



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LAURA MALÉN

Yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin luominen ja tukeminen

Case Heymo 1, Heymo by Sokos Hotels

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Malén, Laura: Yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin luominen ja tukeminen
- Case Heymo 1, Heymo by Sokos Hotels
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Lokakuu 2023
Sivumäärä: 78

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tutkia Heymo 1-hotellin yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin rakentumista. Työssä tutkitaan laadullisen tutkimuksen menetelmin prosessia ja aikaa, jolloin ensimmäistä Heymo-hotelliyksikköä avattiin ja yksikköön muodostuvaan toimintakulttuuriin ja -tapaan pyrittiin vaikuttamaan. Tutkimuksen lähestymistapa on yhdistelmä tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja ja kehittämis ehdotuksia Heymo-hotellikonseptin jatkokehitykseen.

Teoreettinen viitekehys sisältää johtamiskäytänteiden historiaa, yhteisöohjautuvuuden esimerkkiyksiköitä sekä akateemista positiivista psykologiaa johdettuna työelämäkontekstiin. Yhteisöohjautuvuutta tukevat toiminnalliset rakenteet muodostavat perustan yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin luomiselle.

Työssä tutkittiin Sokos Hotels-hotelliketjun pilottiyksikön yhteisöohjautuvuuden rakentumista toteuttamalla useita teemahaastatteluita ja tekemällä osallistuvaa havainnointia. Kerättyä laajaa haastattelumateriaalia käsiteltiin poikkeuksellisesti suoraan lainauksin, jotta haasteltavien sanoma välittyi mahdollisimman muuttumattomana. Materiaali teemoitettiin ja havainnot kerättiin taulukkoon, josta erottui kolme selkeää aihepiiriä: yhteisöohjautuvuutta tukevat toimet, johtamiskäytännöt ja tunnistetut haasteet.

Tutkimuksen lopputuloksena selvisi, että tutkimuksen aikana yhteisöohjautuvuutta ei saatu vakiinnutettua kohdeyksikköön suunnitellulla tavalla ja laajuudella. Yhteisöohjautuvien toimintatapojen oli tarkoitus edistää konsultin laatimassa aikataulussa, mutta hotellin avaamiseen ja arjen toimintoihin liittyvät aikatauluhaasteet pitkittivät organisaatiokulttuurin kehittämistyötä.

Tutkimuksen tavoite oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja niiden kautta luoda jatkokehitysehdotuksia seuraavia Heymo-hotelliyksiköitä varten. Työn tavoitteena oli myös tutkia uutta, avattavaa hotelliyksikköä ja olla edesauttamassa organisaatiomalleihin liittyvää kehitystä S-Ryhmässä. Tiimin edistymistä asteittain yhteisöohjautuvaksi tutkittiin ja dokumentoitiin kohdeorganisaation toivomalla tavalla, ja asetetuissa tutkimustavoitteissa voidaan nähdä onnistuneen.

Avainsanat: Yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, organisaatiokulttuuri

Abstract

Malén, Laura: Creating and supporting community-driven organization culture – Case Heymo 1, Heymo by Sokos Hotels

Master's thesis

Degree programme in Management and Service Business

October 2023

Number of pages: 78

This thesis is a research-based development project aimed at investigating the formation of a community-driven corporate culture within the Heymo 1 hotel. The study utilizes qualitative research methods to examine the process and time frame during which the first Heymo hotel unit was opened and how the organizational culture and practices within the unit were influenced. The research approach combines case study and action research. The goal of the thesis is to create new ways of operating and propose development recommendations for the ongoing development of the Heymo hotel concept.

The theoretical framework includes the history of leadership practices, examples of community-driven organizations, and academic positive psychology applied to the context of the workplace. Functional structures supporting community-driven practices form the foundation for creating a community-driven corporate culture.

The study investigated the development of community-driven culture in a pilot unit of the Sokos Hotels hotel chain by conducting several theme interviews and participating in observations. The collected interview material was processed using direct quotations, allowing the respondents' messages to be conveyed as faithfully as possible. The material was categorized by themes, and observations were collected in a table, highlighting three distinct areas: actions supporting community-driven culture, leadership practices, and identified challenges.

As a result of the research, it was revealed that during the study period, community-driven culture was not fully established in the target unit as planned in terms of scope and depth. The development of community-driven practices was supposed to progress according to the consultant's schedule, but challenges related to the opening of the hotel and daily operations extended the work on organizational culture development.

The goal of the research was to obtain answers to research questions and, through them, create development proposals for future Heymo hotel units. The aim of the thesis was also to investigate the new hotel unit being opened and contribute to the development of organizational models within S-Group. The gradual progress of the team toward becoming community-driven was studied and documented in the manner desired by the target organization, and the set research objectives can be considered successful.

Keywords: Community-driven, self-steerability, organization culture

ALKUSANAT

Suuri kiitos kaikille, joiden kanssa minulla oli kunnia tutustua tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Kohtasin suuren määrän huippuammattilaisia, joiden kanssa työskentely antoi runsaasti inspiraatiota ja näkemystä tulevaan. Kiitos myös Jollas Instituutille saamastani tuesta opiskeluun työnteon ohella.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	9
2.1 Kohdeorganisaation esittely	9
2.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys	12
3 ITSEOHJAUTUVUUS JA YHTEISÖOHJAUTUVUUS	14
3.1 Modernin johtamisotteen käsitteet	14
3.2 Organisaatiokulttuurin eri tasot	19
3.3 Buurtzorg, yhteisöohjautuvuuden menestystarina	24
3.4 Hierarkkinen johtamisote ei vastaa tulevaisuuden työelämätarpeita ...	26
3.5 Positiivinen psykologia työelämässä	28
4 YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA TUKEVAT RAKENTEET JA TOIMINTATAVAT	32
4.1 Yhteisöohjautuvuus muodostuu yksilön toiminnasta, tiimin potentiaalin hyödyntämisestä ja modernin johtamisen kokonaisuudesta	32
4.2 Yhteisöohjautuvuutta tukevat toiminnalliset rakenteet	33
5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	38
5.1 Lähestymistapa	38
5.2 Tiedonkeruumenetelmät	39
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	41
6.1 Tutkimuksen vaiheet	41
6.2 Havainnointi: Fixertiimin valmentautuminen, hotellin avaus ja toimintamallien rakennus	46
6.3 Haastattelut	52
6.3.1 Karoliina Jarenkon haastattelut ja työpajat	53
6.3.2 Jukka Kaartisen haastattelu	55
6.3.3 Lead fixerin haastattelu	58
6.3.4 Fixerin haastattelu	61
6.4 Tutkimusaineiston analysointi	62
6.4.1 Yhteisöohjautuvuutta tukevat toimet	64
6.4.2 Johtamiskäytänteet	64
6.4.3 Tunnistetut haasteet	66
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	67
7.1 Kehittämisehdotukset seuraavan Heymo-hotellin avaustyöhön	68
7.2 Tulosten hyödynnettävyys	72
7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman ammatillisen kehittymisen arviointi ...	73
LÄHTEET	75

LIITE 1: MIRO-TYÖPAJAT	78
------------------------------	----

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhteisöohjautuvuuden rakentumista ja toteutumista kohdeyksikössä, joka kehittämistyön alkaessa oli vasta rakenteilla. Kohdeyksikkönä toimivan Heymo 1 on Heymo by Sokos Hotels-ketjun ensimmäinen yksikkö ja samaan aikaan eräänlainen elävä pilottihanke, jossa Heymon yhteisöohjautuvuuden konseptia päästään testaamaan aidossa liiketoimintaympäristössä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta, jotka ovat ajankohtaisia teemoja ja liittyvät moniin nykypäivän haasteisiin. Yksilön kokemustaso ja yhteisö- ja organisaatiotasot ovat vahvasti läsnä näissä teemoissa. Filosofi Frank Martela on kuvannut yhteisöohjautuvuutta nykyisen työelämän hierarkian vastakohtaksi – sen sijaan, että valta ja päätökset keskittyisivät yrityksen johdolle, annetaan tiimin itse päättää mitä pitää tehdä ja miten, jotta yritys menestyy ja asiakasta palvelee parhaalla mahdollisella tavalla (Filosofian Akatemia, 2020). Nykyään tunnustetaan hyvin, miten perinteinen hierarkia eristää ihmisiä toisistaan, vaikeuttaa tiedonkulkua ja hidastaa kehitystyötä. Lisäksi hierarkian ongelman liittyvät motivaatioon: käskytykset tappaa ihmisten sisäisen motivaation. (Martela & Jarenko, 2015, s. 127.) Ihmisen luontainen tarve olla vapaa liiallisesta auktoriteetista ja eriarvoisuuden kokemuksesta tunnustetaan laajalti (Bregman, 2020, s. 106), mutta yhä kehitys irti vanhan mallisesta hierarkiasta on tähän saakka tapahtunut hitaasti.

Opinnäytetyön tavoitteena on osaltaan lisätä työelämän inhimillisyyttä, edistää tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta sekä käsitellä työn merkityksellisyyttä. Työhyvinvointi ja työn merkityksellisyyden tarve tunnustetaan monissa organisaatioissa, mutta valtaosa ei näe vielä ratkaisua näihin jatkuviin haasteisiin. Simon Sinek (2022) nimeää toiminnan takana olevan ”miksi”-kysymyksen olevan avaintekijä, kun tutkitaan syitä toiminnan puutteissa tai vastaavasti

menestyksen takana. Yritykset, joilla on vahva käsitys siitä, *miksi* työtä tehdään, pystyvät inspiroimaan ja sitouttamaan työntekijöitään. Tarkoituksellisuuden tunne työn takana on palkkaa tai korvausta voimakkaampi motivaattori, ja vertautuu jopa aatteellisuuteen. Kun työpaikalla on luotu toverillinen ja luottamuksellinen suhde työntekijöihin, toimivat työntekijät innovatiivisemmin, ja heidän työhönsä kohdistama intohimo houkuttelee sinne töihin uusia, niin ikään innostuneita ihmisiä. Tämä synnyttää positiivisen kehän, jossa yritykset, joiden kanssa teemme mielellämme kauppaa, ovat usein myös parhaita työnantajia. Kun yritys täyttyy innostuneista työntekijöistä, on huomattavasti todennäköisempää, että yrityksen erityisyys välittyy myös yrityksen ulkopuolelle, jolloin se välittyy maineena: asiakaskuntaan, sidosryhmiin ja mediaan. Näissä aidosti syytä toiminnan takana miettineissä, usein valveutuneissa ja yhteiskunnallisesti hyvää tekevissä yrityksissä, on myös ymmärretty, että kukaan johtoporaasta alkaen ei näe itseään toisten yläpuolella tai toista vähemmän tärkeänä. (Sinek, 2022, s. 128.)

Johtamisen vaikutusta siihen, miten tuottavuus kasvaa henkilöstön kokonaishyvinvoinnin ja sitoutumisen kautta, ei kuitenkaan vielääkään ymmärretä tarpeeksi. Suomen kilpailukyky niin tänä päivänä kuin tulevaisuudessa on aineetomassa pääomassa, korkeassa asiantuntijuudessa ja osaamisessa. Yrityskulttuuri, jota johdetaan vain kvartaalisin mittarein, ei anna tilaa luovuudelle, innovoinnille eikä siten työssä viihtymiselle. Kuitenkin pelkät tulokselliset mitarit ovat ne, jotka nähdään merkittävänä, koska myönteistä työyhteisöä on vaikeampi mitata, vaikka työtyytyväisyyskyselyitä pidettäisiinkin. (Kurvinen, 2020, s. 18-19.)

Lisäksi yritykset toimivat valtavan verkostoituneina kokonaisuuksina. Itseohjautuvuus on keino lisätä merkityksellisyyden kokemusta, ymmärrystä työhön liittyvistä syy-seuraussuhteista, kasvattaa ammattitaitoa ja mahdollistaa yritykselle elintärkeä ketterä kehitys. Myös nykyisessä kiihtyvän kompleksisessa maailmassa ja työelämässä itse- ja yhteisöohjautuvuus voidaan nähdä myös keinona keventää ja yksinkertaistaa päätöksentekoa ja hierarkiaa. Itse- ja yhteisöohjautuvuus eivät ole nopeita korjausliikkeitä, mutta ne osuvat ytimeen – ei riitä, että tehdään jotain, vaan tärkeintä on, että tehdään oikeita asioita.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan täysin uudentyyppisen ja hierarkiastaan emoyhtiöstään merkittävästi eroavan hotellikonseptin ensimmäisen yksikön luomista, rakentumista, avaamista ja toiminnan käynnistymistä. Heymon hotellikonseptissa on tietoisesti uudelleenmuotoiltu monia tyypillisiä hotellialan toimintoja, ja yhtenä niistä on uudelleenmuotoiltu myös organisaation hierarkia ja toimintojen rakentuminen. Tämä opinnäytetyö keskittyy juuri kohdeyksikön hierarkian uudelleenmuotoiluun yhteisöohjautuvuuden avulla. Opinnäytetyö on uudistamisperusteinen, ja työssä ollaan aktiivisesti mukana luomassa ja tutkimassa uusia toimintatapoja niin tutkittavaan kohdeyksikköön kuin tulevaisuudessa laajenevaan Heymo-hotelliketjuun.

Olen päässyt osallistumaan mielenkiintoiseen projektiin ja tutkimaan laajaa käynnistys- ja kehittämisprosessia. Tämä opinnäytetyö yhdistää teoriaa, laadullista tutkimusta ja omia osallistuvia havaintojani. Kehittämistyön ote on tutkimuksellinen hybridi, ja tässä työssä päästään tutkimaan uusia mahdollisuuksia, ja kehittämään työympäristöä sisäisesti. Tämä työ etsii myös osaltaan vastauksia siihen, minkälaisella organisaatio- ja johtamismallilla vastataan hotelli-työssä ja laajasti työelämässä tapahtuviin muutoksiin.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa toimii SOK Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus, joka vastaa hotelli- ja ravintolakonseptien kehityksestä ja ohjauksesta Suomessa ja Tallinnassa. SOK Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus on luonut Heymon konseptin ja kehittää sitä edelleen hotellioperaattoreiden kanssa. SOK Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus on osa S-Ryhmän alueosuuskauppojen yhdessä omistamaa SOK:ta, eli Suomen Osuuskauppojen

Keskuskuntaa. Kohdeorganisaationa toimii osittain myös SOK:n tytäryhtiö Sokotel. Sokotel operoi S-Ryhmän 22 hotellia, ja myös Heymo 1-hotellia.

S-Ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa. S-Ryhmä koostuu 19 itsenäisestä alueosuuskaupasta, jotka yhdessä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja sen tytäryhtiöiden kanssa muodostavat S-Ryhmän. S-Ryhmä harjoittaa liiketoimintaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan aloilla. Lisäksi S-Ryhmä tarjoaa S-Pankissa pankkipalveluja asiakasomistajille. S-Ryhmä on asiakkaidensa omistama, ja sen toiminta-ajatuksena on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajilleen. (S-Ryhmä, 2021.) S-Ryhmän missio on ”Teemme yhdessä paremman paikan elää”.

S-Ryhmän yksi menestystekijä on pitkään ollut pitkälle viety ketjutoiminta: ketjuohjattavuus ja toimivien konseptien monistaminen. SOK Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus (myöhemmin Mara-ketjuohjaus) vastaa S-ryhmän mara-toimialan kehittämistyöstä ja konseptien yhdenmukaisuudesta. S-Ryhmä operoi Suomessa kahta hotelliketjua, Sokos Hotelleja ja Radisson Blu-hotelleja. SOK Mara-ketjuohjaus laatii valtakunnalliset toimintamallit ja ketjutason ohjeistukset mara-toimialojen eri liikeideoihin, kuten esimerkiksi Sokos Hotellien eri konsepteille ja S-Ryhmän eri ravintolaliikeideoille.

Opinnäytetyön taustalla vaikuttavat työn aihepiirin voimakas ajankohtaisuus ja uuden toimintakulttuurin luomisen tukeminen. Opinnäytetyön alkuperäisen aiheenvalinnan alkusysäys oli Sokos Hotellin uuden, neljännen hotellityypin lanseeraus marraskuussa 2021. Sokos Hotelsin alkuperäiset hotellityypit Original, Break ja Solo täydentyivät uudella, Heymo-hotellityypillä. Ensimmäinen yksikkö Heymo 1 by Sokos Hotels rakennettiin Espoon Keilaniemeen. Heymo 1-hotelli on tasavertainen jäsen osana Sokos Hotels-hotelliportfolioa, mutta hotellikonsepti poikkeaa monilta osin alkuperäisistä hotellityypeistä. Heymo on pelkistettyjen palvelujen hotellityyppi, jossa avainasemassa ovat samanaikaisesti pitkälle viety digitaalisuus ja asiakaslähtöinen palvelu. Heymon ajatuksena on tarjota alusta kaupungin kokemiseen: keskiössä on laadukas

peruspalvelu, eli turvallisen, rauhallisen ja laadukkaan unen takaaminen, jota täydentävät paikallisesti ja digitaalisesti ostettavat lisäpalvelut. Paikan päällä olevaa vastaanottohenkilökuntaa, fixereitä, on hotellilla ympäri vuorokauden, ja he ovat aina tarvittaessa auttamassa, kertomassa parhaita vinkkejä kaupungin kokemiseen sekä kokonaisuudessaan luomassa yhteisöllistä ilmapiiriä hotelliin. (Sokos Hotels, 2021.)

Hotellilla on hyvin strateginen sijainti lähellä metroa, keskellä tiheää yrityskeskittymää, Aalto-yliopistoa ja samalla merellistä luontoa. Heymo-hotelli edustaa uudenlaista flexible service-kategoriaa, jossa hotellipalveluja on pelkistetty, ja tarvittavat lisäpalvelut on mahdollista ostaa erillisinä hotellilta tai lähiympäristöstä. Hotelli osaltaan taistelee tuttuja käytänteitä vastaan, ja toimii uudentyyppisenä alustana kaupungin kokemiseen.

Teknisesti Heymo on pyritty rakentamaan yksinkertaiseksi operoida. Hotellin aulassa on Heymo Station, niin kutsuttu grocenrant deli. Siinä yhdistyvät mahdollisuus nauttia aamiaista ja lounasta ympäri vuorokauden lasiovisten kylmiöiden valikoimatarjonnan avulla ja lähettipalveluiden kautta tilattavien ruokien lämpökaappisäilytys. Aulassa on aina tarjolla teetä ja kahvia hotellin asukkaille. Sujuvan asiakaskokemuksen eteen on tehty monia uusia digitaalisia kehitystoimia, kuten sisään- ja uloskirjautuminen itsepalveluautomaateilla ja ruoka- ja lisämyyntituotteiden osto älykaappien avulla. Näiden eteen on tehty runsaasti sisäistä teknistä kehitystyötä, joka oli osittain avausvaiheessa vielä työn alla. Heymon kohderyhmää on erityisesti milleniaalisukupolvi, johon kuuluvat matkustavat tietotyöläiset, kulttuurinnälkäiset edelläkävijät ja aktiiviset ja vastuulliset matkailijat. (SOK Mara-ketjuohjaus, 2022.)

Heymo-hotelli pyrkii yhdistämään nämä diginomadit samanhenkisten joukkoon, ja tekemään sen elävästi. Yhteisöllinen hotellikonsepti koskee sekä asiakkaiden että henkilökunnan yhteisöllisyyttä. Asiakkaille tähän tarpeeseen on luotu erillinen "social space" hotellin kellarikerrokseen, joka toimii olohuone-
maisena yhteisenä etätyöhuoneena. Henkilökunnan jäseniltä tarvitaan konseptin mukaisesti kykyä toimia itseohjautuvasti, eli kykyä ja halua tehdä työtä itsenäisesti ja ilman jatkuvaa ulkopuolista kontrollia. Kun itseohjautuvaa tiimiä

johdetaan, korostuvat luottamus ja psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus ja motivaatio. Avainasemassa on vastuun ja mahdollisuuksien antaminen tiimin jäsenille ja tiimille. Itseohjautuvuuden hyöty syntyy toiminnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä: kun yksilön annetaan kehittää uusia ideoita läpi koko työnteon kentän, työtavat jalostuvat ja tehostuvat, ei pelkästään ohjeita seurata ja ainoastaan lopputulosta kehitetä. (SOK Mara-ketjuohjaus, 2022.)

2.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimivia malleja ja toimintatapoja yhteisöohjautuvan organisaation luomiseen, tukemiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyön aiheen valinta käsittelemään yhteisöohjautuvuutta ja kohteen rajaaminen käsittelemään ensimmäistä Heymo-konseptin yksikköä määrittelevät myös tutkimuskysymyksiä.

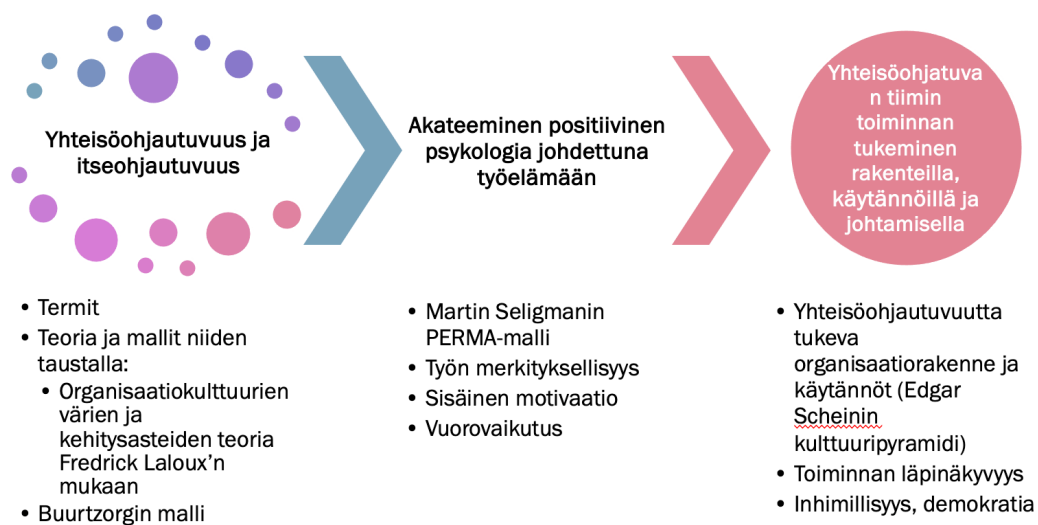
Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten tukea yhteisöohjautuvan organisaatiomallin muodostumista?
- Miten yhteisöohjautuvaa yksikköä johdetaan?
- Miten turvata yhteisöohjautuvuutta, joka elää osana perinteisen tyyppistä organisaatiota?
- Onko yhteisöohjautuva organisaatiomalli mahdollista ulottaa laajempaan käyttöön S-Ryhmässä?

Ensimmäinen kysymys on tutkimuksen päätutkimuskysymys. Yksi opinnäytetyön tavoite on Heymo 1-hotellin avaamisen ja yhteisöohjautuvan kulttuurin rakentumisen dokumentointi konseptin jatkokehitystä varten. Toimeksiantaja, SOK Mara ketjuohjaus, pyrkii ketterän kehittämisen malliin, ja konseptikehittämisen onnistumiseen. Jo ennen ensimmäisen Heymo by Sokos Hotels yksikön avaamista toiminnan kehittämistä suunniteltiin jo pitkällä tähtäimellä, ja parhaita oppeja ja käytäntöjä on tarkoitus viedä seuraaviin yksikköihin. Opinnäytetyön tavoitteena onkin osittain myös havainnoinnin kautta toimivien käytäntöjen esiin nostaminen, ja toimimattomien käytäntöjen tunnistaminen.

Työn teoriaosuus jakautuu kolmeen osaan (Kuvio 1.). Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osa sisältää johtamiskäytänteiden historiaa, jotta yhteisöohjautuvuuden konteksti ja kehitys ovat ymmärrettävissä. Toinen osa teoriasta esittelee työelämään johdettua akateemista positiivista psykologiaa, joka liittyy vahvasti kehitystyön taustalla vaikuttavaan ihmiskäsitykseen. Kolmas osa koostuu siitä, miten yhteisöohjautuvuutta voidaan käytännössä tukea rakenteilla ja johtamisella. Lisäksi tässä osassa teoreettista viitekehystä esitellään yhteisöohjautuvuuden esimerkkiyksiköitä.

Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Teoreettisen viitekehyksen on määrä taustoittaa tutkimusta ja myös esitellä yhteisöohjautuvuuden mahdollisuuksia esimerkein. Erityisesti Fredrick Laloux'n teal-teoria esitellään laajasti. Teal on tunnetuin perinteisemmistä hierarkkisista rakenteista poikkeava organisaatiokulttuuri- ja johtamisjärjestelmä.

3 ITSEOHJAUTUVUUS JA YHTEISÖOHJAUTUVUUS

3.1 Modernin johtamisotteen käsitteet

Tämä opinnäytetyö keskittyy pääosin yhteisöohjautuvuuteen, mutta jotta voidaan käsitellä yhteisöohjautuvuutta, on myös samalla käsiteltävä itseohjautuvuutta rinnakkaisteemana. Yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus ovat toisensa sisäkkäisiä käsitteitä, ja kummallekin käsitteelle ja termille on useita määrittelyjä. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että työelämässä itseohjautuvuus kuvaa toimintatapaa, jossa yksilöllä on annettu vapaus ja vastuu oman toiminnan kehittämistä. Itseohjautuvuus on kykyä toimia omaehtoisesti: yksilöllä on päämäärä, tarvittava osaaminen ja sisältä kumpuava motivaatio (Martela & Jarenko, 2017, s. 12). Itseohjautuvuus on täten yritteliäisyyttä, tietynlaista yrittäjämäistä suhtautumista, jossa muutokseen sopeutuminen mahdollistaa tehokkuuden ja innovatiivisuuden. Se on yksilön työelämävalmiuksien kehittämistä ja yksilön vahvuuksien käyttämistä. Jotta itseohjautuvuus suuntautuu työpäikällä toivottuun toimintaan, vaatii se, että työntekijä on omaksunut työnantajan arvot ja tavoitteet, ja ne ovat linjassa yksilön omien arvojen ja tavoitteiden kanssa. Suotuisten olosuhteiden, ilmapiirin ja arvolähtöisyyden toteutuessa yksilö kantaa vastuuta ja uskaltaa ottaa riskejä. (Launonen, 2021, s. 57).

Yhteisöohjautuvuus taas kuvaa tietynlaista työelämän hierarkian vastakohtaa. Työelämäkontekstissa yhteisöohjautuvuudessa valta ja päätökset eivät keskity yrityksen johdolle, vaan tiimi saa itse päättää, miten yritys menestyy ja palvelee asiakkaita parhaiten. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa käskyt eivät tule ylhäältä päin, vaan päätöksentekoprosessissa tiimi toimii itsenäisesti. Tärkeää on, että ne työntekijät, joihin päätös suoraan vaikuttaa, ovat aina mukana tekemässä päätöstä. Perinteinen hierarkia tutkitusti eristää ihmisiä, hidastaa kehitystyötä ja vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Yhteisöohjautuvuus vastaa ihmisen tarpeeseen olla vapaa auktoriteetista ja eriarvoisuudesta. Yksinkertaistettuna yhteisöohjautuvuus on yhteistä työntekoa ja yhteistä työn koordinoitua (Gamrasni, Koistinen, Kostamo, Laintila, Launonen, Malkavaara, Martela, Mäkkeli, Salovaara & Vuori, 2021, s. 106). Kyseinen tutkija- ja

kirjoittajajoukko määrittelee yhteisöohjautuvuuden termin kuvaamaan yhteisöä, jossa koko systeemi ylläpitää demokraattisia toimintatapoja. Systeemillä tarkoitetaan työyhteisön kokonaisuutta laaja-alaisesti, ja siihen kuuluvat sen rakenne, käytänteet ja prosessit (Salovaara, 2020, s. 57). Yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa on uudelleen muotoiltava työnteon rakenteita ja vahvistettava yhteisöohjautuvuutta tukevia käytänteitä. Keskeisessä roolissa ovat hajautettu päätöksenteko, tiimin konfliktien hallinta, tavoitteiden asetanta ja palautteenanto. (Salovaara, 2020, s. 101–110.)

Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden termistö ja aihepiiri ovat muodikkaita ja hyvin ajankohtaisia, koska käynnissä on inhimillisten työelämätaitojen vallankumous. Jo vuonna 2017 Ilmarinen julkaisi laajan Future score- tutkimuksen, johon osallistui Suomessa 800 organisaatiota ja 2 400 työntekijää. Future scoren taustalla ovat asiantuntijoiden skenaariot työelämän muutoksista ja siinä luodaan kuvaa yksilön ja organisaatioiden muutoskyvystä ja valmiuksista suhteessa työelämän muuttuviin valmiuksiin. Tutkimuksen tulosten mukaan kymmenen tärkeimmän työelämätaitoa liittyvät kaikki vuorovaikutukseen, yksilön itsetuntemukseen ja muutosvalmiuteen. Ihmistaidot siis ohittivat täysin suuresti esillä olevat tekniset erityistaidot, kuten esimerkiksi koodauksen tai ohjelmisto-osaamisen. Inhimillisen pääoman kehitys tulee siis nousemaan avainasemaan, vaikka toimisimme tulevaisuudessa enemmän myös koneiden ja algoritmien kanssa. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019, s. 47–48.)

Myös tulevaisuustutkija Minna Koskelo nimeää työelämän inhimillisen vallankumouksen yhdeksi suurimmista nähtävissä olevista trendeistä. Hyvinvointivaltioissa on selvästi nähtävissä, miten keppi ja porkkana eivät aidosti toimi enää johtamisen välineinä. Ulkoisten motivaattoreiden sijaan motivaation sisäsyntyiset tekijät, kuten autonomia, työn tarkoitus, pärjääminen ja yhteenkuuluvuus ovat nousseet ratkaiseviksi tekijöiksi, kun yritykset kilpailevat parhaista työntekijöistä työntekijäkokemuksen ja yrityskulttuurin avulla. Arvovetoisuuden trendi taas nostaa yritysten vastuullisuuden valokeilaan, ja se, miten yritykset toimivat esimerkiksi kansainvälisten konfliktien myötä- tai vastavaikuttajina, vaikuttaa niin asiakkaisiin kuin työntekijöihin. Mainittujen tulevaisuustrendien lisäksi on tunnistettavissa niin sanottuja vastatrendejä. Tämän opinnäytetyön

aihepiirin suhteen yhtenä esimerkkinä vastatrendistä työelämän inhimilliselle vallankumoukselle voidaan nähdä monipaikkaisuuden trendi. Monipaikkaisuuden trendissä etätyön ja eri alustoilla tehtävän työn määrä kasvaa, ja tämä kasvu ulottuu myös asiakastyöhön, joka usein nähdään vaikeimmin digitalisoituvana työnä. Kuten trendit yleensäkin, tulevaisuustrendit ovat vaihtelevalla voimalla ja laajuudella leviäviä, ja osittain päällekkäisiä. (Koskelo, 2023.)

Innovaatioiden tuottaminen, toiminnan nopea kehittäminen, parhaiden osajien rekrytointi ja työmotivaation lisääminen ovat parhaita keinoja vastata näihin haasteisiin, ja samalla ne tekijät, jotka tekevät itse- ja yhteisöohjautuvista yrityksistä niin menestyneitä. (Martela & Jarenko, 2017, s. 32.). Näissä yrityksissä ei ”tehdä mitä huvittaa tai eletä kaaoksessa”, vaan kaiken takana on syvä tarve tiedostaa asioiden syy-seurausyhteyksiä ja merkitysyhteyksiä ennen kuin toimitaan. Kokonaisuuden ymmärrys ja kyky tehdä aitoa yhteistyötä korostuvat (Akola, 2020, s. 10). Myös erityisesti ketterän johtamisen elementit ovat sovellettavissa yhteisöohjautuvan toiminnan tukemiseen (Scrum Guiden uusin versio, 2020).

Termi johtamisote kuvaa tapaa, jolla valtaa käytetään, ja organisaatiolla tarkoitetaan tässä työssä työyhteisöä, jossa työtä tehdään yhteisen päämäärän eteen (Salovaara, 2020, s. 8). Suomen arvostetuimpiin yritysjohtajiin lukeutuva Matti Alahuhta määrittelee yrityskulttuurin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat arvot, toimintatavat, vuorovaikutus, historia ja yleensäkin kaikki viralliset ja epäviralliset käytännöt yhdessä. Yrityskulttuuri on verrattain pysyvä ja hitaasti muuttuva, mutta muutos on kuitenkin mahdollista. Yrityskulttuuria on mahdollista muokata ja viedä haluttuun suuntaan määrittelemällä arvot tavoiteltavalle kulttuurille ja kehittämällä toimintaa vastaamaan näitä arvoja. Arvojen työstämisen lisäksi keskeinen keino kehittää yrityskulttuuria ovat avainhenkilövalinnat. (Alahuhta, Häikiö, & Seppänen, 2015, s. 134–135.) Yrityskulttuuri on monimutkainen ja monitasoinen kokonaisuus, mutta sen keskeinen tarkoitus on yhdistää jäsenet yhteisöön eri ilmenemistavoin. Yrityskulttuuri koostuu tiedostetuista tai tiedostamattomista arvoista, rakenteista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat jäsenten käyttäytymistä ja erottavat yrityksen muista yrityksistä. (Luukka, 2022.)

Rinnakkaisia termejä itseorganisoituva organisaatio ja yhteisöorganisoituva organisaatio käytetään myös, ja näissä erot muodostuvat sen mukaan, minkälaisia painotuksia yrityksessä tiimeillä on suhteessa hierarkiaan ja minkä verran itsenäisyyttä rakenteiden uudelleen järjestämiseen niissä on. Tässä työssä käsitellään pääosin yhteisöohjautuvan organisaation käsitettä, vaikkakin osa termeistä ovat osittain päällekkäisiä. Verrokkina uusille organisoitumisen tavoille on perinteinen hierarkkinen organisaatio, joka on selkeästi yleisin ja tyyppisin organisaatiomalli. Hierarkkisessa organisaatiossa ylin johto tekee strategiaa ja työn tekemistä koskevat päätökset, ja ohjaa ja valvoo ylhäältä alaspäin työntekijöitä. Strategia laaditaan pienen ydinporukan kesken, ja vain lopputulos kommunikoidaan henkilöstölle. Toimintaympäristön muutoksiin reagointi on hidasta, ja se vaatii monen tason menevää hyväksymisketjua. Hierarkian olemassaolo harvoin johtuu siitä, että se olisi kokonaisuuden kannalta järkevä tapa organisoitua, vaan se usein laaditaan tukemaan hierarkian yläpäässä olevien valta-asemia. (Martela & Jarenko, 2017, s. 16–17.) Hieman kärjistäen voidaan sanoa, että yhteistyön rooli perinteisessä hierarkkisessa kulttuurissa on perustunut työntekijöiden vertaisuuteen ja jaettuun uhriutumiseen, jossa annettuja käskyjä totellaan ylhäältäpäin ja kollektiivista suunnitelmaa toteutetaan annettujen määräysten ja sääntöjen mukaan (Akola, 2020, s. 167). Hierarkia on myös aina tietynlaista vertailua, joka johtaa ehtojen asettamiseen.

Yleistäen voidaan sanoa, että yhteisöohjautuva organisaatio koostuu usein kohtuullisen itseohjautuvista yksilöistä. Jotta organisaatio voi olla yhteisöohjautuva, tulee siihen kuuluvien yksilöiden kyetä johtamaan itseään ja omaa toimintaansa, ja nähdä oma roolinsa osana yhteisöä, jossa tavoitellaan kokonaisvaltaista kehittymistä. Aidosti itseohjautuva ihminen tuntee siis itsensä ja osaa kuunnella myös muita (Akola, 2020, s. 10). Itseohjautuvuuden termin keskiössä on siis yksilö, ja itseohjautuvuutta tavoiteltaessa itsensä johtaminen korostuu. Kun taas käsitellään yhteisesti haettua toimintatapaa ja -suuntaa, muuttuu toiminnan suunta yksilötason ulkopuolelle, yhteisöön ja täten yhteisöohjautuvuuteen (Salovaara, 2020, s. 9).

Yhteisöohjautuvan organisaation toiminnan rakentumisen kannalta tärkeimmät ratkaistavat teemat ovat hyvin selkeiden tavoitteiden asettaminen, päätöksenteosta sopiminen erimielisyystilanteissa, psykologinen turvallisuus ja itseymmärryksen lisääminen. Kaikkien on tiedettävä toiminnan suunta ja kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Tiimin jäsenten henkinen kypsyys ja joustavuus korostuvat myös: on tärkeää, että työssä uskaltaa olla oma itsensä ja epäonnistua. Oleellista on, että yksilöt tunnistavat sekä omat että työpaikan arvot, ja keitä tiimiläiset ovat yksilöinä. (Savaspuro, 2019, s. 48–49.)

Jaetun johtamisen käsite on myös lähellä yhteisöohjautuvuutta: jaettu johtaminen rakentuu uudentyyppisistä dialogisista käytännöistä, jotka perustuvat yhdessä tekemiseen, moniäänisyyteen ja erilaisuuden hyväksymiseen ja hyödyntämiseen. Jaettuun johtajuuteen kuuluu johtajuuden kehollinen ja kokemuksellinen osaaminen, sekä tunteiden merkityksen ymmärrys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Tienari & Meriläinen, 2009, s. 150–151).

Jaettu johtaminen kuvaa tilannetta, jossa työyhteisön jäsenet kulkevat samaan suuntaan, ratkoen vastaan tulevia haasteita keskustellen. Se on vuorovaikutukseen liittyvä taitolaji, jossa perusta on oikeudenmukaisessa johtamisessa ja tiimin hyvän työskentelyn jatkuvassa vaalimisessa. Jaettu johtaminen ei tarkoita työn delegointia, koska se ei ole vastuunsiirtoa ja heitteillejättöä. Johtamisen ollessa suurelta osin vuorovaikutukseen liittyvä taito, ja jaetussa johtajuudessa erityisesti innostuneisuuden ja motivaation vaalimisen tärkeys korostuu. Lisäksi jaetussa johtamisessa tunnistetaan johtajuuden prosessiluontoisuus: johtajuus toteutuu 1) esihenkilön, 2) alaisten, 3) tilanteiden eli kontekstin ja 4) tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. Onnistuessaan tämän johtamisprosessin tuloksena syntyy tuloksellista toimintaa, ja asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Kuitenkin usein johto on liian kaukana tunnistaakseen asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeita. Usein myös yritykset on jaettu liian kapea-alaisesti yksiköihin ja työtehtäviin, jolloin asiakasta pompotellaan henkilöltä toiselle ja toiminnan sujuvuus kärsii merkittävästi. Toiminnan sujumattomuuden syy löytyy useimmiten kulttuurillisesti vanhanaikaisesta tavasta jäsentää organisoitumista. Perinteisten organisoitumisen tapojen mallit on luotu aikakaudella, jolloin tekniikka, työntekijöiden koulutustaso ja

asiakkaiden odotukset olivat kaikki radikaalisti nykyistä alhaisempia. Tämän päivän organisaatioissa johdolla ei useinkaan ole eniten tietoa markkinasta, asiakkaista ja tehokkaimmista työtavoista. Usein paras tietämys näistä organisaatiolle keskeisistä asioista on hajautunut laajalle läpi organisaation. Ihmisten työhön liittyvän potentiaalin, avuliaisuuden hengen ja osastojen välisen yhteistyön saa tehokkaimmin laskemaan näennäistehokkuudella, jolla jokaista yksilöä arvioidaan pelkästään omien tulostavoitteiden ja omien tehtäviensä suorittamisen perusteella. Tällöin päädytään siihen, että kaikki yrityksessä tekevät kovasti töitä, mutta asiakkaat ovat tyytymättömiä ja useat yrityksen työntekijät voivat pahoin. (Juuti, 2013, s. 10, 13–17.)

Yksi tunnetuimmista itseohjautuvuuden pioneeriyrityksistä Suomessa on teknologiayritys Vincit. Vincitin perustaja Mikko Kuitunen kirjoittaa vuoden 2022 trendikatsauksessa: ”Johtamisen hajautuessa tulee myös valtarakenteiden hajautua. Samalla käy selväksi vallan ja johtamisen tärkein ero. Valta on sitä, että saa jonkun tekemään sellaista, mitä hän ei muuten tekisi. Johtaminen taas on sitä, että autetaan jotakuta onnistumaan siinä, mitä hän on tekemässä. Tämä murentaa tavanomaiset keskittyneet valtarakenteet, jolloin valta ja vastuu saadaan tasapainoon kaikilla organisaation tasoilla.” (Vincit, 2022, s. 6.) Vastuun ja vallan ollessa tasapainossa tittelien ja käskyvallan merkitys poistuvat, ja jokainen on vastuussa yhteisön jäsenten ja sen myötä koko yhteisön auttamisesta. Tällöin yhteisössä tai yrityksessä päästään jo yhteisöohjautumisen tasolle, joka perustuu ymmärrykseen siitä, että kollegan mielipiteellä on yhtä paljon painoarvoa kuin omalla mielipiteellä. Yhteisöohjautuvuuden ydin on yksilön eriytymisen ja yhteisöön integroitumisen yhdistämisessä kestäväällä tavalla. (Vincit, 2022, s. 6.)

3.2 Organisaatiokulttuurin eri tasot

Itseohjautuvuuden ilmiön huomattava pioneeriteos on Frederick Laloux’n vuonna 2016 ilmestynyt kirja *Reinventing organizations*. Se on muodostunut kansainvälisen työelämän itseohjautuvuusliikkeen merkkiteokseksi, ja sitä käytetään mallina ja esimerkkinä siirryttäessä kohti merkityksellistä ja

kokonaisvaltaista työnteon kulttuuria. Laloux jakaa organisaatiot värien mukaan viidelle eri tasolle, jotka kuvaavat organisaatioiden kehityksen ja evoluution primitiivisistä hierarkkisista organisaatioista kohti uudelleenajattelevia, itseohjautuvia organisaatioita. Nämä värit ovat punainen, meripihka, oranssi, vihreä ja sinivihreä, josta käytetään käsitettä teal-organisaatio. Laloux'n mukaan teal voidaan nähdä tämän hetken tiedon mukaan korkeimpana ja jalostuneimpana organisaatiomallina. (Laloux, 2021.) Seuraavaksi esitellään lyhyesti nämä viisi eri organisaatiotasoa, ja niiden tunnuspiirteet (Kuvio 2.).

DEVELOPMENTAL STAGE	METAPHOR	BREAKTHROUGHS
TEAL <i>Evolutionary</i>	Living Organism	Evolutionary purpose Self-organization Wholeness
GREEN <i>Pluralistic</i>	Family	Stakeholder value Values-driven culture Empowerment
ORANGE <i>Achievement</i>	Machine	Innovation Meritocracy Accountability
AMBER <i>Conformist</i>	Army	Formal roles Stable processes
RED <i>Impulsive</i>	Wolfpack	Top-down authority Division of labor

Kuvio 2. Organisaatioiden eri tasot Frederick Laloux'n teal-teorian mukaan. Lähde: Prominda Revolution (2018). Teal Organizations. Haettu 25.3.2022 osoitteesta <https://prominda.com/english/teal-organizations/>

Ensimmäinen ja alin organisaatiomalli on punainen taso (red). Punaista tasoa voi verrata katujengien tai mafian tyyppiseen hierakiaan, joka rakentuu pelolla ja johtajaan kohdistuvalla lojaliteetilla. Nykyaikana punaisen tason organisaatiot ovat syystä tunnistettu ongelmallisina, ja ne ovat suureksi osaksi poistuneet teollistuneista maista. Kuitenkin jokaisella kehitysasteella on myös omat niin kutsutut läpimurtonsa, jotka muokkaavat yhteiskunnan toimintaa laajasti. Tällä alimmalla punaisella tasolla ”läpimurrot” ovat johtamiseen työn jaon oivallus ja ylhäältä alas kulkeutuva käskyvalta. Punaiseen tasoon liittyy impulsiivisuus ja toiminnan epävakaus, vaikka samalla punaiset organisaatiot ovat yleensä erittäin eteenpäin pyrkiviä ja pystyvät nopeaan reagointiin. (Laloux, 2021.)

Meripihkan väriset (amber) organisaatiot muodostavat toisen tason. Meripihkaorganisaatioiden sovinnainen maailmankuva, korostuneen hierarkkinen arvojärjestys ja vahva prosessorientoituminen ovat tunnettuja armeijasta, valtion virastoista, kouluista ja kirkosta. Meripihka-organisaatiossa avainasemassa on pysyvyys ja ennustettavuus, ja niiden lähtökohta on aina jokin vakiintunut toimintatapa tai -ismi. Muodolliset tittelit, tehtäväkuvaukset ja raportointisuhteet ovat meripihkaorganisaatioiden keskeisiä läpimurtoajatuksia, eli työn tekemistä laajemmin muuttaneita käytänteitä. (Laloux, 2021.)

Kolmas taso, oranssi (orange), on hyvin saavutuskeskeinen ja kaupallinen organisaatiotaso. Se perustuu innovaatioihin, edistykseen, tieteeseen ja teollisuuteen, ja pohjaa ajatukseen, että organisaatio on johdettavissa kuin kone. Pääosassa ovat mittarit, tehokkuus, tuottavuus ja ihmisten ajattelu resursseina. Insinöörimäinen käsitteistö kuvaa hyvin sitä, miten työn tekemistä ajatellaan koneistomaisesti ja hyvin suorituskaskeisesti. Oranssin tason johtamisajattelu on vallalla oleva tapa, ja se on myös saanut aikaan omat läpimurtonsa: innovaatiot, tilivelvollisuuden ja meritokratian. Innovaatioiden osalta oranssi organisaatio on saavuttanut ajatuksen siitä, että voitto ja markkinaosuus saavutetaan tekemällä innovointia ja optimointia nopeammin kuin kilpailijat. Jotta kyky innovoida säilyy yrityksessä, tarvitsee se käyttöönsä useamman kuin yhden ihmisen älykkyyden ja luovuuden. Tästä on juontanut juurensa tavoitejohtaminen ja sen lukuisat käytännöt, kuten strateginen suunnittelu, vuosibudjetit, keskeiset suorituskymittarit (KPI), tasapainotetut tulokortit (balanced scorecard), bonusjärjestelmät ja osakeoptiot. Meritokratian läpimurto taas tarkoittaa, että yksilön synnynäiset lähtökohdat eivät enää määrittele ammatillista asemaa, vaan periaatteessa kuka vain voi kiivetä hierarkiassa ylöspäin. Muita oranssien organisaatioiden käytäntöjä ovat osaamisen johtaminen, resurssisuunnittelu, mentorointi ja valmennus sekä johtamiskoulutus. Ihmisten oletetaan vaihtavan työtä muutaman vuoden välein, ja paremman tavoittelu rahan ja materian muodossa pyörittää oranssia organisaatiomallia. (Laloux, 2021.)

Vihreä taso (green) on neljäs ja toiseksi ylin taso. Vihreän vaiheen maailmankuvan mukaan organisaation voi nähdä perheenä tai yhteisönä. Siinä jäsenten maailmankuva on moniarvoinen ja yhteisöllisyyttä vaalitaan. Vihreällä tasolla

olla tietoisia oranssin tason ongelmista: materialistisesta näkökulmasta, tasa-arvon puutteesta ja ympäristön vahingoittamisesta. Vihreä organisaatio-taso edellyttää usein koulutusta ja monipuolista sivistyneisyyttä: se on vahvasti läsnä nykypäivän postmodernissa akateemisessa ajattelussa, voittoa tavoittelemattomien tahojen toiminnassa, sosiaalityössä ja yhteiskunnallisessa aktivismissa. Vihreän tason organisaatioiden läpimurtoja ovat valtuuttaminen, arvo-ohjautuva kulttuuri ja sidosryhmäarvo. Valtuuttamisella tarkoitetaan päättävällän antamista mahdollisimman matalalle tasolle. Usein vihreän organisaation työntekijät luontaisesti hyljeksivät hierarkioita, ja vihreää organisaatiota usein kuvataan käänteisenä pyramidina, jossa asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat ylhäällä, ja ylin johto taas alhaalla, palvelevina johtajina. Vihreässä organisaatiossa keskijohtoa koulutetaan valmentamaan omia tiimejään, ja johtamaan esimerkillä ja innostuksella. Toinen läpimurto on aito keskittyminen yrityksen arvopohjaan, ja arvosta käsin operointiin. Samaan teemaan liittyy sidosryhmäarvo: organisaation tärkeimpänä tavoitteena ei nähdä voiton maksimointia, vaan vastuullisuus työntekijöille, asiakkaille, alihankkijoille, paikallisille yhteisöille, yhteiskunnalle ja ympäristölle. Vihreään johtamiseen liittyy kuitenkin sisäinen ristiriita, koska se pyrkii samalla sekä tasa-arvoon ja yhteisymmärrykseen, että ylläpitämään (käänteistä) hierarkiaa. (Laloux, 2021.)

