

Itseohjautuvuuden johtamismalli asiantuntijaorganisaatiossa



Teknologiaosaamisen johtaminen, opinnäytetyö

2023

Markus Nuutinen

Tutkimustyön aiheen tilauksen sain Coresbond asiantuntijayritykseltä. Opinnäytetyön suorituksen hetkellä, yritys on toiminut kaksi vuotta ja tämän aikana henkilöstömäärä yrityksessä on kasvatettu kahteenkymmeneen.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää itseohjautuvuuden nykytilaa asiantuntijayrityksessä, sekä samalla kerätä tietoa nykyisestä johtamismallista. Tämän kerätyn tiedon avulla on yrityksen omistajien tarkoitus pystyä kehittämään sopivaa johtamismallia organisaatiolle.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään toimintatutkimusta. Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään itseohjautuvuutta, sekä käydään läpi eri johtamismallit.

Itseohjautuvuuden nykytilan selvittämisen keinoina, työssä toteutettiin ensimmäisenä omistajien haastattelu, sekä kerättiin tietoa verkkokyselylomakkeiden ja workshop menetelmien avulla.

Työn aikana kerätyn tiedon avulla, pystytään arvioimaan organisaation itseohjautuvuuden nykytilaa, sekä yrityksen omistajat pystyvät kehittämään nykyistä johtamismallia.

Avainsanat itseohjautuvuus, autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys, teal.

Sivut 37 sivua ja liitteitä 2 sivua

For this thesis, I worked together with a project expertise company called Coresbond. At the time of completing my thesis, the company has been operating for two years and the number of employees has increased to 20.

The goal of this work was to investigate the current state of self-management within this company and at the same time to gather information about the current management model. Using the collected information, the company owners intend to be able to develop a suitable management model for the organisation.

Operational research was the selected research method. The knowledge base of the study deals with self-management and different management models are reviewed.

As a means of exploring the current state of self-management, the first step was to interview the owners and collect data through online questionnaires and workshop methods.

The information collected during the work will help assess the current state of self-management within the organisation and will enable the owners to further develop the current management model.

Keywords Self-management, autonomy, competence, relatedness, teal.

Pages 37 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimintatutkimus	2
2	Tietoperusta asiantuntijapalveluyrityksen itseohjautuvaan organisaatioon.....	3
2.1	Mitä itseohjautuvuus on	3
2.2	Itseohjautuva organisaatio	3
2.3	Itseohjautuvuusteoria	4
2.3.1	Koettu omaehtoisuus (autonomia).....	5
2.3.2	Koetty kyvykkyys (kompetenssi)	6
2.3.3	Koettu yhteisöllisyys (sosiaalinen yhteenkuuluvuus)	6
2.4	Työnantajan ja työntekijän muutos	7
2.5	Luottamus	8
2.6	Perinteinen hierarkkinen organisaatio	8
2.7	Esimiehen Teal -organisaatio.....	9
2.8	Case malleja	14
2.8.1	Morning Star -tomaattitehdas	14
2.8.2	Buurtzorg kotihoidon yritys	15
3	Johtamismallit	16
3.1	Strateginen ja operatiivinen johtaminen.....	16
3.2	Laatujohtaminen	16
3.3	Henkilöstöjohtaminen.....	17
3.3.1	Muutosjohtaminen	17
3.3.2	Osaamisen johtaminen	17
3.4	Tavoitejohtaminen	18
3.5	Prosessijohtaminen.....	18
4	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite.....	19
5	Tutkimustyön toteutus ja tulokset	19
5.1	Omistajien haastattelu.....	21
5.2	Itseohjautuvuusteoria tunti	24
5.3	Verkkokyselylomakkeet	25
5.3.1	Itsearviointi	25

5.3.2	Vapaa sana	29
5.4	Tiimi workshop.....	32
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	34
6.1	Oma oppiminen	36
	Lähteet.....	38

Liitteet

Liite 1	Haastattelu kysymykset
Liite 2	Omistajien haastattelun ja workshoppien kestot

1 Johdanto

Asiantuntijayritys Coresbond Oy on perustettu vuonna 2021. Yrityksen henkilöstömäärää on nopeasti pystytty myös kasvattamaan kahden vuoden aikana kahteenkymmeneen henkilömäärään. Yrityksessä organisaatio halutaan pitää matala hierarkkisena. Tavoitteina on nyt ja tulevaisuudessakin pystyä toimimaan ketterästi, sekä reagoimaan nopeasti eri markkinatilanteita varten. Liiketoiminnan aloitettua toiminnan, itseohjautuvaa organisaatiota on yrityksessä pyritty luomaan.

Nykyisessä johtamismallissa kestävä kehitys näkyy esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa, että pyritään olla myös joustavia henkilöstön työaikojen suhteen ja kannustetaan irrottautumaan työstä. Pyritään samalla myös välttämään kaikenlaista kohtuuttomuutta. Näiden tarkoituksena on vähentää työstä aiheutuvaa mahdollista kuormitusta.

Ilmastonäkökulmasta kestävä kehitys näkyy, että annetaan etätyöskentelyyn mahdollisuus, sekä suositaan mahdollisuuksien mukaan lähi- ja pienyrittäjien palveluita ja tuotteita.

Tutkimustyön suorittaminen yritykselle on ajankohtainen, koska yritystoiminta alkaa olla omavarainen ja henkilöstö on myös kasvatettu sopivaan määrään. Ajankohtana on hyvä alkaa kehittämään itseohjautuvaa organisaatiota.

Tutkimustyön tavoitteena on selvittää yrityksen henkilöstön itseohjautuvuuden nykytila organisaatiossa. Samalla myös kerätä tietoa organisaation johtamismallin nykytilasta.

Itseohjautuvuuden nykytilan selvittämiseen käytettiin tutkimustyössä seuraavia menetelmiä. Tutkimustyössä ensimmäisenä suoritetaan omistajien haastattelu, minkä tarkoituksena on tuoda tietoa henkilöstölle siitä, minkälaista itseohjautuvuutta organisaatioon halutaan omistajien näkökulmasta.

Tutkimustyössä suoritetaan myös kolme workshop -tuntia. Näiden tarkoituksena on tuoda tietoa itseohjautuvuudesta henkilöstölle, sekä yleisesti pääsemään kuulemaan nykyisen johtamismallin toimivuudesta.

Toiminnallisuusvaihe kehiteltiin yhdessä työntilaajan edustajan kanssa. Tutkimustyössä käytetyt kysymykset ja workshop -tuntien sisällön, sain tutkimustyön tekijänä itse määritellä.

1.1 Toimintatutkimus

Tutkimustyössä käytetään tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, sekä luonteeltaan tämä työ on laadullinen.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännöllisen tiedon tuottamisesta. Tuotetun tiedon tavoitteena onkin ratkaista jokin käytännön asian ongelma ja samalla kehittää käytäntöjä paremmaksi. Tärkeätä on myös se, että organisaationjäsenet ovat myös itse halukkaita lähtemään yhteiseen prosessiin. (Kuusela, 2005, s. 10)

Ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, miten toimintatutkimus kuuluu toteuttaa.

Tutkimuksessa koostuva raportointi osio, voi noudattaa toisenlaista periaatetta kuin laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa. (Kuusela, 2005, s. 16)

Tyypillisenä asiana voidaan pitää myös sitä, että tiedonhankkimiseen käytettyjä menetelmiä ei pidetä paljoakaan esillä itse tutkimuksessa. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan, missä tutkitaan tutkittavien osallistumista ja mihin liittyy myös sosiaalisen yhteisön jokin ongelma, mitä pyritään tutkimuksessa ratkaisemaan. Ei ole olemassa selitystä, miten yhdistetään tieteellinen tutkimus ja olemassa olevan yhteisön ongelma. Toimintatutkimuksen aiheena voi olla mikä tahansa käytännön asia. (Kuusela, 2005, s. 16)

Toimintatutkimuksessa täytyy pystyä kumminkin ymmärtämään ensin, missä tilanteessa yhteisö on. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on se, että sillä lisätään yhteiskunnallista arvoa työelämään. (Kuusela, 2005, s. 34)

2 Tietoperusta asiantuntijapalveluyrityksen itseohjautuvaan organisaatioon

Tämä kappale toimii tämän tutkimustyön tietoperustana. Tähän tietoperustaan on pyritty tuomaan niitä perusasioita itseohjautuvuudesta, mitkä auttavat ymmärtämään itseohjautuvaa organisaatiota.

2.1 Mitä itseohjautuvuus on

Kukaan ei tiedä mitä itseohjautuvuus tarkalleen on. Itseohjautuvuutta tiimien tasolla on tutkittu jo pitkään, mutta organisaatio tasolla itseohjautuvuutta akateemisella tutkimisella on vielä melko uusi asia. Ei ole yhteisesti sovittua eikä akateemisesti verifioitua määritelmää itseohjautuvuuden käsitteelle. (Savaspuro, 2019, s.25)

Itseohjautuvuuteen kuuluu ominaisuus toimia ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollia. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12)

Itseohjautuvuutta ymmärretään yleensä, ettei sitä tarvitse johtaa. Itseohjautuvuudessa yksilöillä tarvitsee olla ominaisuuksia. Näillä ominaisuuksilla tarkoitetaan vuorovaikutusta ja autonomiaa. Kun organisaatiossa itseohjautuvuuteen kyvykäs ihminen vuoro vaikuttaa toisten ihmisten kanssa, pystyvät yksilöt yhdessä tekemään päätöksiä toteuttaa omia työtehtäviään, sekä tekemään päätöksiä yhdessä. (Ala-mutka, 2019, s. 194)

Kun itseohjautuvuutta halutaan lisätä työpaikalla, niin se täytyy määritellä esimiesten ja työntekijöiden kesken. Täytyy löytää yhteinen näkemys siitä, mitä itseohjautuvuus on, minkälaisia asioita siihen liittyy. Yhdessä keskustelemalla voidaan määritellä mitä itseohjautuvuus on. (Viestintatoimisto AIO, 2016)

2.2 Itseohjautuva organisaatio

Kun puhutaan organisaatiosta, sillä tarkoitetaan itseorganisoituvuutta. Työtehtävät eivät ole kuitenkaan ainoastaan yhden henkilön töitä, vaan työtehtäviä suoritetaan tiimeissä sekä monen eri osaajan projekteissa. Itseohjautuvuus onkin yhdessä, joukko, ryhmä

itseohjautuvuutta, missä itseohjautuvuuden yksikkö ei ole vain yksilö vaan tiimi. Mikä on riittävän pieni, missä kaikki yksilöt tuntevat toisena. Tiimi onkin palvelua tuottava yksikkö ja tiimin jäsenet tekevät yhdessä töitä nimenomaan tiiminä. (Ala-mutka, 2019, s. 194)

Yrityksessä olevan henkilöstön määrä vaikuttaa johtamisen systemaattisuuteen, koska kommunikaation määrään ja ihmisten välisiin sidoksiin vaikuttaa henkilöstön koko. Seuraavat kasvun vaiheet voidaan tunnistaa tutkituista tapauksista: (Ala-mutka, 2019, ss. 172–173)

