



Laadullinen tutkimus itseohjautuvuudesta hotelli- ja ravintola-alalla

Martti Vesalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Martti Vesalainen
Tutkinto Restonomi
Opinnäytetyön nimi Laadullinen tutkimus itseohjautuvuudesta hotelli- ja ravintola-alalla
Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 3
<p>Itseohjautuvuus nousi suomalaisessa työelämäkeskustelussa trendiksi viimeistään 2010-luvun puolivälissä, kun hollantilaisen hoitoalan yrityksen toimitusjohtaja vieraili Suomessa puhumassa johtamansa yrityksen organisaatiomallista. Kirjallisuudessa ja konsulttien keskuudessa organisaation hierarkiaa poistava malli käännettiin englannin kielestä itseohjautuvuudeksi, jolla perinteisesti on viitattu yksilöön liittyviin teorioihin. Kun yritykset kiiruhtivat julistautumaan itseohjautuviksi, nousi mediassa esille erilaisia johtamisongelmia. Epäselvät määritelmät johtivat muun muassa väärinkäsityksiin siitä, mistä itseohjautuvuudesta tai organisaation hierarkiattomuudesta todella on kysymys.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia käsityksiä hotelli- ja ravintola-alan työntekijöillä on itseohjautuvuudesta ja millä tavalla itseohjautuvuutta voidaan lisätä. Tutkimuksen kohteeksi valittiin kokoluokan ja hierarkian mukaan toistensa ääripäitä edustavien organisaatioiden työntekijöitä. Lopulliset tutkimuskohteet olivat neljä työntekijää työllistävä helsinkiläinen ravintolayritys sekä yli 15000 työntekijää työllistävä kansainvälinen hotelliketju. Ravintolayritys pyrki systemaattisesti vähentämään hierarkiaa, kun taas hotelliketjussa oli tarkkaan määritelty organisaatio ja hierarkia.</p> <p>Aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää työntekijää itseohjautuvuuden, johtamisen ja organisoimisen teemoista. Aineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Haastattelujen perusteella hotelli- ja ravintola-alan työntekijät pitivät itseohjautuvuutta ennen kaikkea yksilöön liittyvänä ominaisuutena ja kykynä tehdä työtä itsenäisesti. Kuvailut itseohjautuvuudesta sekä sitä mahdollistavista ja estävistä tekijöistä olivat kuitenkin monipuolisia ja vaihtelivat jonkin verran haastateltavien välillä. Itseohjautuvuutta kuvailtiin suunnan, vision tai päämäärän tavoitteluna, ja toisaalta itseohjautuvuus liitettiin käytännön työtehtävän itsenäiseen suorittamiseen. Toisessa organisaatiossa itseohjautuvuutta kuvailtiin myös organisoimisen ihanteena.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella itseohjautuvuuden edellytyksenä on selkeät tavoitteet ja se, että henkilöstö on sisäistänyt tavoitteet. Tuloksista käy myös ilmi, että itseohjautuvuutta tukevat henkilöstön riittävä ammattitaito, kokemus ja kyky työskennellä itsenäisesti. Edelleen itsenäisen työskentelyn kannalta on oleellista, että organisaatiossa on määritelty ja ymmärretty tavoitteet, ylin johto ja työntekijät ovat samoilla linjoilla tavoitteiden kanssa ja henkilöstö on perehdytetty organisaation käytäntöihin. Ihmiset huomioon ottavalla johtamistyyllillä ja kunnioittavalla vuorovaikutuksella koettiin myös olevan itsenäistä työskentelyä edistävä vaikutus.</p>
Asiasanat Itseohjautuvuus, johtaminen, organisaatio, trendi, johtamiskulttuuri

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Tutkimuskohteiden esittely.....	2
2	Itseohjautuvuus.....	4
2.1	Itseohjautuvuuden trendi.....	4
2.2	Kokemuksia ja itseohjautuvuudesta Suomessa.....	6
2.3	Tavoitteena itseorganisoituvat organisaatiot.....	8
2.4	Hierarkia ja itseohjautuvuus.....	9
2.5	Itseohjautuvuus hotelli- ja ravintola-alalla.....	11
2.6	Itseohjautuvuutta vai hyvää johtamista.....	12
3	Johtaminen ja organisointi.....	14
3.1	Pakottamista vai johtamista.....	14
3.2	Liiketoiminta ja jaettu johtaminen.....	15
3.3	Innovoivat ja joustavat organisaatiot.....	17
3.4	Organisaatiot hotelli- ja ravintola-alalla.....	18
3.5	Pohdintoja johtamisajattelun kehittymisestä.....	20
4	Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa.....	24
4.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	24
4.2	Tutkimushaastattelun kohdejoukko ja tutkimusaineisto.....	25
4.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	27
5	Tutkimustulokset.....	31
5.1	Liiketoiminnan tavoitteet.....	31
5.2	Operatiivinen työ.....	32
5.3	Organisointi.....	32
5.4	Motivoitunut ja kyvykäs henkilöstö.....	34
5.5	Johtamiskulttuuri.....	35
6	Pohdinta.....	37
6.1	Tulosten pohdinta.....	37
6.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	39
6.3	Opinnäytetyön arviointi, luotettavuus ja tutkijan subjektiivisuus.....	41
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	44
	Lähteet.....	45
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	49
	Liite 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta.....	50
	Liite 3. Havainnollistava kuvakaappaus sisällönanalyysin viimeisestä vaiheesta.....	51

1 Johdanto

Työelämäkeskustelussa on viimevuosina puhuttu itseohjautuvuudesta ja organisaatioiden hierarkiattomuudesta. Julkisuudessa on ollut paljon varsinkin IT-alan yrityksiä, joissa on luovuttu esihenkilöistä (Viitala & Jylhä 2019). Yksi suomalaisen itseohjautuvuuskeskustelun lähtölaukaus tapahtui vuonna 2015, kun hollantilaisen hoitoalan yrityksen toimitusjohtaja vieraili Hankenissa kertomassa johtamansa yrityksen organisaatiosta (Martela 2021, 6). Sittemmin muun muassa osajista kilpailevat yritykset ovat pyrkineet vetoamaan alan ammattilaisiin julistamalla itseohjautuvuutta (Niinivuo 20.12.2022). Jotkut ovat myös pohtineet, mihin esihenkilöitä enää tarvitaan (Mäntylä 15.10.2018).

Keskustelussa itseohjautuvuuden hyväksi puoliksi nähdään keskijohdon, hierarkian ja byrokratian purkamisesta saavutetut kustannussäästöt (Vuori 2021a). Tutkimukset myös osoittavat, että päätösvallan ja vastuun antaminen yksilölle voi vaikuttaa positiivisesti työn imuun (Niinivuo 20.12.2022). Itseohjautuvaksi organisaatioksi julistautuminen voi kuitenkin kääntyä hyvää tarkoitusta vastaan, jos yhteisien päämäärien johtamiseen ei kiinnitetä huomiota. Mediassa onkin nostettu esiin myös työntekijöiden negatiivisia kokemuksia itseohjautuvuudesta. Pahimmillaan itseohjautuvuuden varjolla lakaistaan maton alle työyhteisöön, johtamiseen ja käytännön työhön liittyvät ongelmat. (Niinivuo 20.12.2022.)

Itseohjautuvuuden käsitettä on vaikea määritellä, koska eri toimijoilla on siitä omia käsityksiä. Tutkijat ja asiantuntijat pitävätkin monitulkintaisuutta ongelmallisena (Vuori 2021; Sahimaa & Annunen 25.5.2021; Niinivuo 20.12.2022). Julkisessa keskustelussa itseohjautuvuuteen sekoitetaan vähintään kaksi eri ilmiötä: organisaation itseorganisoituminen sekä työntekijän itseohjautuvuus. Martelan, Hakasen, Hoangin ja Vuoren (2021, 4) mukaan itseorganisoitumisella viitataan siihen, että päätösvaltaa hajautetaan, kun taas itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta ja valtaa päättää omista asioistaan.

IT-alalla työskennellessäni olen päässyt seuraamaan ja soveltamaan ketteriä menetelmiä, joihin liitetään itseohjautuvuus ja itseohjautuvat tiimit. Olen myös osallistunut urani aikana erilaisiin työpaikoihin ja koulutuksiin, joissa käsitellään moderneja näkemyksiä johtamisesta. Toisinaan vaikuttaa siltä, että ketteryydestä ja itseohjautuvuudesta on tullut työelämässä itsetarkoitus, joka pahimmillaan lisää vastakkainasettelua perinteisen johtamisen kanssa. Tässä opinnäytetyössä perehdyn itseohjautuvuuteen ja sen lupauksiin. Toivon, että tämä opinnäytetyö voi auttaa myös muita itseohjautuvuutta ja ketteryyttä hämmästeleviä tahoja ymmärtämään, mistä itseohjautuvuudessa on kyse. AMK-opinnäytetyön tarkoitus on kuitenkin ennen kaikkea osoittaa koulutuksessa hankittua osaamista, tietoa ja kriittisen ajattelun taitoja. Siitä tässäkin työssä on loppujen lopuksi kyse.

1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia käsityksiä itseohjautuvuuteen liitetään sekä miten itseohjautuvuutta voidaan lisätä hotelli- ja ravintola-alalla. Tavoitteeseen päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1: Minkälaisia käsityksiä hotelli- ja ravintola-alan työntekijöillä on itseohjautuvuudesta?

K2: Miten itseohjautuvuutta voidaan lisätä hotelli- ja ravintola-alalla?

Aiheen tutkiminen on ajankohtaista, koska keskustelussa vallitsee useita ristiriitaisia käsityksiä itseohjautuvuudesta. Muun muassa Vuori (2021, 348–372) on todennut erilaisten käännosten sekä eri tieteenalojen omien tulkintojen aiheuttavan epäselvyyttä. Hänen mukaansa on oleellista pitää mielessä nämä erilaiset tulkinnat, koska muuten ei voida rakentaa yhteistä ymmärrystä siitä, mitä työntekijöiden ja organisaation johtamiselta vaaditaan.

Tutkimuksen tavoitteisiin päästään haastatteleamalla hotelli- ja ravintola-alan ammattilaisia. Opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu laadullinen tutkimus ja aineisto kerätään teemahaastatteluin. Itseohjautuvuus, tavoitteet ja johtaminen ovat teemoja, joita voidaan käsitellä hyvin eri tasoilla. Jotta johtamista voidaan yleensäkin kehittää, on tärkeää ymmärtää minkälaisia merkityksiä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liitetään. Kehitysehdotusten vieminen käytäntöön on rajattu työstä pois.

