

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Lassila, S., Harmaala, M. & Vuotoniemi, S. (13.12.2022) Johtamisen haasteet ja tuen tarpeet itseohjautuvassa organisaatiossa. eSignals PRO. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022121371042>

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Lassila, S., Harmaala, M. & Vuotoniemi, S. (13.12.2022) Johtamisen haasteet ja tuen tarpeet itseohjautuvassa organisaatiossa. eSignals PRO. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022121371042>



Copyright: © 2022 by the authors and Haaga-Helia University of Applied Sciences. Licensed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Johtamisen haasteet ja tuen tarpeet itseohjautuvassa organisaatiossa

Sirpa Lassila, Minna-Maari Harmaala & Sari Vuohtoniemi

Itseohjautuvuuden vahvistaminen on kasvattanut viime vuosina suosiotaan myös suomalaisissa organisaatioissa. Se ei ole mikään ihme, sillä itseohjautuvuus tukee organisaatioiden kykyä vastata nopeasti muuttuvan ympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin sekä edistää ihmisen sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvan organisaation johtajuutta käsittelevissä artikkeleissa keskitytään usein siihen, miten johtaja voi tukea itseohjautuvuutta organisaatiossaan. Tämä artikkeli valottaa myös johtajan omia tuen tarpeita itseohjautuvuutta vahvistavissa organisaatioissa.

Martela (2021) on määritellyt itseohjautuvuuden olevan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tai kontrollin tarvetta. Itseorganisoidussa organisaatiossa hierarkkisuutta on radikaalisti vähennetty, jolloin esihenkilöitä ei ole lainkaan tai heidän valtaansa on selkeästi vähennetty. Yhteisöohjautuvuudella puolestaan tarkoitetaan työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä, mikä käytännössä toteutetaan usein tiimeissä. Itseohjautuvuus ja tiimien yhteisöohjautuminen voivat toimia hyvinkin erilaisissa organisaatorakenteissa, ja ne ovat löytäneet vaihtelevia muotoja myös suomalaisissa organisaatioissa.

Vaikka tarve korvata hierarkkinen tapa organisoitua on tunnistettu, muutoksen tiellä voi olla erilaisia normeja, ajattelutapoja ja kulttuurisia oletuksia, jotka ylläpitävät ja vahvistavat uskomusta siitä, että tarvitaan vahva johtaja varmistamaan organisaation suorituskky (Lee & Edmondson 2017). Johtajuuden tarve ei kuitenkaan itseohjautuvassa organisaatiossa häviä, mutta johtajuuden luonne muuttuu. Yksilöiden ja tiimien vallan kasvaessa johtajuus on jaettua ja lähijohtajien roolista tulee yhä enemmän valmentava. Muutos vaatii johtajilta nöyryytymistä ja muuntautumiskykyä, joka liittyy roolien, toimintatapojen ja ajattelun muutokseen (Koistinen & Kostamo 2022). Tähän muutokseen johtajat tarvitsevat usein tukea.

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuuden painopiste siirtyy yhteistyön rakentamiseen ja keskustelemiseen sekä suunnan ja tulevaisuuden visioimiseen. Johtajan tehtävänä on muokata yhteisohjautuvuuteen perustuvaa kulttuuria, joka edistää yhdessä tekemistä ja uuden tiedon luomisen yhteisöllistä prosessia (Ristikangas & Ristikangas 2019). Itseohjautuvan organisaation johtamisessa korostuvatkin johdon arvopohja, osaaminen ja motivaatio (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021).

Mihin tarvitaan tukea?