Sinivihreä ”teal”-taso pohjautuu evolutiiviseen maailmankuvaan. Teal käsittää organisaation ajattelun elävänä organismina, ja siihen liittyy luontaisesti tapahtuva muutos. Teal-näkökulman omaksuneet ihmiset ovat oppineet päästämään irti egon ohjaamasta toiminnasta ja kykenevät tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti suhteessa tehtävään ja muihin yksilöihin. Ajattelutapa edellyttää saavutettua kykyä kuunnella omaa sisäistä ääntään, joka edellyttää riittävää psykologista kehittyneisyyttä. Laloux’in mukaan kyky itseohjautuvuuteen linkittyy kontrollin tarpeesta irrottautumiseen - kun ihminen oppii päästämään irti kontrollin harhasta, tarpeesta näyttää hyvältä ja kuulua joukkoon, alkavat kokonaisvaltaisuuden ja merkityksellisyyden kaipuu ja sisäinen oikeudentaju ohjata toimintaa. (Laloux, 2021.)

Teal-organisaatioiden merkittävät läpimurrot ovat itseohjautuvuus, merkityksellisyys ja kokonaisvaltaisuus. Itseohjautuvuus on isoihin mittakaavoihin saakka ulottuvaa toiminnan uudelleen rakentamista ja yhteistyöhön ja vertaisuuteen perustuvaa kulttuuria. Merkityksellisyyden kokemus tulee sekä yksilötasolta että tiimitasolta, ja liittyy kasvuun ja tavoitteisiin. Organisaatiossa kannustetaan pohtimaan organisaation suuntaa, potentiaalia ja tarkoitusta, jota se palvelee. Tunnistetaan, että muotoonsa jämähtäneet organisaatiot rapistuvat ennemmin tai myöhemmin. Elävä, muuttuva ja kehittyvä organisaatio muokautuu aikojen saatossa, on jatkuvassa kehittymisen prosessissa ja pyrkii palvelemaan kokonaisuutta. Kokonaisvaltaisuus liittyy ihmisyyden tuomiseen töihin. Teal-organisaatioissa tietoisesti poistetaan vääristynyt tarve korostaa rationaalisuutta ja piilottaa kaikki yksityiselämä ja persoona työpaikalta. (Akola, 2020, s. 49–51.)

Keskeistä työelämän edellyttämälle yhteistyön toimivuudelle on, että organisaatiokulttuuri ja työntekijä sopivat yhteen. Nykyään rekrytointiprosessissa tiedostetaan tiiminjäsenten yhteensopivuuden tarve, mutta organisaatiokulttuurin tason merkitystä ei tunnisteta vielä riittävästi. (Akola, 2020, s. 58). Erilaiset työntekijätyypit jakautuvat organisaatiövärien (Kuvio 2.) kautta erilaisiin odo-
tuksiin ja työnteon tapoihin.

Keltainen (meripihka)organisaatio hierarkkisena kulttuurina etsii tottelevaista ja tarkkaa henkilöä. Meripihkaorganisaation tyyppisesimerkki on armeija, jossa työntekijän työminä ja yksityinen minä jakautuvat täysin erilleen. Tämän kulttuurin arvoja edustava työntekijä arvostaa ja tarvitsee selkeää ohjeistusta ja ylhäältä annettuja ohjeita. Turvallisuuden tunteen kannalta oleellista on oma, selkeästi määriteltä tehtävänkuva. Kilpailuhenkiseen oranssiin yritykseen taas sopii kilpailullinen työntekijä, joka arvostaa rahaa ja tunnustusta yhtä paljon kuin yritysikin. Tehokkuuden vaatimus on suuri, ja yksilö on valittu ominaisuuksiensa perusteella. Parhaat osaajat myös vaihtelevat työnantajia, ja pelin henki ja tuottoon sidonnaisuus on kaikille selvä. Vihreään, yhdistysmaailmasta tuttuun kulttuuriin sopii ihmiskeskeinen, sosiaalisesti taitava, vastuullinen ja joustava ihminen. Vihreän kulttuurin työntekijä toimii arvopohjaisesti ja työskentelee mielellään ryhmässä. Teal-organisaatio, tai muu uuden kulttuurin

organisaatio kuten yhteisöohjautuva organisaatio, etsii itseohjautuvaa yksilöä, jolla on luovaa potentiaalia. Moninaisuutta arvostetaan, ja jäsenten tulisi olla pitkällä itsetuntemus- ja vuorovaikutustaidoissa. (Akola, 2020, s. 58–60).

Organisaatioiden sisäiset kulttuurit ja eri kulttuurien edustajien tyypilliset piirteet esiteltiin, koska suuri osa työntekijöiden uupumiskokemuksista, loppuunpalamisista ja pitkäkestoista konflikteista selittyy sopimattomilla kulttuuriyhdistelmillä. Esimerkiksi keltaisen kulttuurin edustajan päätyessä tealä edustavaan kulttuuriin, tämä kuormittaa itsensä ja työyhteisönsä loppuun itseohjautuvuuden puutteellaan ja jatkuvalla ohjeistuksen ja valvomisen tarpeellaan. Vastaavasti tealä edustavalla itseohjautuvalle työntekijälle hierarkkisessa yhteisössä työskentely on myös kestävämpiä. Koska työntekijän ja organisaation arvot eivät kohtaa, itseohjautuva työntekijä väsyttää itsensä yrittäessään saada aikaan muutosta yrityksen sisällä. Oranssi uraohjus taas ei kestä vihreässä organisaatiossa vallitsevaa heikkoa palkkatasoa ja jatkuvaa tunteiden valvomista. Tuloksia on hankalaa saada näkyville, eikä työyhteisö kestä kiireen tarpeetonta tuomista työpaikalle. Sen sijaan, kun organisaatio ja yksilö sopivat yhteen, tulokset voivat olla loistavia organisaation tyypistä riippumatta. Vastaavasti kun yhteensopivuus on heikko, ei tilanteessa auta pitkällä aikavälillä hyvä esihenkilötyö tai muutkaan organisaatioissa käytössä olevat keinot. (Akola, 2020, s. 60–61).

3.3 Buurtzorg, yhteisöohjautuvuuden menestystarina

Hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg on yksi tunnetuimmista itseohjautuvista yrityksistä. Se on alun perin vuonna 2006 nelihenkisen sairaanhoitajatiimin perustama organisaatio, jonka visio oli yksinkertaistaa työtään ja palauttaa se asiakaslähtöiseksi. Buurtzorg, suomeksi ”naapurustohoito”, perustuu itseohjautuviin tiimeihin. Buurtzorg on Hollannin nopeimmin kasvava organisaatio, ja se on mullistanut maan kotihoitomarkkinat yli 70 %:n markkinaosuudellaan. (Jarenko & Martela, 2017, s. 9.) Sen asiakastyytyväisyys on sen kilpailijoita merkittävästi korkeampi, ja se myös tarjoaa hoitoaan kilpailijoitaan 20 % edullisemmin. mikä on johtanut valtiotasolla säästöihin terveydenhoitokuluissa.

(Buurtzorg, 2022). Se on myös valittu lukuisia kertoja maan parhaaksi työnantajaksi, ja yrityksen vaihtuvuus on vain kolmasosa kilpailijoiden vaihtuvuudesta. Nämä enimmillään kahdentoista hengen tiimit toimivat itsenäisesti omilla alueillaan ja järjestävät työnsä asiakaslähtöisesti. Buurtzorgin keskeinen muutos on se, että konemaisen ja minuutilleen kelloitetun työn sijaan toiminnan ydin on aidosti hoitotyö. (Salovaara, 2020, s. 48–49) Kaikki nämä parannukset on saavutettu empatialähtöisellä hoivalla, kasvattamalla tiimien itsenäisyyttä ja keskittymällä yksilöllisiin tarpeisiin vastaaviin, asiakaslähtöisiin ratkaisuihin (Nandram, 2015, s. 60–62).

Perinteisten esihenkilöiden sijaan Buurtzorgin organisaatiossa esihenkilövastuut jaetaan tiimin jäsenten kesken. Näitä rooleja on kuusi, ja lisäksi kaikilla on yhteisesti vastuu yrityksen ydintehtävästä. Ydintehtävä, niin Buurtzorgilla kuin kaikissa yrityksissä, koostuu yleensä asiakkaaseen liittyvistä toimenpiteistä, kuten asiakaspalvelusta. (Salovaara, 2020, s. 49.) Erilliset muut roolit ovat englanniksi Housekeeper, Informer, Developer, Planner, Team Player ja Mentor (Nandram, 2015, s. 73). Näissä rooleissa sisäänrakennetut erilaiset vastuut ja panokset muodostavat kokonaisuuden, jossa jokaisen työllä on kokonaisuuden kannalta tärkeä osa. Roolit ovat isolta osin kiertäviä, ja työssä eteneminen tapahtuu uutta vastuualuetta oppimalla. Organisaatio on litteä, eikä siten organisaatiossa eteneminen tapahdu perinteiseen tapaan ylennyksin. Tasa-arvoinen rakenne arvottaa tiimin osaamista ja asiakaskokemusta henkilökohtaisten saavutusten sijaan. (Nandram, 2015, s. 74.)

Yhteisöohjautuvan tiimin malli ei kuitenkaan määrittele, mitä rooleja tiimissä on, vaan roolit ovat ala- ja tiimijäsenkohtaisia. Yleensä toiminnan laatu ja historia kertovat tarvittavista rooleista. Yksi malli on jakaa kiertävä tiiminvetäjän rooli, ehdollinen rooli (töistä, joita ei haluttaisi ottaa omalle vastuulle), vapaaehtoisuuteen perustuva rooli (niistä töistä, joista vain osa on kiinnostunut) ja asiantuntijuuden tarpeeseen perustuvaan rooli. Tiimi voi valita haluamansa roolit ja työtavat yhteisesti ja itsenäisesti. Usein vastuuta annetaan tiimin kokeneimmalle jäsenelle eniten, mutta toisinaan osaavat työntekijät haluavat keskittyä asiantuntijuutta vaativaan, kapeaan rooliin. (Spiik, 2022, s. 54–56.) Tärkeintä on vahvuuskeskeinen tiimirakentaminen – hyvä työyhteisö

kannustaa käyttämään omia kykyjään. Roolien vaihtaminen taas liittyy osaamisen kehittämiseen, mahdollisuuteen kokea pätevyyttä ja tuntea arvostusta (Martela & Jarenko, 2015, s. 126–127.)

3.4 Hierarkkinen johtamisote ei vastaa tulevaisuuden työelämätarpeita

Nykypäivän perinteisen johtamisen viitekehys, tayloristinen johtaminen, on saanut alkunsa noin sata vuotta sitten. Silloin Frederick Winslow Taylor julkaisi teoksensa ”Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet”, ja synnytti johtamisen uuden suunnan, joka perustui selvästi määriteltuihin sääntöihin, periaatteisiin ja lainalaisuuksiin. Taylorismia kuvaa hyvin kolmen k:n periaate: käske, kontrolloi ja korjaa. Ajattelun taustalla oleva ajatus oli ”tieteellisin menetelmin” selvittää tehokkain työtapo ja sitten opettaa se ihmisille. Ihmisiä johdettiin kepillä ja porkkanalla, ja ihmiskuva ja peruseriaatteet olivat kapitalismin ja kommunismin ideologioiden kanssa hyvinkin yhteneväisiä. Siinä missä vuonna 1910 yleistynyt taylorismi on lisännyt tehokkuutta ja organisointia teollisuustyöhön, on ilmiselvää, että tämän päivän työelämä ei toimi samoin periaattein kuin entisajan konepaja. Taylorismin tilalle nousee kolmen i:n johtaminen, jossa johtajalla on kyky innostua, innostaa ja innovoida. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 8.)

Uuden johtamisen kulmakiviä ovatkin yhteistoiminta, systeemiajattelu, läpinäkyvyys, tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtaminen ja monitasoinen johtaminen. Uuden, älykkään johtajuuden taustalla on ymmärrys siitä, että viime kädessä osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu. Älykkäällä johtamisella ihmisiä johdetaan niin, että henkilöstön kanssa luodaan ja jaetaan innostava visio, ja se onnistutaan toteuttamaan myös käytännössä. Tällöin johtajuus on vuoropuhelua tiimin kanssa, jossa jaettu visio pyritään toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin johtajuus on muuttunut alistavasta valistavaan, eikä johtamisessa tarvittava älykkyys ole vain rationaalista älyä, vaan entistä enemmän emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 10.)

Hierarkkisen johtamisotteen toimimattomuus voidaan silmin nähdä suuressa osassa työpaikkoja. Hierarkkinen johtamisote on epämotivoiva ja passivoiva. Se opettaa seuraamaan vain annettuja ohjeita ja sääntöjä, eikä kannusta yhteistyöhön tai muista työntekijöistä välittämiseen. Hierarkkisen johtamisotteen nurinkurisuus on siinä, että siinä missä systeemi itsessään poistaa työntekijöiden sisäisen motivaation, esihenkilön työhön kuuluu yrittää ylläpitää henkilökunnan motivaatiota. (Salovaara, 2020, s. 51.)

Niin Suomessa kuin globaalisti, työn aihepiirien voidaan nähdä laajalti muuttuneen. Suomessa on panostettu korkeaan koulutukseen, ja maassamme osaavat tekijät kehittävät itse omaa työtään ja innovoivat sitä eteenpäin. Tämän innovoinnin kautta tarjolle tulee yhä korkeamman osaamisen tehtäviä. Toinen tekijä on muuttuva ikärakenne, jossa osaajatarve korostuu huonon huoltosuhteen vuoksi. Kolmantena vaikuttavana tekijänä toimii kansainvälinen kauppa, joka teknologisen kehityksen ja sääntelyn purun vuoksi mahdollistaa työtehtävien siirtämisen maasta toiseen. Tämä on johtanut siihen, että merkittävä määrä keskitason osaamista vaativaa työtä on siirtynyt muualle, kun taas maahan on jäänyt korkean osaamisen työtä ja kohtaamista edellyttävää palvelutyötä. Kun suuri osa työstä on muuttunut korkeaa osaamista painottavaksi tietotyöksi, ajattelutaidot korostuvat tulevaisuudessa. Näitä korkean osaamisen töiden vaatimuksia ovat itsensä ymmärtäminen, itsensä, työnsä ja tunteidensa hallitseminen ja kehittäminen. Voidaan myös puhua metataidoista, kuten kognitiivisen kuorman hallinta, luova ajattelu, sosiaalinen älykkyys, yhteistyötaidot, palautumiskyky, uusmedian lukutaito ja merkitysten luomisen kyky. (Sivonen, 2022, s. 46–48.)

Tulevaisuuden osaamistarpeista kertoo myös 2019 julkaistu Opetushallituksen Osaaminen 2035-selvitys, jonka teemoina olivat osaamisen merkityksen muutos sekä tärkeimmät osaamiset tulevaisuudessa. Keskeisimmät lähtökohdat tulevaisuuden osaamisen kannalta olivat toimintatapoja laajalti muuttava digitalisaatio ja työn murros. Esiin nostettiin erityisesti palveluala, jonka digitalisaatio on vasta alkuvaiheessa. (Opetushallitus, 2019, s. 41.) Tulevaisuudessa koneilla tullaan korvaamaan mekaanisia, fyysisiä tehtäviä, ja lopulta myös asiantuntijatyötä (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019, s. 221).

Toimintatapoja muuttava digitalisaatio niin yrityksen omassa toiminnassa kuin asiakkaan käyttäytymisessä tulee jatkossa olemaan yhä korostuneempi toiminta- ja kilpailuedellytys. (Opetushallitus, 2019, s. 41.)

3.5 Positiivinen psykologia työelämässä

Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka keskittyy tutkimaan ja lisäämään ymmärrystä ihmisen hyvinvoinnista, vahvuuksista ja voimavaroista. Siinä missä perinteinen psykologia keskittyy pääosin siihen, miten mielenterveyden haasteita voidaan hoitaa, lievittää ja parantaa, positiivisen psykologian tieteenala tutkii sitä, miten hyvinvointia voidaan edistää ja miten ihmisen on mahdollista päästä kukoistamaan elämässään. Jako ei aina ole ollut näin suoraviivainen, ja syyt siihen, miksi psykologian pääresurssit ovat olleet sairauslähtöisiä, löytyvät historiasta. Kun toisen maailmansodan jälkeen (1939–1945) henkisesti kolhiintuneet, masentuneet ja itsetuhoiset sotilaat palasivat kotiin, oli kaikki psykologian ja psykiatrian resurssit kohdistettava mielen sairauksien hoitoon ja kuntoutustyöhön. Alun perin psykologian tieteenala on jakautunut kolmeen osa-alueeseen: mielenterveyden tutkimiseen, lahjakkuuden vaalimiseen ja vahvistamaan yksilön tunnetta elämän mielekkyydestä. Näiden kahden viimeisen osa-alueen merkittävänä puolestapuhujina on toiminut Pennsylvanian yliopiston professori ja Yhdysvaltain psykologisen liiton (APA) puheenjohtaja Martin Seligman. Seligman tiimeineen on keskittynyt puutteiden ja vikojen sijaan tutkimaan ihmisten voimavaroja ja niissä piileviä mahdollisuuksia. Perinteisen psykologian keinoin ihmistä autetaan pääsemään niin kutsuttuun ”nollatasoon”, eli poistamaan ja korjaamaan elämää merkittävästi häiritseviä puutteita ja vikoja. Positiivinen psykologia taas keskittyy loputtomaan potentiaaliin, joka avautuu nollatason yläpuolella. (Nenonen, 2020, s. 16–17.)

Martin Seligmanin tunnettu PERMA-malli koostaa viisi päätekijää, jotka vaikuttavat yksilön kukoistukseen. Nämä elementit ovat:

- Myönteiset tunteet (Positive emotions)
- Uppoutuneisuus, läsnäolo (Engagement)
- Ihmissuhteet (Relationships)

- Merkitys (Meaning)
- Saavutukset (Accomplishments/achievements) (Seligman, 2011, s. 16–18.)

Hyvinvointiteoria PERMA-mallin elementit muodostavat yhdessä niin kutsutun kukoistuksen kehän. Myönteisten tunteiden elementti (positive emotions) kuvaa hyvää ja tyytyväistä arkielämää, ja se on hyvinvoinnin myönteisen kehän perusta. Myönteisyyteen liittyykin vahvasti elämänhallinta, tunteiden hallinta ja tunnetaidot. Engagement-käsite on hyvin lähellä flow-käsitettä, ja käännetään usein suomen kielessä uppoutuneisuutena tai työn imuna. Uppoutuneisuus on omien vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä. Käsitteeseen liittyy subjektiivisuuden kokemus ja tunne oman itsensä ”unohtamisesta”, joka saavutetaan silloin, kun työskentely tapahtuu juuri omien taitojen ylärajoilla. (Seligman, 2011, s.16).

Ihmissuhteiden perustana on aito ja merkityksellinen suhde muihin ihmisiin. Ihmissuhteissa niiden laatu ja syvyys ovat parhaat onnellisuutta lisäävät indikaattorit. Merkityksellisyyden käsitteellä tarkoitetaan luontaista tarvetta kuulua johonkin itseä suurempaan kokonaisuuteen ja palvella jotain itseä suurempaa. Tämä käsite on yksilöllinen ja hyvin arvosidonnainen, mutta merkityksellisyyden tunne liittyy kokemukseen, että omilla toimilla on arvoa muille ihmisille. (Seligman, 2011, s.16–18). Saavutukset ja aikaansaaminen merkitsevät käytännössä tavoitteiden asettamista ja niiden onnistunutta saavuttamista. Niiden onnellisuutta ja kukoistusta lisäävä vaikutus on kytketty siihen, että saavutusten päämäärä on tekeminen itsessään, eikä motiivina ole suorituksista mahdollisesti saatava palkinto. (Seligman, 2011, s.18).

Myös muun muassa tarvehierarkian teoriasta tunnettu Abraham Maslow on nostanut 1940-luvulla esiin tarpeen tutkia ihmisen potentiaalia. Hän myös nosti ensimmäisenä esiin positiivisen psykologian käsitteen, josta on myös käytetty termiä humanistinen psykologia. (Nenonen, 2020, s. 15–16.) Siinä missä Maslow’n tarvehierarkia käsittää myös elintoimintoihin liittyviä tarpeita, on rinnalle hyvä erottaa erikseen psykologiset perustarpeet. Psykologiset perustarpeet ovat ihmislähtöisen johtamisen kulmakivet, ja niiden ymmärrys on keino katsoa

käytöksen taakse. Kaikki ihmiset haluavat kiinnostusta, ymmärrystä, arvostusta, reiluutta, hallintaa, edistymistä ja merkitystä. Näiden psykologisten perustarpeiden täyttymättömyyden kokemus on monen haasteen taustalla. (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää, 2020, s. 102–103.) Itseohjautuvuusteorian kehittäjät, professorit Ryan ja Deci, ovat korostaneet ihmisen synnynnäistä motivaatiota. Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) kuvaa ihmisen motivaatiota ja perustavanlaatuisia psykologisia tarpeita. Teorian ydin on positii-visessa ihmiskäsityksessä ja ymmärrys ihmisestä luonnostaan aktiivisena toimijana, joka pyrkii tasapainoon itseyden ja yhteyden kanssa. Itsensä toteuttaminen, omat toiveet, itsenäisyys ja omaehtoisuus muodostavat siis vastaparin muiden kanssa toiminnan, ulkopuolisten odotusten, yhteenkuulumisen, yhteisöllisyyden ja pyyteettömän auttamisen kanssa. Ihmisen perustarpeet ovat omaehtoisuus (autonomia), kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näiden perustarpeiden riittävä tyydyttyminen on välttämätöntä, jotta aikuinen ihminen on henkisesti eheä ja terve ja näiden kolmen toteutuessa tasapainoisesti, ihminen toimii itseohjautuen, sisäisestä motivaatiosta lähtien. Tarpeiden tasapaino ja itseohjautuvuus ovat yhteydessä koettuun elämäntyytyväisyyteen ja myönteisten tunteiden kokemiseen. Toteutuessaan autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys rakentavat itsetuntoa ja lisäävät merkityksellisyyden kokemusta (Ryan & Deci, 2017, s. 51–67.)

Jotta psykologiset perustarpeet täyttyvät, tulee vastaavasti organisaation rakentua kolmen peruspilarin varaan: luottamuksen, autonomian ja avoimen vuoropuhelun. Luottamusta rakentaa psykologinen turvallisuus, joka on edellytys sille, että ihmiset ottavat vastuuta työstään. Autonomia taas on luottamuksen edellytys. Autonomia on lähellä sisäisen motivaation käsitettä: autonomia motivoi, tuottaa flow-kokemuksia, sitouttaa ja lisää hyvinvointia. Avoin vuoropuhelu taas on edellytys, että ongelmat eivät paisu, tieto liikkuu ja kommunikaatio on luontevaa. (Savaspuro, 2019, s. 52.)