1.2 Tutkimuskohteiden esittely

Itseohjautuvuutta käsittelevät julkaisut tarkastelevat yleensä asiantuntijaorganisaatioita. Aihetta haluttiin tutkia hotelli- ja ravintola-alalla, koska alan itseohjautuvuutta käsitteleviä julkaisuja on vain vähän. Tutkimuskohde ja -aihe ovat relevantteja ja ajankohtaisia, koska ala kärsii henkilöstön heikosta sitoutumisesta. Johtamisen ja työn mielekkyyden kehittäminen voivat olla yksi ratkaisu alan haasteisiin (Tissari 2020, 34–39). Yritys voi edistää sitoutumista myös kantamalla vastuuta omasta henkilöstöstään. Muun muassa osallistavan ja keskustelevan johtamisen katsotaan olevan osa vastuullista henkilöstöjohtamista. Sosiaalisen vastuullisuuden arviointiin vaikuttavat muun muassa avoin vuorovaikutus sekä hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen työpaikoilla. (Viitala & Jylhä 2019, Sosiaalinen vastuu.) Itseohjautuvuus liittyy johtamiseen ja organisointiin, jonka vuoksi on perusteltua selvittää, miten alan ammattilaiset kuvailevat itseohjautuvuuden lisäksi myös niitä.

Tutkimuskohteena oli kahden kokoluokaltaan ja organisaatiomalliltaan erilaisen yrityksen työntekijät. Toinen ryhmä työskenteli kansainvälisessä hotelliketjussa, joka työllistää yli 15000 työntekijää, ja toinen ryhmä työskenteli yrityksessä, jolla on yksi toimipiste Helsingissä. Kohdejoukon työpaikat

edustivat toistensa ääripäitä organisaation hierarkian suhteen. Hotelliketjun organisaatiota kuvasi hierarkkinen malli, jossa jokaisella on tarkkaan määritelty tehtävä. Pienemmän yrityksen organisoinnin lähtökohtana oli perustamisesta asti mahdollisimman matala hierarkia ja jaettu johtajuus.

2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on viime vuosina noussut trendiksi työelämäkeskustelussa. Tässä opinnäyte-työssä yksi kiinnostuksen kohde on se, mistä työelämän johtamisen trendit syntyvät ja miten ne vaikuttavat lopulta käytännön johtamiseen. Siksi tietoperustassa tutustutaan itseohjautuvuutta koskevaan keskusteluun, artikkeleihin ja tutkimuksiin. Tässä pääluvussa pohditaan, miksi keskustelu itseohjautuvuudesta on sekavaa sekä miten itseohjautuvuus liittyy johtamiseen, organisoimiseen ja ravintola-alaan.

2.1 Itseohjautuvuuden trendi

Launonen, Koistinen ja Mäkkeli (2020, 29) sanovat itseohjautuvuuden olevan trendikäs käsite, mutta sitä ei ymmärretä kovin hyvin. Heidän mukaansa organisaatioissa itseohjautuvia tavoitteita ja toimintamalleja sovelletaan hyvin erilaisiin asioihin työn tehostamisesta yksilön omaan oikeuteen määrittellä työnsä sisältö. Myös Kostamo, Vuori ja Vääntinen (2020, 12) toteavat itseohjautuvuuden käsitteen olevan trendikäs. Heidän mielestään olisi tärkeää pysähtyä pohtimaan, mitä itseohjautuvuudella tarkalleen ottaen tarkoitetaan, koska ”itseohjautuvuus’ ilman tarkempaa määrittelyä ei ole kummoinen ratkaisu mihinkään”. Keskustelussa itseohjautuvuus taivutetaan toisinaan absurdeihin muotoihin, ja sen nähdään ratkaisevan kaikki työelämän ongelmat. Itseohjautuvuutta on pidetty jopa vaarallisena trendinä, joka saa keskustelussa myyttiset mittasuhteet – puolesta ja vastaan. Keskeiset väärinkäsitykset ja myytit liittyvät siihen, ettei organisaatioissa tarvittaisi hierarkiaa, rakenteita, sääntöjä, rutiineja tai johtamista. (Kostamo ym. 2020, 7–8.)

Itseohjautuvuusbuumiin on kiinnitetty huomiota tiedeyhteisön lisäksi myös muissa medioissa. Asiantuntijat ovat pohtineet syitä sille, miksi yritykset ovat lähteneet buumiin mukaan. Syyksi on esitetty muun muassa yritysten pelkoa jäädä ulkopuoliseksi jostakin. (Vainio 2.2.2019.) Trendikkäältä itseohjautuvuuden käsitteeltä puuttuu kuitenkin selkeä määritelmä. Sitä sovelletaan yrityksissä myös itsetarkoituksena, miettimättä mitä tarkalleen ottaen halutaan johtaa. Tutkijat täsmentävätkin, että työelämässä pitäisi puhua selkeämmin siitä, mitä kulloinkin ollaan ratkaisemassa. Muun muassa Launonen ja kumppanit (2020, 30) huomauttavat, että työelämän tutkimuksessa on listattu jopa 15 englanninkielistä itseän (self) viittaavaa toimintatapaa, joita käytetään suomalaisessa keskusteluissa yhden itseohjautuvuuden käsitteen alla.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuteen liittyviä määritelmiä (mukaillen Launonen ym. 2020, 31)

Termi (englanniksi)	Määritelmä (suomeksi)
Self-management, self-leadership	Yksilön kyky johtaa ja organisoida omaa elämäänsä ja työtään
Self-control	Yksilö toimii tietoisesti, toisin kuin yleensä, ilman ulkoista pakkoa.
Self-directed, self-planned	Päätöksenteko ja toimintaa, joka viittaa yleensä oppimiseen. Nousee pedagogian filosofiasta. Tavoitteena sisäisesti motivoitunut itsenäinen ja aktiivinen oppija.
Self-regulation	Yksilön tunneälyyn yhdistetty kyky tunnistaa ja hallita omia tunteitaan, sisäisiä voimavarojaan ja kyvykkyyksiään
Self-determination	Itsemääräytymisteorian mukainen yksilön kyky toteuttaa tarkoitustaan, jossa ympäristön on tyydytettävä yksilön tarve omaehtoisuudelle, kyvykkyydelle ja yhteisöllisyydelle.
Management by self-control	Tietotyötä tekeville vaaditaan itsensä johtamisen taitoja. Tavoiteasetannan ja työn tavoitteiden selkeyden myötä työntekijä ohjaa itseään niiden saavuttamiseksi.
Self-managed teams, autonomous teams	Selittää miten tiimit toimivat autonomisesti organisaatiossa. Tätä ilmiötä on tutkittu 1950-luvulta asti, ja autonomisten tiimien kehittäminen oli muotia 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa.
Self-contained, self-regulated	Esimerkiksi tehtaat, jotka operoivat itsenäisesti omia tuotantolinjojaan.
Self-governance	Liittyy yleensä valtion autonomiaan ja itsenäisyyteen.
Self-managing organization	Työyhteisöllä on rakenteita ja sääntöjä, joiden mukaan se organisoituu.
Self-organizing	Kompleksien systeemien eri osien järjestyminen itsenäisesti ilman "ohjausta". Esimerkiksi ihmisen keho, jossa osat ovat yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia muiden osien toiminnosta.
Co-management, co-leadership, social self-organizing?)	Yhteisöohjautuminen, yhteisohjautuminen, joukko-ohjautuminen, ryhmäohjautuminen, kanssaohjautuminen, yhdessä ohjautuminen

Itseohjautuvuuteen liitetyt teemat ja teoriat ovat yksittäinkin erittäin laajoja kokonaisuuksia. Tutkijoiden mukaan olisikin tärkeää miettiä miten kokonaisuus ymmärretään heidän keskuudessaan, jotka käytännön työtä tekevät. Esimerkiksi Minimalist Organizational Design (MODE) -hankkeen tutkimuksista käy ilmi, että työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksissa nousee esille hyvin erilaiset itseohjautuvuuden ääripäät, jossa yksilön mahdollisuus vaikuttaa päämääriinsä voi olla erittäin rajattua tai äärimmäisen toivottua. Selkeyttä ei lisää ainakaan se, että itseohjautuvuuden yhteydessä käytetään muitakin termejä, kuten yhteisöohjautuminen tai joukko-ohjautuminen, jotka edelleen määritellään eri tavoin. (Launonen ym. 2020, 30.)

Martela (2021, 13) on muiden kanssa samaa mieltä epäselvistä määritelmistä. Hänen mukaansa itseohjautuvuuden käsite menee usein sekaisin ja sekavuutta lisää keskustelussa se, että erilaiset johtajat ja konsultit kutsuvat "itseohjautuvaksi vähän sitä sun tätä". Kun itseohjautuvuutta koskevissa tutkimuksissa havaitaan käsitteen tarkoittavan toistakymmentä eri asiaa, pitää Martela (2021, 13–17) tärkeänä erottaa keskustelussa kolme eri tasoa: yksilön *itseohjautuvuus*, eli yksilön kyky toimia ilman ohjausta tai kontrollia; yhdessä tapahtuva *yhteisöohjautuvuus*, jossa tiimi sopii jäsentensä kesken, kuinka se edistää päämääriään; sekä *itseorganisoituminen*, eli hierarkian radikaali purkaminen organisaatiossa.

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden tasojen määritelmiä (Martela 2021, 16)

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilö toimii omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia.	Tiimi toimii omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Organisoitumisen tapa, jossa hierarkkisuuutta ja esihenkilöiden valtaa vähennetään radikaalisti.
Vastakohta	Ylhäältäpäinohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Akateemisten yhteisöjen lisäksi työelämä tutkimusta tekevät myös muut toimijat, jotka näkevät itseohjautuvuusbuumissa markkinaraon. Ne pyrkivät luomaan itselleen keinotekoisesti tilaa muun muassa luomalla erilaisia ismejä. (Vainio 2.2.2019.) Kun organisaatioiden toimintaympäristössä korostuvat eri aikoina erilaiset haasteet, pyritään vanhoja johtamisoppeja paketoimaan uusiksi kaupalliseksi tuotteiksi erilaisten konsulttien toimesta. (Viitala & Jylhä 2019, Uusia johtamisajattelun suuntia.) Viitalan ja Jylhän (2019, Uusia johtamisajattelun suuntia) mukaan yksi tällainen tuote on tealjohtamisen malli, joka korostaa jaettua johtajuutta, itsensä johtamista sekä työelämän merkityksellisyyttä. Erilaiset johtamismallit jakavat mielipiteitä myös konsulttipiireissä. Esimerkiksi teal-ideologiaa käsittelevän kirjallisuuden nähdään perustuvan värikoodeineen Wilburin spiraalidynamiikkaan ja integraaliteoriaan. Niihin liittyy muun muassa erilaisia tietoisuuden ja kosmisuuden tasoja, joista puhuminen voi toisten mielestä olla kiusallista. (Morree 20.12.2017.)

