ja *Valvojarooli*. Näiden roolien lisäksi aineistosta tunnistettiin paljon sellaisia rooleja, joita esihenkilöt kokevat itseohjautuvuuden johtamisen vaativan ja jollaisia he pyrkivät organisaatiossaan sen nykyvaiheessa olemaan. Roolien tarkastelu aloitetaan kronologisesti siirtymän alusta kohti tulevaisuutta ja sen mahdollisuuksia, sillä siirtymän aikainen roolien kehitys vaikuttaa voimakkaasti lopputuloksiin.

4.1.1 Johtajan velvollisuuksiin liittyvät roolit siirtymän alkuvaiheessa

Haastateltavista jokainen toimi oman segmenttinsä esihenkilönä yrityksessä. Jokainen kuitenkin kuvasi suuren osan ajastaan kuluvan myös hallinnollisiin velvollisuuksiin, kuten esimerkiksi työvuorojen suunnitteluun ja palvelutilanteen seurantaan. Haastateltavat tunnistivat omiksi rooleikseen ja vahvuuksikseen myös tämän puolen asioita, esimerkiksi *Tuottajan rooli* ymmärrettiin merkittäväksi eduksi omassa työssään, vaikkei sitä pääsekään kaikista itselle mielekkäimmissä työtehtävissä käyttämään.

Tässä on myös tarpeen ottaa huomioon toimeenpanon taito. Olen luonteeltani suuripiirteinen ja tämä piirre toimii vahvuutenani erityisesti esihenkilön roolissa. On olennaista edetä eteenpäin ja käsitellä asioita kokonaisvaltaisesti. Vaikka ympärillä olisi lukuisia pieniä yksityiskohtia, jotka kaipaisivat hiontaa, joskus on tarpeen käyttää laajempaa pensseliä ja edetä eteenpäin. Yksityiskohdat voidaan hoitaa ajan myötä. -H1

Haastateltavat korostivat itseohjautuvuuden edessä paljon omaa vastuutaan tiimin toiminnasta ja tuloksista. Näissä tilanteissa ja vastauksissa korostui hyvin *Valvojarooli*. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, etteivät nämä itseohjautuvuuden johtamisen roolit poistu siirtymän edessä, vaan roolit siirtyvät enemmän tiimille.

Tietysti, olen erittäin tavoiteorientoitunut, eikä nämä lähestymistavat sulje toisiaan pois. Ymmärrän, että meillä on asetettuja tavoitteita, ja niihin pyritään johdonmukaisesti valmennuksen avulla. Tämä muodostaa ikään kuin kombinaation näiden elementtien välille. Kuitenkin on tärkeää huomata, että toimintani on ihmiskeskeistä johtamista, ei niinkään asioiden hallintaa. Silti nämä asiat täytyy luonnollisesti hoitaa asianmukaisesti. -H3

Itseohjautuvuus koettiin hyvin pitkälti hallinnollisia tehtäviä helpottavana. Vaikka johtajalle jäävä mekaaninen tiedon jakaminen ei haastateltavien mielestä ole poistumassa, vapauttaa itseohjautuva ympäristö aikaa muiden johtajan tehtävien siirtyessä tiimille. Esimerkiksi lomien suunnittelu ja ajoitus oli paikoitellen toteutettu pelkästään tiimien toimesta.

Aivan tällä viikolla tiimini pyysi minua osallistumaan keskusteluun lomista. Ilmoitin heille, etten valitettavasti pysty osallistumaan tällä hetkellä, koska olen kiireinen. Kuitenkin olen täysin varma, että te pystytte ne yhdessä sopimaan. -H2

Tässäkin esimerkissä esihenkilö koki, että lopputulos oli kaikille parempi. Työntekijät saivat keskenään sopia vapaammin itselleen mielekkäämmät loma-ajat ja esihenkilölle vapautui aikaa. Työntekijöiden välinen keskustelu koettiin myös huomattavasti avoimemmaksi, kun esihenkilö ei ollut paikalla.

4.1.2 Johtamisen roolit itseohjautuvassa työympäristössä

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, esihenkilöt kokivat työnkuvassaan olevansa enemmänkin itseohjautuvuuden ohjaajia, kuin perinteisiä esihenkilöitä. Tämän vuoksi rooleissa korostuivat *Mentorin*, *Fasilitaattorin* ja *Innovaattorin* roolit. *Fasilitaattorin*

roolin tehtävä korostuu varsinkin itseohjautuvassa ympäristössä, sillä koko ympäristö perustuu tiimityöskentelyyn.