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet merkityksellisen työn edut niin työntekijälle kuin työnantajalle. Töissä merkityksellisyyttä kokeva ja motivoitunut työntekijä on tyytyväisempi omaan työhönsä ja omaan elämäänsä ylipäänsä kuin yksilö, joka on ”vain töissä”. Tämä näkyy suoraan korkeampana

sitoutuneisuutena työpaikkaan ja korkeampana työtehokkuutena. Töissä merkityksellisyyttä kokeva ihminen on lisäksi ikätovereitansa terveempi ja hyvinvoivempi. Erityisesti tämän hetken noin 30-40-vuotiaat milleniaalit eroavat merkittävästi edeltävistä sulkupolvista. Milleniaalit ovat hyvin ”merkitysjanoisia” ja vaativat mielekästä työntekoa ja mielekästä työarkea. (Nenonen, 2020, s. 21–22.) Lisäksi tutkimusten mukaan 1990-luvulla ja sen jälkeen syntyneet kokevat autoritaarisen johtamisen, käskyvallan ja komentelun täysin vieraaksi. Kuitenkin johtajaa ja yhteistyön järjestäjää työpaikalla kaivataan. (Salovaara, 2020, s. 16) Asenteet työtä kohtaan muuttuvat hitaasti, mutta läpi sukupolvien on tunnistettavissa se, miten ihmiset ovat alkaneet arvostaa omaa ajankäyttöään, ja tämä on laajentunut luonnollisesti koskemaan myös työssä käytettävää aikaa. Työssä vietetään keskimäärin puolet hereilläoloajasta, ja lisääntynyt ajan ajattelu resurssina lisää merkityksellisyyden kaipuuta. (Nenonen, 2020, s. 21–22.)

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaa kritisoidaan siitä, että teoria voidaan kärjistäen tulkita niin, että hyvinvointi olisi yksilön henkilökohtainen valinta. Tällöin pahimmassa tapauksessa ratkaisuja etsitään vain yksilön omista ajattelumalleista, eikä ulkoisia olosuhteita oteta lainkaan huomioon. Kuitenkin monet työelämän ongelmista ja haasteista eivät ole ratkaistavissa vain asennetta muuttamalla. Nimenomaan puutteelliset vaikutusmahdollisuudet ovat olennainen osa työpahoinvointia, joka useimmiten ilmenee masennuksena, stressinä ja ahdistuksena. Sama kritiikki johdetaan myös positiiviseen psykologiaan. On virhetulkinta kääntää muutosvaatimus yksilön pään sisään, kun vaikutusmahdollisuuksien heikkenemiseen vaikuttavat suurimmaksi osaksi sosiaaliset, taloudelliset ja poliittiset tekijät. Vaikka yhteiskunnan rakenteiden muuttaminen ei ole helppoa, on kuitenkin mielekkäämpää keskittyä rakenteiden muuttamiseen ja ongelmien poistamiseen kuin yksilön syyllistämiseen. (Launonen, 2020, s. 24–25.)

On kuitenkin huomioitava, että vaikka motivaatiota löytyy jokaiselta, se ei kohdistu kaikilla samoihin asioihin. Vastaavasti, koska ihmiset ovat motivoituneet erilaisista asioista, ei ole olemassa jotain tiettyä asiaa, joka motivoisi kaikkia. Vahvalla motivaatiolla on suora linkki korkeampaan tuottavuuteen ja yleiseen

hyvinvointiin, joten motivaatiotekijöiden ymmärtäminen ja niiden kautta työn olosuhteiden muokkaaminen parantaisivat merkittävästi työelämän koettua laatua työntekijöiden keskuudessa. (Launonen, 2021, s. 24, 34.)

4 YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA TUKEVAT RAKENTEET JA TOIMINTATAVAT

4.1 Yhteisöohjautuvuus muodostuu yksilön toiminnasta, tiimin potentiaalin hyödyntämisestä ja modernin johtamisen kokonaisuudesta

Kuten jo aiemmin todettiin, uuden kulttuurin organisaatioissa työskentelevien yksilöiden on hyvä olla valmiiksi suhteellisen itseohjautuvia. Tämä vaatii yksilön identiteetiltä samaan aikaan aikuisuutta ja joustavuutta, ja sitä, että omien arvojen ja päämäärien tulisi olla selkeitä tai selkiytymässä. Itsenäisyyttä ja itsetuntemusta vaaditaan, jotta sosiaaliset taidot mahdollistavat tarvittavat yhteistyötaidot. Tällöin yksilöllä on kyky reflektoida ja muuttaa myös omaa käytöstään, jolloin keskinäisiä ristiriitoja ei synny niin paljon. (Akola, 2020, s. 169–170.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että onnistunut yhteistyö parantaa merkittävästi yksilön jaksamista ja oppimista. Yhteistyön ja sosiaalisten taitojen avulla on mahdollista saavuttaa luottamuksen ja yhteistoiminnan luova tila, jossa kehittyminen ja positiivinen muutos ruokkivat toisiaan. Tällöin ihmiset pääsevät hyödyntämään niin kutsuttua tiimiälyä. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019, s. 221.) Tiimiäly-termi kuvaa myös täysin yhteisöohjatuun tiimin toimintaperiaatetta.

Työntekijänäkökulmasta keskeisiä tiimiälytaitoja ovat itsetuntemus, lupa ja vastuu toimia sekä rikastava vuorovaikutus. Koska äärihierarkkisia organisaatioita ei enää juuri ole, tulee tiiminvetäjän hallita samoja taitoja kuin tiimiläisten. Tiiminvetäjän vastuulla tiimiälyn tukemisessa on erityisesti sallivan ilmapiirin luominen. Salliva ilmapiiri on flow-tilan edellytys, ja sen synnyttämisen ja tukemisen vastuu on tiiminvetäjällä, koska pienetkin sanattomat elkeet saattavat johtaa siihen, että ihmiset eivät kommunikoi ajatuksiaan ja oivalluksiaan

avoimesti. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019, s. 222–224.) Tässä luovan ja sal-
livan luomisessa tarvitaan tiimeissä erillistä opastajaa, vaikkakin ajan kanssa
opastuksen tarve vähenee (Akola, 2020, s. 172).

Modernin johtamisotteen omaavan organisaatiokulttuurin yrityksen esihenki-
lön tulee mahdollistaa positiivinen muutos. Yhteisöohjautuvassa organisaa-
tiossa erityisesti kyky lukea tilannetta ja ihmisiä, halu uuden oppimiseen, jous-
tavuus ja päätöksentekotaidot moniäänisten mielipiteiden keskellä nousevat
tärkeiksi. Myös se luo arkeen haasteen, että ympäröivä yhteisö voi vastustaa
muutosta, koska vanhat käytännöt kaikessa toimimattomuudessaankin ovat
tuttuja ja turvallisia. (Akola, 2020, s. 52, s. 151).

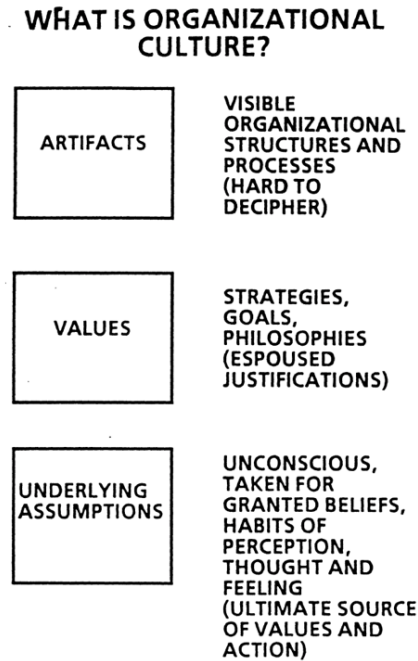
Kun esihenkilö haluaa luoda aidon, tunnetason yhteyden toiseen ihmiseen, ja
saavuttaa tälle parhaat mahdolliset onnistumisen edellytykset, on ihmisiä joh-
dettava psykologisista perustarpeista käsin. Silloin työntekijöitä kohtaan osoi-
tetaan kiinnostusta, heitä aidosti yritetään ymmärtää ja heidän tunnetilaansa
arvostetaan. Työntekijää kohdellaan reilusti, ja työn hallinnan kokemusta pyri-
tään vahvistamaan. Työssä edistymistä osoitetaan ja seurataan arjessa jatku-
vasti, ja työn merkityksellisyyttä tuodaan esiin selvin tavoin. (Rantanen, Lep-
pänen, Kankaanpää, 2020, s. 105.) Verrattuna tiiminvetäjään, organisaation
johtajalla on kriittinen rooli siinä, että organisaatio on rakennettu tiimiälyä tuke-
maan. Johdon esimerkillä ja organisaation toiminnan merkityksen viestimi-
sessä on avainrooli siinä, tehdäänkö toimintaa todeksi ja houkutellaanko orga-
nisaatioon parhaita työntekijöitä. (Hiila, Hakola & Tukiainen, 2019, s. 225.)

4.2 Yhteisöohjautuvuutta tukevat toiminnalliset rakenteet

Yhteisöohjautuvuudella on suuri mahdollisuus lisätä työelämän demokratiaa ja
työntekijän autonomiaa. Tähän yhteiskunnallisesti vaikuttavaan lopputulok-
seen alan tutkija- ja asiantuntijajoukko pääsivät Business Finlandin rahoitta-
massa kaksivuotisessa Minimalist Organization Design (MODe) Co-Innova-
tion-hankkeessa. Hankkeen lopputulos, Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen -
raportti, alkaa itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden lupauksen

kiteytyksellä: ”Kun asiantuntijat saavat tehdä työtään yhdessä itse järkeväksi katsomallaan tavalla, saadaan parasta tulosta aikaan.” (Gamrasni ym., 2021, s. 6). Kirjoittajat tunnustavat itse- ja yhteisöohjautuvuudesta tulleen muutisanoja, mutta korostavat ilmiön takana olevaa voimakasta muutostarvetta ja -vajetta. Raportissa esiteltiin erilaisia case-esimerkkejä yrityksistä, jotka toimivat jo itseohjautuvasti: Telia Consumer Services, Futurice, Buurtzorg ja Favi. Myös OP-Ryhmän vuonna 2019 alkanut muutos kohti yhteisöohjautuvuutta käsiteltiin yksityiskohtaisesti. Raportin sanoma on, että toimiakseen yhteisöohjautuvuus tarvitsee aikaa ja resursseja. Näillä tarkoitetaan pitkäaikaisen panostuksen ja sitoutumisen lisäksi panostusta viestinnän ja vuorovaikutuksen saralla. Onnistuessaan yhteisöohjautuvuuden positiiviset vaikutukset ovat mitattavissa niin perinteisin tulostittarein kuin työssä koetun merkityksellisyyden, sisäisen motivaation ja osaamisen kasvun kautta. (Gamrasni ym., 2021, s. 113–116).

Kun tavoitteena on yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin luominen ja tukeminen, Karoliina Jarenko (17.5.2022) toteaa, että käytettäessä sanaa ”kulttuuri” organisaatioiden yhteydessä, muodostuu käsitteessä hyvin raskas ja latautunut. Yrityskulttuuria, organisaatiokulttuuria ja johtamiskulttuuria on lähestytty vuosien mittaan hyvin monesta kulmasta. Tässä työssä on valittu lähestyä yrityskulttuuria Edgar Scheinin kulttuuripyramidin (Kuva 1.) kautta, jossa ydinajatus on se, että kulttuuri ei ole pelkästään aineettomia tai henkisiä asioita, vaan kulttuuria ovat myös konkreettiset prosessit, rakenteet, käytänteet, toimintatavat, jotka ikään kuin muokkaavat todeksi kulttuurin aineetonta osaa (Schein, 1988, s. 7).



Kuva 1. Edgar Scheinin kulttuuripyramidi. (lähde: Schein, E. (1988). Organizational Culture. Sloan School of Management.)

Edgar Scheinin kulttuuripyramidin koostuu kolmesta eri organisaatiokulttuurin tasosta. Ensimmäisen asteen muodostaa näkyvä kulttuuri (artifacts), joka käsittelee ulkopuolisille näkyvän osan, kuten organisaation ulkoisen ilmeen ja käytänteet. Toisen tason muodostavat organisaation julkisesti sanoitettut arvot, joita organisaatio virallisesti tuo esiin. Ne ohjaavat strategiaa ja päätöksentekoa, mutta eivät aina vastaa todellista käytäntöä. Vasta oletetuista perusarvoista muodostuva kolmas taso vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio toimii. Se on kulttuurin syvin taso, ja se muodostuu organisaation äänneen sanomattomista oletuksista, uskomuksista ja toimintaa ohjaavista asenteista. (Schein, 1988, s. 7.) Aineeton osa muodostuu myös työntekijöiden itseohjautuvasta, vastuuta kantavasta ja ottavasta asenteesta. Tämä osuus on se, joka on huomioitava vahvasti rekrytointivaiheessa. Työntekijälle tulee antaa vaikutusvaltaa omaan työhön ja yhteiseen työhön. Tällöin rooliin on sisäänrakennettu vaatimus yksilön potentiaalin käyttämisestä, johon liittyy oman harkinnan käyttö ja vastuun kanto. (Jarenko, 17.5.2022.)

Yhteisöohjautuvan organisaatiokulttuurin luomisen ytimessä on toimintatapojen muokkaaminen yhteisöohjatuiksi perinteisen esihenkilökeskeisen

toiminnan sijaan. Työryhmää ei jätetä yksin tyhjiöön selviytymään, vaan organisaation toiminnan kannalta oleelliset prosessit uudelleenmuotoillaan niin, että tiimillä on valtaa vaikuttaa myös toiminnan kehittämiseen. Tarvittavat toiminnalliset rakenteet ovat yhteisöohjatuvan organisaatiokulttuurin keskiössä, ja ne alkavat siitä, että tiimin jäsenillä on aidosti mahdollisuus tehdä omaa ja yhteistä työtä koskevia päätöksiä. Tiedon läpinäkyvyys ja saavutettavuus muodostavat perustan tilannekuvan saamiselle ja sille, että työtä osataan organisoida ja jakaa. Tiedon lisäksi tiimin jäsenet tarvitsevat tukea tähän prosessiin: tukea töiden yhteen synkronoimiseen ja työn fokusoimiseen, eli toiminnan suuntaamiseen kohti tavoitteita. (Jarenko & Martela, 2017, s. 320–321).

Yhteisöohjautuvuutta on ollut ihmisyyhteisöissä aina, mutta nykyinen työelämä on osittain sokeutunut systemaattiselle yhteistyölle, demokraattisille toimintamalleille ja toisten auttamisen kulttuurille. Yhteisöohjautuvuuden kulttuurin hyöty on demokraattisten työelämän käytäntöjen näkyväksi tekeminen ja rakenteiden muotoilu yhteisöllisyyttä, luovuutta ja muutosvalmiutta tukeviksi. (Salovaara, 2020, s. 10.) Tärkeää onkin, että rakennettaessa yhteisöohjautuvaa toimintamallia, jokaisen on tiedettävä pelisäännöt, niiden on oltava ”julki- sesti” tiedossa, ja niitä tulee noudattaa. Yhteiset pelisäännöt ohjaavat toimintaa, ja vastaan tulevia tilanteita. Päätöksenteko, konfliktin hallinta, tavoitteet ja palautteenanto ovat tyypilliset tilanteet, joille on määritelty pelisäännöt. Esimerkiksi konfliktitilanteita syntyy vääjäämättä, ja jos niitä ei esiinny, tarkoittaa se, että niistä vaietaan. Käsittelemättömät konfliktitilanteet taas heikentävät työyhteisöä sisältäpäin, tehden sen tehottomammaksi, epärehellisemmäksi ja haavoittuvammaksi. Yksi esimerkkitapa käsitellä konflikteja on Morning Star-yrityksen vastuullisuusprosessi, Accountability Process, jossa konfliktinratkaisu alkaa kahdenkeskisellä keskustelulla. Jos tilanne ei keskustelun avulla ratkea, kutsutaan mukaan avustaja, joka tarkastelee tilannetta ulkopuolisen silmin. Jos tilanne vaatii, seuraavassa vaiheessa koolle kootaan kollegoiden paneeli, joka esittää asiaan näkemyksen. Neljäs askel on ottaa vielä mukaan erikseen nimetty sovittelija, joka ehdottaa suoraa ratkaisua. Morning Star-yrityksessä prosessi ei ole koskaan edennyt neljänteen vaiheeseen, mutta jotta kasvaneetkin konfliktit voidaan purkaa, on toimintamallien hyvä olla yleisesti tiedossa. (Salovaara, 2020, s. 102–104.)

Myös päätöksentekoon liittyvät rakenteet on hyvä olla määriteltynä, koska sosiaalisen dynamiikan ilmiöt nousevat esiin kaikissa ihmisyyhteisöissä. Päätösten teko ryhmässä, yhteisistä tavoitteista sopiminen ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta on mahdollista tehdä yhteisöohjautuvuudessa neuvonpitoprosessin kautta. Prosessia sovelletaan esimerkiksi suomalaisissa yhteisöohjautuvissa yrityksissä Futurice, Vincit ja Heltti. Kolmivaiheisessa prosessissa ensin kysytään mielipide niiltä, joita asia koskettaa. Esimerkiksi uutta ideaa esiin tuodessa, mielipidettä kysytään yhteisön koosta riippuen asiaan kuuluvalla määrältä ihmisiä, koska tarkoitus on avartaa näkemystä asiasta ja sen vaikutuksista. Toisessa vaiheessa pyydetään asiantuntijoiden näkemystä. Viimeiseksi kerätyt tiedot tuodaan takaisin alkuperäisen ryhmän tietoon, ja päätöstä arvioidaan asianomaisen kesken. (Salovaara, 2020, s. 103.)

Tavoitteiden asetannan osalta oleellista on, että kaikki osalliset tunnistavat koko työyhteisön prosessit, tuntevat oman tiimin prosessit ja hallitsevat talouden oleelliset luvut. Tiimillä on oltava käsitys siitä kokonaisuudesta, jonka osana he toimivat. (Salovaara, 2020, s. 107.) Palautteenannon prosessin osalta taas voidaan puhua myös puheeksi otosta, koska vastuu on lineaarinen, ja jokaisella. Prosessi ei kuitenkaan tarkoita virheiden etsimistä ja valittamista, vaan tarkoitus on lisätä yhteistä ymmärrystä työstä ja sen tekemisen eri tavoista. Keskiössä ei ole yksilö, vaan se, että saadaan yhdessä ylläpidetty systeemi toimimaan (Salovaara, 2020, s. 110.)

Suurin itseohjautuvuuden läpimurron este on vanhanmallinen hierarkkisuus, joka vaikuttaa syvällä monissa kulttuureissa. Kun johtajien ja alaisten välinen kuilu on suuri, vaatii uskallusta ja vanhojen tottumusten haastamista sisältävä itseohjautuvuus muutakin kuin yksilön toimia toteutuakseen. Pohjoismaat toimivat globaalissa mittakaavassa maailman omanatuntona ja eettisenä suunnannäyttäjänä, ja onneksi myös globaali arvokehitys on suuntaa kohti itsensä toteuttamista, suvaitsevaisuutta, tasa-arvoa ja yksilön vapauksia. Suomi on edelläkävijöitä tasa-arvon ja yksilönvapauden saralla, ja luonnollinen kehitys on jatkaa työtä yritysmaailman kulttuurisen uudistamisen suuntaan. (Jarenko & Martela, 2017, s. 325.)

Arvokas elämä syntyy mahdollisuudesta elää omannäköistä elämää ja tehdä asioita, jotka ovat itselle merkittäviä ja innostavia. Työelämässä työntekijä, joka kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään työnsä kautta, on kaikista motivoitunein. Organisaatiossa vapaaehtoisuuden kokeminen tarkoittaa, että on sisäistänyt yrityksen arvot ja tavoitteet omikseen, ja valitsee noudattaa niitä. Vapaaehtoisuuden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun huippuosaajat halutaan pitää yrityksen sisällä, koska luovimmat ja lahjakkaimmat työntekijät usein vierastavat mikromanagerointia ja pakollisia muodollisuuksia. (Martela & Järnko, 2016, s. 57–58.) Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoiseen kontrolliin ja määräysvallan käyttöön, kun taas sisäinen motivaatio pohjautuu omaan oivalukseen (Akola, 2020, s. 65).

5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on yhdistelmä tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Työ on uudistamisperusteinen ja sen tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja ja kehittämis ehdotuksia niin Heymon ensimmäiseen hotelliyksikköön kuin konseptin jatkokehitykseen.

Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus (case study) soveltuu lähestymistavaksi, kun työn tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, joka voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen palvelu, tuote tai toimintamalli. Yritystä tutkitaan nykyhetkessä ja sen realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus pyrkii tavoittelemaan ennemmin paljon tietoa tarkkaan rajatusta kohteesta kuin laajasta joukosta vähän. Usein kohteita on vain yksi, ja oleellista on tutkimuksen kohteen ymmärtäminen tietynä

kokonaisuutena, niin sanotusti uniikkina tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, s. 52–53.)

Toimintatutkimuksen tarkoitus on saada aikaan muutosta. Toimintatutkimus on osallistavaa, ja sillä etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina ovat tyypillisesti esimerkiksi työyhteisön toimintatavat. Toimintatutkimus on voimakkaan käytännönläheistä, ja tilanteeseen sidottua ja yhteistyötä vaativaa. Toimintatutkimuksen lähtökohta on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen, mutta sen haasteena on se, että usein tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, s. 58–59.)

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön on tarkoitus löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Niiden löytämiseksi käytännöllisimpänä tutkimusmenetelmänä nähdään yhdistelmä eri tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä. Menetelmänvalinnassa on hyvä tiedostaa, että lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, s. 51). Tapaustutkimukseen soveltuvat niin määrälliset kuin laadulliset menetelmät, sekä niiden yhdistelmät. Tyypillisiä tapaustutkimuksessa käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan kuvaamiseen eri tilanteissa, ja haastattelu antaa haastateltavalle väylän ilmiön kuvaamiseen, selittämiseen ja sanoittamiseen. Muita soveltuvia menetelmiä ovat muun muassa aivoriihityöskentely, benchmarking ja eri ennakoitimenetelmät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, s. 55.)

Tässä opinnäytetyössä käytettävät tiedonkeruumenetelmät ovat teemahaastattelu ja havainnointi. Haastattelu kehittämistyön menetelmänä on yleinen, ja muokattavissa monenlaisiin tarkoituksiin. Asioiden selventäminen ja syventäminen on tyypillinen käyttötarkoitus, ja siinä korostuu tilanteen vuorovaikutussellisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, s. 106–107.) Havainnoinnilla saatava tieto on välitöntä, suoraa ja täten soveltuu täydentämään haastattelujen kautta saatavaa tietoa kohdeyksiköstä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara,

2009, s. 213). Tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, ja tarkoitus on nimenomaan ymmärtää ilmiötä. Tutkimuksen kohdetta on tarkoitus ymmärtää ja kuvata syvällisesti, ja sen vuoksi käytetään usein monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa. Laadullinen tutkimus kehittää reaali maailmaa selittäviä teorioita ja malleja ilmiöistä, joista ei ole usein juurikaan teoriaa, joka selittäisi tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tavoitteena on laatia sanallinen, ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen kuvaus ilmiöstä. (Kananen, 2017, s. 32–33.) Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä ominaisuuksia ovat:

- tutkimuksen teko aidossa ympäristössä
- aineiston keruu asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa
- monilähtein tutkimusaineisto (haastattelut, teksti, kuvat, jne)
- pääpaino tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä
- tutkijan rooli on toiminnallinen aineistonkeruu
- tavoitteena on saavuttaa tarkka ja holistinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 34.)

Tässä opinnäytetyössä pyritään tutkimaan yhteisöohjautuvan kulttuurin rakentumista, sanoittamaan kokonaisprosessia ja lisäämään ymmärrystä yhteisöohjautuvuudesta käytännössä. Työssä haastatellaan itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden erityisasiantuntijaa, teoreettisessa viitekehyksessä useasti lainattua Karoliina Jarenkoa, Heymo 1 hotellin Lead fixeriä ja fixertiimin jäseniä ja SOK Mara-ketjuohjauksen Heymon kehittämistyössä mukana olleita asiantuntijoita. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joissa pyritään mahdollisimman laadukkaaseen ja syvälliseen tiedonkeruuseen.