Johtamiskäsitykset eivät siis kehity spontaanisti yritysten reagoidessa toimintaympäristöönsä. Erilaiset konsultit ja toimijat pyrkivät edistämään omia ideologioitaan ja tuotteitaan trendien aallonharjalla. Malleja otetaan käyttöön yrityksissä, jolloin tiedeyhteisö ryhtyy tutkimaan ilmiötä. Lopulta yhteiseen todellisuuteen voi sekoittua värikkäitäkin näkemyksiä, myyttejä ja uskomuksia. Viitala ja Jylhä (2019, Johtamisajattelun kehittyminen) muistuttavatkin, että johtamisen kehittymiselle on tyyppillistä se, että tutkijat sekä konsultit arvioivat erilaisten ratkaisujen toimivuutta ja dokumentoivat niitä. Tällä tavalla mallit levittäytyvät muihin yrityksiin, ja vähitellen johtamisteoriat ja paradigmat syntyvät, kun teorioita koetellaan empiirisesti (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen).

2.2 Kokemuksia ja itseohjautuvuudesta Suomessa

Vuonna 2018 alkaneen MODE-hankkeen Master Class -valmennuksessa dokumentoitiin osallistujaryitysten kokemuksia itseohjautuvuudesta. Valmennukseen osallistuvat yritykset sitoutuivat kahdeksi vuodeksi itseohjautuvuuden haasteita ratkovaan prosessiin. Prosessissa käsiteltiin muun muassa yritysten käytännön haasteita yhdessä hankkeen vetäjien kanssa. (Martela 2021, 8.)

Telia Consumer Services rakensi MODE-hankkeessa alusta asti uuden organisaation tukemaan itseohjautuvuutta. Organisaation rakenne muodostui soluista, joiden esihenkilöitä kutsuttiin

senseiksi. Soluihin jaettiin työntekijöitä sen perusteella, miten työntekijät ja esihenkilöt arvioivat työntekijöiden tarvitsevan esihenkilön tukea. Ulkopuolisen selvityksen mukaan organisaatiota-
kenne koettiin pääosin toimivana, mutta niin työntekijät kuin esihenkilötkin kertoivat johtamisen on-
nistuvan toisilta esihenkilöiltä luontevammin kuin toisilta. (Vuori 2021b, 19–21.)

Mäkkelin (2021, 22) mukaan digikonsultointiyritys Futurice tunnetaan yhteisöohjautuvuudesta ja luottamukseen perustuvasta kulttuuristaan. Yritys on kasvanut voimakkaasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Futuricea käytetään usein esimerkkinä uudenajan organisaatiosta, joka keskit-
tyy jatkuvaan työntekijä- ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Keskiössä ovat hyvinvoivat ja mo-
tivoituneet työntekijät, joilla on riittävästi autonomiaa omaan työhönsä liittyen. Autonomiaa ja mie-
lenkiintoa ylläpitääkseen Futurice antaa esimerkiksi konsulttien itse valita projektinsa. Futuricella ei
ole *hierarkkista myyntiprosessia*, vaan konsultit osallistuvat myyntiin ja projektin määrittelyyn. Var-
sinaisessa asiakastyössä tiimi päättää projektityöhön liittyvistä asioista yhdessä asiakkaan kanssa.
(Mäkkeli 2021, 22.)

Futuricella on yhteisöohjautuvuudesta huolimatta selkeä johtoporras ja esihenkilösuhteet. Johtajien
ja esihenkilöiden tehtävä on kehittää yritystä, pitää liiketoiminta terveellä pohjalla sekä tukea työn-
tekijöitä. Johtajien ja esihenkilöiden tehtävät ovat perinteisiä, mutta niitä tehdään *futumaisesti*. Toi-
saalta yhteisöohjautuvuuden utopialla on koettu olevan myös varjopuolensa. Futuricella on ollut
kokemuksia individualismiin ja liian jäykkään päätöksentekoon liittyvistä ongelmista, ja niiden
kanssa organisaatio joutuu tasapainoilemaan. Samalla kun työntekijöiltä odotetaan itsensä johta-
misen taitoja, voi yhteisöohjautuvuuden varjolla työntekijät jäädä ilman tarvitsemaansa tukea ja
huomiota. Erilaisista yhteisön päätöksentekoa tukevista rakenteista huolimatta päätöksenteko käy-
tännössä lopulta henkilöityy, jolloin yhteisöohjautuvuus koetaan työlääksi. Lisäksi johdon asema
voi olla kuormittava, koska johdon odotetaan suunnittelevan ja kehittävän jatkuvasti organisaatiota.
(Mäkkeli 2021, 26.)

Itseohjautuvuusbuumin aikana medioissa on noussut esille itseohjautuvuuden sekä epäselvän joh-
tamisen ongelmat, jotka ovat johtaneet muun muassa työntekijöiden uupumukseen ja loppuun pa-
lamiseen. (mm. Vainio 2.2.2019; Hietaniemi 20.2.2020; Niinivuo 20.12.2022.) Hietaniemen
(20.2.2020) mukaan itseohjautuvassa järjestelmässä kuormitusta aiheuttavat epäselvät tavoitteet
ja vastuut, keskeytykset, kiire, muutoksen jatkuvuus sekä vähäinen palaute. Hänen mukaansa itse-
ohjautuvuuden ympärillä on myös hauskuusharha. Se tuo mukanaan ongelmia, kun kaikki eivät
työskentele yhteisen päämäärän hyväksi, mutta nauttivat kuitenkin vapaamatkustajan eduista.
Myös epäviralliset hierarkiat muodostavat riskin, kun äänekkäimmät pyrkivät täyttämään johtamis-
tyhjiön. (Hietaniemi 20.2.2020.)

Itseohjautuvuuden kokeiluihin ja sen johtamiseen liittyy siis monia ongelmia. Edellisessä aluvussa (2.1) todettiin, että itseohjautuvuus käsitteenä voidaan ymmärtää erittäin monella tavalla. Sen lisäksi näyttää siltä, että myös perinteisille johtamiseen liittyville käsitteille on keksitty uusia nimiä. Mediassa esiin nostetuissa ongelmissa huomataan, että itseohjautuvuusbuumin aikana on havaittu erilaisia johtamisen ongelmia, kun tärkeiden asioiden johtamiseen ei kiinnitetä asianmukaista huomiota.

2.3 Tavoitteena itseorganisoituvat organisaatiot

Kuluvalla vuosituohannella on julkaistu paljon kirjoja, jotka käsittelevät organisoimisen tulevaisuuden visioita. Erilaiset tutkijat ja ammatinharjoittajat ovat kirjoittaneet yrityksistä, jotka tavoittelevat matalaa hierarkiaa. Pyrkimys voi olla parantaa yrityksen tuottavuutta, johon toiset yritykset näkevät ratkaisun erilaisissa kaupallisissa viitekehyksissä. Tavoite voi olla myös vahvistaa työntekijöiden omaloitteista ja ammattimaista työntekoa lisäämällä työntekijöiden välistä sopimista erilaisilla standardimalleilla. Lisäksi yritykset voivat pyrkiä mukauttamaan tuotekehityksen suuntaa antamalla työntekijöiden vapaasti valita projekteja kiinnostuksensa perusteella. (Lee & Edmondson 2017, 38.) Tulevaisuuden visioista on kuitenkin erilaisia näkemyksiä. Muun muassa Grant (2008, 475) arvostelee johtamis- ja organisaatiogurujen kirjallisuutta ja toteaa, että erilaisia spagettiorganisaatioita, joissa työntekijät voivat itse valita työnsä esimerkiksi ilmoitustaululta, on ollut olemassa jo 1990-luvulla. Hänen mukaansa monissa yrityksissä on kuitenkin kaikessa hiljaisuudessa luovuttu toimimattomista malleista.

Organisaatio tarkoittaa vähintäänkin rakenteita, joiden mukaan joukko ihmisiä on järjestäytynyt pyrkimykseen johonkin päämäärään. Järjestäytymiseen liittyy muun muassa ihmisten välinen viestintä sekä työnjaosta ja päätösvallosta sopiminen. Organisointi on mahdollista myös demokraattisesti ilman valtaa suhteessa toisiin, mutta se on käytännössä mahdollista vain pienissä ryhmissä. Myös tiimeissä, joissa valtarakennetta ei ole kuvattu, vaihtelee valta tilanteen ja osaamisen mukaan. Organisaatioissa on kuitenkin välttämätöntä sopia vallasta ja vastuista, jotta ristiriidoilta välttyään. (Viitala & Jylhä 2019, Päätösvalta ja vastuu.) Myös Mintzberg (1980, 324) toteaa työnjaon välttämättömäksi, jotta koordinointi on sujuvaa ja organisaatio voi toimia yhteistä tavoitettaan kohden. Hän pitää hyödyllisenä jäsenellä organisaatio viiteen osaan: operatiiviseen, strategiseen, hallintoon, teknorakenteeseen sekä tukitoimintoihin. Operatiivisen ytimen muodostavat ne työntekijät, jotka tuottavat yrityksen tuotteita ja palveluita. Strateginen huippu käsittää yrityksen ylimmän johdon ja henkilöstön. Väliporras toimii ylimmän johdon ja operatiivisen ytimen välillä. Teknorakenteet käsittävät analyytikot ja suunnittelijat, jotka auttavat yritystä ylläpitämään rakenteita ja sopeutumaan ympäristöönsä. Tukitoiminnot muodostavat ryhmän, joka ei suoraan osallistu tuotantoon, mutta tukee toimintaa erilaisilla tavoilla. (Mintzberg 1980, 323–324.)

Tulevaisuuden työtä, johtamista ja organisaatioiden uudelleenkeksimistä käsittelevässä kirjallisuudessa on käytetty esimerkkeinä muun muassa Zapposta, Morning Staria ja Valvea. Jotkut kirjoittajat pitävä niitä esimerkkeinä itseään johtavista organisaatioista (self-managing organization). Zappoksessa työntekijöillä voi olla useita rooleja. Zappoksen työntekijät saavat jopa ehdottaa muutoksia organisaatioon, rooleihin liittyviin vastuisiin ja muihin ryhmän käytänteisiin. Malli otettiin Zappoksessa käyttöön, koska yrityksen toimitusjohtaja halusi parantaa työntekijöiden tuottavuutta organisaation kasvaessa. Morning Star:ssa puolestaan on käytäntönä tehdä työntekijöiden välisiä sopimuksia. Niissä sovitaan yksilön velvollisuuksista, tehtävistä, tavoitteista ja mittareista. Morning Starin tavoite on ollut lisätä kommunikointia ja koordinoitua kollegojen, asiakkaiden, tavarantoimittajien ja muiden sidosryhmien välillä. Valveella puolestaan työntekijät saavat itse valita mitä pelejä kehittävä. (Lee & Edmondson 2017, 38.) Leen ja Edmondsonin (2017, 38) mukaan esimerkeissä ei ole kuitenkaan mitään uutta tai ainutlaatuista. He toteavat, että aihe on siitä huolimatta saanut viime aikoina huomiota muun muassa Piilaaksosta lähtöisin olevien globaalien konsultti-, yritys- ja vaikuttajaverkostojen myötä.