Mutta kyllä minä näen, että se pääpointti on sen ringin pyörittämisestä vastaaminen ja tukeminen. -H2

Minun täytyy oppia tuntemaan ne (ihmiset), että minä voin laittaa oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin, koska siellähän se tiimi pyörii ja tavallaan se hyvä arki. - H3

Tärkeää on, että ne oman työn asiantuntijat keskustelevat keskenään ja heillä on semmoista tavoitteellista ja järkevää vuorovaikutusta, jonka kautta saadaan pidettyä kaikki kartalla ja mentyä samaan suuntaan. Vuorovaikutuksen johtaminen on myös iso osa sitä. -H1

Itseohjautuva työympäristö mahdollistaa työntekijälle paljon enemmän omaa vastuuta ja valtaa, joka korostaa esihenkilön vastuuta ja roolia työntekijöiden henkilökohtaisten taitojen ja ominaisuuksien kehittämisessä. *Mentorin rooli*, joka juuri keskittyy kykyjen kehittämiseen, avoimuuteen ja reiluuteen korostui vastauksissa jopa eniten.

Minulle on henkilökohtaisesti todella tärkeää, että minä kannustan omaa porukkaani oppimaan ja tuen heidän osaamisensa kehittymistä. Olen yrittänyt kannustaa porukkaa miettimään, että mitä muita työelämätaitoja meidän kannattaisi kehittää. Ei aina vaan pelkkää substanssiosaamista, vaan olisiko vaikka jotain valmennustaitoja, tunnetaitoja, fasilitointitaitoja tai jotain muuta, jonka kehittämisestä olisi meille hyötyä? -H2

Haluan olla myös sellaisessa tukevassa roolissa sillä polulla, joka vie työelämässä eteenpäin. Koska tiimiläiset ovat minua nuorempia, niin minä näen, että minun tehtäväni on olla myös sellainen eteenpäin saattaja niille, joilla on niitä kyvykkyyksiä. Minulla on hirveän vahva intohimo siihen. -H3

Mentorin rooli esiintyi aineistossa myös haastateltavien ymmärryksenä itseohjautuvuuden rajattomista mahdollisuuksista. Innovaatiolle ja kehitykselle oltiin hyvin avoimia ja niiden toteutumista kannustettiin. Alaisten haastaminen ja

kyseenalaistaminen olivat hyvin läsnä haastateltavien omassa johtamisessa ja se koettiin juuri oikeanlaiseksi itseohjautuvuuden johtamiseksi.

No sitten minä heitän todella paljon palloa takaisin tiimilleni. Esimerkiksi jos tiimini kysyy minulta että ”H2 et miten tää kannattaa sun mielestä tehdä” niin saatan heittää vastakysymyksen, että ”jos sinä saisit päättää, miten sinä itse tämän ratkaisisit?” -H2

Ja myös vähän niin kuin ehkä haastaminen ja vastakkaisten mielipiteiden esittäminen kuuluu tehtävääni. Haluaisin tehdä mahdolliseksi, että minua pystyy matalalla kynnyksellä lähestymään ja minulle pystyy myös puhumaan. -H1

Innovaattorin rooli koettiin myös tärkeäksi itseohjautuvuuden edetessä. Haastateltavat ymmärsivät hyvin, että alaiset tietävät tietyistä asioista parhaiten. Alaisten osaamista hyödyntämällä kehitys on tehokkaampaa ja täsmällisempää.

Viisaus asuu porukoissa ja kun me saamme sieltä niitä ideoita, että miten meidän kannattaisi näitä töitä tehdä, jotta saataisiin sitä jatkuvan parantamisen kulttuuria ja uskallettaisiin kehittää toimintaa. Tämän seurauksena asiakkaat ovat tyytyväisempiä, työntekijät ovat tyytyväisempiä ja toiminta on niin kuin ylipäätään tuloksekkaampaa. -H2

Mentorin, Fasilitaattorin ja Innovaattorin roolit korostuvat haastateltavien mukaan itseohjautuvassa työympäristössä todella paljon. Itseohjautuvuuden teorian mukaan itseohjautuvuus vaatii yksilöltä sisäistä motivaatiota, tiettyä suuntaa sekä osaamista. Fasilitaattorirooliin liittyvä tiimityön korostaminen, keskustelun tukeminen ja vastuun lisääminen osallistaa työntekijöitä enemmän. Haastateltavat olivat tehneet havaintoja, joissa työntekijät olivat vastuuta ja vapautta saatuaan ”puhjenneet kukkaan” motivaationsa suhteen. Mentoriroolin työ ihmisten kehittämisessä tukee tiimityöskentelyn lisäksi myös työntekijöiden kykyä tarkastella omaa työntekeään. Työntekijät oppivat siten löytämään parhaita uria työssään kehittymiseen, samalla kehittämällä omaa osaamistaan. Ohjaajan rooli on myös vaadittua itseohjautuvan tiimin esihenkilöltä. Esihenkilöt tunnustivat omaksi tehtäväkseen ensimmäisenä juuri Ohjaajan

roolin. *Ohjaajan* rooli jakautuu itseohjautuvalle tiimille, mutta alkuperäinen tavoite ja suunta tiimille tulee kuitenkin esihenkilöltä.