Haaga-Helian koordinoimassa Digisti Live -hankkeessa haastattelimme kuutta johtajaa ja selvitimme, millaista tukea he kaipaisivat omaan työhönsä itseohjautuvassa organisaatiossa. Haastattelujen tuloksia hyödynnettiin Sari Vuohtoniemen luotsaaman True Potentialin palveluiden kehittämisprosessissa. True Potentialin tarkoitus on tukea ihmisiä, tiimejä ja organisaatioita vapauttamaan todellista potentiaaliaan. True Potential

tarjoaa johdon yksilöcoachingia, tiimicoachingia sekä johtajuusvalmennuksia niin yrityksille kuin julkisille, erityisesti itse- ja yhteisöohjautuvuutta vahvistaville organisaatioille sekä tukea ammatticoacheille.

Johtajien haastattelut tehtiin keväällä 2022, jolloin erityisesti etätyö oli ravisuttanut itseohjautuvien organisaatioiden arkea. Haastateltujen johtajien matka kohti itseohjautuvuutta oli hyvinkin erilaisessa vaiheessa: joissakin yrityksissä itseohjautuvuus oli vasta orastava ajatus, kun taas toisissa oli pyritty kohti ihmislähtöistä kulttuuria jo vuosia. Samalla käsitys itseohjautuvuudesta vaihteli itsenäisestä työotteesta ja pärjäämisestä työskentelykulttuurin, jossa ihminen on työpaikalla oma itsensä ja jossa luottamus ja välittäminen korostuvat. Kaikissa organisaatioissa oli edelleenkin nimetyt esihenkilöt, mutta kaikkien haastateltavien mukaan organisaation hierarkkisuuksi oli pyritty selkeästi vähentämään sekä muuttamaan esihenkilöiden roolia itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevaksi.

Haastatteluissa nousi esiin monenlaisia tuen tarpeita matkalla kohti itseohjautuvampaa organisaatiota. Olemme koonneet näitä tarpeita kolmen eri teeman alle:

1. suunnan ja luottamuksen vahvistaminen
2. yhteisen ymmärryksen luominen johtajuudesta ja johtamisroolista
3. johtajan ja esihenkilön roolin muutoksen tukeminen

Seuraavassa avaamme tarkemmin näitä kolmea teemaa.

Suunnan ja luottamuksen vahvistaminen

Epävarmuus rasittaa niin työntekijöitä kuin johtajiakin. Digitalisaatio aiheuttaa monessa yrityksessä tällä hetkellä aikamoista myllerrystä, joka lisää epävarmuutta nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tulevaisuus näyttyy sumealta johtajillekin ja samalla pitää kannustaa ihmisiä kohti tuntematonta.

”Digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi ihmisten työnkuviin ja sisältöihin. Muutoksen hallinta on hankalaa. Työnkuvan muuttaminen on haastavaa, mutta digitalisaatio pakottaa kuitenkin siihen. Sen muutoksen johtaminen on saamarin haastavaa ja siihen me kaikki tarvitsemme tukea. Haastavuus on siinä, ettemme itsekään tiedä, mitä se muutos pitää sisällään. Tiedetään, että pitää jotakin tehdä ja saada porukka rohkeasti mukaan ja luottamaan itseensä.”

Epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen keskellä tarvitaan yhteistä selkeää suuntaa ja psykologista turvallisuutta sekä luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden vahvistamista, jotta ihmiset uskaltavat tehdä päätöksiä itsenäisemmin.

”Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa, että meillä on yhteinen näkemys ja hyväksyntä sille, minne ja miten olemme menossa. Ilman tätä itseohjautuvuus ei toimi.”

”Usein itseohjautuvuus jää toteutumatta, koska puuttuu psykologinen turvallisuus ja ihmiset eivät uskalla tehdä päätöksiä, koska he pelkäävät seurauksia. Se on keskeinen onnistuminen, että meillä näin on. Yhteenkuuluvuus vahvistuu ja ihmiset vahvistuu.”

Itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 1985) mukaan ihmisen hyvinvointia ja suorituskykyä voidaan vahvistaa vastaamalla kolmeen ihmisen perustarpeeseen, jotka ovat autonomia, yhteenkuuluvuuden tunne ja kokemus kyvykkyydestä. Näitä kaikkia tarpeita voidaan vahvistaa toimivalla itse- ja yhteisöohjautuvuudella.