Lee ja Edmondson (2017, 39) toteavat, että matalaa hierarkiaa käsittelevä kirjallisuus on kirjavaa ja laveaa eikä niissä ole onnistuttu erottamaan toisistaan pyrkimyksiä vähentää hallinnollista hierarkiaa ja hierarkian poistamista kokonaan. He varaavat *self-managing organization* -käsitteen sellaisille organisaatioille, jotka poistavat raportointisuhteet johtajien ja alaisten väliltä kokonaan sekä hajauttavat päätösvallan läpi organisaation muodollisesti ja systemaattisesti. Tällä tavalla radikaalisti hallintoa hajauttavissa yrityksissä kaikilla työntekijöillä on tarkkaan määritellyt oikeudet eikä niitä voida syrjäyttää ”pomojen” toimesta. (Lee & Edmondson 2017, 39.) Martela (2020, 22) käyttää ilmiöstä suomenkielistä itseorganisoitumisen käsitettä. Lee ja Edmondson (2017, 50) puolestaan käyttävät itseorganisoitumisen (self-organizing) käsitettä itsenäisesti toimintaansa organisoivista tiimeistä, joista puolestaan Martela (2020, 22) käyttää yhteisöohjautuvuuden käsitettä.

Kun aikaisemmin (luvussa 2.1) todettiin suomalaisessa itseohjautuvuuskeskustelussa menevän sekaisin useat englanninkieliset self-alkuiset käsitteet, vahvistaa tämäkin alaluku sitä, että tutkijat ovat oikeassa. Aihe vaikuttaa kaiken kaikkiaan pyörivän perinteisen organisoimisen ja päätösvallan sopimisen ympärillä. Muun muassa Mintzberg (1980, 337) on pohtinut päätösvallan hajauttamista asiantuntijavetoisille projektitiimeille jo vuosikymmeniä sitten. Hän kutsuu asiantuntijatiimeihin perustuvaa organisaation suunnittelun mallia adhokratiaksi (adhocracy).

2.4 Hierarkia ja itseohjautuvuus

Samalla kun yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa innovatiivisilla organisoimisen keinoilla, ei tutkijoille ja ammatinharjoittajille ole vielä selvää, missä määrin radikaalisti hierarkiaa purkavat organisaatiot (self-managing organizations) eroavat muista post-byrokraattisista organisaatioista,

humanistisesta hallinnosta tai organisatorisesta demokratiasta (Lee & Edmondson 2017). Vaikka kirjallisuudessa esimerkkinä käytetyt yritykset pyrkivätkin irtautumaan hallinnollisesta hierarkiasta, eivät ne välttämättä pyri poistamaan muuta muodollista tai epämuodollista hierarkiaa. Esimerkiksi Zappoksessa on edelleen muodollinen hierarkia sekä selkeät vastuut. Valvella puolestaan organisaation päätöksiin vaikuttaa epämuodollinen statushierarkia (Lee & Edmondson 2017, 39). Itseohjautuvuuden kannalta Martela (2020, 23) kuitenkin esittää, että organisaatorakenteet eivät määritä yksilön itseohjautuvuutta, vaan sitä voi olla myös hierarkkisissa organisaatioissa. Johtamisportaiden määrä tai esihenkilöt eivät ole itseohjautuvuuden este, kunhan työntekijöille annetaan riittävästi tilaa päättää, kuinka he työtehtävänsä hoitavat. (Martela 2020, 23.)

Päätösvalta ja rakenteet eivät tarkoitakaan välttämättä vallan keskittämistä, vaan valtaa voidaan käyttää yhteistoiminnassa ja osallistavalla tavalla. Niistä sopimalla pyritään ennen kaikkea selkeyttää toimintaa ja välttämään ristiriidat. Tehtävien jaosta on syytä sopia, koska muuten tärkeitä asioita voi jäädä tekemättä. (Viitala & Jylhä 2019. Päätösvalta ja vastuu.) Päätösvalasta voidaankin sopia useilla eri tavoilla. Esimerkiksi Mintzberg (1980, 326) esittelee erilaisia organisoimisen malleja. Hänen mukaansa valtaa voidaan hajauttaa tai keskittää organisaatiossa pysty- tai vaakasuorasti, valikoiden tai erilaisia vaihtoehtoja yhdistellen. Koordinointiin ja rakenteen valintaan vaikuttavat useat asiat, kuten vaadittavan koulutuksen ja muodollisten rutiinien määrä, yksikön koko, suunnittelu- ja kontrollointijärjestelmät, organisaation ikä ja koko, säännökset sekä ympäristön kompleksisuus. Lisäksi isomman organisaatioiden sisällä voi olla useita pienempiä organisaatioita, joiden rakenne voi vaihdella tarpeen mukaan. (Mintzberg 1980, 330–338.)

Radikaaliin hierarkian purkamiseen pyrkivistä organisaatioista Martela toteaa, etteivät organisaatiot koskaan ole hierarkian suhteen joko-tai, vaan ne ovat aina jossakin itseohjautuvuuden sekä hierarkian janan välissä (Sahimaa & Annunen 25.5.2021, 1–2 min). Martelan (2020, 23) mukaan itseohjautuvuus tapahtuu lähes aina tiimeissä, joissa vastuuta ja työtä jaetaan jäsenten kesken yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta yksilön itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa vain, jos työntekijä on itse halukas ja kykenevä ottamaan tilaa. Oikeuksien lisääminen antaa työntekijälle paitsi tilaa ja vapautta myös lisää yksilön vastuuta. Työntekijän on siis osattava ottaa huomioon asioita, jotka ovat aikaisemmin kuuluneet esihenkilöille. (Martela 2020, 23.)

Vapaus ja vastuu ovatkin aina olemassa, sanoitettiin sitä organisaatiossa tai ei. Stewart, Courtright ja Manz (2018) summaavat, että lopulta ihminen on tietoinen toimija, joka tekee omat valintansa. Kun ihminen liittyy organisaatioon, jossa on hierarkiaa ja virallisia johtajia, häneen kohdistuu luonnollisesti erilaisia vaatimuksia, rajoitteita sekä vaikuttamista. Jokainen ihminen päättää kuitenkin itse siitä, miten hän vastaa itseensä kohdistuviin vaatimuksiin tai huomioi niitä. Vaikka toiset eivät olekaan taitavia tunnistamaan omia toimintavapauksia, on valinnanvapaus silti olemassa. Ihminen

voi siis tehdä tietoisien valinnan siitä, kuinka hän kuuntelee, valitsee toimivansa tai hyväksyy itseensä kohdistuvat ulkoiset vaikutukset. (Stewart ym. 2018.)

Vaikuttaa siltä, ettei päätösvallan hajauttamisessa ole kyse uudesta konseptista. Hierarkia, valta tai vaikuttaminen eivät kuitenkaan ole asioita, joita lisätään tai poistetaan julistamalla itseohjautuvuutta. Tarve asioiden johtamiselle ei ole myöskään kadonnut. Kun yrityksissä pyritään purkamaan hallinnollista hierarkiaa ja hajauttamaan vastuuta, on työnjohto-oikeus edelleen työnantajalla tai hänen edustamallaan esihenkilöllä. Martela (2020, 23) esittää, että esihenkilöiden tulisi laajentaa työntekijän oikeuksia, mahdollisuuksia ja valtaa päättää asioista. Hän korostaa työntekijöiden oikeutta priorisoida ja edistää työtään omaa harkintaa käyttäen, asettaa päämääriä ja erilaisia mittareita sekä osallistua organisaation kehittämiseen.

2.5 Itseohjautuvuus hotelli- ja ravintola-alalla

Hotelli- ja ravintola-alan oppikirjallisuudesta on pääteltävissä, että alan johtamisfilosofian keskiössä on samoja piirteitä, joista myös itseohjautuvuuden yhteydessä puhutaan. Kun suomalaisissa itseohjautuvuusoppaissa määritellään itseohjautuvuuden tarkoittavan yksilöiden omaa harkintaa ja kykyä toimia itsenäisesti (Martela 2021, 14), on Walkerin (2014, 39) mukaan hotelli- ja ravintola-alalla johtajien tehtävä nykyään itsenäisesti ajattelevien työntekijöiden tukeminen ja auttaminen. Lisäksi johtajat toimivat kollegojensa neuvonantajina ja hankkivat tärkeitä resursseja toiminnan pyörittämiseksi (Walker 2014, 39).

Martela (2021, 14–15) käyttää itseohjautuvuuden toisesta tasosta yhteisöohjautuvuuden käsitettä. Hänen mukaansa yhteisöohjautuvuutta on muun muassa se, että tiimi on vastuussa yhteisten asioiden hoitamisesta eikä tarvitse niiden edistämiseksi esihenkilöitä ohjaamaan työtä. Myös Walker (2014, 40) painottaa tiimin yhteistä roolia ensiluokkaisen palvelun tuottamiseksi. Hänen mukaansa jotkut organisaatiot ovatkin omaksuneet ajatuksen, jonka mukaan asiakkaan palveleminen on ensisijaista. Mikäli jollakin työntekijällä ei ole juuri tietynä hetkenä asiakasta palveltavaksi, tulee hänen palvella jotakuta muuta, joka palvelee asiakasta. Onnistunut palvelu on tiimityötä, ja edellytys onnistumiselle on se, että koko tiimi kiinnittää huomion vieraan palvelemiseen (Walker 2014, 10). Vaikuttaa siltä, että yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan perinteisestä tiimityötä, jossa kaikki jakavat yhteisen tavoitteen – asiakkaan erinomaisen palvelemisen.

Kun tiimi kykenee toimimaan yhteistä päämäärää kohti ilman esihenkilön puuttumista palvelun tuottamiseen, on kyse siis yhteisöohjautuvuudesta. Tuottaakseen ensiluokkaista palvelua, on henkilöstön kuitenkin tiedettävä, kuinka palvelua tuotetaan. Palvelukulttuurin iskostamiseen opetus- ja koulutusjärjestelmiin tulisikin kiinnittää huomiota, kun yrityksen toimintaa kehitetään. Lisäksi on oleellista, että asiakaspalvelija ymmärtää oman roolinsa. (Walker 2014, 40.) Myös Koistinen ja

Kostamo (2021, 63–64) korostavat itseohjautuvuusoppaassa koulutuksen ja kokemuksen tärkeyttä organisaation ja liiketoiminnan edellytysten ymmärtämiseksi sekä yhteisöohjautuvuuden sudenkuoppien välttämiseksi. Toisin sanoen yhteisöohjautuvuus sellaisenaan ei ratkaise hotelli- ja ravintola-alan johtamisongelmia, vaan kouluttaminen on tärkeässä asemassa menestyksen kannalta. Lopulta menestykseen siis vaikuttaa osaava henkilöstö, selkeä päämäärä ja huomion kiinnittäminen yrityksen tärkeimpään tehtävään – asiakkaan palvelemiseen.