Kuudesta seitsemään henkilöön muodostaa tiimin. Tiimin jäsenet mahtuvat vielä saman pöydän äärelle ja kommunikointi on nopeaa. (Ala-mutka, 2019, s. 173)

Organisaatio, jossa henkilöstön määrä on vielä alle kaksikymmentä, kaikki jäsenet pystytään pitämään vielä mukana. Kahdenkymmenen organisaatiossa kumminkin tarvitaan jo kevyitä rakenteita ja osallisuuden tuntemusta. (Ala-mutka, 2019, s. 173)

Kun lähestytään 50 henkilöstö määrää, niin alkaa esiintyä haasteita. Koska organisaatio ei enää mahdu samaan tilaan, sekä yhteisö koostuu eri tiimeistä ja eri kerroksista. Tämän lisäksi työskennellään eri paikkakunnilla. Organisaatio, jotka ovat alle 50 henkilöstä koostuva, näissä organisaatioissa on henkilöiden mahdollista vielä tuntea jokainen. Ainakin sillä tavalla, että pystytään tunnistaa henkilön käyttäytyminen. (Ala-mutka, 2019, s. 173)

50–150 henkilön koko luokassa tarvitsee olla jo skaalautuva organisaatio. Tämä tarkoittaa, että tarvitaan entistä raskaampia ja systemaattisempia rakenteita. Henkilöstö ei tunne kaikki jäseniään ja tarvitaan yrityskulttuuria yhteisön ylläpitämiseksi. (Ala-mutka, 2019, s. 173)

2.3 Itseohjautuvuusteoria

Universaalin itseohjautuvuusteorian ovat kehittäneet Edward Dec ja Richard Ryan. Tämä on kaikkein perustelluin, motivaatiota, tyytyväisyyttä ja onnellisuutta kuvaava teoria. Tätä on tutkittu empiirisesti ja on meta-analyysin tukema teoria. Tämän teorian avulla pystytään selittämään motivaation ja onnellisuuden johtavia käsitteitä. Ihmisen jatkuva kasvaminen ja kehittyminen, nähdään sisäsyntyiseksi ihmisen motivaatiosta ja persoonallisesta

kehittymisestä. Näitä toteutetaan omaehtoisesti, samalla kun olemme kiinnittyneet yhdessä ympäristöön ja itse toimintaan. (Törmälehto, 2018, s. 71)

Keskeisimpinä käsitteinä itseohjautuvuusteoriassa ovat omaehtoisuus (autonomia), kyvykkyys (kompetenssi) ja koettu yhteisöllisyys (sosiaalinen yhteenkuuluvuus). Ihmisen hyvinvoinnin perustana toimivat nämä kolme asiaa, sekä johtavat ihmisen sisäisen motivaation syntymiseen, koettuun tyytyväisyyteen, onnellisuuteen ja optimisuoritukseen. (Törmälehto, 2018, s. 71)

Ihminen ei ole ainoastaan pelkkiä uhkia tai nautintoja etsivä. Eikä ihmistä myöskään saa nähdä passiivisena reagoivana olentona omassa ympäristössä. Ihminen kuuluu nähdä itseohjautuvana ja itseään toteuttavana persoonana. Normaalisti haemmekin itsellemme mielekkäitä asioita ja päämääriä. Näiden avulla ihmisten elämästä tulee arvokkaampaa ja merkityksellistä. (Törmälehto, 2018, s. 71)

Merkitykselliset valinnat ja innostava elämä, johtavat omaehtoisuuteen, kyvykkyteen ja yhteisöllisyyteen. Ihminen ei voi hyvin ilman näitä kolmea asiaa. (Törmälehto, 2018, s. 71)

Martelan blogissa kerrotaan, että satojen tutkimusten avulla on pystytty osoittamaan yhteisöllisyyden, kyvykkyuden ja omaehtoisuuden selittävän merkittävän osan sekä päivittäisen kokeman ja pitkäaikaisen hyvinvoinnin ihmisen elämässä. Nämä kolme asiaa auttavat tuottamaan hyvinvoivan ja tasapainoisen ihmisen. Näiden kolmen perustarpeen on myös todettu olevan merkittävät tekijät työelämässä, urheilijoiden motivaatiossa kuin myös terveyden edistämisesäkin. (Törmälehto, 2018, ss. 71–72)

2.3.1 Koettu omaehtoisuus (autonomia)

Koettu omaehtoisuus on ensimmäinen perustarve motivaation ja tyytyväisyyden lähteeseen. Tällä tarkoitetaan yksilön kokemusta vaikuttaa itsenäisesti omiin asioihin. Tärkeintä on muistaa, että työntekijä on shakin pelaaja, eikä pelinappula. Omaehtoisuuden vastakohta onkin pakotettu ja kontrolloitu tekeminen. Omaehtoisen tekeminen kumpuaa yksilöstä itsestään, tämä auttaa ulkoa ohjaamisen tunteeseen. (Törmälehto, 2018, s. 72)

Autonomialla tarkoitetaan, että yksilöillä on valtaa ja vastuuta omasta työstään. Yksilölle annetaan tuottotavoite, minkä saa itse päättää, miten yksilö tavoitteeseen pääsee. Sisäisen yrittäjyyden käsite on lähellä autonomiaa. (Törmälehto, 2018, s. 73)

Rekrytoinneilla ja työnantajabrändillä voidaan myös tukea itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuus ei sovi kaikille yksilöille. Todetaan, että työnantajaviestinnällä ja rekrytoinneilla on kriittinen merkitys kasvulle. Näiden avulla varmistetaan, että löytyvät oikeanlaiset hakijat. (Ala-Mutka, 2019, s. 224)

2.3.2 Koettu kyvykkyys (kompetenssi)

Toisena perustarpeena, eli koetulla kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön luottamusta itseensä ja tuntemusta oppimisesta, osaamisesta, kehittymisestä ja että saa asioita aikaan. Kaikilla on kumminkin halu oppia uusia asioita ikään katsomatta (tämä on luonnollinen asia).

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta, koettu kyvykkyys liittyykin tuntemukseen omasta oppimisestaan. Tavoitteet mitkä lisäävät kykyä saada enemmän tapahtumaan elämässä. On se sitten uuden taidon oppimista, tiedon hankkimista tai ihmisenä kasvaminen, tyydyttää kompetenssin tarvetta. Kyvykkyuden tarve nimenomaan käynnistääkin uteliaisuuden tunteen ja halun oppia uutta. (Törmälehto, 2018, s. 73)

Pitkäkestoiselle pysyväälle toiminnalle kyvykkyys on esimerkiksi yksi edellytys, esimerkiksi harrastukset. Ihmiset lähtökohtaisesti nauttivatkin tekemisestä, missä he pärjäävät, kuin suorituksesta mikä jatkuvasti tökkii. Kyvykkyydellä ei tarkoiteta sitä, että yksilö osaa työnsä täydellisesti. Enemmänkin että työtehtävät haastavat ja yksilön koko osaamisvarasto on käytössä normaalin ammattiosaamisen lisäksi (Törmälehto, 2018, s. 73)

2.3.3 Koettu yhteisöllisyys (sosiaalinen yhteenkuuluvuus)

Kolmas perustarve kumpuaa ihmisen perustarpeesta olla yhteyksissä toisiin ihmisiin.

Yhteisöllisyyden tunne ihmiselle onkin syy, miksi ylipäättänsä luomme ystävyyssuhteita ja läheisiä suhteita toisiin ihmisiin. Ihmisillä on tarve tulla rakastetuksi, kuulluksi ja ymmärretyksi juuri sellaisena, kuin me itse olemme. (Törmälehto, 2018, s. 73)

koettua yhteisöllisyyttä ymmärretäänkin usein väärin, että töissä kuuluisi aina olla kivaa ja yhteishenki on hyvä. Oikeampi merkitys yhteisöllisyydelle onkin, että yksilö tuntee itsensä osaksi ryhmää, minkä kokee tärkeäksi. Tärkeää onkin, että yksilön arvot täsmäävät yrityksen arvoihin. (Törmälehto, 2018, s. 73)

2.4 Työnantajan ja työntekijän muutos

Savaspuro kertoo työntekijän muutoksesta, heistä on tullut entistä vaativampia. Odottavat työnantajaltaan enemmän vapautta, luottamusta, autonomiaa, päätöksentekomahdollisuutta ja hyvää johtamista. Nykyajan nuoriso ikäpolvelle tärkeämpää on merkityksellinen työ, yrityskulttuuri, joustavuus, tasa-arvoinen kohtelu kuin palkka. (Savaspuro, 2019, s. 40)

On pohdittu myös sitä, onko itseohjautuvuuden suosiossa osittaisesti myös kyse johtajuuden kriisistä. Kun ei enää tiedetä, miten johdetaan asioita ja ihmisiä tässä monimutkaistuvassa maailmassa. Ylin johto haluaa ulkoistaa johtamisen työntekijälle. Onnistuneelle itseohjautuvuuden käyttöönottamisessa täytyy muistaa, että työntekijöille säilytetty vastuu täytyy myös lisätä valtaa. (Savaspuro, 2019, ss. 32–33)

Digitalisaatio ja älykäs automaatio muuttavat seuraavien vuosikymmenien aikana eri toimialoja, sekä yrityksiä. Samalla tämä tarkoittaaakin sitä, että myös työntekijältä tullaan vaatimaan ominaisuuksia enemmän. (Sitra, 2017)

Yrittäjämäinen asenne näkyy työpaikalla työntekijien mielestä oma-aloitteisuutena. (Reponen, 2020)

Yrittäjämäisellä toiminnalla tarkoitetaan, että se on oikeanlaista päättäväisyyttä ja asennetta. Sekä siihen liittyy itsensä johtamista ja yrittäjämäisellä toiminnalla pystyy vaikuttaa omaan tulevaisuuteen. (Reponen, 2020)

Minkälainen on johtaminen, kykeneekö sama henkilö olemaan hyvä johtaja teknologiassa, prosesseissa ja ihmisjohtajuudessa. Jos itseohjautuvuus lähetään viemään kylmiltään perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon. Seuraavia asioita voi tapahtua: ihmisten välillä

syntyä konflikteja, ongelmaksi voi tulla vapaamatkustus tai voi syntyä sekasortoa. (Ala-mutka, 2019, s. 202)

Itsenäisessä organisaatiossa on hyvä ottaa seuraavia asioita huomioon, miten tehdään päätökset, miten ratkaistaan konfliktit, miten jaetaan vastuu alueet. (Ala-mutka, 2019, s. 202)

2.5 Luottamus

Päätöksen tekemistä helpottaa avoimuus ja läpi näkyvyys. Tämä selventää organisaatiossa, kuka päätti ja millä perustein. Kun läpinäkyvässä organisaatiossa tuntee omat vastuu alueet, on helpompaa toimia itsenäisesti. (Viestintatoimisto AIO, 2016)

Yksi asia mikä vaikuttaa muutoksessa meidän käytäntömme tekemiseen on fyysinen tekeminen. Nykyään toimistotilat koostuvat monitoimitiloista. Työtilat alkavat olla enemmän liikkuvia työtiloista. Normaali työtä tehdään nykyään eripaikoissa, toimistolla, etänä ja sopivanlaisissa neuvotteluhuoneissa. (Huttunen, 2020, ss. 23–24)

Etätyöt mittaavat nykyään luottamusta, ennen työskenneltiin yhdessä ja nykyään toimitaan enemmän hajautetusti esimerkiksi, mökiltä, omasta kodista tai vaikka kahvilasta.