Yhteisen ymmärryksen luominen johtajuudesta ja johtamisroolista

Itseohjautuvissa organisaatioissa johtajuus ei häviä, vaan se on parhaimmillaan sitä, että kaikki ottavat johtajuutta tarpeen ja tilanteen mukaan. Haasteena voivat olla erilaiset näkemykset johtajuudesta.

”Edelleen on niin, että on paljon ihmisiä, jotka eivät halua tehdä päätöksiä ja ottaa sitä vastuuta. He kokevat uudenlaisen johtamisen häröilynä ja se synnyttää epävarmuutta. Perimä on se, että pomot tekee päätöksiä.”

Joissakin haastatelluissa organisaatioissa esihenkilöitä ei ole ollenkaan ja itseohjautuvat tiimit tekevät itsenäisesti toimintaansa koskevat päätökset. Toisissa taas esihenkilön rooli on muuttunut päättäjistä coachiksi, joka tarvittaessa tukee yksilöitä ja tiimejä toiminnassaan. Haastatellut kokivat tärkeänä pohtia, minkälainen työntekemisen ja johtajuuden malli juuri heidän organisaatioonsa sopii. Valittuun johtamismalliin pyrittiin antamaan tukea ja sen toimivuutta arvioitiin jatkuvasti.

”Esihenkilön tehtävä on tukea ihmisiä tekemään päätöksiä.”

”Tietynlainen onnistumispalvelu täytyy taata ihmisille. Aina on joku, joka auttaa sua onnistumaan tavoitteissa ja kasvamaan, siihen tarjotaan tukea. Siitä olemme rakentaneet esihenkilön roolin.”

”Teemme täällä toisillemme hyvää työpaikkaa, emme itsellemme. Silloin hyvä pääsee tapahtumaan.”

Itseohjautuvuutta useamman vuoden toteuttanut johtaja kertoi, että he ovat kasvaneet ”vanhankantaisesta” itseohjautuvuudesta ulos. Samalla on tunnistettu tarve johtajuudelle ja johtajarooleille.

”Koitettu tätä vahvistaa ja ymmärryttää, että esihenkilön palvelu on tärkeä rooli. On myös vertaisverkosto esihenkilöille, epävirallisille Teams-kahveille ja sieltä syntyy kehittämissyörymiä teemojen ympärille. On myös valmennuspolkuja oman kiinnostuksen mukaan. Ihan sitten osaamisen vahvistamista, työkalujen käyttöä jne. Keinoja on paljon käytössä. Tarjotaan vielä kaikille itsensä johtamiseen liittyviä koulutuksia, joissa harjoitellaan palautumiseen, ajankäyttöön ja priorisointiin liittyviä asioita ulkopuolisen coachin kanssa.”

Esihenkilöillä on suuri merkitys etenkin nyt, kun monella alalla vaihtuvuus on korkea, työntekijöitä voi olla vaikea rekrytoida ja jaksaminen on koetuksella.

”Esihenkilöiden työn johtaminen on yksi suurimpia syitä, miksi ihmiset lähtee firmasta pois. Tähän pitää panostaa. Tulevaisuus on monimutkainen, kompleksinen. Parempi

työelämä on valtava mahdollisuus. Samaan aikaan pitää ratkaista monta käytännön haastetta, kuten miten jaksetaan työelämässä.”

Johtajan ja esihenkilön roolin muutoksen tukeminen

Muutos itseohjautuvaksi organisaatioksi on monimutkainen johtamisen prosessi, joka vaatii kypsyyttä johtajilta, esimerkiksi kykyä päästää irti kontrollista ja olla avoimen luottavainen siihen, että ihmisistä löytyy kyky itseohjautuvuuteen (Renkema, Bondarouk & Bos-Nehles 2018). Esihenkilölle tärkeitä työelämätaitoja tulevaisuudessa ovatkin yhteistyökyky ja sen rakentaminen, itsensä johtaminen sekä jatkuva halu oppia ja kehittyä sekä kasvaa ihmisenä.