2.6 Itseohjautuvuutta vai hyvää johtamista

Suomalaisista tutkijoista myös Aura (2022, 46–47) on todennut, ettei itseohjautuvuuden terminologia ei ole vakiintunut tai selkeä, ja sen rinnalla puhutaan erilaisista yhteisö- ja parviohjautumisista. Hänen mukaansa itseohjautuvuudessa on kyse alun perin psykologisesta käsitteestä. Itseohjautuvuudesta puhutaan kuitenkin muillakin tutkimusaloilla. Psykologian alan lisäksi eri tutkimusaloilla on siitä myös omia määritelmiä. Lisäksi useat self-alkuiset käsitteet, kuten self-management, self-leadership, self-determination, self-direction ja self-regulation, käännetään yhdeksi itseohjautuvuuden käsitteeksi, joka lisää epäselvyyttä keskustelussa. (Vuori 2021a, 349–350.)

Vuori (2021a, 350) varoittaa, että erilaiset tulkinnat voivat aiheuttaa työelämässä väärinkäsityksiä, mikäli työntekijöillä, lähijohtajilla ja rekrytoijilla on eri käsitykset aiheesta. Eri tahojen olisikin hyvä ymmärtää käsitteeseen liittyvät väärinkäsityksen riskit, jotta ristiriidoilta vältytään. Esimerkiksi psykologian alalla itseohjautuvuus voi tarkoittaa itsemääräytymistä (self-determination), joka perustuu Ryanin ja Decin luomaan teoriaan. Jos itseohjautuvuudella tarkoitetaan itsemääräytymistä, toteutuu itseohjautuvuus vain silloin, kun yksilö tekee asioita, joista hän on motivoitunut. Toisaalta organisaatiotutkijoiden itseohjautuvuuteen liittyvät käsitteet itsensä johtamisesta (self-management) ja itsejohtajuudesta (self-leadership) liittyvät siihen, kuinka työntekijä saa työn tehtyä – piti hän sitä motivoivana tai ei. (Vuori 2021a, 351.) Vuoren (2021a, 351) mukaan itsensä johtamisen lisäämisellä pyritään kuitenkin korvaamaan valvontaa ja johtajia, jotta johtajien palkkakustannuksissa voidaan säästää.

Itseohjautuvuutta on tutkittu johtamisen näkökulmasta vasta vähän (Aura 2022, 47; Vuori 2021a, 350). Joitakin suomalaisia tutkimuksia on kuitenkin jo tehty. Esimerkiksi itseohjautuvuuden johtamisen 2020-tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten hyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden strategisen johtamisen teemoja sekä henkilöstötuottavuuden yhteyttä yrityksen kannattavuuteen (Aura 2022, 47). Henkilöstötuottavuudella Aura (25.4.2022) tarkoittaa työntekijöiden kyvykkyyttä tehdä työtä tehokkaasti ja tuottavasti. Siihen liittyy muun muassa työntekijän motivaatio ja sitoutuminen, joita tukemalla henkilöstötuottavuutta voidaan parantaa. Oleellista on myös selkeä, oikeudenmukainen ja oikeasuuntainen johtaminen. Esihenkilön on kyettävä kuuntelemaan, ylläpitämään jatkuvaa dialogia sekä toimittava kannustavalla ja arvostavalla tavalla työntekijöitä kohtaan. (Aura 25.4.2022).

Itseohjautuvuuden johtaminen 2020-tutkimuksessa luodun mallin lähtökohta on johdon arvopohjan tarkastelu. Arvopohjaa tarkastellaan johtajavetoisen asioiden johtamisen sekä henkilöstöä osallistavan ihmisten johtamisen välillä. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt, jotka ovat kyvykkäitä ja motivoituneita henkilöstön tukemiseen kannustavat myös henkilöstöä itseohjautuvuuteen. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että henkilöstötuottavuus, eli työntekijän kyvykyys tehdä asioita tehokkaasti ja tuottavasti, korreloi itseohjautuvuuden kanssa. Itseohjautuvuutta voidaan siis johtaa, kun henkilöstö on itseohjautuvaa. Itseohjautuvuuden edellytys on kuitenkin osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Aura 2022, 47–52.) Aura (2022, 54–55) kiteyttää, että itseohjautuvuuden johtaminen on hyvin looginen johtamisen osa-alue, joka vaatii selkeitä päätöksiä tavoitteista, vastuista ja ihmisten arvostuksesta. Hän alleviivaa, ettei tuotteliaan ja itseohjautuvan henkilöstön johtamisessa ole mitään maagista, ja "on vain hyvää tai huonoa johtamista – tai johtamattomuutta".

Itseohjautuvuus käsitteenä ei siis vaikuta tarjoavan mitään uutta yrityksen tuottavuuden saralla. Toisaalta hyvä ja huono johtajuus on myös haastava dilemma, koska johtajuuden määrittely jo itsessään on vaikeaa. Cunha, Clegg, Rego ja Berti (2021, 1–2) muistuttavatkin, että vaikka johtajuudesta on kirjoitettu tuhansia kirjoja, jotka yrittävät selventää mitä johtaminen on, ei johtamiselle ole olemassa kaikkialla toimivaa mallia. Jos sellainen olisikin, jokainen johtaja käyttäisi sitä. Silloin kaikki johtajat olisivat tehokkaita. Johtajuus onkin kaiken kaikkiaan paradoksaalinen tehtävä, johon sisältyy muun muassa vastakohtien hallinnan prosessi. Esimerkiksi samalla kun ihmisiä pyritään voimaannuttamaan, heihin suhtaudutaan resursseina. (Cunha ym. 2021, 1–2.)

Vaikka tutkimus ei ole pystynyt tuottamaan johtamisesta yhtä totuutta, on tutkimuksen pohjalta kuitenkin olemassa laajasti tunnustettuja yleistyksiä ja käsitteitä. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitona). Northouse (2021, 28–29) lisää, että vaikka johtamista on mahdotonta määritellä yksiselitteisesti, voidaan siitä kuitenkin tunnistaa neljä piirrettä: johtajuus on prosessi, johtajuuteen kuuluu vaikuttaminen, johtajuutta tapahtuu ryhmissä ja johtajuuteen liittyy yhteiset tavoitteet. Samaa mieltä ovat myös Viitala ja Jylhä (2019, Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitona), joiden mukaan johtaminen on lopulta yhteistoimintaa johtajan ja johdettavien välillä – ei johtajan soolosuoritus.

3 Johtaminen ja organisointi

Edellisessä pääluvussa tutustuttiin sekavaan itseohjautuvuuden trendiin ja pohdittiin niin itseohjautuvuuden ongelmallisuutta työelämäkeskustelussa kuin sen määrittelemisen haastavuutta. Tässä pääluvussa perehdytään joihinkin johtamiseen liittyviin ennakkoluuloihin sekä johtamisen keskeisiin piirteisiin. Lisäksi pohditaan mihin johtamista ja selkeää organisointia tarvitaan, ja lopuksi luodaan tiivis katsaus johtamisajattelun kehittymiseen sekä siihen, minkälaisia asioita johtamiseen on nähty liittyvän eri aikoina.

3.1 Pakottamista vai johtamista

Johtajuuden on sanottu muuttuneen läpinäkyvämmäksi ja voiman siirtyneen seuraajille, kun teknologia on voimaannuttanut johdettavia. Kun seuraajat ovat päässeet käsiksi samaan tietoon kuin johtajat aikaisemmin, arvostus johtajia kohtaan on laskenut. (Northouse 2021, 11.) Kuitenkaan tarve yrityksen päämäärien ja tavoitteiden tukemiselle ei ole kadonnut. Kun informaatiojärjestelmät ovat kehittyneet ja toiminta automatisoitunut, korostuu organisaatioiden menestystekijöinä ihmisten luovuus sekä jatkuva uudistuminen ja oppiminen. Hyvällä asioiden johtamisella, eli esihenkilötyöllä, saadaan esiin ihmisten potentiaali, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen. Se vaatii toiminnan organisointia ja kehittämistä, tarvittavien resurssien hankkimista, ilmapiirin ja yhteistyön vaalimista, johdettavien motivointia, osaamisen kehittämistä ja hyvinvoinnin varmistamista. Laadukkaalla johtamisella on tutkimusten mukaan vaikutusta työtyytyväisyyteen, työturvallisuuteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen. (Viitala & Jylhä 2019, Esimiestyö.)

Johtamiseen liittyen puhutaan toisinaan vallasta, josta johtajien pitäisi luopua. Ajatus siis lähtee siitä, että tietyissä rooleissa toimivilla olisi hallussaan välineistettyä valtaa. On kuitenkin syytä erottaa organisaatiossa sovittu päätösvalta ja vaikutusvalta toisistaan. Viitalan ja Jylhän (2019, Päätösvalta ja vastuu) mukaan päätösvalalla (authority) tarkoitetaan oikeutta ja mahdollisuutta tehdä jotakin tai päättää esimerkiksi muita ihmisiä koskevista asioista. Vaikutusvalta (power) puolestaan tarkoittaa johtajuuteen liittyvää kykyä tai potentiaalia vaikuttaa muihin ihmisiin (Northouse 2021, 10).

Kun aikaisemmin todettiin, että organisaatioiden on välttämätöntä sopia vallankäytöstä ja rooleista, vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei valta ole vain oikeutus, joka saadaan tietyssä roolissa. Ihmisten johtaminen on kaiken kaikkiaan väljä määritelmä, jolla tarkoitetaan laajimmillaan yksilöön tai ryhmään vaikuttamista jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Tästä näkökulmasta suurin osa ihmisistä johtaa muita erilaisissa tilanteissa – roolistaan riippumatta. (Viitala & Jylhä 2019, Ihmisten johtaminen ja esimiestyö.) Northouse (2021, 10) toteaa, ettei vaikutusvaltaa ole sen paremmin eksplisiittisesti määritelty tieteellisessä kirjallisuudessa. Hän toteaa siitä huolimatta olevan yleistä, että ihmiset

näkevät johtaja-asemassa olevat ihmisinä, joilla on vaikutusvaltaa ylitse muiden. Yksilöt voivat toisin sanoen ymmärtää vallan käsitteen eri tavoin.

Ihmiset siis muodostavat erilaisia käsityksiä johtajuudesta ja siihen liittyvästä vaikutus- ja päätösvallostaa. Käsitykset eivät kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan ihmiset synnyttävät niitä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Se puolestaan muovaa edelleen yhteistä kulttuuria, joka koostuu erilaisista normeista, rooliodotuksista, myyteistä ja kertomuksista, rituaaleista, tabuista ja artefakteista. Muun muassa kulttuurissa vallitsevat arvot vaikuttavat siihen, minkälaista toimintaa yrityksissä pidetään toivottavana ja tavoiteltuna. Vaikka suomalaisten yritysten johtajat ja henkilöstö pitävätkin arvossaan paljon samoja asioita, on ryhmien välillä myös eroavaisuuksia. Tutkimusten mukaan kyseessä ei ole vain viestinnällinen ongelma, vaan eri ryhmät tulkitsevat asioita eri tavoin. (Lämsä & Päivike 2013, 177–183.)