4.2 Mahdollisuudet ja haasteet itseohjautuvassa organisaatiossa

Haastatteluaineistosta selvisi, että esihenkilöt kokevat itseohjautuvuuden positiivisena asiana ja oikeana suuntana organisaatiokehitykselle. Päälimmäisinä teemoina itseohjautuvuuden mahdollisuuksista nousi esiin lisääntynyt esihenkilön aika, yhteisön syveneminen ja yhteisössä toimivien henkilöiden kehitys. Lisäksi itseohjautuvuudella koettiin olevan suora vaikutus työhyvinvointiin.

Itseohjautuvuudelle koettiin myöskin haasteita. Selkeinä haasteina haastateltavat tunnistivat koulutuksen ja osaamisen merkityksen. Perehdytys ja kypsyyskysymykset olivat paljon esillä vastauksissa itseohjautuvuuden ongelmista. Myös valmiin, jokaiselle yritykselle sopivan itseohjautuvuuden mallin puuttuminen aiheutti pohdintaa. Itseohjautuvuus muokkautuu haastateltavien mielestä yrityksen tarpeisiin omaan tahtiinsa, joka vaati haastateltavien mielestä henkilöstöltä kärsivällisyyttä. Myös uusien roolien tuomat uudet taidot koettiin mahdollisia haasteita aiheuttavina, tai ainakin vaativina osina siirtymässä itseohjautuvuuteen.

4.2.1 Itseohjautuvuus johtamisen tukena

Ensimmäisiä konkreettisia asioita, mitä haastatteluaineiston analyysi tuotti, oli itseohjautuvan järjestelmän vaikutus esihenkilön ajankäyttöön. Itseohjautuvassa työympäristössä johtajan ei tarvitse osallistua jokaiseen palaveriin tai olla miettimässä jokaista ongelmaa tiimin kanssa, joka vapautti johtajalle paljon aikaa tehdä toisia työtehtäviään.

Jos ei tarvitse olla koko aikaa kaikessa mukana ja tekemässä ja miettimässä, vaan voi sanoa porukalle et ”Hei, miettikää te. Kertokaa mulle, että mihin lopputulokseen pääsitte?” Niin se mahdollistaa paljon uudenlaista ajankäyttöä.

-H2

Itseohjautuvuuden vapauttama aika kului haastateltavien mukaan pääosin vuorovaikutukseen. Itseohjautuvalla järjestelmällä koettiin siten olevan hyvin itseään ruokkiva vaikutus. Vuorovaikutusta ja valmentamista tehostamalla tiimit myös tulevaisuudessa toimivat paremmin itseohjautuvassa järjestelmässä ja siten vapauttavat esihenkilölle yhä enemmän aikaa tiimiläisten valmentamiseen.

Olen alusta asti pitänyt huolen siitä, että meillä on riittävästi yhteisiä keskusteluhetkiä. Käydään asioita läpi, että mikä toimii, mikä voisi toimia paremmin ja mitä me teemme niille asioille, jotka toimivat huonosti. -H2

Itseohjautuvuus mahdollistaa haastateltavien mukaan tehokkaampaa sisäisen pääoman käyttöä ja saatavilla olevan tiedon hyödyntämistä. Perinteisessä hierarkkisessa järjestelmässä esihenkilöltä on totuttu saamaan oikeaa tietoa siitä, miten ongelmia tulee ratkaista, mutta itseohjautuvuus mahdollistaa jokaisen työntekijän vahvuuksien näkymisen tiimin tuottamassa lopputuloksessa. Haastateltavat eivät kokeneet esihenkilöä kaikkitietävänä sankarina.

Ei jää niin paljoa tietoa hyödyntämättä, että ei se viisaus vaikka työntekijän työkehittämisestä asu missään lähiesimiehen päässä tai toimitusjohtajan päässä, vaikka varmasti sielläkin päässä on tietynlaista viisautta, niin työntekijän päässä on todella paljon asioita, joilla pystyisi ihan itse ratkaisemaan ongelmia. -H1

Haastateltavat eivät kokeneet esihenkilötyön olevan uhattuna tai poistuvana tehtävänä. Radikaali muutos tehtävissä ja rooleissa tunnistettiin ja haastateltavien mukaan oli tärkeää muuttua muutoksen mukana, vaikka se voi paikoitellen ollakin vaikeaa. Mitä enemmän haastateltavat olivat muutoksen alussa oppineet ymmärtämään itseohjautuvuutta, sitä paremmin he ymmärsivät omaa rooliaan siinä.