Esihenkilön roolin muuttuminen ei ole kuitenkaan aina helppoa. Statusta havittelevat johtajat eivät pärjää itseohjautuvassa organisaatiossa, jossa johtajuus on pikemminkin palvelutehtävä. Myös perinteinen hierarkkisen organisaation sanasto, kuten ”alainen”, voi osaltaan ylläpitää hierarkioita ja epätasa-arvoisuutta.

”Esihenkilöt on vähentyneet, se on ollut luontainen prosessi. Itseohjautuvuus on kantanut niin hyvin, että ei ole tarvetta uusille esihenkilöille. Rooli on valtavassa murroksessa ja se on kulkenut mukana koko matkan ajan. Vaikka 10 vuotta sitten esihenkilö oli kovin tavoiteltava rooli; oli status ja palkka ja auto. Nyt näyttää siltä, että tietyt ihmiset, jotka tuntevat paloa ihmisten johtamiseen, hakeutuvat siihen. Statusta on nyt vähennetty.”

”Osa esihenkilöistä ovat lähteneet uuden toimintamallin myötä. Jonkinnäköinen vallan menettäminen ei ole miellyttänyt – ”minä päätän ja minä määrään” ja se ei sopinutkaan. Sun tehtävä on uskoa, että ihmiset pärjää paremmin, kun ihmiset tekee itse päätöksiä.”

”Voi myös olla, että alaiset tietävät jostakin enemmän kuin esimies; tämä ei kaikille sovi ja osa on ihan suuttuneet tästä. Meiltä lähdetään pääsääntöisesti siksi, että mennään vähän perinteisemmin toimiviin yrityksiin.”

Itse- ja yhteisöohjautuvuus vaatii esihenkilöiltä siis uudenlaista ajattelutapaa, ketteryyttä, taitoja ja kykyä hyväksyä oma erehtyväisyytensä ja olla haavoittuvainen. Kuten Salovaara (2018) painottaa, on tärkeää tiedostaa johtajaan liitettyjä uskomuksia, jotta uudenlaisia paremmin itseohjautuvuutta tukevia malleja voidaan luoda. On tärkeää vahvistaa johtajuutta kaikissa tiimin jäsenissä.

”Toinen tavoite on tiimien yhteisohjautuvuus. Sen alla on iso vaatimus, että tiimien päätäntävaltaa tulee lisätä. Heillä tulee olla enemmän päätäntävaltaa. Toki johto asettaa tavoitteet mitä meidän pitää saada aikaan, mutta miten, niin tiimin pitää voida päättää. Esimiehen pitää miettiä omaa roolia ja johtamisen pitää muuttua.”

”Uskallusta laittaa itsensä alttiiksi kritiikille. Ketteryyttä ja valmiutta myöntää, että olin väärässä tai arvioin väärin. Valmiutta sellaiseen yhteiskehittämiseen sen sijaan, että autoritäärisesti jyrää asioita läpi. Tähän meillä on vahvaa osaamista, mutta vielä tämä hybridityö ja etätyö väistämättä vielä haastaa entistä enemmän johtamista. Ihan vaan koska ei olla niin paljon fyysisesti samassa paikassa; että pysyisi kartalla miten omalla tiimillä menee ja onko kaikki hyvin.”

Etätyön lisääntyminen on vielä entisestään lisännyt haasteita ja johtanut tiimien siiloutumiseen. Myös tiimien vahvistaminen voi edistää tiimien välisten siilojen syntymistä.

”Tietynlaisen siiloutumisen estäminen; toimistolla on helppo kohdata muitakin kuin niitä, jotka suoraan liittyy omaan tekemiseen ja projektiin niin nyt on vaara, että helpommin jää paitsi jostakin sellaisesta infosta, joka olisi vaihtunut luontaisesti toimistolla, mutta etänä sellaista ei löydy.”