Etätyöskentely tuokin paljon hyötyjä työskentelyyn. Samalla etätyöskentely asettaa myös haasteita luottamukselle. Pystyykö esimies luottaa siihen, että määrätyt työtehtävät tulee tehtyä ajoissa. (Huttunen, 2020, s. 24)

2.6 Perinteinen hierarkkinen organisaatio

On muitakin organisaatioita, missä itseohjautuvuus henkilöstön osalta näkyy vahvana.

Osallistuvassa organisaatiossa on esimerkiksi pystytty luomaan työkuultuuri, missä henkilöstö toimii itseohjautuvasti ja kokevat myös saavansa riittävästi tilaa toteuttaa oman työnsä.

Vaikka organisaation rakenteet ovat perinteistä ja ylhäältä annettua. Missä henkilöstön

täytyy raportoida omille esimiehilleen, mutta esimiehet eivät ota kontrolloitavaa roolia niin

kuin perinteisessä mallissa. Esimiehet toimivatkin enemmän valmentajan, kannustajan ja mahdollistajan roolissa. (Martela & Jarenko, 2017, s. 16)

Byrokraattiseksi usein kutsutaan perinteistä hierarkkista organisaatio mallia. Tämä lienee kumminkin olevan yleisin organisaatiotyyppi. Tässä perinteisessä mallissa ylin johto organisoii työn tekemisen menetelmät ja hallitsee kokonaisuutta. Informaatio kulkeutuu pyramidimaisesti hierarkiaa pitkin, työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä voi olla useita eri suorittavia kerroksia. (Martela & Jarenko, 2017, s. 16)

Ylimmän johdon näkökulmasta ennustettavaa ja kontrolloitavaa on se, missä yksittäiset työntekijät tekevät niitä asioita mitä käsketään ja annetusta tehtävästä poikkeaminen voi olla haastavaa tai vaatia jopa toisen esimiehen hyväksynnän. Työntekijän näkökulmasta tallainen tapa toimia, ei tarjoa mahdollisuuksia kukoistaa tai kehittää asioita eteenpäin. (Martela & Jarenko, 2017, s. 16)

2.7 Esimiehetön Teal -organisaatio

Nykyään on enemmänkin sääntö, että toimitusjohtaja ja ylin johto ovat hyvinkin työllistettyjä organisaatioissa. Pyramidiorganisaatioissa raportointilinjat kohtaavat vasta ylemmällä tasolla. Joten koordinoinnit tai isommat päätökset kulkeutuvat ylhäällä toimivien henkilöiden kautta. Tallainen toiminta tapa laittaa johtajan usein hermostuneeksi ja olon epävarmaksi, sillä päätöksiä voi joutua tekemään vain muutaman faktan ja argumentin perusteella. Näitä päätöksiä on kumminkin tehtävä koska seuraavia päätettäviä asioita tulee kuin liukuhihnalla. (Laloux, 2014/2021, s. 61)

Ylhäällä toimivien henkilöiden aika on sen verran arvokasta, että alhaalla pyramidimaisessa organisaatioissa työskentelevät saattavat käyttää viikkoja valmistautuessaan puolituntiseen esitykseen johtoryhmää varten. Edes näihin puolituntisiin ei löydy välttämättä aina aikaa. Jolloin johdon päätökset saattavat olla huonoja, voivat olla myös tuhoisia. Monimutkaisessa maailmassa pyramidimallinen organisaatio malli muuttuu pullonkaulaksi. Tässä on rakenteellinen ongelma, mihin ei lisätunnit auta. Mikä tälle on sitten vaihtoehto?

Vaihtoehtoja on olemassa. Kaikki monimutkaiset järjestelmät perustuvat hajautettuun valtaan. (Laloux, 2014/2021, s. 61)

Kokeilukulttuurin ja osallisuuden kokemukseen kuuluu myös voimakkaasti tarinan jatkuva kehittyminen. Osallisuuden kokemuksen saamiseksi auttaa se, että yksilö pääsee päättämään itseään koskeissa asioissa itse. Isommissa organisaatioissa isommat muutokset voidaan toteuttaa eri vaiheissa, eli muutoksien tuominen organisaatioon ei tarvitse tuoda samalla tavalla ja samassa tahdissa jokaiselle. Organisaatio voidaan jakaa eri osiin, missä osa suorittaa perinteistä hierarkkisuutta, toinen osa palvelevaa johtamista ja loppu osa on siirtynyt itseohjautuvuuteen. (Ala-mutka, 2019, s.45)

Frederic Laloux on tunnistanut ihmiskunnan kehityksestä viisi erilaista organisaatiomallia. Hän kuvaa näitä organisaatiomalleja väreillä julkaisemassaan kirjassaan ”Reinventin organizations”.



Kuva 1. organisaatiomallien kehitys kuvattuna väreillä (Smoohtteam, 2020).

Missä **impulsiivista** maailmankuvan kehitystä kuvataan punaisella värillä, että ihmiset elivät kymmenien tuhansien vuosien ajan klaaneissa. Joiden ihmismäärä koostui parikymmenen tai enimmillään kahden sadan henkilömäärästä. Näissä ryhmittymissä kunnioitettiin vanhempia, mutta näissä ei ollut päällikköä, hierarkiaa eikä tarkempaa työnjakoa. (Laloux, 2014/2021, s. 22)

Kunnes siirryttiin uuteen vaiheeseen (impulsiivinen punainen) kymmenentuhatta vuotta sitten. Ryhmien määrät kasvoivat tuhansien hengen määräksi. Tämän uuden muutoksen myötä syntyi myös päällikön rooli, varmistamaan järjestyksestä yhteiskunnassa. Tiedämme, että tässä siirtymässä ihmiset käyttäytyivät impulsiivisesti ja itsekeskeisesti. Näissä ryhmittymissä johtaminen ylhäältä käsin oli tärkeää. Näkökulmana punaiselle maailmakuvalle toimiikin näissä ryhmittymissä valta. (Laloux, 2014/2021, s. 22)

Punaisia organisaatioita kuvataan muistuttavan susilaumoja. Johtajan herättämä pelko ja lojaliteetti toimivat koossa pitävänä voimana punaisessa organisaatiossa. Jos ja kun johtajassa alkaa näkymään heikkoutta tai laiminlyö omia velvollisuuksia huolehtia alaisistaan, todennäköisesti joku yrittäen syrjäyttää johtajan. Niin kuin susilaumoissa, missä nuorten susien sanotaan syrjäyttävän oman ryhmän vanhemman alfa uroksen. Punaisen organisaatio kehityksen myötä tuli kaksi läpimurtoa, työnjaon, sekä ylhäältä alas -käskyvallan. Nämä läpimurrot mahdollistivat yhteisen tavan toimia ihmisten välillä. (Laloux, 2014/2021, s. 23)

Sovinnaista maailmankuvaa kuvataan meripihka värityksellä. Tässä maailmankuvasta löytyy selkeä arvojärjestys, mikä muodostaa hierarkkisen pyramidin. Vakaus ja varmuus kuuluvat meripihkaorganisaatioon. Tässä organisaatiomallissa kaikki tietävät oman rooliinsa liittyvät odotukset, pysyvät rituaalit ja prosessit auttavat ennustamaan toimintaa. (Laloux, 2014/2021, s. 24)

Ensimmäinen läpimurto on toistettavat prosessit. Esimerkiksi agraariyhteiskunta, käyttävät vakaita ja toistettavia prosesseja. Tämän vuoden satojen korjaamiseen käytetään samoja sapluunoita kuin edellisenä vuonna. Vakaita prosesseja käytettäessä kriittinen tieto ei ole ainoastaan yhden ihmisen varassa. organisaatiossa jokainen voidaan korvata, silti organisaation toiminta pystyy jatkaa toimintaansa jouhevasti. (Laloux, 2014/2021, s. 25)

Toisena läpimurtona pidetään stabiili organisaatiokaaviota. Tittelit ja tehtävänkuvaukset toimivat meripihkaorganisaation pohjana. Huipulla tapahtuu ajattelu ja varsinainen toimeenpano tapahtuu alatasolla. Organisaatiokaavion avulla meripihkaorganisaatio innostui laajentamaan uusiin mittakaavoihin ja saavuttamaan tuloksia, mihin eivät aikaisemmin pystytyt. (Laloux, 2014/2021, s. 25)

Nykypäivän esimerkkeinä toimii esimerkiksi, monet armeijat, uskonnolliset yhteisöt, sekä kouluja johdetaan vieläkin meripihka ajattelulla. (Laloux, 2014/2021, s. 25)

Saavustuskeskeisyyttä kuvataan oranssilla värityksellä. Tämä halutaan nähdä monimutkaisena, sekä kellontarkkana organisaationa. Tarkoitetaan ihmisiä, jotka pystyvät ymmärtämään ja hallitsemaan maailmaa muita fiksummin ja innovatiivisemmin, menestyvät paremmin. He pystyvät myös keräämään vaurautta, tuottoa, markkinaosuuksia sekä oikeastaan mitä tahansa mitä he haluavatkaan. (Laloux, 2014/2021, s. 26)

Saavutuskeskeisyys on muuttanut ihmiskuntaa kokonaan edellisen kahden vuosisadan ajan. Samalla se on pidentänyt elinajanodotetta, vaurauden lisäksi. Oranssilla maailmankuvalla voidaan kuvata modernia johtamista. (Laloux, 2014/2021, s. 26)

Oranssilla tarkoitetaan myös henkilökohtaisia tavoitteita. Esimerkiksi, missä työntekijät pystyvät saavuttamaan sovitut tavoitteet ja heille kuuluisi isommat bonukset. Oranssissa maailmankuvassa palkkaerot ovat hyväksytyjä, varsinkin jos ne vastaavat työntekijän panosta ja saavutuksia. (Laloux, 2014/2021, s. 37)

Vihreällä värillä kuvataan **moniarvoisuutta**. Tällä tarkoitetaan, että organisaatiot ovat kuin perheitä. Tässä organisaatiossa johtajat näkevät ihmiset muunakin kuin koneiston rattaina. Yhteisössä jokaisella on tilaa, kollegat tukevat toisiaan ja kaikkien onnellisuus on tärkeätä menestyvälle organisaatiolle. (Laloux, 2014/2021, s. 32)

Vihreässä organisaatiossa ensimmäinen läpimurto on valtuuttaminen. Tässä siirtymässä ihmiset luontaisesti välttävät hierarkioita. Tämän takia vihreät organisaatiot välttelevät hierarkiaa ja antavat valtuudet henkilöstölle tehdä päätöksiä matalalla tasolla. Vihreää organisaatiota kuvastetaankin käänteisellä pyramidilla. Asiakasrajapinnassa työskentelevät

ihmiset työskentelevät organisaatiossa ylhäällä, toimitusjohtaja ja ylin johto puolestaan toimivat palveleva johtajana organisaatiossa alhaalla. (Laloux, 2014/2021, s. 33)