Mielestäni nykyään työelämässä pitäisi olla enemmän semmoinen mentaliteetti, että ei ihan hirveästi pohdi asioita sen oman nykypaikkansa kautta. Minä ajattelen, että jos ihminen oikeasti pyrkii mahdollisimman objektiivisesti ajattelemaan tulevaisuutta ja kehittämään omia vahvuuksia siihen suuntaan mitä

tulevaisuudessa tarvitaan, niin sitä ei tarvitse miettiä. Kyllä aina jokin paikka löytyy jostakin kohtaa. -H1

Ilmapiiri on mielestäni innostuneempi ja uteliaampi. Ja kyllä varmaan itsellä ja varmasti kollegoilla ja kaikilla itseohjautuvuuden käsite on kuitenkin sen verran selkeämpi kuin silloin alkuvaiheissa. Silloin sitä tietoa oli aika paljon vähemmän ja ihmisten ajatteluprosessi oli niin alkuvaiheessa, josta ne alkuhaasteet johtuivat. -H1

4.2.2 Itseohjautuvuuden haasteet esihenkilötyössä

Vaikka haastateltavien yleinen tunnetils oli hyvin itseohjautuvuutta tukeva, ei uuden järjestelmän integroiminen organisaatioon ole mahdollista ilman haasteita. Yksi keskeinen tema, jota esihenkilöt kokivat haasteelliseksi, oli itseohjautuvuuden mukana tulleet muutokset. Esihenkilöt eivät osanneet varautua uusiin tilanteisiin tai hallinneet osaamista niissä toimimiseen ennestään. Haastateltavat tunnistivat muutoksen tuomia jännitteitä siirtymän alussa niin työntekijöissä kuin organisaationkin tasolla. Tietämättömyys omasta roolista tulevaisuudessa uudessa järjestelmässä ja oman paikan hakeminen itseohjautuvassa organisaatiojärjestelmässä aiheutti siirtymän alussa selvää kipuilua henkilöstössä.

Ensin osa henkilöistä koki konfliktia siitä, että mikä heidän roolinsa nyt sitten tulevaisuudessa on? Ehkä vähän saatettiin pelätä sen oman penkin puolesta. -H1

Silloin kun tähän itseohjautuvaan järjestelmään siirryttiin, niin johtohenkilöilläkin oli havaittavissa vähän sellaista kipuilua siitä, että kuinka lähellä tai kaukana minun nyt tulisi olla ja helposti tuli myös sellainen tunne, että enhän minä nyt täällä saa mitään sanoa. Nyt minun täytyy vain antaa tilaa ja sitten mentiinkin jo todella kauas. Mikä ei ole se itseohjautuvan järjestelmän ydin -H2

Kyllä se oli huomattavissa, että epähuuloisuutta oli myös henkilöstön suhteen. Juuri tällaista pelkistystä, kuin ”kuluuko meidän tehdä jatkossa myös esihenkilön työt?” ja ajatuksia siitä, että keneltä saada tukea työntekoonsa. -H1

Erityisen haasteelliseksi itseohjautuvaa järjestelmää epäiltiin juuri esihenkilöasemassa toimivien kohdalla. Muutos työnkuvassa on siirtymän alku- ja loppuvaiheessa niin erilainen, että se nähtiin haastavana tilanteena osalle esihenkilöistä.

Täytyy uskaltaa antaa vähän siimaa pois ja se voi olla jollekin esihenkilölle kova paikka. Annat sitä omaa valtaasi pois että ”hei joo täs on ota puolet, mulle riittää tää toinen puolisko.” Esihenkilön täytyy nähdä, että mitä hyvää se tuo meille. Esimerkiksi siinä, että me pysymme ratkomaan ongelmia nopeammin. Monella voi olla tunne, että on käyty johtamiskoulut ja minä tiedän ja minä osaan ja muut eivät ymmärrä. Itseohjautuvassa järjestelmässä täytyy luopua siitä ajatusmallista heti ja hyväksyä, että se osaaminen on siellä missä se työ tehdään. -H3

Luopumisen tuska voi olla kovaa. Mieti, että jos sinä olet lukenut kauheasti, ottanut opintolainaa, käynyt koulut, tehnyt tentit ja nyt sinä olet johtaja. Sitten joku sanoo että ”nyt otetaan puolet pois sulta.” Jos sinä olet kovin sellainen ihminen, jota valta kiehtoo, niin sitten voi olla todella vaikeaa. Sinulla ei olekaan sitä valtaa yhtäkkiä enää, vaan sinun täytyy neuvotella ja jakaa sitä. Olet kuitenkin vastuussa koko ajan. Vaikka olen antanut sitä valtaa pois, niin olen silti se henkilö, jolla tulee olla vastaukset, jos joku tulee kysymään miksi hommat eivät toimi. -H3

Useat itseohjautuvuuden myötä esiin tulleet ongelmat olivat ratkenneet, kun haastateltavat olivat onnistuneet mukautumaan itseohjautuvuuden tuomiin muutoksiin. Haastatteluaineistossa esiintyi kuitenkin paljon ajatuksia siitä, ettei itseohjautuvuus yksinkertaisesti sopisi kaikille.