”Haaste mikä näihin liittyy usein on, että ollaan haettu tiimien vahvistumista, mutta tiimien välille helposti syntyy siiloja. Koheesio tiimin sisällä voi olla todella vahvaa mutta voi olla haasteita saada tiimit arvostamaan toisia tiimejä. Se on sellainen ikuisuuskyseminen.”

Millaista tukea johtamisen kehittämiseen tarjotaan?

Haastateltavat tunnustelivat herkkänä esihenkilöiden tuen tarpeita ja tarjosivat monenlaista tukea niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti. Muiden esihenkilöiden vertaistuki koettiin tärkeänä.

”Ratkaisut tulisi löytää yhdessä esihenkilöiden kanssa ja usein parasta tukea saakin muilta samassa tilanteessa olevilta. Kun kehittäminen kumpuaa ihmisestä ja heidän tarpeistaan, se on ihmislähtöistä ja vastuullista kehittämistä. Käytännössä se merkitsee ihmislähtöisiä työpajoja ja kehittämistä osallistamisen kautta. Luodaan tunne kaikille, että pääsee ja pystyy vaikuttamaan ja että oma panos merkitsee.”

”Iso ajatus on, että johtamista ei voi ulkoistaa. Parhaita tuloksia saadaan sillä tavoin, että jos mietitään johtamista ja esihenkilötyötä, niin lähdetään yhdessä esihenkilöiden kanssa miettimään.”

Hybridiajassa johtaminen on noussut teemaksi esihenkilöiden sisäisiin valmennusohjelmiin, joissa on panostettu erityisesti virtuaalisten kohtaamisten kehittämiseen ja tiimin jäsenten osallistamisen edistämiseen. Myös työkyvyn tunnistaminen ja hyvinvoinnin kehittämisen tarpeet etätyössä ovat tärkeitä teemoja.

Ulkopuolisia henkilöitä kaivataan erityisesti fasilitaattorin rooliin, haastamaan ajattelua ja esittämään kysymyksiä ja herättämään oppimista.

”Jos kumppaneita hyödynnetään niin he vaikka tuovat lisäarvoa prosessin fasilitointiin, oikeiden kysymysten esittämiseen, joku lyhyt inspiroiva intro tai muu sellainen oppimisen herättäjä. Paras juttu syntyy kuitenkin yhteisestä pohdinnasta.”

”Yhteisöllisyyden rakentamista oppii parhaiten itse työssä. Valmennuksissa keskustellaan, opitaan erilaisia lähestymistapoja ja sovitaan, miten opittua lähdetään kokeilemaan. Kaikki harjoittelu tapahtuu arjessa, aidossa ympäristössä.”

Johtajien tuen tarve oli tunnistettu kaikissa organisaatioissa, joita haastattelimme. Samalla aihe koettiin haastavana, kiinnostavana ja alati muuttuvana. Johtamisen murroksessa

kaivataan tietoa siitä, miten johtajia voidaan paremmin tukea ymmärtämään itseään ja johtajuutta itseohjautuvassa organisaatiossa.

Lähteet

Aura, O., Ahonen, G. S., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti.

Deci, E. & Ryan R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.

Koistinen, J., & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helion julkaisut, 3(2021), 61-74.

Laloux, F. (2014). Reinventing organisations. A guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Suomennos [tilattavissa](#).

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

Renkema, M., Bondarouk T. & Bos-Nehles A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned A look at current trends and data. *Strategic HR Review*. DOI: 10.1108/SHR-10-2017-0072

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. (2019). Valmentava johtajuus. Alma Talent, Helsinki.

Salovaara, P. (2018). Riisuttu organisaatio – Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa, joka on kyllästynyt hierarkioihin. Joonas Kallio/Jay Style Ltd. Saatavissa [epub-tiedostona](#).

Salovaara, P. (2020). [Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen](#). Työn Tuuli 2/2020, Henkilöstöjohdon ryhmä ry, Helsinki.