Toisena läpimurtona pidetään arvopohjaista kulttuuria. Yhdessä jaetut arvot, arvot yleensä ohjaavat työntekijöitä tekemään päätöksiä. Nämä korvaavat samalla ohjeistukset, joita uskotaan tarvittavan monissa organisaatioissa, jotta pystytään pitämään järjestys organisaatiossa ihmisten välillä. Vihreässä organisaatiossa toimitusjohtajan tavoitteena onkin luoda oikeanlaista kulttuuria. (Laloux, 2014/2021, s. 33)

Kolmantena läpimurtona vihreässä organisaatiossa on sidosryhmäarvot. Kyseenalaistetaan ajatus ”omistaja-arvo”, että ensisijaisena tehtävä olisi maksimoida yrityksen omistajille voitto. Pidetään kiinni enemmän ajatuksesta, että yritys on vastuullinen myös koko henkilöstölle, asiakkaille ja paikallisille yhteisöille. (Laloux, 2014/2021, s. 33)

Evolutiivista organisaatiota kuvataan sinivihreällä värillä. Eli tämänhetkistä organisaatiomallin siirtymää pidetään siirtymistä tietoisuuden vaiheeseen. Tämä on nimeltään teal (sinivihreä). Tämä nähdään maailmana, mikä vapauttaa yksilön ja yhteisöjen kehityksen. Se miten maailma tulee vielä muuttumaan, niin tätä on vaikeata vielä arvioida koska tämä sinivihreä organisaatio on vasta muotoutumassa. (Laloux, 2014/2021, s. 40)

Organisaatiossa on kolme läpimurtoa ja nämä haastavat kokonaan omat käsityksemme johtamisesta. (Laloux, 2014/2021, s. 40)

Itseohjautuvuus on ensimmäinen läpimurto. Teal-organisaatiot ovat löytäneet keinon päivittää rakenteita hierarkkista organisaatiota vahvemmaksi ja dynaamisemmaksi, hajautetun vallan organisaatioksi. (Laloux, 2014/2021, s. 57)

Toisena läpimurtona pidetään kokonaisvaltaisuutta. Yleisesti organisaatiot ovat olleet paikkoja, johon ihmisiä on kannustettu näyttämään itsestään vain kapea puoli ammatillisessa mielessä. Teal-organisaatiossa on luotu käytäntöjä mitkä pyrkivät ihmisiä riisumaan naamion, missä palataan kokonaisvaltaisuuteen, sekä tuodaan koko persoonamme töihin. (Laloux, 2014/2021, s. 57)

Kolmantena läpimurtona on evolutiivinen tarkoitus. Ajatellaan että teal-organisaatioiden olevan eläviä ja omaan suuntaansa hakeutuvia. Sen puolesta, että pyritään ennustamaan tulevaisuutta ja kontrollia. Organisaation jäsenien halutaan enemmänkin kuuntelevan ja ymmärtävän. Mitä organisaatiosta on tulevaisuudessa tarkoitus tulla ja mihin luontaisesti halutaan mennä. (Laloux, 2014/2021, s. 57)

Nämä kaikki kolme läpimurtoa täydentävät toisiaan, mutta kaikkiin näihin kolmeen asiaan ei organisaatioiden tarvitse keskittyä. (Laloux, 2014/2021, s. 57)

2.8 Case malleja

Seuraavat itseohjautuvuus case tapaukset, esittelin itseohjautuvuusteorian workshopissa lopuksi. Ajatuksella kuinka suurena itseohjautuva organisaatio voi toimia.

2.8.1 Morning Star -tomaattitehdas

Yhdysvalloissa toimiva yritys Morning Star organisaatio rakenne perustuu itseohjautuvaan organisaatioon. Yrityksellä on kolme eri tehdasta ja siellä työskentelee 400 henkilöä. Morning Star yrityksellä on 700milj. liikevaihto ja markkinaosuus on n.40 %. (Martela & Jarenko, 2017, s. 10)

Yrityksen työntekijöillä ei ole esimiehiä ja kaikkien työntekijöiden asema toisiinsa nähden on samat. Jokaisella on myös oikeus käyttää yrityksen rahaa, työntekijät pystyvät toimimaan myös tarpeen tullen ristiin. Yleisellä tasolla organisaation toimivuuden pohjana toimii yhteiset tavoitteet. (Martela & Jarenko, 2017, s. 10)

Perushierarkkiseen organisaatioon verrattuna, itseohjautuvuus toimii yrityksessä. Yritys pystyy tuottamaan parempaa tulosta kuin muut, koska organisaatiossa ei ole keskijohtoa ollenkaan. Tämä onkin normaaliin organisaation yksi suurempia kustannuksia. (Martela & Jarenko, 2017, s. 10)

2.8.2 Buurtzorg kotihoidon yritys

Jos de Blok on itse toiminut sairaanhoitaja ja monessa muussa tehtävissä terveydenalalla. Vuosien aikana hänelle alkoi kertymään näkemyksiä, että asioita voidaan myös tehdä toisella lailla. Neljän muun hoitajan kanssa hän aloittikin yritystoiminnan vuonna 2007 ja yritys toimiikin nykyään yli 30 maassa. Buutzorgin liikevaihto on 300miljoonaa ja markkinaosuus on jopa 70 % Hollannissa. Yritystoiminnan perusajatuksia on itse hoitotyö ja pitää asiat yksinkertaisena. Teoreettisen pohjan Buutzorgin toiminnalla toimii Frederic Lalouxin Teal-organisaatio. (Sitra, 2015)

Työterveyshuollon työntekijät ovat rakastuneet Buutzorgin toimintaan siinä määrin, että ovat alkaneet jättää perinteisiä hierarkkisia organisaatioita. Nykyään Buutzorg työllistää yli 9000 työntekijää, jotka toimivat 10–12 hengen tiimeissä. Näissä tiimeissä ei ole lainkaan esimiestä, eikä kukaan tarkkaile ajallisesti hoitajien suorittamia työtehtäviä. Tätä organisaatiota hallinnoi 28 hengen tiimi. (Laloux, 2014/2021, s. 51)

Tallaisessa itseohjautuvassa tiimissä, konfliktin sattuessa työntekijöiden kesken. Pyritään vaihtamaan jäseniä tiimien välillä. Viimeisenä vaihtoehtona pidetäänkin yrityksestä lähtemistä, mutta tämän täytyy tulla omasta tahdostaan. (Sitra, 2015)

3 Johtamismallit

Tässä kappaleessa käydään läpi erijohtamismalleja.

3.1 Strateginen ja operatiivinen johtaminen

Strategisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan laaja-alaiseen, pitkän toiminnan suunnitteluun, sekä jokapäiväiseen käytännön toimintaan. (Suomi.fi, 2021)

Näitä molempia tarvitaan, jotta yritys menestyy ja saavuttaa oman tavoitteensa. Yrityksen operatiivisen toiminnan tulee aina tähdätä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. operatiivisella johtamisella tarkoitetaan strategian tuomista käytäntöön. (Suomi.fi, 2021)

3.2 Laatujohtaminen

Laatujohtamisella tarkoitetaan yritystoiminnassa laadun kehittämiseen. Asiakastyytyväisyys ja henkilöstön sitouttaminen on esimerkiksi laatujohtamisen kehityskohteita. (Suomi.fi, 2021)

Jotta henkilöstö toimisi laadun kehittämiseksi, yrityksen johdon tulee luoda puitteet ja palkitsemistavat henkilöstölle. Laatujohtamista varten perustetaan oma laatujohtoryhmä. pienemmissä yrityksissä tällaista ei välttämättä tarvita. (Suomi.fi, 2021)

Laaturyhmän tehtäviin kuuluu asettaa laatuavoitteet, määrittää laatuvoittoa ja laatia laadun kehittämissuunnitelma. Lisäksi laaturyhmän tehtäviin kuuluu yrityksen koko laatuvoiminta, sekä seurata sen kehittymistä ja suunnitella siihen liittyvä viestintä. (Suomi.fi, 2021)

Välttämättä aina ei ole laaturyhmää. Laatujohtamisen yksin toteuttamisessa on tehtävä yksityiskohtainen suunnitelma, jossa hahmotellaan kehittämistoimenpiteiden pääpiirteet. Toimenpiteet toteutetaan yksittäisinä projekteina, johon osallistutetaan kaikkien henkilöstöryhmien edustajat. (Suomi.fi, 2021)

3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstönjohtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista, henkilöstön hankintaa, kehittämistä, ohjaamista, arviointia ja motivointia, sillä lailla että henkilöstö voi hyvin ja yritykselle asetetut tavoitteet täyttyvät. Osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen liittyvät läheisesti henkilöstöjohtamiseen. (Suomi.fi, 2021)

Henkilöstöstrategian tarkoituksena onkin saada tietoa henkilöstön vahvuuksista ja heikkouksista, sekä yrityksen henkilöstötarpeista. Tärkeää on muistaa henkilöstöjohtamisessa sekä strategian laatimissa että yrityksesi henkilöstö koostuu erilaisista yksilöistä. (Suomi.fi, 2021)

Hyvä henkilöstöjohtajan onkin yhteisöllisyyden rakentaja, motivoiva ja suunnannäyttäjä. Tällä lailla pystyt johtamaan henkilöstöä yrityksen tavoitteita. (Suomi.fi, 2021)

3.3.1 Muutosjohtaminen

Yksinkertaisimmillaan muutosjohtamisella tarkoitetaan, miten yritys pääsee A tilanteesta B:hen. Muutosjohtaminen onkin ihmisen ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettuja tavoitteita. Tarkoittaakin kaikkia niitä tapoja, tekemistä, osaamista ja työkaluja, minkä avulla huomioidaan ihmiset muutoksessa ja miten ihmisiä kuljetetaan kohti päämäärää. (Melisma, 2023)

3.3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on kilpailukyvyyn varmistamista ja asiakaslupauksien täyttämistä nyt ja tulevaisuudessa. Panostaminen osaamisen johtamiseen mahdollistaa yrityksen uusien liiketoimintojen kehittymisen, sekä tuottavuuden kasvun. Tämä lisää myös henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. (Ammattiliitto pro, n.d.)

3.4 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisella pyritään siihen, että henkilöstön ja johdon yhteistyöllä saavutetaan yrityksen tavoitteet. Tavoitejohtaminen soveltuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioon. (Suomi.fi, 2021)

Sitouta oma henkilöstösi yrityksen tavoitteisiin. Jokainen henkilöstön jäsen saa itse valita minkälaisia toimintatapoja hän hyödyntää, että pääsee asetettuun tavoitteeseen.