Siispä kulttuuri, jossa vallitsee käsitys johtamisen pakottavasta luonteesta tai yksilöt korostavat vain omia etujaan, voi olla ongelmallinen laadukkaan ja luottamukseen perustuvan johtamisen kannalta. Johtajuus ja pakottaminen olisikin tärkeää erottaa toisistaan. Pakottamiseen liittyy voiman käyttäminen, joka tarkoittaa yksilön manipuloimista tekemään jotakin vasten tahtoaan rangaistuksen ja palkitsemisen keinoin. Vaikutusvallan käyttäminen omien tavoitteiden ja itsekäiden etujen eteen ei palvele yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Northouse 2021, 13.) Northousen (2021, 13) mukaan johtajuuden käsite tulisikin varata sellaisille tahoille, jotka pyrkivät vaikuttamaan ryhmään ja yksilöihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta johtamisen laatu ei ole kiinni vain siitä, kuka sitä tekee. Jos kulttuurissa on vallalla käsitys kontrolloinnin tarpeesta, on luottavaista ja valtuuttavaa johtamistapaa vaikea toteuttaa. (Viitala & Jylhä 2019, Esimiestyö.)

Johtaminen ja johtajuus ovat siis koko työyhteisön asia, johon vaikuttaa organisaatiossa ajan mittaan muovautunut kulttuuri. Toisaalta kuten edellisessä pääluvussa todettiin, on jokaisella yksilöllä lopulta valinnanvapaus siinä, kuinka hän valitsee toimia. Siispä yksilöllä on periaatteessa aina mahdollisuus itse valita, kuinka hän johtamiseen suhtautuu sekä millä tavalla hän johtajuutta toteuttaa muiden kanssa – eli yksilöt voivat myös itse vaikuttaa kulttuuriin.

3.2 Liiketoiminta ja jaettu johtaminen

Liiketoiminnan taustalla on yleensä pyrkimys tuottaa taloudellista hyötyä yrityksen omistajille ja sijoittajille. Yrityksen perustajilla, omistajilla ja sijoittajilla voi olla taloudellisten tavoitteiden lisäksi muitakin päämääriä, kuten kanavoida luovuuttaan tai jättää jälkensä maailmaan. Laajemmin liiketoiminta voi olla myös sijoittajien keino vaikuttaa teknologian, toimialan tai liike-elämän kehitykseen. Liiketoiminnan tarkoitus ei ole samantekevä, koska sillä on vaikutusta yrityksessä työskentelevien motivaatioon. Yrityksessä on oltava selkeä ja jaettu käsitys siitä, mitä yritys tavoittelee ja

mitkä ovat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä määrittellään usein yrityksen strategiassa. (Viitala & Jylhä 2019, Yrityksen päämäärät.)

Strategian työstämiseen on Juutin (2020, 65) mukaan helppoa ottaa mukaan jokainen organisaatiossa työskentelevä. Hierarkkisissa organisaatioissa kuitenkin painotetaan usein liikaa esihenkilökeskeisyyttä. Se voi estää aidon vuorovaikutuksen syntymisen esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden välille. Esihenkilökeskeisyyden sijaan jaettu johtajuus ja taitava strategiaprosessin vetäminen mahdollistavat sen, että uusia näkökulmia voidaan työstää konkreettisellakin tasolla asiakkaiden tarpeita huomioiden. (Juuti 2020, 65.) Strategian työstäminen yhdessä koko henkilöstön kanssa on siis hyödyllistä, koska siten voidaan saavuttaa yhteinen käsitys tavoitteista ja konkreettisista menetelmistä niiden saavuttamiseksi. Toisaalta päävastuun strategiatyöstä ja strategian sisällöstä kantaa lopulta yrityksen ylin johto ja omistajat. He ovat myös päävastuussa strategian toteutumisesta. (Viitala & Jylhä 2019, Strategia.)

Juuti (2020, 63) pitää valitettavana sitä, ettei johtamisen tutkimus ole onnistunut luomaan selkeää käsitystä siitä, mitä johtaminen on. Hänen mukaansa on tärkeää muistaa, ettei johtaminen ole pelkästään esihenkilöiden työtä. Viime aikoina jaettu johtajuus on noussut mielenkiinnon kohteeksi, mutta siihen liittyy myös väärinkäsityksiä. Se esimerkiksi ymmärretään toisinaan luopumiseksi esihenkilöistä (Juuti 202, 64). Miten organisaatio sitten järjestetäänkin ja esihenkilöiden roolit nimeetäänkin, tarvitsee yritys liiketoimintaosaamista ja kykyä ottaa huomioon erilaisia asioita. Johtaminen ei siis ole vain rooli roolin vuoksi, vaan siihen liittyy erilaisten osa-alueiden hallinta.

Viitalan ja Jylhän (2019, Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitona) mukaan johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. Johtaja kohdistaa huomiotaan eri asioihin sen mukaan, miten hän määrittelee omat roolinsa. Siihen kuinka johtaja lopulta toimii, vaikuttaa myös hänen kompetenssinsa eli tiedot, taidot, asenteet ja ominaisuudet. Toisaalta pelkkä tieto ei auta, vaan tarvitaan myös taitoa soveltaa tietoa. Yrityksien johtajilta vaaditaan muun muassa liiketoimintaosaamista, johon kuuluu laaja ymmärrys yrityksen eri osa-alueista. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitona.)

Liiketoimintaan liittyy liiketoimintamalli, joka kuvaa kuinka yritys tuottaa arvoa ja tuottaa taloudellista tulosta. Sitä voidaan tietoisesti johtaa, kehittää ja työstää yhdessä henkilöstön kanssa. Se voi olla myös reaktiivisesti ja hitaasti syntynyt, jolloin organisaatiossa on jonkinlainen – epämääräinen – yhteisymmärrys siitä, kuinka tulosta tehdään. Mitä jaetumpi ja selkeämpi käsitys toimijoilla on liiketoimintamallista, sitä paremmat ovat edellytykset menestyvälle liiketoiminnalle. (Viitala & Jylhä 2019, Liiketoimintamalli.) Organisaatiot voivat siis toimia myös ilman selkeää näkemystä siitä, mitä ollaan tekemässä. Northouse (2021, 16–17) kuitenkin muistuttaa, että menestyvän organisaation

on kyettävä johtamaan asioita. Mikäli organisaatiossa ei ole lainkaan asioiden johtamista, voi se ajautua tekemään tarkoituksettomia muutoksia muutoksen itsensä takia. (Northouse 2021, 16–17.)

3.3 Innovoivat ja joustavat organisaatiot

Lee ja Edmondson (2017, 37) ovat tunnistaneet organisaatiotutkimuksissa kolme trendiä, joiden vuoksi yrityksissä tavoitellaan matalaa hierarkiaa. Nopeasti muuttuvat tarpeet ja epävarmuus, lisääntynyt ajatustyö sekä muun muassa milleniaalien tavoitteleva merkityksellisyys työelämässä muodostavat painetta uudistaa jäykkiä raportointisuhteita ja kontrollointia (Lee & Edmondson 2017, 37). Martela ja Jarenko (2017, 9–11) puolestaan esittävät syiksi muun muassa globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja lisääntyneen automaation. Heidän mukaansa ylhäältä käskyttävä johtamistapa ja organisaatorakenne ei enää sovellu uudenlaiseen työn luonteeseen, joka vaatii luovaa ja itsenäistä ongelmanratkaisukykyä. Samankaltaisia huomioita esittävät myös organisaatiokäyttäytymisen tutkijat. Kansainvälistymisen ja uusien teknologioiden lisäksi lisääntyneen muuttoliikkeen, henkilöstön ikääntymisen, johdon vaihtumisen ja organisaatioiden rajojen hämärtyminen nähdään muodostavan toimintaympäristöön muutoksia. Organisaatiokäyttäytymisen tutkijoiden mukaan organisaatioiden rakenteilta ja ihmisiltä edellytetään joustavuutta, jotta muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti. (Lämsä & Päivike 2017, 29–30.)

Lämsä ja Päivike (2017, 35–36) esittävät, että innovatiivisuuden tärkeys korostuu muutoksessa, koska organisaatiot näivettyvät, mikäli ne eivät kehity. Yhä useampi organisaatio pyrkiikin vähentämään hierarkiaa tavoitteenaan lisätä innovatiivisuutta, ketteryyttä ja työn täyttymyksellisyttä. Vaikka perustelut ovatkin usein pyrkimys muotoilla organisaatioita joustaviksi ja reagoimiskykyisiksi, on organisaatiomallin vaikutuksista haastavaa päätellä syy-yhteyksiä. (Lee & Edmondson 2017, 52–53.) Innovatiivisuus ei välttämättä olekaan matalan hierarkian seurausta. Myöskään organisaatioiden uudelleenmuotoilu tai uudet johtamisen paradigmat eivät ole ainoa tapa vastata muutoksiin. Esimerkiksi Grant (2008, 476) huomauttaa tutusta syy-yhteyksien tulkinnan ongelmasta. Hän on esittänyt kritiikkiä muun muassa johtamisen konsulteille ja guruille, jotka ovat pyrkineet keksimään johtamisen uudestaan leimaamalla perinteiset johtamisen lähestymistavat kestävämmiksi.

Vaikka uuden johtamisen paradigmat nähdäänkin välttämättöminä muun muassa ympäristön muutosten ja teknologian kehittymisen vuoksi, eivät innovatiivisuus ja joustavuus synny itsestään vähentämällä hierarkiaa. Uudet läpimurrot ovat usein ryhmien sijaan yksittäisten visionäärien työtä. Monet merkittävät liiketoimintamallit ovat yksittäisten ihmisten luomuksia, joita he ovat ajaneet eteenpäin järkkymättömästi. (Grant 2008, 470–478.) Vaikuttaa siis siltä, ettei hierarkian poistaminen ole välttämättä ihmelääke, joka lisää automaattisesti innovaatioita. Grant (2008, 477–480) varoittaa, että mikäli innovoinnista tehdään vertaisten ja ryhmien tehtävä, voi ryhmäkäyttäytyminen

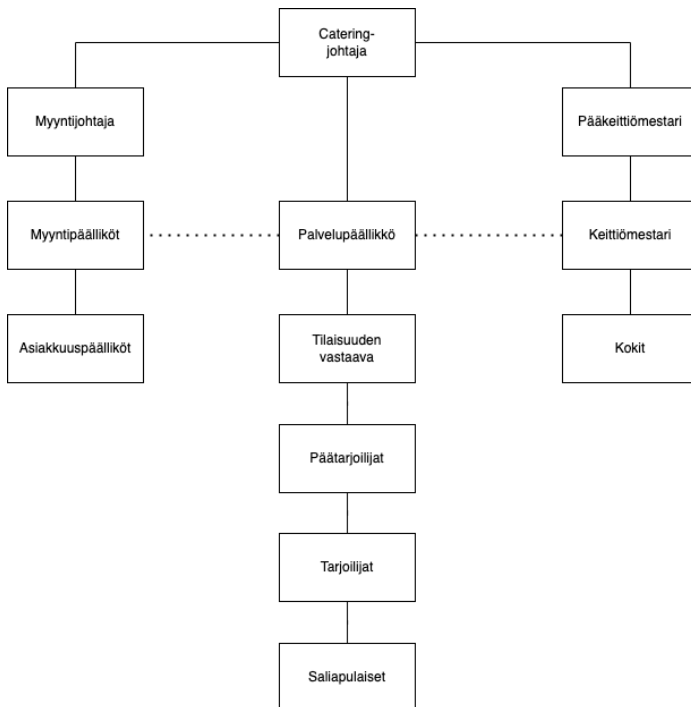
johtaa samanmielisyyteen, ryhmäajatteluun ja kollektiivisiin harhoihin. Siispä vääränlainen organisointi voi myös muodostaa riskin innovaatioiden tuottamisen kannalta. Vaikuttaa siltä, että menestymisen kannalta on syytä organisoida toiminta siten, että lahjakkaat yksilöt pääsevät edistämään innovaatioita.