Itseohjautuvuus vaatii kyllä sitä, että ei ole mikromanageraaja. Se vaatii myös sitä, että uskaltaa antaa sitä valtaa ja vastuuta pois. Sinulla täytyy kuitenkin olla varmuus siitä, että tiimisi on tarpeeksi kyvykäs toimimaan itseohjautuvasti. Eihän

tämä niin kuin oikeasti käy ihan kaikille. Tunnistan tiimissäni ihmisiä, jotka haluavat joka päivä tietää et mitä he tekevät. -H3

Haastateltavat kokivat myöskin haasteelliseksi tiimien muodostamisen ”sokkona”. Tarkasteltavan yrityksen vanha järjestelmä ei juurikaan perustunut työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle, joten tiimit olivat kohtuullisen tehokkaita riippumatta henkilökemioista. Itseohjautuvien tiimien muodostaminen ja niiden toimimaan saaminen oli tarkasteltavassa yrityksessä haastateltavien vastuulla ja he kokivat paljonkin haasteita itselleen entuudestaan tuntemattomien ihmisten tiimien muodostamisessa.

Meille tuli semmoinen isompi haaste, kun me teimme organisaatiomuutoksen. Sain kuusi ihmistä, joita en tuntenut ollenkaan entuudestaan. Koin silloin vähän tuskaa ja sanoin, että vitsi kun minä en tunne näitä ihmisiä yhtään, enkä tiedä missä heidän vahvuutensa ovat ja miten heitä kannattaisi johtaa. -H3

Itseohjautuvuus vaatii oikeasti sitä, että esihenkilö saisi käsin rakentaa tiimensä. Ihmisiin tulisi ensin tutustua, minkälaisia persoonia he ovat ja mitä he osaavat. Silloin tulisi aivan ultimaattisen hyvä lopputulos. Mutta näinhän tilanne ei yleensä ole. Yleensä sinulla on joukko ihmisiä, joista sinun tulee miettiä et missä heidän vahvuutensa ovat, kuka tekee mitä ja kuka voisi profiloitua johonkin. Tulee miettiä tiimin ryhmädynamiikkaa, sillä tiimissä persoonien kolahtelu voi mielestäni tuottaa suuria ongelmia. -H3

Järjestelmään sopeutuminen vaatii haastateltavien mielestä paljon aikaa, kärsivällisyyttä ja keskeneräisyyden sietämistä. Lisäksi uudet itseohjautuvuuden vaatimat taidot koettiin haasteina. Itseohjautuvuus vaatii paljon enemmän vuorovaikutustaitoja, ihmisen tuntemisen taitoja ja ongelmanratkaisutaitoja niin työntekijöiltä, kuin esihenkilöiltäkin.

4.2.3 Itseohjautuvuuden organisaatiolliset haasteet

Toinen keskeinen tema, joka nousi esille haastatteluaineistossa liittyen itseohjautuvuuden mukana tulleisiin haasteisiin, oli siirtymän organisaatiolle aiheutuneet ongelmat. Haastateltavat tunnistivat yhdeksi organisaation haasteiden syyksi itseohjautuvuuden mo-

nimuotoisuuden. Itseohjautuvuudesta ei ole olemassa valmista mallia, jonka voisi sijoittaa olemassa olevaan organisaatioon. Itseohjautuvuuden tulisi olla sisäsyntyistä ja tarpeeseen luotua.

Muutos ei mielestäni tapahdu oppikirjan sivuja lukemalla, vaan useilla keskusteluilla siellä omassa organisaatiossa. ”Mikä meitä auttaa onnistumaan ja miten me voisimme tätä itseohjautuvuutta tai yhdessä ohjautuvuutta edistää.”
-H2

Jokaisen organisaation tulisi miettiä tarkkaan, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa juuri omassa organisaatiossa. Maailmalla on paljon esimerkkejä yrityksistä, joissa muutoksella on saatu hienoja yhteisöllisiä asioita aikaan. Yritykset ja toimialat ovat kuitenkin hyvin erilaisia. Itseohjautuvuus voi näyttää hyvin erilaiselta eri organisaatioissa, vaikkakin se mentaliteetti olisikin tietyllä tavalla sama. -H1

Haastateltavat tiedostivat, ettei valmista mallia itseohjautuvuudelle ole. He kuitenkin kivat toisesta yrityksestä mallia ottamisen muutosta tehokkaasti edistäväksi strategiaksi. Haastateltavien mielestä tällaisessa toimintatavassa on tärkeää ymmärtää, että se aiheuttaa paljon epäkohtia ja tarpeettomia toimia, mutta opettaa itseohjautuvuuden vaatimasta mentaliteetista ja toimii tehokkaana käynnistäjänä.