Lisäksi Heymo 1-hotellin avausprosessin kanssa yhteen liittyvä yhteisöohjautumiseen tähtäävä ohjaustyö ja avaamisvalmentautuminen raportoidaan osana tätä kehittämistyötä. Osallistuva havainnointi on aineistokeruutapa, jossa tutkija jollain tavalla itse osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu havainnoitavien henkilöiden ja tilanteiden ehdoilla. Nimenomaan osallistava havainnointi tuo tutkimukseen toimintatutkimuksen piirteitä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 100–102.) Havainnoinnin ja teemahaastattelun ollessa hyvin subjektiivista ja inhimillistä toimintaa, ongelmallisinta laadullisessa tutkimuksessa on aineiston analysointi.

Aineisto rakentuu omista ja muiden kokemuksista, ja aineisto muodostuu ikään kuin isosta kasasta kulttuurillista massaa. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 138.) Osittain aineisto on käsiteltävissä vasta, kun kentällä olosta on kulunut pidempi aika. Myös tulkintojen tekeminen, kontekstin reflektointi ja teoreettinen ajattelu vaativat jäsentymisaikaa.

Oleellisena tekijänä esiin nousee aineiston tunteminen perinpohjaisesti. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointitapana käytettiin teemoittelua. Analysoinnissa lähdettiin liikkeelle tutkimuskysymyksistä. Tutkimusaineiston kerääminen havainnoinnilla tapahtui paikan päällä sähköisiä muistiinpanoja laatien. Havainnointitilanteita olivat avaamisvalmentautuminen, käynnit Heymo 1-hotellilla, fixertiimille järjestetyt eri perehdytys- ja koulutustilanteet sekä aineiston keruu hotellin auettua.

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen vaiheet

SOK Matkailukaupan ketjuohjauksen kehityspäällikkö Jukka Kaartinen (2021) kertoi, että Heymo 1 hotellista rakennetaan uudentyyppistä, yhteisöohjautuvaa hotellia, jota johdetaan matalalla hierarkialla. Siinä missä olemassa olevat S-Ryhmän operoimat hotelliyksiköt ovat edustaneet perinteistä hotellioperoinnin tapaa ja organisaatiomalli on rakentunut hotellijohtajan, hotellipäällikön, palvelupäälliköiden esihenkilötyön kautta johdettuna, Heymon organisaatiomallissa moni asia toteutetaan eri tavoin. Heymon hotellikonseptissa perinteisten vastaanottovirkailijoiden roolia on kehitetty aikaisempaankin asiakaslähtöisemmäksi ja työntekijöiden ammattinimike onkin muotoiltu uudelleen fixeriksi. Heymon fixer on kaupunki- ja hotelliekspertti, jonka tehtävä on ylittää odotuksia ja olla luottotyyppi, joka auttaa kaikessa vierailuun liittyvässä ympäri vuorokauden. Heymon tavoiteltu organisaatiomalli on yhteisöohjautuva ja tavoitteena on, että fixertiimi saa itse vaikuttaa niin tavoitteiden asetantaan kuin tapaansa

työskennellä. Heymon ensimmäisen yksikön avautuessa päästään aidossa työympäristössä kokeilemaan yhteisöohjautuvuuden toimivuutta osana operatiivista työtä. (Kaartinen, 2021.)

Keilaniemeen keväällä 2022 avattava Heymo 1 on MVP eli Minimum Viable Product-versio. MVP tarkoittaa ominaisuuksiltaan pienintä mahdollista toimivaa tuotetta, jolla asiakkaiden tarpeet tyydyttyvät ja jolla tuotteen toimivuutta päästään testaamaan elävässä ympäristössä. (Kaartinen, 2021.) Se, että yhteisöohjautuvuutta ja sen käytäntöjä aidosti päästää testaamaan oikeassa ympäristössä, on urauurtavaa S-Ryhmässä.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoituivat yhteisöohjautuvuus ja rakenteilla oleva Heymo-hotelli kiinnostukseni herättyä, kun Heymontyöyhteisön uutta hotelli-konseptia esiteltiin sisäisesti Teamsin välityksellä syksyllä 2021. Opinnäytetyöprosessi alkoi yhteydenotolla SOK Mara-ketjuohjauksen kehityspäällikköön Jukka Kaartiseen marraskuussa 2021. Opinnäytetyön teko S-Ryhmän matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaukseen sai erittäin positiivisen vastaanoton, ja työn aihetta alettiin haarukoida niin, että työ olisi motivoiva, hyödyttäisi opintoja ja toimeksiantajan tarvetta sekä olisi laajuudeltaan sopiva. Sovimme Teams-palaverin aihe mahdollisuuksien käsittelyä varten, ja esiin nousi momenttyyppisiä kiinnostavia vaihtoehtoja, vastuullisuuteen liittyvästä työstä revenue managementiin ja aulan työpisteiden suunnitteluun. Heymon yhteisöohjautuvuuden kulttuuriin liittyvä teema kuitenkin erottui hyvien aiheiden joukosta puhuttelevimpana, ja aiheenvalinnan jälkeen alkoi työn rajausten ja tutkimussuunnitelman miettiminen. Toimeksiantajan puolesta kehittämistyön hyöty liittyy suoraan seuraavien Heymo-hotellien avaamiseen ja uuden konseptin jatkokehittämiseen. Aiheanalyysi valmistui tammikuun aikana, ja aiheseminaari pidettiin helmikuussa 2022. Opinnäytetyöprosessi jatkui teoriapohjan teolla ja suunnittelutyöllä yhteistyössä kohdeorganisaation kehityspäällikön ja juuri nimetyn Lead fixerin kanssa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.) on kuvattu tutkimuksen vaiheita ja haastattelujen ja tapaamisten järjestystä. Nämä muodostavat tässä kehittämistyössä tarkasteltavat yhteisöohjautuvuuden rakentumisvaiheet.



Kuvio 3. Tutkimuksen tiedonkeruun toteutus (haastattelut ja osallistuva havainnointi).

Valmentautumisen aloitus yhteisöohjautuvuuden osalta siirtyi koronasta johdun muutamaa viikkoa suunniteltua myöhemmäksi, ja se aloitettiin maaliskuussa Teamsin välityksellä. Ensimmäisen Teamsin aikana 8.3.22 esittäydymme ja kävimme läpi aiheen lähtökohtia ja edistämistä. Tällöin sovimme

kahdesta seuraavasta Teams-tapaamisesta, joiden aikana tekisimme harjoitteita liittyen siihen, mikä hotellilla on mahdollista toteuttaa yhteisöohjautuvasti ja mikä ei. Saimme Lead fixerin kanssa ennakotehtäväksi sen pohtimisen, mitkä työn tarkat osa-alueet on mahdollista jakaa koko tiimin työstettäväksi. Lisäksi tehtävänä oli hahmotella vielä opinnäytetyön konkreettista toivottua lopputulosta. Jukka esitti toiveen Heymon konseptin analysoinnista työssä sen kautta, mistä voidaan oppia seuraavia yksiköitä avatessa. Tavoitteena oli ulottaa tutkimuksen hyöty seuraaviin yksikköihin, ei niinkään keskittyä vain Keilaniemen Heymo 1-hotellin kehittämiseen. Toiveena oli analysoida sitä, miten Heymossa on yhteisöohjautuvuuden osalta onnistuttu niin aihepiirin teoriaan kuin työn johdattelijan (Karoliina Jarenko) kertomaan verraten, ja luoda runkoa sitä varten, kun uusia Heymon hotelleja aletaan luoda. Esittelin oman opinnäytetyöni ensimmäisen seminaarimateriaalin ja siihen alustavasti laaditut tavoitteet, jotka olivat yhtenäisessä linjassa pohjautuen aiempiin keskusteluihin. Tavoitteena oli luoda yhteisöohjautuva ja ketterä organisaatio, jossa henkilökunta saa vahvasti vaikuttaa omaan työtapaansa ja tavoitteiden asetantaan. Tällä tavoin tavoitellaan yhteisöohjautuvuuden hyötyjä, jotka muodostuvat muun muassa henkilökunnan kasvavasta sitoutuneisuudesta, kasvavasta asiakas-tyytyväisyydestä ja paremmasta tuloksellisuudesta. Kävimme läpi alustavat tutkimuskysymykset ja lähestymistavan. Aikataulun osalta tutkimuksen materiaalin arvioitiin olevan elokuun 2022 loppuun mennessä kerättynä - tiimiytymisen oletettiin tapahtuvan suhteellisen nopeasti, ja siihen mennessä ketjuohjauksen tuki Heymolle olisi suurelta osin annettu.

Työyhteisön toimintamallien muodostumisen kannalta lähtö oikeaan suuntaan nähtiin avaintekijänä ja suunnan korjaaminen myöhemmin hyvin haastavana. Jo tällöin esiin nousivat esiin pääkaupunkiseudun rekrytointihaasteet, mutta niihin suhtauduttiin toiveikkaasti. Tiimistä oli tarkoitus muodostaa tiivis, ja työntekokulttuuriin haluttiin sisäänrakentaa vahvasti se, että jokaisen työntekijän pitää pystyä ottamaan vastuuta ja olla halukas kantamaan vastuuta. Heymon fixertiimin jäsenistä toivottiin kasvavan vastuunkannon kulttuuriin, ja että fixereistä pystyttäisiin kasvattamaan moniosaajia, jotka tietyn Heymossa työskentelyajan jälkeen olisivat valmiita toimimaan palvelupäälliköinä muissa hotelleissa. Mukana johdattelijana ja konsulttina Heymon

alkuvalmentautumisessa olisi Karoliina Jarenko, jolla on yksi maan pisimmistä kokemuksista yhteisöohjautuvuudesta. Hän ohjaisi myös Heymon tulevien arvojen työstön yhdessä fixereiden kanssa. Siinä osana avajaisvalmentautumista Karoliina Jarenko tekisi työryhmän kanssa johdattelun ja harjoitteet, jotka auttaisivat tiimiä määrittelemään arvoja. Käsittelimme avaamiseen liittyvää aikataulua, ja sovimme seuraavaa tapaamista varten valmisteltavan aihepiirin. Tarkoitus oli jo ennakoon pohtia, mitkä kaikki perinteisesti palvelupäällikön tai esihenkilön toimista hotellissa olisi mahdollista ja mielekäästä tiimin tehdä yhteisöohjautuvasti.

Teamsin kautta järjestetyissä työpajoissa 11.3. ja 17.3.22 työskentelimme Jukka Kaartisen ja Heymon Lead fixerin kanssa teemalla ”itseorganisoituva organisaatio” Miro-yhteistyöalustalla (Liite 1.). Miro on verkossa toimiva tiimityötyökalu, joka ulkoasultaan muistuttaa post-it-lappujen liimausta valkotau luun. Mirossa käsittelimme Jukka Kaartisen fasilitoimana aihetta ensin ns. vapaan ideoinnin kautta. Kysymyksiä, joihin ideoita ja nostoja etsittiin, olivat muun muassa.

- Asioita, mistä tiimi voi itse päättää (Mitä? Miten? Mikä hyöty?)
- Millä sanoilla kuvailisit haluttua organisaatiokulttuuria?

Näihin vastauksiin pohjaten itseohjautuvaa toimintamallia suunniteltaisiin eteenpäin yhdessä Karoliina Jarenkon kanssa. Jukka Kaartisen kanssa kävimme läpi työstön vaiheita ennakoon. Lisäksi sovimme alustavasti haastatteluista SOK:n kahden ketterän kehityksen projektissa mukana olleen asiantuntijan kanssa. Näitä kahta haastattelua ei lopulta päädytty toteuttamaan, koska työn tiedonkeruuaineisto kasvoi merkittävästi odotettua suuremmaksi.

Heymon ensimmäinen suoraan yhteisöohjautuvuutta käsittelevä palaveri järjestettiin Teamsin välityksellä. Tässä sessiossa 28.3.22 Karoliina Jarenko käsitteli yhteisöohjautuvuuden teoriaa viiden hengen osallistujajoukolle kehitystiimistä. Hän kävi läpi muun muassa Frederick Winslow Taylorin ”Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet”, jossa yksi johtoajatus oli erottaa ajattelutyö ruumiillisesta työstä.

6.2 Havainnointi: Fixertiimin valmentautuminen, hotellin avaus ja toimintamallien rakennus

Pääsin tutkijan ja osallistuvan havainnoitsijan roolissa osallistumaan Heymo 1:n avaamisvalmentautumiseen keväällä 2022. Avaamisvalmentautumiseen osallistuivat vastavalittu fixer-tiimi ja SOK Mara-ketjuohjauksen ja Sokotelin johdon edustus, ja paikkana toimi Espoon Otaniemessä oleva Radisson Blu -hotelli. Aineistoa kerättiin avaamisvalmentautumisen kahdesta ensimmäisestä päivästä, 4. ja 5.4.22. Näiden kahden kokonaisen päivän ohjelma oli erittäin tiivis ja täynnä tärkeää tietoa omaksuttavaksi fixereille. Ensimmäisenä päivänä fixereille esiteltiin operatiivisen hotelliliiketoimintajohtajan puolesta S-Ryhmän toimintaa, Sokotelia, Heymon tunnuslukutavoitteita ja Heymon konseptin pääkohtia sekä Heymon asemointia suhteessa muihin Sokotelin operoimiin hotelleihin ja kilpailijoihin. Heymon on tarkoitus tuotteellaan vastata tarjontaportfolion laajentamisselvitykseen. Heymon benchmarkeja ovat maailmalta Citizen M -ketjun hotellit ja kotimaasta Greenstar -hotellit. Digitaalisuutta on painotettu erityisen paljon, ja Heymon digikehitys muun muassa digitaalisen check-inin ja check-outin kautta viitoittaa koko Sokos Hotels -ketjun digitaalista asiakaskokemusta. Digitaalisuuden kautta ja sen tuella mahdollistuu myös Heymoon tavoiteltava ketterän kehittämisen toimintamalli ja kokeilukulttuuri. Kannattavuuden osalta Heymon kilpailuedun kerrottiin muodostuvan siitä, että Heymo-hotellityyppi pohjautuu harkittuihin, järkeviin investointeihin ja karsittuihin operointikuluihin. Heymon tavoitteet majoitusalan taloudellisten päätunnuslukujen kautta esiteltiin (tavoiteltu keskihuonehintaa, käyttöaste, huonetuotto eli RevPAR, liikevaihdon kokoluokka ja siitä tavoiteltu operatiivinen tulos sekä asiakastyytyväisyyttä mittava NPS eli Net Promoter Score).

Lead fixer esitteli S-Ryhmän johtamislupaukset, ja sanoitti sitä, miten johtamislupauksia ("uskallan, arvostan, toteutan") tullaan toteuttamaan ja minkälaista yrityskulttuuria Heymoon tavoitellaan. Heymossa on tarkoitus ottaa proaktiivinen lähestyminen asiakkaisiin, ja kohdata asiakkaat rohkeasti oman persoonan kautta. Fixereiden on myös tarkoitus voida olla ylpeitä omasta työstään ja päästä etujoukoissa mukaan monentyyppiseen kehitystyöhön. Fixereiden

työhön kuuluu rohkeus olla asiakkaiden keskuudessa, eikä ”linnoittautua vastaanottotiskin taakse”.

Kuten kaikissa Sokos Hotelleissa, myös Heymossa henkilökunnan tehtävä on asiakkaiden odotusten ylittäminen kokemuksen ja palvelun suhteen. Ketjuohjauksen konsepti- ja kehitystiimi esitteli Sokos Hotellien yhteiset arvot sekä onnellistamisen, joka on Sokos Hotellien nimitys odotukset ylittävästä, ainutlaatuisesta asiakaspalvelualltiudesta. Onnellistamisen tavoite on asiakkaan lähteminen hotellista onnellisempana kuin hän oli tullessaan. Onnellistaminen on asiakastilanteen aistimista ja asiakkaan ilahduttamista niin, että sekä tekijälle että onnellistetulle jää hyvä muistijälki, onnellinen olo.

Ensimmäisen päivän neljäs puheenvuoro oli matkailukaupan konsepti- ja kehitysjohtajan, joka oli ollut mukana yli 10 hotellin avauksessa. Kehitysjohtaja kertoi puheenvuorossaan Sokos Hotelsin kolmesta hotellityypistä: Originalista, Breakistä ja Solosta sekä niiden brändeistä ja arvoista. Arvot on tiivistetty alla olevaan kuvioon (Kuvio 4.). Hotellityypeillä on kaksi jaettua, kaikille yhteistä arvoa ja kaksi uniikkia, brändikohtaista arvoa. Koska Heymo sijoittuu S-brändin alle, sille kuuluvat Sokos Hotels-arvot ”kehitän ja kehityn” ja ”vastuu on minun”, ja kahta uniikkia arvoa fixerit työstävät yhdessä tiiminä.

Hotellityyppi	Brändin kiteytys	Uniikit arvot	Yhteiset Sokos Hotels-arvot
Original	Sydämellisesti suomalainen	Minulta <3 (sydämellä) sinulle	Kehitän ja kehityn
		Originellisti originaali	Vastuu on minun
Break	Aikaa ja energiaa	Riko kaava	Kehitän ja kehityn
		Välitän mitä välitän	Vastuu on minun

Solo	Yksilöllinen ja tyylikäs	Teen sen tyyllillä Asiakas on tärkeämpi kuin astiat	Kehitän ja kehityn Vastuu on minun
------	--------------------------	--	---

Kuvio 4. Sokos Hotellien vuonna 2013 laaditut alkuperäiset hotellityypit ja niiden arvot

Samassa puheenvuorossa esiteltiin syvemmin Heymo-hotellin konseptikehityksen taustaa. Heymo pohjautuu globaaliin liiketoimintamalliin, jossa alhaisen hotellihuonehintojen kysynnän vuoksi majoituslalle on syntynyt kokonaan uusia toimijoita, jotka yhdistävät hotellin palvelut ja halvemmat huonehinnat. ”Milleniaalin ajatusmaailman omaksuneet”, matkustamaan tottuneet ja hotellia tukikohtanaan pitävät muodostavat hotellin kohderyhmän. Hotellialaa koskevat tällä hetkellä useat ajan ilmiöt ja trendit: kodin ulkopuolella vietetyn vapaa-ajan merkitys on korostunut, ja merkityksen kaipuu yhdistyy elämysten kaipuuseen. Samaan aikaan ylikulutus ja ympäristön kantokyky huolestuttavat yhä useampia. Heymon konseptissa on pyritty hotellikonseptoinnin kautta vastaamaan näihin haasteisiin.

Heymossa hotelliprosessin automaation, aulatoimintojen (Heymo Station) ja hotellin älykaappien on tarkoitus poistaa monotonista prosessityötä ja vapauttaa aikaa ja tilaa fixereille olla läsnä vieraiden kanssa, auttaa, onnellistaa ja kohottaa majoituskokemusta uudelle tasolle. Heymossa tilojen on tarkoitus inspiroida, digitaalisuuden vapauttaa aikaa ihmisten väliseen kohtaamiseen ja joustavuuden tarjota sekä lisäarvoa että selkeyttä palvelukokemukseen.

Kuten todettu, olemassa olevilla Sokos Hotels -brändeillä (Original, Solo ja Break) on kaikilla kaksi jaettua arvoa ja kaksi uniikkia, hotellityyppikohtaista arvoa. Avajaisvalmentautumiseen liittyen Karoliina Jarenko ohjasi arvotyöpajan, jossa tiiminä Heymon kahta uniikkia arvoa työstettiin yhdessä fixertiimin ja ketjuohjauksen kanssa. Arvojen työstöä varten oli saatu ennakotehtävä, jossa pyydettiin fixereitä miettimään etukäteen henkilöitä, jotka edustavat ”heymolaisuutta”. Henkilöt saivat olla Sokos Hotellien työntekijöitä tai julkisuuden

henkilöitä. Nimeämisen lisäksi pyydettiin kertomaan mikä toiminnassa tai tavassa olla on heymolaisuuteen sopivaa. Valmentautumisen toisen päivän aamupäivään kuulunut arvojen työstäminen alkoi näiden annettujen vastausten läpikäymisellä. Esiin nousi erilaisia julkisuuden henkilöitä ja ketjun henkilöstöä, yhteensä kaksitoista henkeä. Perusteluita oli useita dioja, ja sieltä tehtiin hyvin runsas sana- ja lausekooste. Sen jälkeen teimme pöytäkunnittain fläppitaululle työstöä sanoista, jotka tuntuivat osuvimmilta ja sopivat olemassa oleviin kahteen arvoon. Pöytäkunnat esittelivät omat ajatuksensa ryhmälle, ja sitten niistä tehtiin nostoja ja uusia fläppitaulusivuja. Arvotyöstöä tehdessä esiin nousi teemoja, joita arvoissa haluttiin tuoda esiin arvojen sanoituksessa. Yksinkertaisuus niin myytävän tuotteen kautta kuin olennaiseen keskittymisen kautta nousi yhdeksi. Tästä muodostui sanoittamani arvo ”Comfort in clarity”, joka valittiin Heymon toiseksi omaksi uniikiksi arvoksi. ”Comfort in clarity” kuvaa minimalistista otetta: panostusta parhaan laadun perusasioihin. Siihen liittyy nautinnollinen yksinkertaisuus ja simppeli mukavuus. Toiseksi uniikiksi arvoksi valittiin ”Heittäydy hetkeen”. ”Heittäydy hetkeen” kuvastaa arvona spontaaniutta, luovuutta, idearikkautta. ”Simply different” ja ”Ylpeästi erilainen” olivat sloganeita, jotka sopivat erinomaisesti myös Heymon kanssa toimintaa ohjaavaksi sanoitukseksi ja joita harkittiin. Arvojen työstö oli merkittävä osa Heymon 1:n avaamisvalmentautumista ja myös konseptikehitykseen liittyvää työtä. Se on myös osa niitä toimia, joilla on suora yhteys tuleviin yksiköihin.

Arvojen muodostamisen jälkeen Karoliina Jarenko kertoi yhteisöohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käsitteistä fixertiimille. Sillä, että Heymoon luodaan yhteisöohjautuvaa kulttuuria, eli toisin sanoen itseohjautuvaa tiimiä, tavoitellaan sitä, että tiimi itsenäisesti suunnittelee, koordinoi ja kehittää työtään. Kommunikaation tärkeyttä korostettiin yhteisöohjautuvuuden sujuvuuden kannalta, ja runsas viestintä ja tehokas kommunikaatiokulttuurin kehittäminen nostettiin yhtenä avainasiana esiin. Jo puheenvuoron aikana fixerit keskustelivatkin mielekkäistä viestintäkanavista, ja alustavia suunnitelmia alettiin jo laatia. Yhteisöohjautuvuuden teoriaa esiteltiin, ja huomio vietiin siihen, miten jokainen omalla toiminnallaan on vastuussa siitä, että koko tiimi onnistuu. Epäonnistumisten käsittely yhdessä, yleinen hyväntahtoisuus ja sovittuihin asioihin sitoutuminen olivat Karoliina Jarenkon painottamia nostoja. Fixertiimille ohjattiin

lyhyitä työpajoja aiheesta eri kysymysten kautta. Muun muassa kysymykseen ”Mikä on tärkeää siinä, miten kohtaamme toisemme?” vastauksista nousi seuraavia asioita:

- Avoin kommunikaatio
- Tiimitervehdys
- Peruskohteliaisuudet
- Tiedot ja taidot
- Annetaan palautetta
- Viestintä
- Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti
- Huumori
- Home away from home
- Me-henki

Heymon arvojen muodostaminen viimeisteltiin vielä erikseen 8.4.22 Teamsin välityksellä. Tällöin arvot päätettiin lopullisesti, ja arvoille laadittiin myös yhdessä sanoitukset. ”Comfort in clarity” sanoitettiin luonnehtimaan niin palvelua, ympäristöä kuin asiakaskokemusta. Palvelun kohdalla se on mukavuutta yksinkertaisuudessa, helppoudessa ja selkeydessä, olennaiseen keskittyen ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Fyysisessä ympäristössä arvo näkyy rauhoittavana ja seesteisenä paikkana, jossa on hyvä olla. Luksus näkyy tärkeissä asioissa (muun muassa huippuluokan vuode). Kokemuksen kautta ”Comfort in Clarity” viittaa palautumismahdollisuuteen hektisessä nykymaailmassa. Toinen uniikki arvo ”Heittäydy hetkeen” kuvaa asiakkaan näkökulmasta rohkeutta kokeilla uutta palvelua (älykaapit, self-check-in yms.) sekä heittäytymiskykyä kokea kaupunkia (fixereiden suosittelujen kautta) ja myös hotellin yhteisöllisyyteen heittäytymistä asiakkaana. Sama arvo taas viittaa fixereiden näkökulmasta siihen, että vieras aidosti kohdataan ja hänen kokemustaan pyritään rikastuttamaan auttamalla palveluiden kanssa ja antamalla esimerkiksi suosituksia kaupungista. ”Heittäydy hetkeen” kuvaa fixeriden näkökulmasta myös sitä, että tiimi heittäytyy rohkeasti yhteisöohjautuvaan toimintamalliin ja ottaa vastuuta hotellin toiminnasta.