Tavoitteista pitäisi käydä ilmi minkälaista tukea muilta yksioilta voi saada. Kyseessä on kumminkin ryhmätyöskentely. Esimiehen roolissa enemmänkin motivoija kuin käskijä. (Suomi.fi, 2021)

3.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisessa yritystäsi ei tarkastella erillisinä osina vaan prosesseista koostuvana kokonaisuutena. Siinä on tärkeää, että yrityksesi strategiset päämäärät on määritelty riittävän selvästi. Se soveltuu parhaiten loogisesti eteneviin prosesseihin, joita on esimerkiksi tuotantoteollisuudessa. (Suomi.fi, 2021)

Prosessijohtamisen tavoitteena on yrityksesi suorituskyvyn parantaminen ja lisäarvon luominen asiakkaille. Voit päästä tavoitteeseen muuttamalla prosesseja ja niiden suhdetta toisiinsa sekä poistamalla tarpeettomia toimintoja. Prosesseja johtamalla voit vahvistaa etenkin yrityksesi sisäistä mutta myös ulkoista vuorovaikutusta. (Suomi.fi, 2021)

Aloita prosessijohtaminen prosessien tunnistamisesta, määrittelystä ja kuvaamisesta. Nimeä prosesseille omistajat ja aseta niille suorituskykymittarit. Näin saat yrityksellesi prosessikuvauksen. Seuraa mittareita systemaattisesti, jotta kehitys olisi jatkuva. (Suomi.fi, 2021)

Hyvä prosessikuvaus on johtamisen työväline, joka auttaa yritystäsi kulkemaan kohti tavoitteitaan. (Suomi.fi, 2021)

4 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Coresbond yrityksen itseohjautuvuuden nykytila. Samalla on myös tarkoitus kerätä talteen tietoa, minkä avulla on tarkoitus kehittää nykyistä johtamismallia tulevaisuudessa.

Yrityksen on tarkoitus toimia matala hierarkkisena organisaationa, sekä pystyä toimimaan ketterästi eri markkinatilanteissa. Nämä ovat yksittäisiä syitä, miksi halutaan itseohjautuvaa organisaatiota ja samalla kehittää oma versioita itseohjautuvasta mallista. Tämä tarkoittaakin, että jokaisen yksilön omassa yhteisössä täytyy pystyä ymmärtämään ja tiedostamaan, miten halutaan organisoitua tulevaisuudessa. Tärkeintä tämän kaltaisen muutoksen saamiselle on, että jokainen yhteisössä oleva yksilö myös haluaa tämänkaltaista muutosta. Tämän työn tarkoituksena on tukea itseohjautuvuuden muutosta organisaatiossa.

Työssä suoritettiin kahdella erillisellä verkkokyselylomakkeella tiedonkeruuta, sekä yhteensä kolme workshop -tuntia. Näissä workshop -tunneilla henkilöt pääsivät vuorovaikutukseen keskenään ja kertomaan nykyisen johtamismallin toimivuudesta.

Tutkimustyöhön kerätty tietoperusta, esitettiin ensimmäisellä workshop -tunnilla. Tietoperustasta löytyy Richard Ryan ja Edward Dec kehittämä universaali itseohjautuvuusteoria, mitä hyödynnetään toiminnallisuuden eri vaiheissa. Tämä kyseinen itseohjautuvuusteoria koostuu kolmesta asiasta, autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys.

Tutkimustyön tuloksia tullaan hyödyntämään yrityksen organisaation ja johtamismallin kehittämisessä

5 Tutkimustyön toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön toiminnallisuuden toteutus kehitettiin yhdessä työtilaajan edustajan kanssa. Tutkimustyössä käytetyt kysymykset ja workshop -tuntien sisällön, sain työn tekijänä itse määritellä.

Tutkimustyössä ensimmäisenä suoritetaan omistajien haastattelu, minkä tarkoituksena on tuoda tietoa henkilöstölle, minkälaista itseohjautuvuutta organisaatioon halutaan omistajien näkökulmasta.

Työssä lähetettiin henkilöstölle kaksi erillistä verkkokyselylomaketta. Kyselyitten vastauksia käytetään hyödyksi tiimi tason workshop -tunneilla.

Tutkimustyössä myös suoritettiin kolme workshop -tuntia. Näiden tarkoituksena oli tuoda tietoa itseohjautuvuudesta henkilöstölle, sekä yleisesti henkilöstön pääsemään vuorovaikutukseen toistensa kanssa.



Kuva 2. Oheisessa kuvassa näkyy toiminnallisuus vaiheen aikataulu.

Ylemmässä kuvassa näytetään haastattelu ja workshop -tuntien aikataulus. Käytännössä toiminnallisuus vaihe toteutettiin maaliskuun aikana. Varsinaisen toiminnallisuusvaiheen lisäksi, tämä piti sisällään myös haastattelu kysymysten, verkkokyselylomakkeiden ja PowerPoint -esitysten tekemistä.

5.1 Omistajien haastattelu

Tutkimuksen ensimmäinen toiminallisuus vaihe opinnäytetyössä oli yrityksen omistajien haastattelu. Haastattelu kysymykset liittyivät seuraavan kaltaisiin kysymyksiin, minkälainen on teidän oma näkemysenne itseohjautuvuudesta, minkälaista hyötyä itseohjautuvuudesta haetaan yritykselle.

Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa, omistajien tietämys itseohjautuvuudesta yleisellä tasolla ja mitkä ovat heidän omia ajatuksiansa, minkälainen organisaation he haluavat. Omistajien haastattelun muutin PowerPoint -esitykseksi, minkä myöhemmin esittelin henkilöstöille molemmissa tiimi workshoppeissa.

Seuraavana omistajien haastattelu, raportinomaisessa muodossa:

Ensimmäisenä kysymyksenä haastattelussa oli kartoittaa yrityksen omistajien aikaisempia kokemuksia tai näkemyksiä itseohjautuvuudesta. ” Mitkä ovat teidän aikaisemmat kokemuksenne tai näkemykset yleisesti itseohjautuvuudesta? ”. Omistajien mielestä itseohjautuvuutta ohjailee ensinnäkin työntekijän sisäinen motivaatio. Useammasta yksilöstä koostuvasta ryhmästä, pystyy selkeästi havaitsemaan ne persoonat, joilla on itseohjautuvuutta. Tällaiset persoonat ikään kuin ”pongahtelevat” esiin ryhmästä.

Seuraavaksi haastattelussa selvitin, minkälainen nykyinen organisaation rakenne on omistajien mielestä. ”Minkälainen organisaatio rakennemalli mielestänne työpaikalla nyt on?”. Tällä hetkellä mielestämme nykyinen organisaatio rakennemalli on semihierarkkinen, ”team of teams” -ajattelulla oleva. Eli Coresbondilla on eri toimialoja, eli projektinhallinta, suunnittelu, kokonaistoimitukset, kone- ja tuoteturvallisuus, tekninen viestintä, laatujärjestelmät. Jokaiseen näihin toimialoihin löytyy oma vastuu henkilö, joka on vastuussa omasta toimialasta. Nämä henkilöt pystyvät myös esimerkiksi työskentelemään ja vaihtamaan työtehtäviä päikseen tarvittaessa.

Kolmantena kysymyksen tarkoituksena on selvittää perusteluista, miksi itseohjautuvuutta halutaan. ” Miksi itseohjautuvuuteen pyritään mennä tässä organisaatiossa? ”. Meidän oma tapa toimia markkinoilla on jo itsessään erilainen. Jotta pystymme kilpailemaan toisia

yrityksiä vastaan, eli olemaan kilpailu kykyisempi ja tekemään asiat omalla lailla. Niin itseohjautuvuus mallin avulla pystytään tätä mielestämme paremmin toteuttaa.

Neljäntenä kysymyksenä pyrin selvittämään, minkälaista hyötyä itseohjautuvuudella haetaan. ” Minkälaista hyötyä pyritään hakemaan itseohjautuvuudella? ”. Tulevaisuudessa haluamme olla suunnitteluyhteisö, josta omat työntekijät voivat kysyä toisiltaan eri ongelmatilanteisiin mitä vaan. Samalla haluamme olla ketteriä, koska haluamme olla matala hierarkkinen organisaatio. Samalla toivomme, että pystymme tarjoamaan työntekijänsä työntekijöillemme, toisenlaisia työkalua. Ei niinkään fyysisiä työkaluja, enemmänkin sellaisia, mitä itseohjautuvuus ja työtehtävät tulee kehittämään työntekijää ajan kanssa.

Seuraavaksi kysymyksen tarkoituksena selvittää tämänhetkistä itseohjautuvuuden tasoa organisaatiossa. ” Millä tasolla mielestänne itseohjautuvuus on mielestänne organisaatiossa, miten se näkyy? ”. Mielestämme suunta itseohjautuvaa organisaatiota on oikea. Välillä tosin tuntuu, että hierarkkisuuksi tuntuu silti kumpuavan jostain. Oikeastaan tämänhetkinen tilanne on, että organisaatio on vielä tutustumis tilassa. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö vielä tutustuu toisiinsa ja työtehtävät vielä hakevat paikkaansa.

Tätä olemmekin pyrkineet edes auttamaan sillä, että järjestämme useamman kerran vuodessa työhyvinvointi päiviä. Jotta koko henkilöstö pääsee tutustumaan toisiinsa, myös he jotka pääsääntöisesti työskentelevät etänä. Näiden hyvinvointi päivien tarkoituksena on samalla luoda yhteisöllisyyttä.

Mielestämme meille on ylipäättänsä hakeutuneet ihmisiä, jotka ovat itseohjautuvia, sekä haluavat olla itseohjautuvia. Tähän liittyen olemme saaneetkin jo palautetta asiakkailta, että olemme pystyneet palvella ketterällä menetelmällä.

Kuudentena kysymyksenä pyrin kartoittamaan, miten pidetään huolta työntekijän hyvinvoinnista. ” Miten huolehditaan työntekijän hyvinvoinnista? ”. Tätä olemme alusta saakka pyrkineet huolehtimaan sillä, että palkkasimme hyvissä ajoin HR-henkilön. Jonka työtehtäviin kuuluu esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttäminen. Hän toimii muutenkin myös yhteyshenkilönä, jolta voi kysyä neuvoa yritykseen liittyvissä ongelmatilanteissa. Tarvittaessa olemme myös valmiita palkkaamaan uutta henkilöstöä tueksi projekteihin, jos

huomataan että kuormitusta esimerkiksi alkaa olla liian paljon nykyisellä henkilöstöllä. Sekä säännöllisellä vuorovaikutuksella henkilöstömme kanssa, pyritään seuraamaan henkilöstömme nykyistä hyvinvointia.

Tämän jälkeen tiedustelin, kuinka hyvin yrityksen omistajat tuntevat henkilöstön osaamista. ” Kuinka hyvin tunnet työntekijäsi osaamisen? ”. Tunnet me kyllä tämänhetkisen henkilöstömme osaamisen hyvin. Meille ei oikeastaan ole tärkeitä varsinaisesti työntekijän ”osaamiskartta”. Enemmänkin meille on tärkeämpää työntekijän potentiaali. Mielestämme potentiaalilla on enemmän merkitystä kuin osaamisella.