Jos itseohjautuvuuden malli kopioidaan palaverien tasolta asti, niin olemme aika erikoisella tiellä, mutta toki myös hyvin opettavaisella semmoisella. -H1

Esihenkilöt tunnistivat toiseksi organisaation siirtymään liittyväksi haasteeksi ajanpuutteen. Muutos vaatii paljon aikaa ja omistautumista, jotta se voidaan viedä läpi onnistuneesti. Kohdeyrityksen työn luonne on hyvin ajan ja asiakkaiden priorisointiin sidottua, jonka seurauksena muutosta on paikoitellen hidastettu.

Mielestäni tällainen kulttuuri vaatii ennen kaikkea keskustelua. Tunnistan, että se on haastavaa tällaisessa organisaatiossa, missä meillä on paljon sellaista työtä, mikä täytyy olla tehtynä tiettyyn päivämäärään mennessä. Ja se työ ei ole täysin meistä riippuvaista, vaan se tulee usein esimerkiksi asiakkaalta. -H2

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tuloksien yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen johtajan rooli on siirtymässä hierarkkisesta organisaatorakenteesta itseohjautuvaan työyhteisöön vakuutusalan yrityksessä. Keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää millaisessa roolissa esihenkilöt toimivat siirtymän aikana ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen pääkysymykseksi asetettiin: *Millainen on johtajan rooli siirtymässä hierarkkisesta organisaatorakenteesta itseohjautuvaan organisaatioon?*

Johtajarooleina tutkimuksessa käytettiin Robert E. Quinnin (1988) kilpailevien arvojen nelikenttään muodostuvia rooleja. Nelikentän kahdeksasta roolista kuusi tunnistettiin haastatteluaineistosta. Kontrollioivia *Tuottajan* ja *Valvojan* rooleja esiintyi esihenkilötyön hallinnollisissa osa-alueissa, kuten esimerkiksi ohjeistuksen annossa. Joustavuutta edustavat *Mentorin*, *Fasilitaattorin*, *Innovaattorin* ja *Ohjaajan* roolit esiintyivät kaikki johtajien kokemassa hyvässä itseohjautuvuuden johtamisessa ja erityisesti päivittäisessä esihenkilötyössä. *Välittäjä* ja *Koordinaattori* olivat ainoat nelikentän rooleista, jotka eivät esiintyneet haastatteluaineistossa.

Jokainen esihenkilö tunnisti haastattelussa roolinsa siirtyvän kohti joustavia rooleja siirtymän edetessä. Esihenkilötyön tulevaisuudesta ei oltu huolissaan, vaan siihen kohdistuvat muutokset hyväksyttiin. Esihenkilön hallinnolliset vastuut nähtiin itseohjautuvuudenkin myötä kohtuullisen muuttumattomina.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin ajatus jaetusta johtajuudesta. Ropon (2005) mukaan jaetun johtajuuden tarkoituksena on jakaa johtajan tehtävänkuvaa sekä vastuita. Empiirinen aineisto paljasti, että esihenkilöt ymmärtävät vastuun pois antamisen merkityksen ja olivatkin saavuttaneet vastuitaan ja työnkuvaansa jakamalla erinomaisia tuloksia. Esihenkilöt ymmärsivät, ettei nykyaikaisen esihenkilön tule olla kaikkietävä sankarijohtaja. Tiimin jäsenien osaamisen maksimaalisen hyödyntämisen edut tunnistettiin ja koettiin tehokkaimpana vaihtoehtona toteuttaa annettuja tehtäviä.

Itseohjautuvuus myös koettiin tiimin jäsenien osaamista tehokkaasti esiintuovana tekijänä.

Tutkimuksen pääkysymystä lähestyttiin alakysymyksien kautta, joilla selvitettiin johtajien ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja sen haasteista sekä mahdollisuuksista. Itseohjautuvuus nähtiin ennen kaikkea positiivisena asiana ja oikeana suuntana yrityksen organisaatiokehitykselle. Esihenkilöt osasivat listata lukuisia positiivisia vaikutuksia, joita itseohjautuvuudella on ollut yrityksessä. Esihenkilöt eivät myöskään nähneet tunnistamiaan haasteita ongelmina, vaan enemmänkin kohteina, joihin tulee kiinnittää enemmän huomiota.