Kokonaisuudessaan arvojen muodostamisen prosessi oli samaan aikaan luova ja teoreettinen. Heymon brändi kiteytettiin kaupallinen näkökulma huomioiden ymmärrettävästi, kuvaavasti ja samaistuttavasti sanoittaen. Päätettyjen uusien arvojen viestintä sovittiin tapahtuvan laajemmin ketjuun heti seuraavalla viikolla markkinoinnin toimesta, ja uudelle, juuri valitulle fixertiimin jäsenelle seuraavalla viikolla. Arvojen on tarkoitus toimia punaisena lankana, jotka ohjaavat toimintaa ja näkyvät asiakkaille. Arvojen on tarkoitus auttaa ajatustyötä ja ohjata arjen toimintaa. Ketjuohjauksen mukaan arvot otetaan mukaan myös tilojen suunnitteluun seuraavissa Heymo-hotelliprojekteissa, ja arvot kerrotaan tilojen suunnittelijoille. Niiden nähtiin olevan onnistuneita ja toimivan todella monella eri liiketoiminnan tasolla.

Osallistuvan havainnoinnin toinen osuus tapahtui 12.-13.4.22 paikan päällä juuri valmistumaisillaan olevassa Heymossa. Havainnointikertojen välillä fixertiimi oli saanut tutustua alueen palveluihin ja tiiminä tutustua toisiinsa. Perehdytystä oli annettu hotellin aulan, eli Heymo Stationin tekniseen ja toiminnalliseen puoleen. Sokos Hotellien liikematkustuksen kanta-asiakasjärjestelmä S-Card oli esitelty, ja myynnin ja vastuullisuuden teemoja käsitelty. Yksi päivä oli varattu hotellin turvallisuuspuolen käytäntöjen huolelliseen läpikäyntiin.

Yhteisöohjautuvan organisaatiomallin toimintaohjetta suunniteltiin 12.4.22 Karoliina Jarenkon ja Lead fixerin kanssa Google Sheets-työkalun käyttäen. Tämä laaja, muokattava tiedosto oli yhdessä laadittu työkalu ja työskentelypohja, jossa oli käytännössä koko malli matkasta kohti yhteisöohjautuvuutta. Tässä ”työnmuotoilupohjassa” oli aiemmin laaditun Miro-työstön aikana esiin saadut hotellin monipuoliset työtehtävät listattu ja suunniteltu uudella jaolla kiertävien vastuuroolien alle. Työtehtävät koostuivat tyypillisesti esihenkilön suorittamista tehtävistä ja Sokos Hotels-ketjun omista vastuurooleista, kuten kanta-asiakasohjelmasta vastaavan tehtävistä, digi coachin tehtävistä, somevastaavan tehtävistä ja onnellistamistyöstä vastaavan töistä.

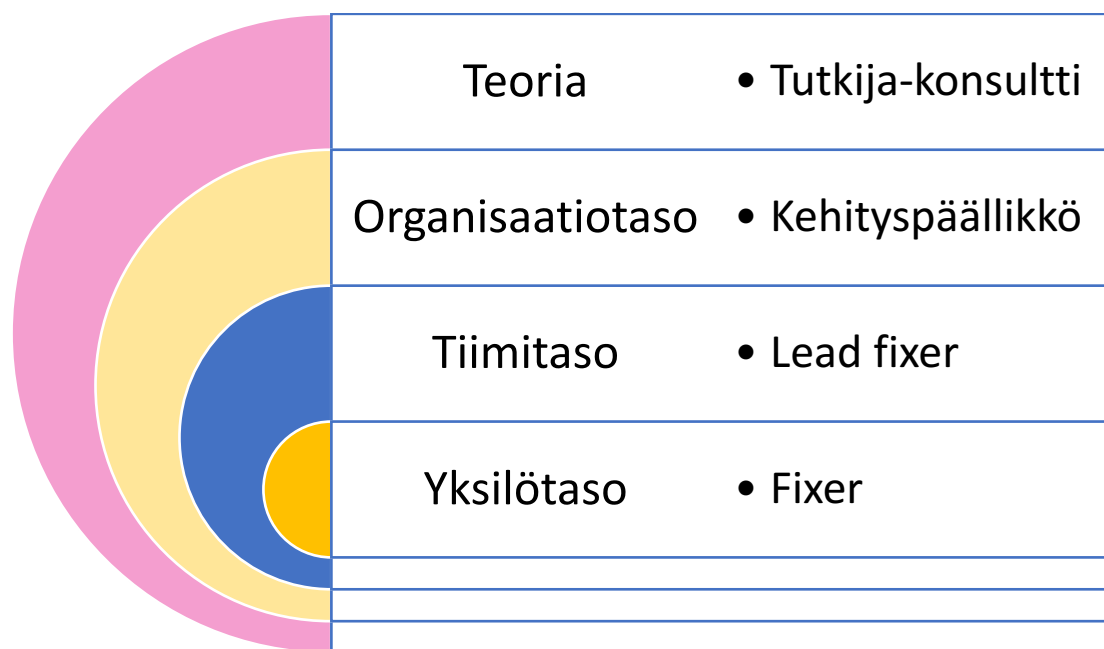
Saman päivän aikana havainnoin fixertiimin koulutusta varausjärjestelmä Ope-
ran käyttöön. Heti koulutuksen alkaessa kävi ilmi, että varattu aika oli liian lyhyt

järjestelmän ollessa fixereille suhteellisen uusi. Käytännön perehdytys jatkui tämän jälkeen vuorokohtaisten tehtäväkorttien laadinnalla.

6.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja teema-aiheet oli etukäteen määrätty. Haastattelukysymykset oli laadittu erikseen jokaista haastattelua varten. Tarkkaa kysymysten muotoa ja järjestystä ei ollut määritetty, vaan painotus oli keskustelelevassa haastattelutyylissä ja vuorovaikutuksellisuudessa. Haastattelujen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva, jossa tarkasteltiin organisaatiotasoa, tiimitasoa ja yksilötasoa (Kuvio 5.).

Organisaatio-, tiimi- ja yksilötason lisäksi toisen osan haastattelukokonaisuudesta muodostivat yhteisöohjautuvuus- ja organisaatioasiantuntija Karoliina Jarenkon kolme haastattelua aiheen teoriasta.



Kuvio 5. Haastattelujen eri tasot.

Tavoitteena oli saada avoimen ja läsnäolevan vuorovaikutuksen kautta esiin yksilöllisiä tulkintoja ja kuvauksia. Jälkikäteen haastattelut litteroitiin tekstimuotoon ja analysoitiin systemaattisesti. Tässä opinnäytetyössä eettisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota prosessin joka vaiheessa. Haastattelutilanteet

nauhoitettiin sovitus ja haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tullaan litte-roimaan myöhemmin. Haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen aihe, tutkimuskysymykset ja työn käynnissä oleva vaihe. Eettisyyden kannalta huo-mionarvoista on, että haastattelut olivat täysin vapaaehtoisia ja työssä kunni-oitettiin haastateltavien yksityisyyttä kunkin yksilön toivomalla tasolla. Tutki-musaineiston käsittely oli kaikissa vaiheissa huolellista ja haastattelunauhoit-teet hävitetään opinnäytetyön palautuksen jälkeen.

6.3.1 Karoliina Jarenkon haastattelut ja työpajat

Tapasimme Karoliina Jarenkon kanssa useaan kertaan avaamisvalmentautu-misen aikana, ja kolmena näistä kerroista toteutin kahdenkeskisen nauhoite-tun haastattelun. Karoliina Jarenko on pyydetty SOK Mara-ketjuohjauksen toi-mesta ulkopuoliseksi asiantuntijaksi auttamaan yhteisöohjautuvuuden toteut-tamisessa. Hänet on pyydetty mukaan konkreettiseen työhön, jossa valitaan ne toimintatavat, jotka muotoillaan yhteisöohjautuviksi, eli ei-esihenkilökeskei-siksi. Jarenkon tiivistetty määritelmä yhteisöohjautuvuudesta on, että tiimi yh-dessä suunnittelee, koordinoi ja kehittää työtään. Hänen tehtävänä oli olla mukana jakamassa valtaa ja vastuuta koko tiimille ja ottaa tiimissä käyttöön vastuuroolit. Jarenko järjesti kolme työpajaa, jossa olin mukana yhdessä Lead fixerin kanssa. Työpajat käsittelivät aiemmin Miro-työstöllä kerätyistä työtehtä-vistä kehitettyä toimintatapojen uudelleen muotoilua. Työpajojen aikana muo-dostettua sisältöä käsiteltiin Google Sheets-muotoisessa käsikirjatiedostossa, jonka oli tarkoitus toimia valmiina suunnittelupohjana Heymon koko fixertiimin yhteisenä yhteisöohjautuvuuden kehittämisessä. Käsikirjatiedosto sisälsi tar-kat toimintaohjeet mm. seuraavista aihepiireistä:

- Yhteisöohjautuvuuden jalkautus eli tiimille vieminen (aika-
taulukko, aalloissa (1-3) eteneminen)
- Hotellin tehtävät ja toimintatavat
- Kokouskäytänteet
- Tiimin sisäinen viestintä
- Keskustelukulttuurin ja tunneilmaston kehittäminen
- Menneen kvartaalin katsaus

- Tulevan kvartaalin suunnittelu
- Jatkuva kehittäminen
- Somemarkkinointi
- Työvuorosuunnittelu
- Vastuuroolit

Yhteisöohjautuvuuden toimintamallin saavuttamisen keskiössä oli ajatus, että malliin sitoudutaan heti avatessa, eikä täten ole tarvetta poisoppia esihenkilölähtöisestä toimintamallista. Buurtzorgin roolien kautta Heymoon mukautetut roolit toimivat oppimisen ja kehittymisen tukena. Nämä vastuuroolit on myös laadittu niin, että tiimissä on yhtä paljon rooleja kuin ihmisiä (viisi fixeriä ja Lead fixer).

1. Heymo-coach: kehittää Heymo-konseptia ja yhteisöohjautuvuutta
2. Vastuullisuus-coach: huolehtii ympäristösertifikaatista ja vastuullisuusasioiden toteutumisesta
3. Sisältökoordinaattori: vastaa somesta ja asiakasviestinnästä
4. Urbaani pehtoori: kehittää asiakaspalvelua ja kanta-asiakasohjelmaa
5. Tiimihenki: huolehtii työviihtyvyydestä, seuraa työhyvinvointia
6. Tähestäjä: huolehtii taloudellisista tavoitteista ja toiminnan tuloksellisuudesta

Näistä Tähestäjä-rooli on Lead fixerille luonteva tulosvastuun kautta. Tiimihenki-roolissa vastataan muun muassa palaverimateriaalin koostamisesta ja sisäisen viestinnän ohjaamisesta ja koostamisesta. Täten vastuuta saadaan kollektiivisesti jaettua. Esihenkilörooli muuttuu siten fasilitoivammaksi rooliksi, jossa keskiössä on työn helpottaminen ja sujuvoittaminen, psykologisesta turvallisuudesta vastaaminen ja tilan turvaaminen.

6.3.2 Jukka Kaartisen haastattelu

Sain haastella SOK Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjauksen kehityspäällikkö Jukka Kaartista yhteisöohjautuvuuden teemaan liittyen 5.10.2022. Tämän haastattelun aiheena oli tutkia, mihin saakka Heymossa yhteisöohjautuvuus oli kehittynyt kuudessa kuukaudessa avaamisesta. Jukka Kaartisen haastattelu käsitteli myös yhteisöohjautuvuutta konseptin näkökulmasta ja organisaatiotasolla. Jukka Kaartinen on yksi Heymon konseptin pääkehittäjistä ja uuden hotellikonseptin toimeenpanosta vastaavista. Hän vastasi Heymon fixertiimin avajaisvalmentautumisesta ja tukee ketjuohjauksen roolissa yksiköä.

Kerättyä haastattelumateriaalia käsiteltiin poikkeuksellisesti suurin lainauksin, jotta haasteltavien sanoma välittyi mahdollisimman muuttumattomana.

Lainaukset ovat valikoituja otteita haastatteluista, ja lainaukset on jaoteltu eri teemojen alle.

Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Konseptin auditointi, ensimmäinen kappale on nyt tehty. Ja siinä oli tiettyä tota, kehityskohteita, mitä huomattiin. Joista yksi isoin oli juurikin palvelu. Sitten oikeestaan yhteisöohjautuvuuden kanssa ollaan aika lailla siinä missä silloin juhannuksen aikaan on oltukin.

Henkilökunnalla on ollut vain mun vetämä, tavallaan siis niin kuin heidän paltsu on ollut vain mun vetämä konseptin fresh-up. Mutta muuten siis niillä ei oo ollut puoleen vuoteen mitään palaveriakaan. Sit kun lähdetään vasta tästä tilanteesta rakentaa sitä asiaa. (Lead fixer) on pyrkinyt edistämään niiden roolien eteenpäin menemistä, mutta niistä fixereistä ei oo vielä löytynyt niitä, jotka sitten lähtisivät hyppäämään johonkin rooliin. Eli se työ on edessä vielä vahvasti.

Heinäkuun puoleen väliin se oli ihan sellaista tulipalojen sammuttamista ja hädelliä se elämä. Ja sitten (Lead fixer) oli kesälomalla. Sitten se sai sinne sen palvelupäällikön. Ja kun ei ole sellaista palaverikäytäntöä, jossa asioita voitaisiin käydä yhdessäkin lävitse, niin tavallaan ei ole ollut sitä paikkaa, missä voitaisiin yhdessä käsitellä niitä asioita. Että siinä on montaa monessa. Monta syytä, miksei se oo vielä lähtenyt liikkeelle. Mutta kyllä mä ainakin koen, että se on (Lead fixerillä) ihan selkeesti sellainen asia, jonka hän haluaa, että edistyy sillain sovitusti.

Siitä avauksesta lähtien, sanoisin tonne syyskuulle asti, oli enempi tai vähempi sellaista selviytymistä. Mikä oli sitten sellaista vähän rajumpaa.

Kyllähän sä tiedät, että kun uusi yksikkö avataan, niin se on sellaista selviytymistä. Mutta ehkä se oli sitten rajumpaa, sitten kun ... sitä sitten ajateltiin. Niin tää alkuvaihe. Ja miten pitkälle sitä oli.

Kyllähän se yksi isoin asia tietysti oli siinä, että oli se henkilökuntapula. Että jos ei sulla oo tekijöitä, ja sun pitää sitten härdellöidä sitä, että kuka siellä tekee, tai sitten parhaimmillaan teet ite 24/7 putkeen töitä. Että se yksi oli se, että se tiimi oli liian ohut siihen aloitukseen. Ja sitten toinen varmaan oli se, että vaikka kuinka pyrittiin olemaan läsnä ja antamaan tukea, niin kuin ketjuohjauksen, niin kuin meidän tiimin osalta, niin... ei se opi koskaan lentämään se tipu, jos ei sitä koskaan tiputeta pesästä. Niin vaikka paljon pystyttiin tekemään asioita, joita normaalisti hotellia avattaessa ketjuohjaus ei tee, niin siltikin siis oli paljon uutta asiaa, isompi rooli (Lead fixerillä) kun sillä oli aikaisemmin ollut. Niin siitä seuraa siis kiirettä, ja kaiken maailman härdelliä. Ja hässäkkää.

Vielä tässä hetkessä siinä hotellissa mikään ei oo palanut pohjaan. Mutta nyt tää loka-marraskuu on sellainen niin kuin omalla tavallansa viimeinen hetki päästä vaikuttamaan niihin asioihin, jos niitä halutaan, että ne lähtee edistymään. Ja ei ruveta menemään siihen, että halutaan tehdä muutoksia konseptiin, kun koetaan jonkun uuden asian tekeminen vaikeaksi. Niin nyt rupeaa oleman se viimeinen hetki, että niitä asioita rupee tapahtumaan. Niin se vaikuttaa myös meidän tiimin tekemiseen ketjuohjauksessa, että mennään taas lähemmäs sitä porukkaa siellä. Jotta me päästään... Ei sanelemaan, mutta vaikuttamaan siihen, että ne asiat, jotka on sovittu ja kuuluu konseptiin, lähtee tapahtumaan.

Yhteisöohjautuvuuden osalta, niin siis.... kyllä tässä.... tässä tota hetkessä... siis se oli vaan pakko myöntää itselleenkin, että yksinkertaisesti kun se rekrytointi oli niin jumalattoman vaikeeta, syystä tai toisesta, meni aikaa siihen, että se organisaatio saadaan kasaan. Se oli kaikille uutta. Niin onhan se edelleen lapsenkengissä, mutta sit taas toisaalta sen yhteisöohjautuvuuden osalta sanoisin, että ollaan yhä just tässä aikaikkunassa, kun siellä on vielä se porukka, joka on ollut avauksesta lähtien mukana. Palvelupäällikkö, joka tuli Radissonilta ei ole vielä ollut niin pitkään, etteikö häntä saataisi tähän kelkkaan mukaan. Niin silleen ollaan ihan hyvässä vaiheessa, että se pystytään viemään lävitse, niin että puolen vuoden päästä siellä on yhteisöohjautuvaa toimintaa siellä hotellissa sisällä ja (Lead fixerillä) entistä sitä isompi rauha tehdä myös niitä tehtäviä, jotka puhtaasti kuuluu hänelle. Että tota... ollaan semmoisessa, yhteisöohjautuvuuden osalta, omalla tavallaan tilanteessa nolla. Mutta kaikki pohjatyö on tehty, mikä näin jälkikäteen viisaana, niin olisi pitänyt tehdä tietysti jo – se Karoliinan osuus olisi pitänyt olla valmis jo helmikuussa.

Ja sit mä sanoisin, että ne kehitysaskeleet, mitkä on puhtaasti meidän tiimin käsissä, ja missä voidaan ottaa (Lead fixer) ja muu poppoo mukaan, niin tota, kyllä ne etenee. Että saadaan rivakastikin edistettyä. Ja pääsääntöisesti jos on jotain, mitä halutaan niinku... on joku asia, mikä ollaan (Lead fixerin) kanssa huomattu ja että mikä vaatii lisätyöstöä, pitää

saada päätös ja päästä eteenpäin, niin kyllä niissä päästään nopeesti. Sit, jos tulee tällainen, että törmää ketteryys ja perinteinen hotellioperaattorin toimintakulttuuri, niin sit kestää.

Mutta se, minkä kanssa se on törmäyskurssilla, ikävä sanoa, mutta toi operoivan organisaation näkemys on "yksi suvun musta lammas", niillä on paljon sitä perinteistä johtamista. Siinä on niitä törmäyskursseja. Ja kyllä mä sen ymmärrän. Jos sulla on kaikki prosessit... sulla on toistakymmentä hotellia, ja kaikki prosessit on viilattu niin, että se on ylhäältä alas-organisaatio, niin tietyt asiat menee vaan tietyllä tavalla. Kyllä mä sen ymmärrän, että siitä tulee päiden kolinaa yhteen. Mutta sitten se on sellaista niin kuin tarpeetonta... ja turhauttavaa.

Ulkopuolisen ammattilaisen mukaan ottaminen ois pitänyt tehdä aikaisemmin. Kun kenelläkään ei ollut siitä kokemusta. Sit se rekrytointi olisi rohkeemmin ehkä pystytty tekemään niin... no, mä en tiedä miten se olisi toiminut, ehkä se on koko asia, niin kuin ajatuksenvastaisesti, jos oltaisiin saatu rekrytoitua enemmän vuoroeshenkilötasoisia, niin kuin omasta toiminnastaan näkökulmaa omaavia henkilöitä, ja sitten niitä, jotka revitään melko pystymetsästä, niin ehkä siinä olisi tullut sellainen tietojen jakamisen toimintamalli osana sitä yhteisöohjautuvuutta. Kun nyt se meni siihen, että nyt kun kaikki oli vihreitä, niin kaikki meni siihen ihan vaan selviytymistaisteluun. Että sen pohjatyön tekeminen, missä säkin olit mukana, missä oli (Lead fixer) ja sä ja Karoliina sitä johdatteli, niin sen pohjatyön tekeminen aikaisemmassa vaiheessa olisi ollut tosi tärkeätä tehdä aikaisemmassa vaiheessa. Sen mä tekisin eri tavalla. Että ihan kaikki, jokaisella tasolla, olisi ymmärtänyt yhteisöohjautuvuuden paljon, paljon paremmin. Sen mä tekisin eri tavalla.

Yksilötaso

Siinä on pikkuhiljaa osa henkilöistä lipsunut sinne, että siinä nökötetään sen sinisen pöydän ääressä. Ja siihen on tehty niin kuin respapiste, ja toimitaan kuten vastaanotossa. Ja sitten semmoinen ilo ja aito avuliaisuus ja tietynlainen perusolemus, niin se oli auditoinnin aikana tosi vaikeeta.

Tiimitaso

Osa heistä on huomaamattaan oppineet siihen luovaan ongelmanratkaisukykyyn, mitä siinä tehtävässä tarvitaan. --- Että kun se on pieni ja napakka tiimi, niin ihan jo pelkästään sen tiimin koon vuoksi, ja sen, että (Lead fixer) on ottanut sellaisen terveellisen rajun rakkauden lähestymistavan siihen, että kyllä siellä pitää pystyä selviytymään siellä vuorossa. Niin sanosin, että kyllä heillä on sellaista niin kuin ongelmanratkaisukykyä, mun mielestä mitä toi konsepti edellyttää niiltä tekijöiltä. Ja sellaista moniosaajuutta, mitä vaatii ton työtehtävän hyvä suorittaminen. Et silleen sellainen pohja sille on luotu. Että mä sanoisin, että nyt se tiimi on siinä tilanteessa, missä niiden olisi pitänyt olla, silloin kun sitä avattiin sitä hotellia. Tavallaan. Eli kun tavallaan paljon siinä alussa meni siihen, että kun taitotaso oli paljon pienempi, kuin oli ajateltu.

Että kaikilla on kyky ja lupa ratkoa niitä ongelmia. Ja (Lead fixer) tekee sitä pikkusen huomaamattaan, että tarjoilee niitä valmiita vastauksia, mutta ei se silti ota kaikkea kontolleen hoitaakseen. Sillä on omat vastuunsa ja hän on sen jengein apuna. Hän toimii esimerkkinä, mutta sitten huomaamattaan mun mielestä, ei tarkoituksenmukaisesti, hän vähän niin kuin tekee liikaa tai ottaa omalle kontolleen. Mutta pääsääntöisesti pistää sen jengin kyllä tekemään ite.

Hommat ei edisty, ennen kuin niillä on toimiva palaverikäytäntö, että ne tapaa riittävällä syklillä, ja sitä kautta pääsevät itse siihen, että pystyvät käsittelemään, että tällaisia asioita tapahtuu. Jossain vaiheessa (Lead fixer) ei kerro, että näin me tehdään jatkossa, vaan että miten meidän pitäisi tällaisessa tilanteessa toimia. Että sen mä koen vaan ongelmaksi ja haasteeksi, että niillä ei oo sellaista palaverikäytäntöä, että vaikka ne keskustelee chatissä tai muualla, niillä ei oo sellaista foorumia, että voitaisiin nostaa case-esimerkeiksi, ja tavallaan oppia sitä kautta yhdessä, että mitä tässä tilanteessa olisi pitänyt tehdä, mitä tapahtui, tai tätä kautta, että kaikille tulee taas uusia tiedonjyväsiä siitä, että miten me näitä haasteita niin kuin ratkotaan.