Kahdeksantena kysymyksenä pyrin selvittämään, miten itseohjautuvuuden mukana tuleviin haasteisiin on pyritty varautumaan. ” Minkälaisiin nurjiin puoliin olette varautuneet tai ajatelleet, mitä voi tulevaisuudessa tulla? ”. Pyrimme tietoisesti välttämään yksin tekemistä, että aina on enemmän kuin yksi henkilö tekemässä esimerkiksi projektia. Tällä pyrimme samalla jakamaan osaamistakin. Tärkeitä on mielestämme yhteisöllisyyden lisäämistä työyhteisöön, ettei pääsisi muodostumaan yksinäisiä yksilöitä.

Tietysti eräänä nurjana puolena pidämme Teams kulttuuria, mikä saattaa helposti luoda yksinäistä oloa työyhteisöön. Tätä olemmekin pyrkineet edes auttamaan sillä, että toimistollamme on liikkuvia työpisteitä, joita työntekijä voi tarvittaessa varata kalenterista.

Haastattelun viimeisenä kysymyksenä annoin vapaan sanan yrityksen omistajille, kertoa itseohjautuvuuteen liittyen. ” Mitä haluatte kertoa vapaalla sanalla itseohjautuvuuteen liittyen? ”. Itseohjautuvuuteen liittyen projektityöskentelyssä on esimerkiksi tärkeitä perustella itselleen ja muille, miksi tietyllä tapaa toimitaan. Miksi juuri nämä komponentit on hankittu esimerkiksi sähkösuunnittelussa. Lähinnä, ettei omat päätökset perustu mutua tuntumalle.

Tärkeitä on myös huomioida asioiden hoitamiseen liittyen, ettei jätetä asioita suorittamatta. Suoritetaan niitä, omia työtehtäviä itsenäisesti. Tavoitteena tulevaisuudessa on saada asiakasrajapinnassa työskentelevälle työntekijälle myynnillistä osaamista, että työntekijät pystyvät itsenäisesti tekemään lopullisia päätöksiä ja ratkaisuja. Myös ehdottamaan jatkotoimenpiteitä suoraan asiakkaalle.

Haluaisimme ryhmämme olevan tasapuolinen, ettei ole väliä kenen jokin idea oli. Haluaisimme ryhmittyvän niin, ettei meillä ole niin sanottua pyramidista hierarkkisuutta. Sekä ryhmän jäsenillä on myös uskallusta, sanoa tarvittaessa ei työkiireelle, jos tulee siviili elämässä muita kiireitä.

Tärkeintä on myös osata hallita omaa itseohjautuvuutta, ettei pysähdy liian kauaksi miettimään ongelma kohtaa. Vaan ratkotaan yhdessä ongelmat.

Syllisen etsiminen ei kuulu meidän organisaatioomme, enemmänkin pyritään selvittämään yhdessä, miksi jokin asia tapahtui. Opitaan asioita yhdessä.

5.2 Itseohjautuvuusteoria tunti

Ensimmäinen workshopin tarkoitus oli esitellä henkilöstölle itseohjautuvuusteoriaa, sekä nostattaa samalla itseohjautuvuuden tärkeimpiä asioita esille.

Valmistauduin workshoppiin tekemällä itseohjautuvuusteoria PowerPoint -esityksen, minkä esittelin henkilöstölle. Esityksessä kävin läpi päällisin puolin tässä tutkimustyössä esitetyn tietoperustan. Tämän workshopin järjestin yrityksen toimistotiloissa, sekä etätyöskentelevillä henkilöillä oli myös mahdollisuus osallistua tuntiin Teams avulla.

Esityksen jälkeen oli vapaa sana henkilöstöllä ja seuraavia asioita nousi esityksen jälkeen:

”Ei kaikista ole itseohjautuvaan organisaatioon”

”Porukassa on aina joku, joka haluaa olla johtaja”

”Asiantuntijatyöhön voisi kuuluvankin itseohjautuvuutta, kun kerta ollaan asiantuntijoita.”

5.3 Verkkokyselylomakkeet

Ensimmäisen itseohjautuvuusteoria workshopin jälkeen, lähetin sähköpostilla kaksi erillistä Microsoft Forms verkkokyselylomaketta koko organisaatiolle. Ensimmäisessä verkkokyselylomakkeessa oli viisi kysymystä, mitkä liittyivät yleisellä tasolla itseohjautuvuuteen.

Toisessa verkkokyselylomakkeessa, oli henkilöstöllä mahdollisuus vapaasti kertoa vapaalla sanalla nykyisen organisaation toimivuudesta.

Molempien verkkokyselylomakkeiden tarkoituksena oli kerätä tietoa itseohjautuvuuden nykytilasta talteen. Myöhemmin tätä talteen kerättyä tietoa, yrityksen omistajat voivat arvioida nykyisen johtamismallin toimivuutta. Nämä talteen kerätty tieto toteutettiin anonyymisesti henkilöstöltä.

5.3.1 Itsearviointi

Itsearviointi verkkokyselylomakkeen kysymysten kehittämiseen, käytin hyväksi tämän tutkimustyön tietoperustassa esitettävää itseohjautuvuusteoriaa.

Itsearviointi lomakkeessa kysyin ensimmäisenä, miten henkilö tuntee yleisellä tasolla oman itseohjautuvuuden työpaikalla.

Seuraavat kolme kysymystä liittyivät itseohjautuvuusteorian kolmeen eri pääteemaan, eli autonomiaan, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyteen. Näiden kolmen kysymyksen avulla oli tarkoitus samalla muistutella henkilöstöä ensimmäisessä workshopissa käytyä itseohjautuvuusteorian kolmea pääteemaa.

Viimeisenä kysymyksenä oli, miten työntekijä on pystynyt kohdistamaan luottamuksen tunnetta työntekijää kohtaan yleisellä tasolla.

Tähän itsearviointi verkkokyselyyn, henkilö sai vastata 1–5 asteikolla:

1 = en yhtään samaa mieltä

2 = vähän samaa mieltä

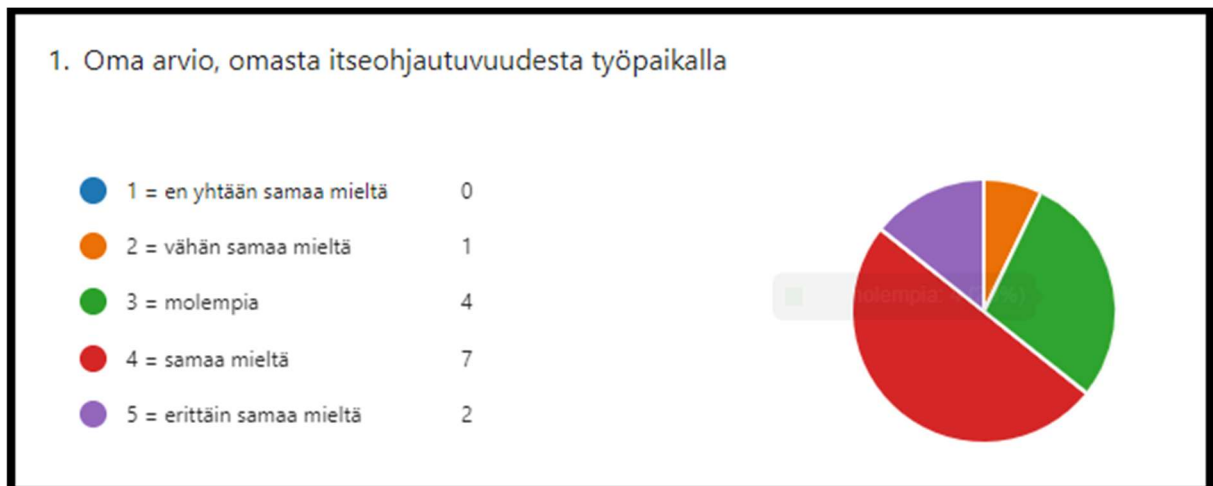
3 = molempia

4 = samaa mieltä

5 = erittäin samaa mieltä

Tähän itsearviointi verkkokyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 14 henkilöä. Tämän verkkokyselylomakkeen tulokset, julkaisin työhenkilöstölle myöhemmin. He saivat itse arvioida ja pohtia vastausten todellisuutta.

Seuraavaksi käydään läpi verkkokyselylomakkeen vastaukset.



Kuva 3. Oman itseohjautuvuuden arviointia

Yritykseen on hakeutunut itseohjautuvia ihmisiä. Siitä huolimatta, että yrityksen liiketoiminta on kestänyt kaksi vuotta. Niin työntekijät ovat pystyneet hoitamaan ja kehittämään omia työtehtäviensä sopivammaksi.



Kuva 4. Oma ehtoinen tehtävien suorittaminen ja päättäminen asioissa.

Yrityksessä pyritään antamaan tilaa työntekijän itseohjautuvuudelle. Työntekijälle annetaan esimerkiksi mahdollisuus suorittaa työnsä etätyöskentelynä.



Kuva 5. Oman taitojen kehittämisen arviointia.

Vaikka yrityksessä on eri-ikäisiä ja eri koulutuksen omaavia henkilöstöä, niin henkilöstö haluaa kehittää itseään. Työntekijän mahdollisuus kehittää itseään, kasvaa vielä tulevaisuudessa yrityksen liiketoimintojen kasvaessa.



Kuva 6. Koetun yhteisöllisyyden tunteen arviointia.

Normaalia päivätyötä pyritään tukemaan yrityksessä työhyvinvoinnilla. Yritys järjestää pääsääntöisesti neljä kertaa vuodessa työhyvinvointi päiviä. Näiden tarkoitus onkin tutustuttaa vielä työntekijöitä toisiinsa. Normaalin työviikon aikana myös järjestetään yhteisiä kahvi hetkiä, johon etätyöskentelijät pääsevät myös osallistumaan. Henkilöstöä myös kannustetaan omistajien puolesta pitämään tarvittaessa vapaata omasta työstä. On myös solmittu erilaisia työsopimuksia esim. osa-aikaisia työsopimuksia.

Yhteisöllisyyden vastausta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon myös etätyöskentely, koska yrityksessä henkilöstöt tekevät paljon etätyötä. Yrityksen toimistotiloissa olevia työpisteitä henkilöstöllä on mahdollisuus varata kalenterista, jos haluaa tulla välillä toimistolle suorittamaan omia työtehtäviä.



Kuva 7. Työntekijän arviointia luottamuksesta yleisesti.

Työntekijän osaamiseen ja päätösten tekemisen luottamuksen tunnetta on hyvä pyrkiä mittaroimaan. Tämä liittyy työntekijän tunteeseen, kuinka merkitykselliseksi hän kokee itsensä yritykselle.

5.3.2 Vapaa sana

Organisaatio koostuu suunnittelun ja teknisen viestinnän tiimeistä. Molemmille tiimeille lähetin sähköpostilla omat, vapaa sana -verkkokyselylomakkeet. Kyselyyn henkilö sai kertoa vapaalla sanalla tämänhetkisen organisaation nykytilasta.

Tämän tarkoituksena oli saada kerättyä tietoa talteen suoraan yksilötasolta. Miten nykyinen johtamismalli on toiminut, onko jotain asioita mihin ei olla kiinnitetty esimerkiksi tarpeeksi huomioita. Tämän verkkokyselylomakkeen pystyi myös palauttamaan useamman kerran.