Toisaalta siinä missä lahjakkuudella todetaan olevan positiivinen vaikutus organisaatioiden kyvykkyyteen, voi teknisellä lahjakkuudella olla käänttöpuolensa. Teknisesti lahjakkaita yksilöitä saateen pitää ylimielisinä, mikä voi puolestaan heikentää tiimien yhteishenkeä ja yhteistyötä. (Cunha ym. 2021, 91–92.) Toisin sanoen liiallinen yksilön erinomaisuuden korostuminen organisaatiossa voikin haitata sen toimintaa. Haaste onkin se, miten yritykset pystyvät kasvattamaan niin teknistä kuin sosiaalista kyvykkyyttä. Cunha ja muut (2021, 92) kiteyttävät, että yksilön kyky tuottaa yliverkaisia tuloksia korostamatta omaa paremmuuttaan mahdollistaa sekä lahjakkaiden kunnioituksen että muiden oppimisen lahjakkailta yksilöiltä.

3.4 Organisaatiot hotelli- ja ravintola-alalla

Hotelli- ja ravintola-alan yritykset ovat olemassa jotakin tarkoitusta varten. Sen edistämiseksi jonkun on kyettävä luomaan visio, missio ja strategiat tavoitteisiin pääsemiseksi. Hyvä johtaminen vaatii osaamista useasta eri osa-alueesta. Esimerkiksi kyky hallita aikatauluja, tuotteita ja asiakas-tarpeita, kommunikoida yksilöiden kanssa sekä huolehtia henkilöstöstä ja taloudesta ovat välttämättömiä taitoja, jotka määrittävät onnistuuko vai epäonnistuuko yritys tehtävässään. (Walker 2014, 343.) Hotellin tai ravintolan menestymiseen vaikuttaa siis se, että johtajalla on monipuolista osaamista ja tietoa erilaisista liiketoiminnan osa-alueista. Johtamisen perusteiden lisäksi myös yrityksen tyyppi ja toiminnan luonne määrittävät minkälaisia asioita organisaatiossa pitää johtaa.

Hotelli- ja ravintola-alalla organisaatioiden mallit ja koko voivat vaihdella suurestikin. Yhden toimipaikan ravintolayrityksessä, jossa henkilöstöä on vähän, voi organisaatio olla hyvinkin yksinkertainen ja osaaminen tasaisemmin jakaantunut. Toisaalta suuremman hotellin ravintola- ja catering-toiminnot vaativat toimiakseen erilaista erikoistumista muun muassa keittiössä, salissa, baarissa, astianhuollossa ja myynnissä. Mitä monimutkaisempi ja nopeatempoisempi organisaatio on, sitä enemmän johtaminen vaatii kykyä kohdata monenlaisia ihmisiä, asettaa tavoitteita ja palvelun standardeja sekä huolehtia ylläpidosta. Lisäksi johtajalta vaaditaan taitoa kehittää erilaisia toimintamalleja, työstää budjetteja ja seurata tulosta, hallita erilaisten toimintojen osaamista sekä ylläpitää luovuutta ja osaamista niin ruoan, juoman kuin palvelujenkin osalta. (Walker 2014, 118–124.) Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että toiminnan luonne ja kokoluokka määrittävät pitkälti sitä, minkälaista johtamista ja organisointia yrityksessä tarvitaan.



Kuva 1. Esimerkki catering-osaston organisaatiosta (mukaillen Walker 2014, 122)

Johtajien tehtävä hotelli- ja ravintola-alalla on varmistaa, että toiminta on tehokasta ja tuottavaa. Tehokkuuden ja tuottavuuden seuranta on erityisen tärkeää, kun käytössä on vain vähän resursseja kuten rahaa, ihmisiä, aikaa ja laitteita. Tuottavuutta voidaan edistää tekemällä oikeita asioita, esimerkiksi noudattamalla ennalta määriteltyjä reseptejä. (Walker 2014 343.) Järkevä resurssien käyttö onkin matalakatteisella ravintola-alalla eilinehto. Erityisesti viime vuosien aikana ravintola-alaa on koetellut konkurssiaalto, kun kauppa on käynyt huonosti. Lisäksi raaka-aineiden ja energian hinnat ovat kasvaneet, joka heikentää edelleen alan kannattavuutta. (Hukkanen 26.2.2024.)

Kustannusten nousu pienentää katteita, joten johtajien on oltava taitavia käyttämään resursseja. Ravintola-alalla johtajien ja suorittavaa työtä tekevien välinen ero on kuitenkin hälventynyt. Yhä useammin perinteisiin työtehtäviin sisältyy myös hallinnolliset tehtävät. (Walker 2014, 343.) Tehokkuuden ja tuottavuuden varmistaminen ei kuulu toisin sanoen vain tiettyssä roolissa toimiville, vaan se on kaikkien työtä roolista riippumatta. Johtajilla onkin tärkeä tehtävä varmistessaan, että käytännön työtä tekevillä on riittävät taidot ja mahdollisuudet toimia tehokkaasti.

Kokemus lopulta sanelee sitä, minkälaisia kyvykkyksiä erilaisten asioiden huomioimiseen voi olla. Hotelli- ja ravintola-alalla johtamisroolit jaetaan tyypillisesti kolmeen tasoon: vuorovastaavat huolehtivat suorittavien työntekijöiden työstä; osastojen päälliköt ovat kokeneempia johtajia, jotka vastaavat lyhyestä ja keskipitkästä suunnittelusta; ja kokeneimmat johtajat vastaavat keskipitkästä ja pitkän tähtäimen suunnittelusta, tavoitteista ja strategioista. (Walker 2014, 343.) Kaikki eivät siis voi

tehdä kaikkea. Jotta työntekijä voi ottaa tiettyjä osa-alueita haltuunsa, tarvitsee hän kykyjä ja osaamista niiden huomioimiseksi ja tekemiseksi.

3.5 Pohdintoja johtamisajattelun kehittymisestä

Edellä on osoitettu, että johtamiseen ja organisointiin liittyy useita erilaisia näkemyksiä. Käsitteitä ja ilmiöitä kehitellään osana isompaa jatkumoa, kun aiheista käydään keskustelua ammatinharjoittajien, konsulttien ja tiedeyhteisöjen välillä. Vaikka tässä opinnäytetyössä ei varsinaisesti oteta kantaa tiedon luonteeseen, todettakoon ettei johtamisen tai organisoimisen käsitteistö ole sen paremmin universaaleja totuuksia kuin muutkaan uskomukset – eri ihmiset ymmärtävät asioita eri tavoin ja pitävät eri asioita tärkeämpiä kuin toiset. Johtaminen ja tiede yleensäkin ovat osa isompaa diskurssia, jossa osallisena on useita erilaisia toimijoita ja motiiveja. Siksi on tärkeää ymmärtää, minkälaiset asiat ovat johtamisessa painottuneet historian aikana. Sitä tarkastellaan tässä, tietoperustan viimeisessä alaluvussa – johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen oppikirjallisuuden kautta.

Johtamisajattelun kehittymistä kuvaa paradigman käsite. Kun havaitaan uusia ilmiöitä, joita aikaisemmat teoriat eivät pysty selittämään, syntyy uusia paradigmoja. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.) Esimerkkinä paradigmasta Viitala ja Jylhä (2019, Johtamisajattelun kehittyminen) käyttävät Pohjoismaissa pitkälle kehittyneen demokratian myötä muodostunutta *jaetun johtajuuden* paradigmaa, jossa johtaminen muodostuu yhteistoiminnassa johtajien ja johdettavien kesken. Paradigmojen muutokseen vaikuttaa myös se, minkälaista johtamista ihmiset kaipaavat eri aikakausina. Erilaiset tarinat, tutkimustieto ja käytäntö ohjaavat myös johtamisteorioiden kehitystä. Niihin sisältyy tyypillisesti vaikutteita aikaisemmista teorioista, mutta mitä pidempään tietyt teoriat vallitsevat, sitä itsestään selvemmältä ne alkavat tuntua. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.)

Viitalan ja Jylhän (2019, Johtamisajattelun kehitys) mukaan johtamisen kehittymistä voidaan kuitenkin tarkastella siirtymänä 1800-luvun lopun perinteisestä valvovasta ja mekanistisesta johtamisesta kohti 2000-luvun voimaannuttavaa ja valtuuttavaa johtamista. Nykyaikaiset johtamisen ihanteet lähtevät humanistisesta ihmiskäsityksestä, jossa yksilö nähdään tavoitteellisena, luovana ja kehityshaluisena toimijana, jota ei tarvitse valvoa. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisen tarkoitus.) Kuten edellä todettiin, se ei ole kuitenkaan poistanut tarvetta organisoida työtä, vaikuttaa muihin, kommunikoida sekä asettaa tavoitteita ja seurata niitä.

Tieteellinen sekä hallinnollinen liikkeenjohtoajattelu ovat klassisia liikkeenjohdon koulukuntia, joiden katsotaan saaneen alkunsa 1900-luvun alussa. Siinä missä tieteellisen liikkeenjohdon perusajatus on, että tehokkain tapa toimia löytyy rationalisoimalla toimintaa tieteellisin keinoin, painottaa hallinnollinen koulukunta organisoimisen selkeyttä, järjestelmällisyyttä ja oikeudenmukaisuutta.

Tieteellisen liikkeenjohdon pyrkimys on muun muassa luoda tuotannolle tarkat standardit, joita voidaan edelleen kouluttaa työntekijöille. Rationalisoinnin ja standardoinnin katsotaan olevan perusta muun muassa työnjakoon ja erikoistumiseen perustuvan, funktionaalisen, organisaation mallille. Se mahdollistaa muun muassa toiminnan jakamisen tehokkaksiin sekä korkean osaamisen ja erikoistumisen yksiköihin. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.)