Ja sit sen mä koen... että kun ei oo tällaista... ei pääse yhdessä, ei oo päässyt porukalla keskustelemaan, oikeestaan kuin sen kerran, kun oli se fresh-uppi siitä konseptistä. Mutta enemmän se meni siihen, että kuuntelin niitä tyyppejä, mitä he tarvitsivat siinä vaiheessa, mikä oli hyvä. Niin tota.... silleen niitä rooleja, jotka on sinne luotu ja tehty, niin niitä ei oo vaan pystytty ottamaan myöskään käyttöön, koska kukaan siitä jengistä ei silleen nää, että mitä toinen tekee. "Että toi ottais ton roolin, niin mä voisin ottaa tän roolin, ja tätä kautta oppia jotain uutta." Että sekin on yksi syy, että kun (Lead fixer) on tarjonnut yhdelle fixereistä vaikka sitten tällaista digi- ja Opera-vastaava-roolia, koska tämä on oppinut niistä asioista tosi paljon. Ja kahlaa jonkun laitteen järjestelmän ohjeet läpi, että löytää sieltä jonkun tulokulman. Mutta silti hän ei kokenut, että olisi halunnut ottaa tällaisen roolin, vaan, tota, ehkä osittain sen takia, että "jos mä ottaisin tän.. mutta mitä noi muut sitten tekee?"

Mutta sinne alkuun jo viitaten, sen minkä mä koen huolenaiheena, niin johtamisjärjestelmän osana se palaverikäytäntö ei oo ollut käytössä. Ja että jatkossakin ne on kuuden viikon välein. Ymmärrän sen, pitäisi kaikille maksaa palkkaa, ja sellaisia juttuja, mutta siinä mä näen haastekohtia.

6.3.3 Lead fixerin haastattelu

Heymo 1:n Lead fixerin kanssa järjestimme haastattelun Teamsin välityksellä 7.10.2022. Lead fixerin haastattelun teemana oli yhteisöohjautuvuus tiimitasolla. Haastattelu etsi vastauksia erityisesti siihen kysymykseen, millä tasolla

yhteisöohjautuvuus on, kun avaamisesta on puoli vuotta. Lead fixer vastaa hotellin operatiivisesta johtamisesta, eli johtaa päivittäistä tekemistä ja vastaa henkilöstöjohtamisesta ja tuloksellisuudesta.

Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Uusi konsepti, toimintatavat, järjestelmät ja tekeminen, kun siihen ei oo mitään valmista käsikirjaa, jonka olisi voinut antaa vähän niin kuin pohjaksi, että "lue ja kysy, jos tulee kysyttävää".

Kun puhutaan organisaatiomallista, se on tosi hämäinen käsite. Koska se on tosi aineetonta tapahtumista, on tosi vaikea sanoa, missä tässä asiassa edetään.

Buurtzorgin mallin mukainen tavallaan roolijako, niin vahvasti, ei oo vielä toteutunut.

Nyt vasta lokakuussa on tulossa ensimmäinen kunnon osastopalaveri. Että joo, tietyissä asioissa ollaan vielä alkutekijöissä, että kyllä mä hoidan niitä asioita, joita niissä rooleissa on tarkoitus tehdä.

Ollaan viemässä asiaa eteenpäin, mutta sanotaan, että se Karoliinan mallintama aalto ei oo pitänyt paikkaansa. Kyllä me aika hämäisesti vielä mennään siellä ykkös-kakkosaallossa. Vaikka kolmosaallonmukaisia asioita, eli tehtävien kierto on liittyvää pitäisi olla jo tapahtunut. Niin ei me olla vielä päästy siihen.

Tietynlainen ajanhallinta olisi tarvittu konkreettisemmaksi. Tai sanotaan, Heymon johtamisen tai yhteisöohjautuvuuden työkirja, missä tätä asiaa olisi päässy jollain lailla reflektoidaan. Että jos puhutaan, että mulla on tässä tää ensimmäinen aalto, ja sen deadline on justinsa heinäkuun lopussa on tällaiset kysymykset, joilla mietitään, että tähän mennessä se asia tulee olla viety. --- niin kuin on sanottu, näitä asioita vielä silleen baby steps viedään.. koska mulla ei ollut sellaista muuria vastassa, johon olisi tullut ne päivämäärät. Tietynlainen sellainen... konkreettiset päivämäärät, ja sit siihen sellainen niin kuin työkirja, johon olisi voinut käydä sitä läpi.

Kun siis puhuttiin aalloista, niin se tosiaan sulautui tosi nopeasti hotelliarjen hyökytyksessä siihen, että okei, mun ei tarvii niin jouhevasti tätä asiaa viedä läpi, kun tässä on silleen kolme kuukautta aikaa, joka oli käytännössä silleen, että nukut yhdet yöunet ja ootkin silleen, että tää meni tässä. Ja tapahtuiko mitään? No ei! Totta kai tiettyjä asioita tapahtui, mutta sit se oma seuranta, että mä en pystynyt siitä niinkun seuraamaan sitä sanoitettua tapahtumista, niin ehkä siihen tää manuaali olis auttanut.

Google Sheets-pohjaa on täytetty kyllä. Ja sitä ihan päivittäin seurailenkin. Mutta se on niin iso himmeli...

Kyllä se (vastuuroolien jako) vuoden verran edellyttää. Että toi tavallaan ”suoraan avauksesta aaltoihin”... niin niin.. no, se on ehkä vähän väärää, mutta pääasia on se, että porukka tietää, että me ollaan menossa kohti tätä mallia, että me ei missään vaiheessa mennä tällä perinteisellä organisaatiomallilla. Mutta että sitten nimenomaan se, että jokaisella on se nimetty rooli, jota lähdetään kierrättään, niin mun mielestä se vaatii mun mielestä sen, että meillä on tässä vuosi elettyä elämää takana, ja oikeesti on jo niitä rutiineita. Siinä tavallaan perussuorituksessa, että sun ei tarvii siihen keskittyä vieläkin, että mitä mä koneella teen, ja miltä se näyttää. Vaan, että nimenomaan me saadaan annettua ne tehtävät. Koska nyt se on ollut hyvin pirstaleista. Että kuka hoitaa vähän mitäkin niin kun mitäkin kenttää. Koska siellä on niitä osaamistekijöitä, mutta ne osaamistekijätkin on sellaisia, että... mä en halua antaa vielä sitä yhtä hattua päähän, vaan sit nimenomaan, kun kaikki pystyy keskustelemaan samalla kielellä, niin silloin ne hatut päässä pystyy keskustelemaan.

Yksilötaso

Tässä yksin työskennellessä on tunnistettu sellainen psyko-sosiaalinen kuormitus, koska täällä ei koskaan varsinaisesti työskennellä kenenkään työkaverin kanssa.

Tavallaan koska itse on sen hotellin perinteisen organisaatiomallin mukaan työskennellyt, niin onhan se itseltäkin vaatinut tietynlaista itsensä johtamista, itsensä muutosjohtamista, että itsekin tavallaan kääntää sen ajattelun taas ihan uuteen.

Kyllä mäkin olisin ehkä kaivannut jonkin niin kuin sparrauksen. Kun nyt kuitenkin tuntuu, että kyllä tässä on ollut jonkinmoinen muutosjohtaja. Koska kun tekee itselleen niin vierasta asiaa. Ja sitten yhtäkkiä sitä tajusi, että okei, jotenkin nyt on sellainen fiilis vaikka, että mä oon epäonnistunut asiassa. Koska vieläkin tuntuu, että tää on vieläkin aika sellainen perinteisen mallinen, eikä niinkään Heymon mallin mukainen. Ja sit sitä on miettinyt, että okei, nyt mä esitän itselleni epäkohtaa. Ja kun yrittää jotenkin sanoittaa sitä siihen, että miten mä yritän muuttaa tätä epäkohtaa konseptin mukaiseksi toiminnaksi. Ja sit se tuottaakin jo sellaisen suurin piirtein äärettömän kipuilun itsellensäkin, että mitä? Mitä se niin kuin on? Että se ei oo vain sanoja paperilla vaan tahtotila, vaan että se on konkreettista, ja sitten on ollut se, että mä en tiedä, miten mä vien tän läpi. Tai niin kuin... miten tavallaan viet tällaisenkin asian läpi? Tarviiko mun tehdä siitä joku blueprint, että näin asiat etenee, näin jouhevasti tässä prosessissa. Vai kuinka? Toki se on ollut oma sellainen haaste tässä. Että paljonko työtä se sellaisen asian läpivieminen oikeesti viekin aikaa.

Silloin kun mut rekrytoitiin tehtävään, siinä ei kuitenkaan silleen samalla mainittu, että Lead fixeriltä odotetaan sellaista muutosjohtamisen osaamista. Kun tää on kuitenkin mun ensimmäinen päällikkötehtävä, missä mä oon. --- Se ei oo aiheuttanut itselle sellaista epävarmuutta, mutta totta kai työmäärää on aiheuttanut.

Tiimitaso

Tiimi on pysynyt samana, on sinne tietty pari uutta kasvoa tullut mukaan.

Kyllähän se on lisännyt sitoutumista ja työn merkityksellisyyttä, koska nimenomaan, vaikka mulla on se nuori työntekijä, joka tarvii aika vahvasti sitä sellaista arvopohjaista johtamista ja arvoilla sanoittamista, niin mä oon pystynyt tavallaan sanomaan sen hänelle, että sä voit johtaa sitä omaa työtä, sanoittamalla sitä näillä arvoilla.

6.3.4 Fixerin haastattelu

Vimeisenä toteutettiin fixerin haastattelu, jotta tutkimukseen saatiin yksilötason tarkastelu. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan oli tarkoitus haastatella useampia fixertiimin jäseniä, mutta fixereiden haastatteluja tehtiin lopulta vain yksi, koska aineisto alkoi toistamaan samoja teemoja.

Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Meillä ei oo hirveesti niinkun puhuttu tosta. ...- Niin kuin silloin keväällä käytiin noita juttuja läpi, sen mä muistan tosi tarkasti. Musta tuntuu, että se on vähän jäänyt.

Kun me ollaan kuitenkin täällä yksin töissä, niin kaikkien on pakko tehdä kaikkea. Mutta... en mä tiedä, ei me olla kyllä hirveesti puhuttu siitä.

Kyllä me keskustellaan tosi paljon kehitysasioista yhdessä, että se ei oo, että vaan yksi henkilö tekee, vaan me tehdään kaikki

Ei me nyt täällä hirveesti siitä (yhteisöohjautuvuudesta) puhuta. Että jos sitä olisi tarkoitus olla enemmän, niin kyllä sitä mun mielestä pitäisi käydä enemmän läpi. Että ehkä just silleen, että antaa tai jakaa niitä rooleja. Että miten joku hoitaa jotain osa-aluetta esimerkiksi. Tällä hetkellä kaikki hoitaa vähän niinkuin kaikkea. Kyllä siihen voisi jotain kehitystä tulla, jos on tarkoitus tehdä sellaista.

Mä muistan silloin kun me käytiin niitä silloin keväällä läpi... tai just silleen tosi tarkasti. Ja sitten puhuttiin, että syksyllä oltaisiin toivottavasti jossain tiettyssä pisteessä. Ei me kyllä olla siinä.

Yksilötaso

Vaikea työskennellä yksin kesällä. Pitäisi olla kesällä kaksi, varsinkin aamuisin.

Aluksi oli tosi vaikeata, ensin meillä oli se avajaisvalmennus, ja sitten yhtäkkiä oltiin täällä yksin.

Meillä on tosi hyvä tiimihenki täällä.

Tavallisina päivinä aamuvuoro on enemmän sellaista keittiön siivoamista.

Oon tykännyt, että täällä ei ole niin tarkkoja ohjeita.

Osana tiimiä

Tiedonkulku toimii hyvin. meillä on erilaisia kanavia, ja ne on hyödyllisiä

Mun mielestä me ollaan onnistuttu tiiminä joka päivä. Me ollaan saatu hyvää palautetta kaikilta, oikeestaan.

Me jaetaan vastuuta täällä aika hyvin, ja just puhutaan, että voisiko joku tehdä tän ja joku tekee sen.

6.4 Tutkimusaineiston analysointi

Teemahaastattelut suoritettiin kesän ja syksyn 2022 aikana. Marraskuussa 2022 aineisto yhteismitallistettiin litteroimalla aineiston nauhoitetut haastattelut tekstimuotoon. Samalla kun aineistoa käsiteltiin muodosta toiseen, alkoivat toistuvat teemat selvitä. Litterointivaiheen jälkeen alkoi varsinainen aineiston analysointi, joka toteutettiin koodaamalla eli tiivistämällä ja samalla hajottamalla kerättyä tietoa.

Yhteismitallistaminen (litterointi)

koodaus (tiivistäminen, hajottaminen)

luokittelu (kategorisointi)

yhdistäminen (laajentaminen)

Litteroinnin jälkeinen aineiston koodaus loi kerätylle aineistolle seuraavat luokittelut:

1. Yhteisöohjautuvuutta tukevat toimet
2. Johtamiskäytänteet
3. Tunnistetut haasteet

Aineiston luokittelu tehtiin osittain tutkimuskysymysten pohjalta. Aineistoa on jaettu näiden kolmen laajan pääteeman alle.

Taulukko 1. Analyysi tutkimuksen haastatteluaineistosta.

Haastattelun rooli	Yhteisöohjautuvuutta tukevat toimet	Johtamiskäytänteet	Tunnistettut haasteet
Fixer	- Kokemus tiimin onnistumisesta - Jaettu vastuu töistä	- Ei palavereita - Yhteisöohjautuvuuden edistäminen pysähtyi alun jälkeen	- Yksin työskentely - Hidas digikehitys
Lead fixer	- Onnistunut monikanavainen viestintä - Automaatio on vapauttanut vastaanoton perusprosesseista - Esihenkilöllä halu jakaa vastuuta - Sujuva kanssakäyminen tiimin jäsenten välillä - Fixereillä omistajuuden tunne työhön	- Aikataulu ei onnistunut suunniteltujen aaltojen mukaan - Buurtzorgin mallin mukaista vastuuroolijakoa ei otettu käyttöön - Tiimipalaverit eivät toteutuneet - Arvopohjainen johtaminen ja työn sanoittaminen näillä arvoilla onnistui	- Heymon heikko tunnettuus asiakkaiden keskuudessa - Lead fixer hoitaa asioita, joita tiimissä oli tarkoitus hoitaa vastuurooleissa - Puutteellinen sparraus ja tuki Lead fixerille - Puutteellinen ajanhallinta - Työntekijöiden osaamistaso perussuorituksessa - Ketjun sisäinen heikko tietoisuus Heymon konseptista ("Sokos Hotellien Omena-hotelli") - Keskeneräinen automaatio - Yhteisöohjautuvuuden teema uusi koko työyhteisölle
Kehityspäällikkö, konseptikehittäjä	- Heymo-konseptin koulutus ketjuohjaukselta - Tilaa tiimiläisten omalle ongelmanratkaisulle	- Liian vähän fixereitä - Esihenkilö tuore roolissaan - Lead fixer toimi esimerkkinä - Yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin ja perinteisen hotellijohtamisen toiminta rinnakkain	- Auditoitu yhteisöohjautuvuus lähtötasolla - Vastuuroolien jako aloittamatta - Rekrytointi - Fixertiimin lähtötaito - Ei yhteistä foorumia keskustelulle - Asiakaspalaute vähäistä (ASSI-järjestelmä, asiakastytytyväisyysskyselyiden vastaajamäärä laskenut koko ketjussa) - Ulkopuolisen asiantuntijan liian myöhäinen mukaan ottaminen avausprosesseissa - Tavoitellun yhteisöohjautuvuuden sanoittamisen puute rekrytointiprosesseissa

6.4.1 Yhteisöohjautuvuutta tukevat toimet

Tämä opinnäytetyö tarkastelee ajankohtaa, jolloin arjen käytänteitä, prosesseja ja toimintatapoja muotoiltiin yhteisöohjautuviksi ja jolloin tavoitteena oli alusta alkaen jakaa johtajuutta tiimin jäsenille. Heymon toimintakulttuuria rakennettaessa taustalla on Scheinin (1988, s. 7.) teoria siitä, että kun tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan aineettomaan osaan yrityskulttuuria, se tehdään muotoilemalla työprosesseja, rakenteita ja toimintatapoja. Lead fixer roolissaan ylläpitää aineetonta kulttuuria, ja johtaminen perustuu aktiivisen asenteen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Haastattelujen aikana ilmeni, että monikaan uudelleenmuotoilluista käytänteistä ei ollut päässyt suunnitelmasta käytäntöön. Haastatteluissa oli kysytty myös muun muassa yhteisöohjautuvan tiimin keskinäisestä konfliktienratkaisusta, mutta varsinaisia merkittäviä konflikteja ei nähty syntyneen. Myöskään päätöstentekoa tai tavoitteiden asettamista ei pystytty tutkimaan suunnitellusti.

Heymossa oli kuitenkin muodostettu selkeät viestintäkäytänteet ja sähköinen tiedonkulku oli järjestetty johdonmukaisesti. Jo avaamisvalmentautumisen aikana pelisääntöjä viestintään alettiin suunnitella ja niistä keskusteltiin monipuolisesti. Tiimille oli saatu luotua omistajuuden tunnetta töistä, ja ongelmanratkaisulle oli tilaa. Esihenkilöllä oli halu jakaa vastuuta ja tiimillä oli kokemus onnistumisesta (Taulukko 1.). Myös tiimin psykologisen turvallisuuden tunne oli haastattelujen ja havainnoinnin mukaan vahva. Fixer (2023) kuvaa haastatteluaineistossa tiimihenkeä vahvaksi, ja kaikkien kantavan vastuuta työstään. Myös pieniä konfliktitilanteita oli ratkaistu keskustelemalla.

6.4.2 Johtamiskäytänteet

Yhteisöohjautuvan tiimin johtamisen vaatii ihmistuntemusta, vuorovaikutustaitoja ja kokonaisuuden hahmottamista. Heymo-hotellissa Lead fixer on hotellipäällikön perinteiset roolit korvaava esihenkilö, jonka työtapo ja johtaminen ovat avainasemassa, kun uutta työyhteisöä rakennetaan. Lead fixerin lisäksi hotellissa esihenkilöön osittain verrattavissa olevassa asemassa on erillinen palvelupäällikkö, joka rekrytoitiin hotellin avaamisen jälkeen. Johtajuus ja

johtamiskäytänteet eivät siis yhteisöohjautuvuutta tavoiteltaessa ole katoamassa, vaan johtajuus jakautuu useammalle hengelle ja pyrkii kohti jaettua johtajuutta.

Heymossa paikan päällä hotellin avauksen aikaan havainnoitu toiminta oli suunniteltu hyvin ryhmäytymistä tukevaksi ja vuorovaikutus tiiminjäsenten kesken oli toimivaa. Havainnoitu työpajatyöskentely ja yhteisöohjautuvuuden tukemisen suunnittelutyöprosessi oli täysin yhteisölähtöinen. Tämän työskentelyn ja tutkimuksen avainhenkilöiden haastattelujen välillä oli kuusi kuukautta. Heti haastattelujen alussa ilmeni, että hotellitoiminnan avaus ja arkinen päivittäistyö olivat vieneet resursseja ennakoitua enemmän. Tiimin tekemiseen ja yhteisöohjautuvuuteen ei ollut saatu panostettua toivotulla tavalla, ja yhteisöohjautuvuuden kanssa oltiin lähes lähtötilanteessa. Yhdeksi selkeäksi syyksi Lead fixer nimesi tällä hetkellä puuttuvat säännölliset palaverit. Tiimi ei ollut saanut pidettyä näiden ensimmäisen kuuden kuukauden aikana yhteistä palaveria, jossa työntekijät olisivat päässeet samanaikaisesti kokoontumaan. Tavoitteena oli ollut säännöllinen, kuuden viikon välein suunniteltu palaveri-rytmi.

Havainnoinnin ja haastattelujen kautta esiin nousivat myös laajat rekrytointihaasteet. Hotelliin rekrytoidun henkilökunnan osaamistaso ei ollut avaamisen aikana sillä tasolla, jota ennakkoon oli odotettu niin johdon kuin ketjuohjauksen kehittämistiimin osalta. Lisäksi se, että hotellin avaukseen rekrytoidulta tiimiltä odotettiin yhteisöohjautuvuutta, ei ollut tullut selvästi esiin työhakuprosessin aikana. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden käsitteet tulivat yllätyksenä, mikä hidasti aiheeseen sitoutumista ja vaati enemmän ohjattua aiheen käsittelyä. (Fixer, 2023.) Jotta yksittäinen henkilökunnan jäsen voi ymmärtää osallisuutensa ja vaikuttamismahdollisuutensa koko työyhteisön usein hyvin laajassa kokonaisuudessa, on yksilöllä oltava suhteellisen vahvat itsesääätely- ja itsensä johtamistaidot – siis toisin sanoen kyky itseohjautuvuuteen. Kuitenkin itseohjautuvuuteen liittyviä taitoja on myös mahdollista kehittää ja näiden taitojen kehittyminen seurantajaksolla oli myös selkeä havainto. Tämä oli kuitenkin yksi selkeä asianhaara, joka osaltaan hidasti yhteisöohjautuvuuden kehittämistä ja kehitysaalloissa mukana pysymistä.

Suurin haaste johtamiskäytänteissä oli, että yhteisöohjautuvuuden edistäminen pysähtyi alun jälkeen. Aikataulua kehitysaalloissa etenemisestä ei onnistuttu noudattamaan, eikä Buurtzorgin mallista sovellettua vastuuroolijakoa otettu käyttöön (Taulukko 1.).

6.4.3 Tunnistettut haasteet

Kuten todettu, jo opinnäytetyötä käynnistäessä kävi selvästi ilmi, että Heymo 1 -hotellin henkilökunnan rekrytointi oli hyvin haasteellista. Kun avaukseen oli kuusi viikkoa, hotellin avaavaa fixertiimiä ei ollut saatu laajasta hausta huolimatta palkattua. Useamman henkilön vajoaus tiimissä, jossa henkilökunnan rooli on avainasemassa, loi haastavan alkuasetelman. Fixeristä on tarkoitus muodostua joukko moniosaajia, ja Heymon tiimin kautta on tarkoitus kasvattaa tulevaisuuden palvelupäälliköitä muihin yksiköihin.