Richard Ryan ja Edward Dec ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, mihin kuuluu kolme teemaa autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys. Hyödynsin näitä kolmea teemaa vastauksien käsittelyssä. Vapaa sanan verkkokyselyyn vastasi yksitoista henkilöä.

Autonomia	Kompetenssi	Yhteisöllisyys
Itseohjautuvuus on hyvällä mallilla, mutta ihan aina ei tiedä, mikä on Mikon ja mikä Kimmon projekti. Joskus tulee ristiin rastiin linjauksia.	Kyvykkyydessä omasta mielestäni tarvitsen koko ajan lisää osaamista, koska itsellä on ns. pakkomielle että en osaa työtäni jos en esim. osaa suunniteltavan laitteen jokaista toimintaa sekä tunne laitteistoa kuin omia taskujani.	Yhteisöllisyys yrityksessä on hyvä ja ihmisiä näkee / pystyy tapaamaan tarvittaessa. Esim. ruokailut yhdessä ovat hyvä esimerkki tästä.
Itselläni on mielikuva että mahdollisuus omaehtoiseen toimintaan on hyvin annettu tilaa ja itse saa päättää mm. työajat, sijainnin missä työn tekee	Ei välttämättä tarvitse ulkopuolista ohjausta, mutta enemmän vuorovaikutusta/miellipiteitä muilta omaan tekemiseen.	Enemmän säännöllisiä, lyhyitä status palavereja.
Omaan makuun vähän liian itsenäistä/yksinäistä tekemistä.	Mielelläni esittelisin suunnittelupalintojeni perusteluita ja kuulisin muiden näkökulmia, mutta tälle ei oikein ole tarjoutunut tilaisuutta. Tällainen keskustelu parantaisi kaikkien suunnittelijoiden ammattitaitoa. Sille pitäisi luoda puitteet. Suunnittelupalaveri on hyvä, mutta liian harvoin ja täynnä hallinnollista asiaa, jotta sinne voisi tätä keskustelua lisätä.	Helpottaa omaa mieltä kun pääsee jakamaan tuskaa.
Budjetit voisivat olla enemmän selvillä, jotta osaa arvioida oman suunnittelun ja tehdä hankintoja omatoimisesti. Muuten hyvin vapaasti saa tehdä päätöksiä ja toteuttaa itseään.	mutta kyvykkyyden kokemus jää hämäiseksi epäselvien tavoitteiden vuoksi.	Organisaatio on hyvin matalahierarkkinen, mutta hyvä, että jonkin näköistä hierarkiaa on.
Itseohjautuvuus on meillä varsin hyvällä tolalla ja suunnittelu on luonnostaan itseohjautuvaa ja yksinäistä puuhaa.		Johto seuraa suunnittelun etenemistä varsin etäältä ja puuttuu työn kulkuun harvoin; mutta kun puuttuu, tekee sen hieman arvaamattomasti ja tunnepohjaisesti. Mikä on tietysti ymmärrettävää, kun vuorovaikutus on vähäistä, eikä mielikuva siitä, mitä suunnittelupalintoja on tehty ja miksi, ole täysin selvää. Täytyy tässäkin kohtaa korostaa jatkuvan vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitystä, jotta vältytään ehjän korjaamiselta ja asioiden tekemiseltä moneen kertaan.
Nykyinen malli on toiminut hyvin		Projektissani sumplimme meidän tekijöiden kesken kuka tekee ja mitä, asiakkaan antamien aikataulujen puitteissa, ja se on toiminut.

Taulukko 1. Suunnittelu tiimin yksilö pohdinnat jaoteltuna kolmeen ryhmään.

Autonomia	Kompetenssi	Yhteisöllisyys
Organisaatio on hyvinkin itseohjautuva.	Vaihdoin puolisen vuotta sitten vähän isommasta yhtiöstä tänne. Haaveena oli laajentaa omaa toimenkuvaa. Loogista on olettaa, että täällä on tarve tehdä töitä monipuolisemmin ja itseohjautuvammin. Siitä toisaalta seuraa, että kun tekijöitä on rajallinen määrä eikä erikoistuminen ole vielä mahdollista, niin saattaa päätyä tekemään työtä, joka ei ole sitä ominta osaamista.	Toimitusjohtajan rooli taas on täällä lähempänä ruohonjuuritasoa ja siksi on välillä vaikea arvioida tulisiko tj ottaa mukaan projektiin vai ei. Samoin mm. minä olen koittanut korostaa pyrkimystä siihen, että tj lopulta huolehtisi vain hallinnollisesta puolesta ja jättäisi käytännön projektityön osaavien kollegoiden käsiin.
Koen että minulla on melko paljon valtaa itse päättää mitä ja missä järjestyksessä teen ja rajoitteet tulevat asiakkaan suunnalta, eikä sieltäkään kovin paljon.	Uskon, että ajan myötä yrityksen kasvaessa vastuut menevät automaattisesti omiin uomiinsa ja omakin toimenkuvani selkiytyy.	Olen vasta aloittanut, mutta silti minulla on tunne että olen nopeasti päässyt sisään organisaatioon ja työhön. Tämä on hyvä asia ja siihen osaltaan vaikuttaa pieni organisaatio ja hyvä perehdytys. Minulla on kokemusta aiemmin isoista yrityksistä, jossa kestää kauan päästä perille eri asioista ja se ei ainakaan tue itseohjautuvuutta. Olen hyvin tyytyväinen siihen että organisaatio on pieni. Ympärillä on myös kollegat joista saa heti apua ja tukea. Minulle sopii paremmin myös työskennellä toimistolla ainakin nyt alkuun, koska siinä tutustuu muihin ja on helpompi kysyä asioita. Tämä sitten parantaa myös itseohjautuvuutta kun ei tarvitse yksin ihmetellä mitään asiaa.
		Edward Deci & Richard Ryan kehittämästä itseohjautuvuusteorian mukaiset omaehtoisuus ja yhteisöllisyys toteutuu hyvin, Jos työ olisi orkesteri niin hyvää on se, että ympärillä on muita soittajia ja aamulla voi valita mitä soitinta soittaa, mutta samalla ongelmana on valinnanvaikeus - soittaako rumpuja vai pasuunaa ja onko kenelläkään edes nuotteja? Kapellimestaria ei ole lainkaan ja konserttimestarinkin rooli on häilyvä.

Taulukko 2. Teknisen viestinnän tiimin yksilö pohdinnat jaoteltuna kolmeen ryhmään.

Molemmissa tiimeissä henkilöstöt ovat vastauksissaan käyttäneet itseohjautuvuusteorian kolmea pääteemaa.

5.4 Tiimi workshop

Toiminnallisuuden viimeisessä vaiheessa toteutin tiimi tason workshopit. Tämä piti sisällään erilliset workshopit, suunnittelu ja teknisen viestintä tiimien kanssa.

Molempien workshop -tuntien ensimmäisessä osiossa kävin läpi omistajien haastattelun.

Seuraavana annoin tiimille puheenvuoron, mihin olin varautunut tiimi kysymyksillä.

Workshop -tuntien viimeisessä vaiheessa esittelin koko tiimille yksi vastaus kerrallaan vapaa sana -verkkokyselylomakkeiden vastaukset. Samalla näitä verkkokyselyn vastauksia sai yrityksen omistajat kommentoida vapaasti.

Näihin molempiin tiimi tason workshoppeihin olin valmistautunut PowerPoint -esityksellä, mihin olin tuonut esitettäväksi nämä omistajien haastattelun, tiimi kysymykset ja vapaa sana verkkokyselyn vastaukset.

Workshopit järjestin yrityksen toimistotiloissa paikan päällä ja samalla oli etätyöntekijöillä myös mahdollisuus osallistua Teamsin avulla tiimi tuntiin.

Molemmissa tiimi workshopeissa käytiin yleisesti vuoropuhelua nykyisestä johtamismallista, miten se on nyt toiminut nykyisessä organisaatiossa. Miten on vaikka jonkun pois lähteneen työntekijän työtehtävät, vaikuttanut muihin työntekijöihin kuormituksen näkökulmasta.

Keskusteluissa nousi jonkin verran ilmi pientä keskeneräisyyttä käytännön puolen asioiden toteuttamisessa, mutta näihin asioihin henkilöstöllä oli ymmärtävää. Koska tiimien jäsenet pystyivät toteamaan yhdessä, että asioita ollaan vielä rakentumassa ja ne ovat asioita, mitä myös tiimien jäsenet pystyvät rakentamaan.

Molemmissa workshopeissa nousi joitakin asioita, mihin yrityksen omistajat ryhtyivät tekemään joitakin muutoksia.

Yksittäisiä asioita mitä tuli esille näissä tiimi tason workshop tunneissa:

"Haluaisin, että minulla olisi erikseen projektipäällikkö omaa työtäni tukemaan.
Haluan keskittyä enemmän omaan tehtävääni"

"Haluaisin lisää oikeuksia, esimerkiksi rahan käytön oikeuksia projekteissa"

"Tiimityöskentelyssä työn suorittaminen toimii, jokainen tekee oman
tehtävänsä projektityössä"

"Aina saa apua, kun sitä tarvitsee"

"Asiat ovat vielä kesken, koska olemme toimittu vielä näin lyhyen aikaa. Mutta
olemme oikeassa suunnassa"

"Itseohjautuvuudessa on tärkeitä, että on vuorovaikutusta"

"Meidän projektityöskentelyssämme oli aikaisemmin henkilö, joka toimi
projektipäällikkönä meille. Olemme osanneet jakaa tämän pois lähteneen
tehtävät keskenämme"

"Etätyöskentelystä huolimatta tiimityöskentely toimii"

"Haluaisin olla enemmän vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, koska joudun
tekemään etätyötä"

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimustyön aloitin, kun siirryin Coresbond oy palvelukseen. Yleistettävyydeltään työn on tehty yritykselle ja yrityksen omaan käyttöön. Tutkimustyön suorituksen ohella olen samalla itse päässyt tutustumaan yrityksen henkilöstöön. Tämä tarkoittaakin, että suhteeni yritykseen on ollut suhteellisen neutraali.

Omistajien haastattelusta tulee esiin, että yritykseen on pyritty palkkaamaan itseohjautuvaa henkilöstöä. Se kuinka itseohjautuvia yksilöt ovat, voidaan yksilö verkkokyselyn perusteella lähteä arvioimaan yleisellä tasolla.

Itseohjautuvuusteorian kolmea teemaa autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuuden avulla vastaan tässä kappaleessa. Yleisesti palautteena autonomiaan liittyen, tuli pääasiassa positiivista palautetta. palautteena tuli että, omaehtoisuus toteutuu organisaatiossa ja on muutenkin hyvällä mallilla. Mainintaa oli myös matala hierarkkisessa organisaation positiivisessa mielessä. Tietysti osan henkilöstön työtehtävät sinänsä saattavat itsessään vaatia enemmän autonomisuutta, niin kuin verkkokyselylomakkeiden vastauksissa mainintaa on. Projektityöskentelyssä joudutaan yleisesti suorittamaan työtehtäviä aikataulujen ja eri projekti vaiheiden mukaan. Tämä luo omat haasteet työntekijällä toteuttaa työtehtäviään oman aikataulun mukaan.