5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Haastattelut osoittivat, että esihenkilöt ovat ymmärtäneet itseohjautuvuuden tarkoituksen ja mahdollisuudet, joka nousi erittäin merkittäväksi siirtymää edistäväksi tekijäksi. Suuri osa haastattelututkimuksessa esille nousseista, siirtymän alussa esiintyneistä ongelmista poistui tai väheni huomattavasti itseohjautuvuuden ymmärryksen ja tietämyksen mukana.

Johtajan rooli siirtymän aikana ja sen edetessä oli muovautunut hyvin itseohjautuvuuden vaatimusten mukaiseksi. Itseohjautuvuuden toteutumiseen vaadittavat tekijät ovat työntekijöiden osaaminen, selkeä suunta ja motivaatio. (Martela & Jarenko, 2017). Itseohjautuvassa organisaatiossa toimivien esihenkilöiden roolit olivat muovautuneet tukemaan näitä osa-alueita. Esihenkilön tarjoama tuki ja koulutus työntekijälle mahdollistivat työntekijälle riittävän osaamisen tason. Esihenkilön tehtävänä oli myös tarjota kaivattua suuntaa ja hiekkalaatikon rajat, joissa itseohjautuva tiimi voi toimia. Työntekijöiden työmotivaation nousu oli myös tunnistettu haastateltavien keskuudessa. Se johtui omistajuuden tunteesta, vastuun saamisesta ja vapaudesta, jota itseohjautuva järjestelmä mahdollistaa työntekijöille. Työtyytyväisyyden ja psykologisen turvallisuuden kasvu muutoksen myötä ovat myös motivaatiota tukevia tekijöitä.

Quinnin kilpailevien arvojen nelikenttä oli tutkimuksen viitekehyksenä toimiva. Nelikenttää voi siis tämän tutkimuksen valossa hyödyntää myös itseohjautuvuuden näkökul-

masta tapahtuvassa esihenkilökoulutuksessa. Viitekehys mahdollisti konkreettisen tarkastelun esihenkilöiden roolinmuutoksista siirtymän edetessä. Esihenkilöt kokivat roolinsa siirtyvän enemmän ja enemmän kohti joustavia rooleja kontrolloivien roolien sijaan. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että siirtymä itseohjautuvuuteen muuttaa esihenkilön työnkuvaa *Mentorin* ja *Fasilitaattorin roolien* kaltaiseksi, vuorovaikutusta ja kehitystä käynnistäviksi ja ylläpitäviksi.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen johtopäätöksien luotettavuutta arvioidessa on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteet. Ensimmäinen rajoite on tutkimuksen empiirisen aineiston laajuus. Empiirinen aineisto on kerätty yhden organisaation sisältä, jonka vuoksi esihenkilöiden vastauksia voidaan tarkastella vain yhden organisaation kohdalla. Yrityksien menetelmät ja tavoitteet itseohjautuvuuteen siirtymisessä voivat siis poiketa hyvinkin paljon aineiston yrityksestä, jonka vuoksi tuloksia tulee tulkita varovaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että haastateltavat toimivat kukin erilaisen tiimin esihenkilöinä sekä se, että heidän työhistoriansa ja taustansa olivat hyvin erilaisia.

Toisena rajoitteena on tutkijan näkökulma aineiston analyysin tulkinnessa. Tulosten arvioinnissa on siis huomioitava haastateltavien vastausten tulkinnanvaraisuus. Haastateluaineisto on kuitenkin käyty useaan kertaan johdonmukaisesti läpi, jolla on pyritty ymmärtämään haastateltavien tarkoituksia kussakin vastauksessa. Itse haastatteluissa kysyttiin myös selvennystä haastateltavien vastauksiin tarvittaessa.

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa yksityiskohtaisella kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997). Siksi tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan käytettyjä menetelmiä sekä avaamaan tutkijan pohdintaa mahdollisimman avoimesti, jotta vältetään tutkijan omilta mielipiteiltä tai tulkinnoilta.

Tutkimuksen aihetta ei ole tutkittu aiemmin johtamisen näkökulmasta. Yrityksien siirtymä kohti itseohjautuvaa järjestelmää on kuitenkin hyvin ajankohtainen aihe. Siksi on tärkeää saada tutkimustietoa aiheesta helpottamaan ja parantamaan siirtymää.