Laajasta haastatteluaineistosta esiin nousivat nopeasti haasteet. Yhteisöohjautuvuutta ei ollut saatu edistettyä tavoitellusti, ja Karoliina Jarenkon luomassa aikataulussa ei oltu toimittu. Esiin tuotiin se, ”ettei aikataulu ollut sitova” ja hotellin arjen operoinnin kiireet, jotka menivät tiimin yhteisöohjautuvuuden edistämisen edelle (Lead fixer, 7.10.2022). Tässä on luontevaa viitata Maslow’n tarvehierarkiaan (Nenonen, 2020, s. 15–16.): tarpeet on tyydytettävä alemmalla tasolla, ennen kuin ylempiä voidaan tavoitella. Kaikki kehittämistyö vaatii tilaa, ja on ongelmallista, jos arjen vaativuus vie kaikki resurssit. Kiireen lisäksi yksintyöskentelyn kuvattiin olevan tiimin sisäisen kommunikoinnin merkittävin haaste. Haastattelussa Lead fixer kertoi jääneensä kaipaamaan sparrausta ja tukea, sekä hoitaneensa asioita, joita tiimissä oli tarkoitus hoitaa vastuuroolien kautta. Tässä esiin nousee myös fixerin nimeämä yksintyöskentelyn haaste (Taulukko 1.), jossa mahdollisuus yhteiselle keskustelulle puuttuu. Ilmeni useaan otteeseen, että tutkimuksen aikana henkilökunta ei ollut pitänyt yhtään palaveria, joka on merkittävä haaste johtamisen, tiedonsiirron ja henkilökunnan asioiden yhdessä organisoinnin aloittamisen kannalta. Kuitenkin tiimiltä puuttuvan palaverikäytännön vuoksi johtaminen on auttamatta

hierarkkista, koska päätöksiä ei rakenneta yhdessä tiimin jäsenten kesken, vaan ne ainoastaan viestitään eteenpäin ja tuodaan tiimille tiedoksi. Kun päätökset laaditaan ydinhenkilöiden kesken ja vain lopputulos kommunikoidaan henkilöstölle, on johtamistapa hierarkkinen (Martela & Jarenko, 2017, s. 16–17).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kuten teoriaosuudessa korostetiin, tarvitsee yhteisöohjautuvuus toimiakseen ennen kaikkea aikaa ja resursseja (Gamrasni ym, s. 6). Tutkijana nähdäkseni tämä elettiin todeksi Heymon osalta. Heymon avaamiseen käytetty merkittävä panos joutui vastakkain arkisen kiireen ja perinteisten hierarkkisen toimintamallien kanssa. Myös Lead fixerin rooli täten kasvoi tarkoituksenmukaista suuremmaksi, koska vastuu, joka tiimin olisi suunniteltu jakavan kaikkien jäsenten kesken, keskittyi yhdelle hengelle. Pitkittyessään tilanteen muuttaminen vaikeutui entisestään, koska käytännöt olivat jo päässeet vakiintumaan. Täten keskeisessä roolissa olevat hajautettu päätöksenteko, tiimin konfliktien hallinta, tavoitteiden asetanta ja palautteenanto (Salovaara, 2020, s. 101–110) eivät päässeet toteutumaan. Vaikka yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa työtehtäviä oli muotoiltu ja vastuunjakautumista hajautettu perinteisestä hierarkiasta kehittyneemmälle tasolle, Heymo edusti S-Ryhmän tyypillistä oranssin ja vihreän organisaatiotason yhdistelmää. Oranssi taso edustaa saavutuskeskeistä, korostetusti mittareilla johdettua kaupallista organisaatiota. Vihreä organisaatio on taas jo saavuttanut ymmärryksen materialistisen näkökulman haitallisuudesta ja sen vaikutuksista ympäristöön. (Laloux, 2021.) S-Ryhmän ja Heymon ollessa vastuullisuuteen toiminnassaan aktiivisesti pyrkiviä, mutta puhtaasti kaupallisia toimijoita, ovat teal ja yhteisöohjautuvuus yhteistyöhön ja vertaisuuteen perustuvina toimintamalleina vain osittain saavutettu ja tunnistettu tämän tutkimuksen aikana.

7.1 Kehittämisehdotukset seuraavan Heymo-hotellin avaustyöhön

Yhteisöohjautuvuuden kulttuurin rakentumisprosessin osallistuva havainnointi tukivat vahvasti samoja huomioita, joita haastateltavat toivat esiin. Seuraava tiivistelmä kehittämisehdotuksista koottu kerätyn tutkimusaineiston pohjalta:

- Fixertiimin rekrytointiin panostaminen ja yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin selkeä sanoittaminen läpi rekrytointiprosessin
- Halutun organisaatiomallin ja työskulttuurin laaja perehdytys
- Määritelty palaveriaikataulu
- Realistinen aikataulutus eri kehitysvaiheille
- Operatiivisen johdon tukeminen yhteisöohjautuvuuden tavoittelussa (esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden pilottiin mukaan ottaminen tai verkkiyksikön kanssa suhteellisen saman aikaan tapahtuva yhteisöohjautuva organisaatiokulttuurin kehitystyö)
- Aktiivinen seuranta ja tuki niin operatiivisessa työssä kuin henkilöstön kanssa

Osaltaan Heymon tutkimuksessa esiin tulleen haasteet ja haastateltavien toiveet perustuvat juuri perinteisen johtamisen toiveeseen: toiveeseen annetuista aikatauluista, tuesta ja seurannasta. Kuitenkin se, että yhteisöohjautuva toimintamalli oli puutteellisesti tuotu esiin rekrytointiprosessissa vaikuttaa suurelta osin odotuksiin työroolin suhteen.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja dokumentoida Heymo-hotellin henkilökunnan yrityskulttuurin rakentumista. Tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia tuleviin Heymo-hotellien yksiköiden avaamisprosessiin. Tutkimus suoritettiin vuoden 2022 aikana. Tutkimus koskee koko avausprosessia: aikaa,

jolloin hotellin avausta valmisteltiin, jonka jälkeen varsinainen avaus tehtiin keväällä 2022 ja sen jälkeen seurattiin toiminnan käynnistymistä ja yhteisöohjautuvan yrityskulttuurin toivottua rakentumista. Laadullinen tutkimus koostui laajoista teemahaastatteluista, osallistuvasta havainnoinnista sekä sisällön analyysistä. Tutkimuksen tavoite oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja niiden kautta luoda jatkokehitysehdotuksia.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa oli toimintatutkimuksen piirteitä. Työn edetessä valitut menetelmät osoittautuivat toimiviksi ja soveltuvivat aiheen monipuoliseen tutkimiseen. Havainnointi tutkimusmenetelmänä tuki syventymistä tutkittavaan ilmiöön, ja toimi tässä työssä haastattelujen tukena. Haastatteluissa haastateltavat kertoivat näkemyksensä suorasanaisesti ja rehellisesti, ja pitkällisen harkinnan jälkeen haastatteluja päädyttiin teemoittelemaan otsikoiden alle suurin lainauksin. Kokonaan uudenlaisen organisaatiomallin käyttöönotto on mittava tehtävä, ja asetettu aikataulu yhteisöohjautuvan kulttuurin rakentamiselle ei toteutunut. Tämän vuoksi tiimin kehitystä yhteisöohjautuvaksi ei päästy seuraamaan, eikä odotettuja positiivisia vaikutuksia päästy dokumentoimaan. Tutkimuksen aikana muodostunut suunnitelma seurata tiimin kehityskaarta eri ”aalloissa” ei toteutunut, jolloin havainnoinnin rooli kasvoi suunniteltua suuremmaksi haastattelujen rinnalla. Alkuperäisistä tutkimuskysymyksistä jätettiin pois kysymys ”mitä ominaisuuksia vaaditaan yhteisöohjautuvan organisaation johtajalta?”, koska johtajuuden tutkimisen sijaan haluttiin syventyä yhteisöohjautuvan tiimin rakentamiseen. Teoreettisen viitekehyksen akateeminen positiivinen psykologia ei seurannut tutkimusaineiston keräämisen vaiheissa odotetulla tavalla, koska erityisesti yksilön kehitykseen liittyvää kehityskaarta ei saatu dokumentoitua haastatteluissa odotetusti.

Arvioitaessa Heymon yhteisöohjautuvan tiimin ja työyhteisön rakentumista on otettava huomioon myös laajempi konteksti, jossa kyseinen hotelli oli osana. Tässä tutkimuksessa lähtötilanne oli se, että Sokos Hotels-hotelliketjuun oltiin luomassa kokonaan uutta hotellibrändiä, ja odotukset siitä, miten uusi brändi ottaisi paikkansa hotellimarkkinassa, olivat suuret. Lukuisat ketjun tekemät markkinointitutkimukset ja hotellialan yleiset trendit näyttivät kaikki vahvistaneen, että tekeillä oleva uusi, joustavien palveluiden hotellityyppi osuisi juuri

markkinaa, jonka urbaanit diginatiivit muodostivat. Myös se, miten tyypillisesti start-up-yrityksistä tuttua yhteisöohjautuvuuden toimintamallia päästäisiin pilaamaan ison hotelliketjun alla, oli hyvin kiinnostava lähtökohta tutkimukselle. Heymo 1-hotelli kuitenkin avautuessaan ei ollut ympäröivälle maailmalle immuuni, ja hotellin auetessa hotellimarkkina oli vielä vasta palautumassa covidin matkailualaa lamaannuttaneesta vaikutuksesta. Hotellit pääkaupunkiseudulla kärsivät korona-ajasta hyvin merkittävästi. Lisäksi samoihin aikoihin Heymo 1:n kanssa pääkaupunkiseudulla aukesi monta uutta hotellia, joten hotellikapasiteetin merkittävä laajennus kysynnän ollessa vielä ennätysalhaalla, johti siihen, että huonekäyttöasteet olivat tappiollisen alhaiset lähes läpi pääkaupunkiseudun hotellimarkkinan (SOK, 2022). Myös S-Ryhmän tytäryhtiö Sokotel avasi samaan aikaan Heymon avauksen kanssa täysin uudistetut Solo Sokos Hotel Tornin ja Solo Sokos Hotel Helsingin, jotka molemmat ovat hyvin maineikkaita ja kaupungin maamerkkejä. Heymon ollessa suuren kokoluokan hotelli 262 huoneella, on sen saatava merkittävä asiakasvolyymi ollakseen kannattava. Ensimmäisen vuoden ajan Heymon myynnit eivät yltäneet budjetoituun tasoon. Kuitenkin Heymon saama asiakaspalaute on ollut pääosin positiivista, joskin esimerkiksi aamiaisbuffetin puute on noussut suhteellisen paljon esiin. Heymon markkinoinnissa painotuttiin hyvin vahvasti sosiaalisen median markkinointiin, ja Heymo on jäänyt suhteellisen tuntemattomaksi suurelle osalle asiakaskuntaa.

Mainittu Heymon henkilökunnan rekrytointihaaste taas peilasi matkailu- ja ravintola-alaa yleisesti vaivaavaa työvoimapulaa. Jatkuva työvoiman saatavuuspula on todellinen, ja sen juuret ovat pandemian aikana, jolloin alalta poistui paljon ihmisiä, jotka ovat työllistyneet muualle. SOK Mara-ketjuohjauksen ketjujohtaja Harri Ojanperä kertoo, että töitä ollessa enemmän kuin tekijöitä, ovat seuraukset moninaiset: tilanne laittaa esihenkilötyön koviin, vähentää myyntejä ja lisää kustannuksia. (ÄSSÄ, 2023.)

Huolimatta kohdeorganisaation kohdalla mainituista haasteista, oli kehittämistyön aihepiiri ja se uusi työteon kulttuuri, mihin yhteisöohjautuvuudella voidaan onnistuessaan päästä, on hyvin merkittävä uudistus työelämässä. Yhteisöohjautuvuuden tavoitteena on demokraattinen ja inhimillinen työnteon kulttuuri.

Yhteisöohjautuvuuden merkittävä sivutuote on myös inklusiivisuus. Inklusiivisuus työyhteisössä tarkoittaa työilmapiiriä, jossa jokaista yksilöä kohdellaan kunnioittavasti ja yhdenvertaisesti. (Sivonen, 2022, s. 145.)

Johtajuus ei katoa, mutta sen painopiste on selvästi liikkeessä. Nykyjohtajilta vaadittavat psykologiset taidot korostuvat, ja siinä missä aiemmin asiajohtaja on ollut tyypillinen suomalainen johtajatyyppe, on johtajuus muuttumassa yhä enemmän fasilitoinniksi, "tilan pitämiseksi" ja toiminnan mahdollistamiseksi. Parhaimmillaan johtajuus jakaantuu usealle yksilölle ja kehittyä kohti vertaispohjaisia toimintatapoja. Tällöin keskiöön nousee samalla organisaation johdon ihmiskäsitys: luotetaanko ihmiseen vai kontrolliin? Työntekijöiden lahjojen, kykyjen ja energian mielekäs käyttö ei korreloi kontrollin ja tasapäistämisen kanssa. Hierarkian ja modernin johtamisen vertauskuvana toimii hyvin se, minkä positiivinen psykologiakin tunnistaa: on eri asia selvitä nollatasolla (ns. hoitaa pois sairautta) kuin kukoistaa. Rutinoituneen ja hierakkisen työyhteisön ennakoitavuus luo turvaa, mutta rohkeus visioida yli arkitason ja nähdä uusien toimintatapojen mahdollisuudet, muuttaa maailmaa.

Yhteisöohjautuvuus vaatii yksilöltä, se vaatii tiimiltä ja organisaatiolta. Voidaan väittää, että Heymon tiimi toimi joukkona itseohjautuvia työntekijöitä, mutta ei niinkään yhteisöohjautuvana tiiminä. Kehittyäkseen itseohjautuvista yksilöistä yhteisöohjautuvaksi tiimiksi pitää tiimi tehdä yhteisöohjautuvasta toiminnasta tietoiseksi ja valjastaa tekemään yhteistyötä. Merkittävä pohjatyö, jossa muotoillaan rakenteita, on jo käynnissä. Osana S-Ryhmän perinteistä organisaatiomallia Heymo vaatii tietoista tilan turvaamista yhteisöohjautuvalle toiminnalle: yksityiskohtainen toimintaohje joka hetkeen on vastoin tavoiteltua organisaatiomallia. Esimerkiksi haastattelussa esiin noussut toive yhteisöohjautuvuuden käsikirjasta on vastoin yhteisöohjautuvan ja ketterän toimintamallin ydintä.

Laloux'n itseohjautuvien organisaatioiden teoriaa on kritisoitu utopiaa lähestyvänä. Teorian voi yksinkertaistettuna nähdä niin, että tiimit rakentuisivat itseorganisoidumalla ja toimisivat täysin ilman johtoa, hierarkiaa tai titteleitä, ja johtaminen olisi tarvittaessa pyydyttävää coaching-palvelua. Koko toiminta olisi

läpinäkyvää, ei olisi myyntitavoitteita, päätöksenteko perustuisi neuvonanto-prosessiin ja olisi täysin hajautettua (Sivonen, 2022, s. 47–48.) Monesti kritiikki itseohjautuvuutta kohtaan juontaa kuitenkin juurensa siitä, että itseohjautuvuuden kärjistetään olevan vastuun siirtoa yksilöille, ja yhteisöohjautuvuuden taas tietyllä tavalla ajatellaan olevan niin kaukainen ideaali, että käytännön toteutusta kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota ei osata kuvitella käytäntöön. Kuitenkin puhtaasti nimenomaan Laloux'n oppien mukaan toimivia organisaatioita löytyy, ja näistä hyvä esimerkki on ruotsalainen Mpya Digital. Mpya Digital on IT-alan kasvuyritys, joka toimii täysin ilman hierarkiaa ja joka käyttää kaikessa päätöksenteossaan neuvonantoprosessia, korostaa kommunikointia ja tiedonvaihtoa ja jossa kaiken perusta on psykologinen turvallisuus (Mpya Digital, 2023). Aitojen työntekijäkokemusten kautta rakentuva kuva kyseisestä yrityksestä on äärimmäisen työntekijää kunnioittava ja tasa-arvoinen (Ei saa peittää, 2019), ja yrityksen menestys on rakentunut suurelta osin työntekijöiden hyvinvointiin ja alan parhaiden työntekijöiden etsimiseen ja yrityksessä säilyttämiseen.

7.2 Tulosten hyödynnettävyys

Yhteisöohjautuvuutta käsittelevän opinnäytetyön tarkoitus suuressa mittakaavassa on parhaimmillaan kehittää koko työnteon kulttuuria S-Ryhmässä ja laajemmin koko Suomessa. Se, että työn kohdeorganisaatio edustaa hotellialaa, ei suoraan vähennä uuden organisaatorakenteen toimivien käytäntöjen monistettavuutta. Tarkoitus on kehittää uutta tapaa toimia ja jakaa päätös- ja toimintavaltaa organisaatioissa. Organisaation yhteisöohjautuvuuden kehittämistä voidaan toivottavasti saada aikanaan laajemmalle S-Ryhmään levittyvä toimintatapa, jonka vaikutusmahdollisuudet ovat tällöin laajat.

Kun on johdettava tiimiä autonomisesti, kyvykkyyttä vaalien ja yhteenkuuluvuutta lisäten, vaatii se luonnollisesti erilaista johtamisotetta, kun hierarkialla aiemmin osoitettu johtajuus. Se, miten tässä kiihtyvien muutosten ajassa elämme samanaikaisesti todeksi työn luonteen muutosta, automatisaation merkittävää lisääntymistä, globalisaation vaikutuksia, kompleksisuuteen ja

toimintaympäristön muutosten kiihtymistä, tekee organisaatioiden sisäisestä muutuskäytännöstä välttämättömyyden.

Se uusi työnteon kulttuuri, mihin yhteisöohjautuvuudella voidaan onnistua, on päästä, on valtava uudistus työelämässä. Se nostaa koko työn teon eettisesti korkeammalle tasolle, ja edistää niitä arvoja, joita kukoistava yhteiskunta tarvitsee. Yhteisöohjautuvuuteen liittyy humanistinen lähestymistapa, joka on myös holistinen. Kun töissä on mahdollista aidosti käyttää koko persoonaansa, puhutaan jo positiivisesta vaikutuksesta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Kun hotellin vastaanottovirkailijan työstä poistetaan motivaation vievä ”kysy aina, ennen kuin teet” ja loputon toimintaohjeiden viidakko, jää jäljelle työn ilo ja ihmisten kohtaaminen. Osaava, älykäs, resilientti ja valtaa omaan työhönsä käyttävä työntekijä kehittää toimintaa ja myös kohtaa suoraan työn lopputuloksen: sekä taloudellisen onnistumisen, että asiakkaiden palautteen ja työyhteisön toimivuuden. Nämä näkökulmat ovat aiemmin suodatettu johdon ja lähihenkilöiden kautta operatiiviselle tasolle. Jaetun ymmärryksen lisääntyessä muun muassa yrityksen toiminnan kulturaliteetista, budjetista, henkilöstöpolitiikasta ja työvuorosuunnittelusta, päästään kehittämään toimintatapoja. Yrityksissä on monia toimintoja, jotka ovat aiemmin olleet vain yksittäisten valittujen henkilöiden vastuulla, ja joiden välisiä yhteyksiä on ollut usein hankala nähdä ja niiden kehittämisen tiellä on ollut esteitä.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman ammatillisen kehittymisen arviointi

Olen kokenut olleeni etuoikeutettu, kun olen päässyt opinnäytetyön kautta työskentelemään näin mielenkiintoisen aiheen ja organisaation parissa. Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet ovat vaatineet tarkkaa suunnittelua ja aikataulusta, kuten varmasti jokaisella työn ohessa opiskelevalla. Esiin nostettakoon, että koska tekemiäni haastatteluja ja työpajoihin liittyviä nauhoitteita oli lopulta yli kahdeksan tunnin edestä, vei kaiken sen materiaalin litterointi ja läpikäyminen lähes kohtuuttoman paljon aikaa. Jälkikäteen ajateltuna rajaisin sekä haastattelujen määrää että nauhoitteiden ottamista. Käytännössä jokainen

vaihe opinnäytetyöprosessissa oli suhteellisen haastava, mutta en kuitenkaan vaihtaisi kokonaisuudesta mitään pois. Koen "ulosmitanneeni" osaamiseni tästä aiheesta tällä hetkellä, ja työskennelleeni osaamiseni ylätasolla. Työn aloitusajankohtana kuopukseni oli yksivuotias, ja palasin töihin uuteen rooliin revenue managerina. Olen saanut tasapainotella keskeneräisyyden siedon kanssa läpi työn. Kehittämistyö ei valmistunut aiheanalyysissä laatimani aikataulun puitteissa, mutta näen suurimman arvon tutkimuksen valmistumisessa. Olen myös iloinen, että osallistuva havainnointini sai jättää oman jälkensä Heymon tarinaan, ja Comfort in clarity-arvo jäi elämään hotellin konseptin dna:han.

LÄHTEET

Akola, A.E. (2020). Itseohjautuvuus ja intuitio – Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books Oy.

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. (2015). Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo.

Bregman, R. (2020). Hyvän historia: Ihmiskunta uudessa valossa. Atena Kustannus Oy.

Buurtzorg. (2022). About us. Haettu 20.5.2022 osoitteesta <https://www.buurtzorg.com/about-us/history/>

Ei saa peittää. (4.2.2019). Joulukuusia työpaikoilla ja muita pehmeitä arvoja työelämästä [Audio podcast]. Haettu 2.6.2013 lähteestä: <https://open.spotify.com/episode/09c6ErTss4O9hEIS40sAGr?si=17927e980b8c4819>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Filosofian Akatemia. (13.4.2020). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja johtajuus voi toteutua ilman johtajaa. Haettu 14.12.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-yhteisöohjautuvuutta-ja-johtajuus-voi-toteutua-ilman-johtajaa/>

Fixerin haastattelu. (20.10.2022). [Haastattelu Teamsin välityksellä].

Gamrasni, M., Koistinen, J., Kostamo, T., Laintila, O., Launonen, R., Malkavaara, H-L., Martela, F., Mäkkeli, J., Salovaara, P. & Vuori, J. (2021). Matka-opas yhteisöohjautuvuuteen. (2021). Minimalist Organizational Design -hanke (MODE). <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/matka-opas-yhteisöohjautuvuuteen>

Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. (2019). Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Tammi.

Jarenko, K. (17.5.2022). [Henkilökohtainen haastattelu].

Jarenko, K. (3.6.2022). [Teams-haastattelu].

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.

Kaartinen, J. (25.11.2021). [Haastattelu Teamsin välityksellä].

Kaartinen, J. (5.10.2022). [Haastattelu Teamsin välityksellä].

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koskelo, M. (2023). Trendigalleria. Haettu 19.5.2023 osoitteesta <https://11hki.fi/trendigalleria/>

Kurvinen, P. (2020). Vihjohtaminen. Mediapinta.

Laloux, F., Appert, E., Markula, J., Rautanen, A. & Waegelein, R. (2021). Reinventing organizations: Kohti tulevaisuuden työyhteisöjä: kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista. Teal Suomi Osuuskunta.

Launonen, R. (2021). Taistelu työstä: kohti inhimillistä työelämää. Tammi.

Lead fixerin haastattelu. (7.10.2022). [Haastattelu Teamsin välityksellä].

Luukka, P. (9.3.2022). Matkailukaupan päivät 2022. Onnellistettu organisaatio [luentomateriaali].

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

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. (2015). Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum.

Mpya Digital. How hierarchies can be the enemy of great communication. Haettu 2.6.2023 osoitteesta: <https://mpyadigital.com/2023/01/09/how-hierarchies-can-be-the-enemy-of-great-communication/>

Nandram, S. (2015). Organizational innovation by integrating simplification: Learning from Buurtzorg Nederland. Springer.

Nenonen, R. (2020). Merkityksellisen työn kaava: Toteuta itseäsi, muuta maailmaa. Gummerus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. (2019). Osaaminen 2035. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>

Prominda Revolution (2018). Teal Organizations. Haettu 25.3.2022 osoitteesta <https://prominda.com/english/teal-organizations/>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.

S-Ryhmä. (2021). Tietoa meistä. Haettu 27.11.2021 osoitteesta <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

Salovaara, P. (2020). Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Teos.

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

Schein, E. (1988). Organizational Culture. Sloan School of Management.

Scrum.org. (2020). The Scrum Guide (2020). Haettu 2.8.2023 osoitteesta <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A new understanding of happiness and well-being - and how to achieve them (Repr.). Nicholas Brealey.

Sinek, S. (2022). Kysy ensin miksi: Parhaat johtajat innostavat muuttamaan maailmaa. Viisas Elämä.

Sivonen, O. (2022). Yrityskulttuurit murroksessa: Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent.

SOK Mara-ketjuohjaus. (2022). HEYMO – Yhteisöohjautuva tiimi. [Esitys ja koulutusmateriaali].

SOK. 2022. Accomodation forecast September to November 2022 and meeting booking trends [Yrityksen sisäinen raportti].

Sokos Hotels. (2021). Sokos Hotels tuo Suomeen uudenlaisen hotellityypin – ensimmäinen Heymo aukeaa Espoon Keilaniemeen keväällä 2022. Haettu 19.11.2021 osoitteesta https://www.sokoshotels.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/sokos-hotels-tuo-suomeen-uudenlaisen/015805024_419607

Spiik, K. (2022). Yhteisöohjautuvuus: Yhdessäohjautuva tiimi. Karlex Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec.

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro.

Vincit. (2022). Vincitin trendikatsaus 2022. https://coolthings.vincit.fi/fi/vincitin-trendikatsaus-2022?utm_campaign=Vincit%20FI%3A%20Trendikatsaus&utm_source=website-fi

ÄSSÄ. (2023). Haettu 31.7.2023 osoitteesta <https://view.sok-julkaisut.fi/assa/assa-32023#/page=26>

LIITE 1: MIRO-TYÖPAJAT