Molemmissa tiimi workshopissa kävi ilmi, että molemmissa tiimeissä tehtävien suorittaminen eri henkilöjen välillä on sujuvaa. Vaikka joitakin henkilöstö muutoksia on tapahtunut projektityöskentelyssä, niin on silti henkilöstöt pystyneet jakamaan työyhteisöstä poistuneen henkilön työtehtävät keskenään itsenäisesti. Tiimi workshopissa kävi myös ilmi, että on halukkuutta keskittyä omaan haluttuun suoritukseen. Tämän kaltaisia asioita on tärkeätä tuoda esille itseohjautuvassa organisaatiossa. Tätä voi ajatella, että joku haluaa enemmän keskittyä omaan työtehtävään kuin, että tekee paljon moninaista tehtävää (suunnittelun, projektipäällikön, myynnin työtehtävien yhdistämistä).

Työntekijöille on annettu mahdollisuus työskennellä etänä, mikä samalla myös auttaa työntekijän toteuttamaan omaa autonomisuutta. Tämä saattaa toisaalta myös johtaa vapaamatkustusongelmaan ja synnyttämään yksinäisiä yksilöitä yhteisöön.

Yhteenkuuluvuutta yrityksessä pyritäänkin tukemaan aktiivisesti monella eri tavalla, mikä luo hyvä pohjan onnistuneelle itseohjautuvalla organisaatiolla. Pääimmäisenä syynä yhteenkuuluvuuden tukemiseen on, että henkilöstö on vielä tutustumisvaiheessa. Positiivista palautetta yhteisöllisyydestä tulikin projektityöskentelyn sujuvuudesta henkilöiden välillä ja arvostetaan yhteisiä ruokailu hetkiä.

Onnistuneen toiminnallisen tutkimustyössä tapahtuma muutos yhteisöön vaatimuksena onkin, että yhteisön jokainen yksilö osallistuu muutostyön suoritukseen aktiivisesti. Tutkimustyön suorittajana voin itse todeta esimerkiksi, että jokainen osallistui aktiivisesti workshopien suorituksessa. Kuin myös verkkokyselytten palautteiden perusteella tuntuu, että jokainen haluaa kehittää yhdessä omaa organisaatiota. Toiminnallisuuden aikana käyty vuorovaikutus, onkin henkilöstön ja yrityksen omistajien välillä on tärkeää.

Kolmas tärkeä asia itseohjautuvuusteoriassa on kompetenssi. Palautteen perusteella, tämänhetkinen työntekijän kyvykkyys on vielä kesken. Tähän syynä on, että yritys on toiminut vielä sen verran lyhyen aikaan, mikä vaikuttaa osaltaan työntekijän työtehtäviin. Siltä osin, että työntekijän työtehtävät saattavat olla välillä moninaisia.

Tiimi tason workshoppeissa tuli esille, että moni asia on vielä kesken. Tämä vaikuttaa osaltaan työntekijän työtehtäviin. Tähän työntekijöiden täytyykin osata antaa aikaa työtehtävän kehitykseen. Yritys antaa myös työntekijälle itselleen mahdollisuuden kehittää omaa työtehtävää mieleisekseen.

Itseohjautuvuusteorian mukaan omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys toimivat perustana onnistuneelle itseohjautuvalle organisaatiolle. Näiden kolmen asian tuloksena on luoda hyvinvoiva ja tasapainoinen yhteisö. Yhteenvetona lyhyesti nämä kolme asiaa toteutuvat nykyisessä organisaatiossa hyvin.

Tämän tutkimustyön tuoma arvo yritykselle on, että henkilöstö ja yrityksen omistajat pääsivät ensimmäisen kerran keskustelemaan nykyisestä johtamismallista.

Tämän työn tarkoituksena on ollut, että omistajat pääsevät tietoisuuteen nykyisen johtamismallin toimivuudesta. Nykyinen johtamismalli on ollutkin toimiva, pieniä muutoksia tämän työn aikana omistajat kerkesivät tekemään esille nousseisiin asioihin.

Arvioitaessa tämän työn luotettavuutta ja työelämän lähtökohtaisuutta ajatellen. Tiimi workshoppeissa nousi esille keskusteluissa:

” On hyvä, että joku jäsentelee ja tuo esille näitä asioita ”

” Opittiin vuorovaikutuksesta lisää ”

Tutkimustyön tietoperustassa on mainintaa vuorovaikutuksen tärkeydestä, että johtoryhmä ja henkilöstö pääsevät keskenään määrittelemään asioita ja organisaation täytyy löytää myös yhteinen näkemys. Tässä työssä jokaisella on ollut mahdollisuus päästä ääneen ja päästä määrittelemään sopivia asioita omaan organisaatioon sopivimmaksi. Yleisesti muutenkin ollut tärkeää, että itseohjautuvuudesta puhutaan työpaikalla, jotta jokaisella henkilöllä on nyt viimeistään tiedossa oman yrityksen organisaatio malli.

6.1 Oma oppiminen

Tutkimustyössä pääsin oppimaan ja tutustumaan itseohjautuvaan organisaatioon liittyviä käsitteitä kirjallisuuksista. Itseohjautuvuus aiheena on hyvin mielenkiintoinen, koska nykyään työntantajalla saattaa olla enemmän vaatimuksia työntekijää kohtaa kuin aikaisemmin. Tähän vaikuttaa omalta osaltaan vahvasti digitalisaation kehittyminen. Esimerkiksi työpäivän aikana käytettävät ohjelmistot koostuvat nykyään vanhoista ja sekä uusista järjestelmistä.

Etätyöskentely tuo mahdollisuuksia työntekijälle toteuttaa paremmin omaa autonomisuutta. Etätyöskentely vähentää paljon vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa, mikä saattaa auttaa muodostamaan yksinäisiä yksilöitä. Etäkulttuuriin myös liittyy vahvasti luottamus, työntajan ja työntekijän välillä.

Coresbond yrityksen tämänhetkinen organisaation toimivuus on pystynyt osoittamaan itselleni, että edellä olevat asiat toimivat. Kunhan luodaan yhteisö, missä jokainen saa olla oma itsensä. Yhteisö mistä oikeasti löytyy ja toteutuu myös autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyyttä. Tämän työn suurin oppiminen on ollut, että olen päässyt ensin lukemaan kirjallisuutta ja tämän jälkeen näkemään näitä samoja asioita oikeassa ympäristössä.

Toiminnallisuus vaiheen menetelmät ovat itsellenikin opettaneet lisää vuorovaikutuksesta. Ylipäättänsä, jos tämänkaltaista muutosta halutaan lähteä tuomaan yhteisöön. Niin siitä täytyy pystyä ylipäättänsä puhumaan avoimesti. Toiminnallisuuden aikana opin, että ihmisiä on paljon erilaisia. Tällä tarkoitan, että ei kaikki välttämättä halua olla täysin itseohjautuva, näin se pitää ollakin.

Itseohjautuvuus on työntekijöiden ja työnantajien oma määrittelemä organisaatio, missä toteutuu ainakin itseohjautuvuusteorian kolme tärkeää asiaa, autonomia kompetenssi ja yhteisöllisyys.

Lähteet

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma talent.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa?*. Alma Talent.

Laloux, F. (2021). *Reinventing Organizations - kohti tulevaisuuden työyhteisöjä* (J. Markula, A. Rautanen, R. Waegelein, käänt.; 1. p.). Teal suomi. (Alkuperäinen teos julkaistu 2014)

Ala-mutka, J. (2019). *Johtajuuden rakentajat*. Promedia Helsinki Oy.

Viestintätoimisto AIO, (2016). *Avoin viestintä rakentaa luottamusta ja edistää itseohjautuvuutta*. <https://viestintatoimistoaiio.fi/blogi/avoin-viestinta-rakentaa-luottamusta-ja-edistaa-itseohjautuvuutta/>

Törmälehto, M. (2018). *Valmennuksella voittoon*. Fitra.

Huttunen, T. (2020). *Luottamus: uudessa itseohjautuvassa työelämässä*. BoD, Books on Demand, Helsinki, Suomi.

Toiminen, M. (2017). *Osaamisvaje suurin haaste työn murroksessa*.

Sitra, (1.6.2017). *Osaamisvaje suurin haaste työn murroksessa*. <https://www.sitra.fi/artikkelit/osaamisvaje-suurin-haaste-tyon-murroksessa/>

Reponen, E. (18.3.2020). *Mitä on yrittäjämäinen asenne?* <https://tempo.humak.fi/mita-on-yrittajamainen-asenne/>

Kuusela, P. (2005). *Realistinen toimintatutkimus?*. Edita Prima Oy

Sitra, (6.8.2015). *Miltä kuulostaisi työpaikka, jossa ei ole pomoja eikä hierarkiaa ja jossa työntekijät rekrytoivat itse työkaverinsa?*. <https://www.sitra.fi/blogit/tutkimustiimin-viikon-varrelta-32-buurtzorg-ravistelee-hierarkkia/>

Ammattiliitto pro. (n.d). *Osaamisen johtaminen*. <https://proliitto.fi/fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-johtaminen#48399f7f>

Melisma, T (2023). *Mitä on hyvä muutosjohtaminen*.
<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Smoothteam. (2020). *Reni Waegelein: mistä tealissä on kysymys* [Kuva].
<https://smoothteam.fi/reni-waegelein-mista-tealissa-on-kysymys/>

Liite 1: Haastattelu kysymykset

Omistajien haastattelukysymykset:

Mitkä ovat teidän aikaisemmat kokemuksenne tai näkemykset yleisesti itseohjautuvuudesta?

Minkälainen organisaatio rakennemalli mielestänne työpaikalla nyt on?

Miksi itseohjautuvuuteen pyritään mennä tässä organisaatiossa?

Minkälaista hyötyä pyritään hakemaan itseohjautuvuudella?

Millä tasolla mielestänne itseohjautuvuus on mielestänne organisaatiossa, miten se näkyy?

Miten huolehditaan työntekijän hyvinvoinnista?

Kuinka hyvin tunnet työntekijäsi osaamisen?

Minkälaisiin nurjiin puoliin, olette varautuneet tai ajatelleet mitä voi tulevaisuudessa tulla?

Mitä haluatte kertoa vapaalla sanalla itseohjautuvuuteen liittyen?

Tiimi haastattelukysymykset:

Onko jokaisella oma selkeä rooli tiimissä?

Minkälainen vuorovaikutus tiimissä on?

Onko ollut ongelmatilanteita? Miksi niitä on tullut?

Onko jokaisella oma selkeä rooli tiimissä?

Minkälainen vuorovaikutus tiimissä on?

Missä olette onnistuneet?

Miten mielestänne ryhmänne ohjautuu?

Vapaa sana tiimi työskentelystä?

Liite 2: Omistajien haastattelun ja workshoppien kestot

<u>Aihe</u>	<u>Kesto:</u>
Yrityksen omistajien haastattelun kesto	54min 30 s
Workshop, itseohjautuvuusteoria	50min 45 s
Workshop, suunnittelun tiimitunti	63min 20 s
Workshop, teknisen viestintä tiimitunti	58min 30 s