Mielenkiintoista olisi tehdä jatkotutkimusta laajemmalla otannalla useammasta yrityksestä, joka tarjoaisi monipuolisemman kuvan esihenkilön kohtaamista roolinmuutoksista siirtymässä kohti itseohjautuvaa järjestelmää. Muiden yrityksien lisääminen tutkimukseen voisi myös paljastaa eroja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta siirtymän toimeenpanossa ja tehokkuudessa.

LÄHTEET

Aubé, C., & Rousseau, V. (2014). Counterproductive behaviors: Group phenomena with team-level consequences. *Team Performance Management* 20(5/6), 202–220.

Cameron, K. S. (2006). *Competing values leadership : creating value in organizations*. Edward Elgar.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence. Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. MacGregor. (1979). *Leadership*. Harper & Row.

De Bruin, J. H., Doodkorte, R. J. P., Sinervo, T., & Clemens, T. (2022). The implementation and outcomes of self-managing teams in elderly care: A scoping review. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4549–4559.

Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809–837.

Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.

Fletcher, J. K., & Käufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and Possibility. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 21.

Gronn, P. (1999). *The Making of Educational Leaders*. Cassell.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., & Sajavaara, Paula. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä.

Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2010). Organizing self-organizing teams. *2010 ACM/IEEE 32nd International Conference on Software Engineering*, (1), 285–294.

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

Lämsä, A.-M., Päivike, Taru., & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita.

- Manz, C. C., Keating, D. E., & Donnellon, A. (1990). Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition. *Organizational Dynamics*, 19(2), 15–26.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Mintzberg, Henry. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Prentice-Hall.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership : theory and practice*. SAGE.
- Pearce, C. L., & Conger, J. Alden. (2003). *Shared leadership reframing the hows and whys of leadership*. SAGE.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Bright, D. S. (2015). *Becoming a master manager: A competing values approach*. (6. p.). Wiley.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations How to Bring Out Leadership in Everyone*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ropo, Arja. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum.
- Ropo, A. (2012). *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere University Press.
- Renkema, M., Bondarouk, T., & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned. *Strategic HR Review*, 17(2), 81–84.
- Salovaara, P. (2011). *From leader-centricity toward leadership : a hermeneutic narrative approach*. Tampere University Press.
- Salovaara, P. (2023). *Organisaatiomuotoilun uudet tuulet: Kollektiivinen johtajuus ja itseohjautuvat organisaatiot, 2.2.2023*. Tampereen yliopisto, Tampere, Suomi.
- Salovaara, P., & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 14(2), 179–202.
- Shastri, Y., Hoda, R., & Amor, R. (2021). Spearheading agile: the role of the scrum master in agile projects, *Empirical Software Engineerin : An International Journal*, 26(1).
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD, *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181.

Spiegler, S. V., Heinecke, C., & Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams, *Empirical Software Engineering: an International Journal*, 26(3).

ten Have, S., ten Have, W., Stevens, F., & van der Elst, M. (2003). *Key Management Models: The management tools and practices that will improve your business*. Pearson.

Tuomi, J. (Jouni), & Sarajärvi, Anneli. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Viitala, R. (Riitta L., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

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

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

TAUSTA

1. Kerro hieman itsestäsi ja siitä, miten olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi?
2. Millainen työnkuvasi on tällä hetkellä? Kauan olet tehnyt töitä nykyisessä tehtävässäsi?

ESIHENKILÖTYÖ

3. Mitä esihenkilötyö ja johtaminen tarkoittaa sinulle? Millaista on hyvä johtaminen?
4. Millainen esihenkilö pyrit olemaan?
5. Mitkä ovat vahvuuksiasi esihenkilönä?
6. Millaisia haasteita olet kohdannut esihenkilötyössä?

ITSEOHJAUTUVUUS

7. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa mielestäsi?
8. Mitä itseohjautuvuus merkitsee organisaatiossasi? Miten sitä toteutetaan käytännössä?
9. Miten itseohjautuvuus näyttäytyy tällä hetkellä työtehtävissäsi?
10. Millaisina koet itseohjautuvuuden vaikutukset omaan työtehtävääsi tulevaisuudessa?

SIIRTYMÄ

11. Mitä siirtymän johtaminen itseohjautuvuuteen vaatii mielestäni esihenkilöltä?
12. Millaisia muutoksia tunnistat työtehtävissäsi, jos mietit 1) lähitulevaisuutta ja 2) pidemmälle tulevaisuuteen
13. Mikä itseohjautuvuudessa on haastavaa / mitä se mahdollistaa?
14. Miten näet johtamisen ja esihenkilötyön tulevaisuuden?

LOPETUS

15. Onko sinulla muita ajatuksia liittyen itseohjautuvuuteen tai siihen siirtymiseen?
16. Onko jotain muuta, mitä oletit minun kysyvän tai jotain, mitä haluaisit lisätä aiheisiin liittyen?