Tieteellisen liikkeenjohdon kehittymisen merkittävänä vaikuttajana pidetään Tayloria (1856–1915), jonka töitä ovat myös palkkausmallit, joilla työntekijöitä voidaan motivoida tehokkaampaan suoriutumiseen. Myös muut ajattelijat ovat edistäneet toiminnan rationalisointia. Muun muassa Ford (1863–1947) kehitti tuotantomallia, joka perustui automatisointiin ja liukuhihnalla tehtävään työhön. Weber puolestaan esitteli vuonna 1968 byrokratiateorian, jonka mukaan ideaaliorganisaatiossa tehtävien sisältö on määritelty tarkasti eri hierarkian tasoille. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.) Tieteellisen liikkeenjohtoajatteluun sisältyy siis idea tuottavuuden parantamisesta standardoimalla toimintamalleja ja motivoimalla työntekijöitä, jotta liiketoimintaa voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti.

Follett (1868–1933) vaikutti tieteellisen liikkeenjohdon aikakautena ennakoimalla organisaatiotutkimuksen kiinnostuksen kääntyvän ihmisten välisiin suhteisiin. Nykyään hänen ajatellaan olleen paljon aikaansa edellä. Aikanaan hän muun muassa esitti, että ihmisten ei tulisi antaa vain käskyjä toisilleen vaan toimia yhdessä ja tilanteeseen nähden tarkoituksenmukaisella tavalla. Follett oli sitä mieltä, että kokonaisuuden etu on yksilön etua tärkeämpi. Hänen mukaansa yksilön kyvyt, mahdollisuudet ja ihmisyydet toteutuvat vain ryhmän kautta. Follett myös pohti ratkaisuja muun muassa ryhmän konfliktien ja ristiriitojen ratkaisuun, yhteiseen vallankäyttöön sekä organisaation yhteistoimintaan yhteisen päämäärän hyväksi. (Lämsä & Päivike 2017, 25–26.)

Ihmissuhdekoulukunnassa pyritään löytämään ratkaisuja työn mielekkyyden lisäämiseksi. Keinoiksi on esitetty muun muassa monipuolisempia tehtäviä, työntekijöiden yhteistyön kehittämistä ja työkiertoa. Ihmissuhdekoulukunnassa vaikuttaneet Mayo (1880–1946) sekä hänen tutkijakollegansa Roethlisberger ja Dickson ovat tutkimuksessaan havainneet, että tuottavuuden kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida työntekijöiden psyykkiset ja fyysiset tarpeet sekä työviihtyvyys. Lisäksi tutkimuksissa on huomattu lepotaukojen, lounaan tarjoamisen, vastuun lisäämisen ja tulospalkitsemisen parantavan tuottavuutta. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.)

Ihmissuhdekoulukuntaan lukeutuu myös motivaatioteoriatutkimus, jonka yksi vaikuttajista oli Lewin (1890–1947). Hän tutki muun muassa pienryhmiä ja niiden jännitteitä sekä edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Liikkeenharjoittaja ja johtaja Barnard (1886–1961) näki puolestaan organisaatioiden tehokkuuden muodostuvan ihmisten yhteisistä päämääristä ja yhteistyöstä, jonka vuoksi on

tärkeää kehittää tavoiteasetantaa, palkitsemista ja organisaatiokulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.)

Vaikuttaa siltä, että niin tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta kuin ihmissuhdekoulukuntakin pyrkivät löytämään ratkaisuja tuottavuuden parantamiseksi. Tieteellinen liikkeenjohtoajattelu sekä ihmissuhdekoulukunta eroavat nähtävästi merkittävimmin siinä, että niitä edustaneet vaikuttajat painottavat tehokkuuden saavuttamiseksi erilaisia näkökulmia. Siinä missä tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta katsoo työntekijöiden olevan tehokkaita, kun heitä johdetaan oikeudenmukaisesti ja he tietävät mitä heiltä odotetaan – ihmissuhdekoulukunta argumentoi työntekijöiden olevan tehokkaita, kun he ovat tyytyväisiä. Vaikka koulukuntien edustajat painottavat eri asioita, jakavat he selvästi käsityksen siitä, että motivoinnilla voidaan vaikuttaa tuottavuuteen.

Organisaatioteoreettinen koulukunta kehittyi vuosina 1920–50. Siihen lukeutuu tilanneteoreettinen koulukunta ja sosiotekninen koulukunta. Niissä todetaan, että työntekijän tehokkuuteen vaikuttaa tapa, jolla työ on organisoitu sekä miten tietyssä tilanteessa osataan johtaa oikealla tavalla. Tilanneteoreettisen koulukunnan perusajatuksena on, että organisaatiota ei voi johtaa perustuen minäkäänlaiseen yleispätevään menetelmään. Se korostaa tilannesidonnaisuutta ja monipuolisia johtamistapoja erilaisissa johtamisen konteksteissa. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.) Tilannesidonnaisuus johtamisessa voidaan nähdä myös vuorovaikutustilanteissa, jossa on osallisena monenlaisia ihmisiä. Muun muassa Northouse (2021, 26–27) mainitsee, että johtajuus nähtiin tuona aikana erilaisten persoonien välisenä vuorovaikutuksena ja vaikuttamisena. Samoihin aikoihin johtamistutkimuksessa erotettiin pakottaminen ja suostuttelu toisistaan. (Northouse 2021, 26–27.)

Tilanneteoreettiseen koulukuntaan ovat vaikuttaneet muun muassa Hersey ja Blanchard vuosina 1970–80. He kehittivät mallin, jossa määriteltiin tärkeäksi alaisten osaaminen ja sitoutuminen. Tilannejohtamisen mallin mukaan johtaminen jakautuu ohjaavaan, valmentavaan, tukevaan ja delegoivaan tyyliin, joiden välillä johtaja voi liikkua alaistensa yksilölliset valmiudet huomioiden. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehittyminen.) Samoihin aikoihin on puhuttu myös itsensä johtamisesta (self-leadership), kun Manz loi käsitteen 1980-luvulla. Sillä tarkoitettiin alun perin johtajan omaa tarvetta olla hyvä johtaja ja kanssaihminen. Myöhemmin sillä on tarkoitettu kenen tahansa työelämässä toimivan tarvetta kehittää ja hallita omaa työtään, potentiaaliaan ja henkistä minäänsä. Siihen liittyy myös ajatus oman elämänsä ohjaamisesta haluttuun suuntaan omalla tavoiteasetannalla, itsereflektiolla ja harjoittelulla. (Viitala & Jylhä 2020, Johtamisen sisältö ja ulottuvuudet.)

1980-luvulla johtajuuden luonnetta koskevien teosten suuren suosion myötä johtajuuden määritellyn tuli mukaan useita uusia teemoja. Vaikuttaminen oli paljon käytetty sana johtamisen

määrittelyssä, ja sitä tutkittiin useasta eri suunnasta. Johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) välille tehtiin ero. Tutkijat myös esittivät tuolloin, ettei johtajuus ole pakottamista. Myös johtajan ominaisuudet olivat keskustelun keskiössä. (Northouse 2021, 4.) Globaalin kilpailun kiristyessä 1980-luvulla nousi pinnalle myös organisaatiokulttuuriteoreettisen ja oppivan organisaation koulukunnat. Organisaatiokulttuurin tutkimussuunnan keskeinen käsitys on, että työntekijä on tärkeä tuloksentekijä, ja työntekijöiden sitoutuminen ratkaisee yrityksen menestymisen. Oppivan organisaation suuntaus pyrkii puolestaan selittämään miten työntekijöiden osaaminen ja oppiminen vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja uudistumiskykyyn. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisajattelun kehitys.)

Kuluvalle vuosituhannele tultaessa kiinnostuksen kohteiksi ovat nousseet johtajien ja johdettavien välinen kommunikointi, autenttisuus, eettisyys, nöyryys ja henkisyys. Lisäksi organisaatioista on tullut yhä monimuotoisempia, jolloin on ruvettu puhumaan myös inklusiivisesta johtamisesta. (Northouse 2021, 28–29.) Viitalan ja Jylhän (2019, Johtamisajattelun kehitys) mukaan erilaisia johtamisoppeja on ollut yli sadan vuoden aikana paljon. Toisinaan jotkut käsitteet nousevat pintaan uusina trendeinä, vaikka pääosa johtamisopeista on osa organisaatioiden normaalia toimintaa. Northousen (2021, 28–29) mukaan tutkijoilla on edelleen ristiriitaisia näkemyksiä johtajuudesta. Tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yksimielisyyteen johtajuuden määritelmästä ei olla päästy. Erilaiset globaalit vaikutukset ja sukupolvien väliset eroavaisuuden vaikuttavat edelleen erilaisiin käsityksiin. (Northouse 2021, 28–29.)

Yhteenvetona voitaneen todeta, että käsitykset ovat vaihdelleet historian saatossa. Johtamiselle ei ole olemassa edelleenkään yhtä totuutta. Erilaiset yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka asioista puhutaan ja miten ne käsitetään. Monimuotoisuuden lisääntymisen myötä lisääntyvät myös käsitykset, kun jokainen tuo keskusteluun mukaan omat tarinansa, näkemyksensä ja uskomuksensa. Niitä ei kuitenkaan kannata pitää toisiinsa verrattuna parempina tai huonompina – vain erilaisina kuvailuina jostakin ilmiöstä.

4 Tutkimusmenetelmät ja toteutustapa

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiirisessä osassa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä toteutustapa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusote. Se vastaa postmodernia tiedenäkemystä, joka pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään toimijoiden näkökulmia. Siinä tunnustetaan todellisuuden olevan subjektiivinen ja moninainen, joka muodostuu tutkittavien kokemuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.4.1.) Laadullinen tutkimusote siis soveltuu hyvin ihmisten omien kokemusten selvittämiseen. Koska itseohjautuvuuden merkityksestä ei ole olemassa mitään universaalia totuutta, on perusteltua käyttää sellaisia menetelmiä, joissa ihmisten omat tulkinnat ovat keskiössä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen vaihtoehtona pidetään usein kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusotetta. Kvantitatiivinen tutkimusote perustuu näkemykseen, jonka mukaan ihmisten käyttäytyminen on säännönmukaista, ennustettavaa ja kontrolloitavaa. Ihmisten monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden kuvaamiseen mekanistiset ja positivistiset mallit kuitenkin soveltuvat huonosti. (Hirsjärvi 2022, 2.4.1.) Toisaalta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vastakkainasettelu ei ole sekään yksiselitteistä, vaan asiaa voidaan pohtia useista eri tieteenfilosofisista näkökulmista ja teorioista käsin. Monissa suomalaisissakin menetelmäkirjoissa perustellaan vastakkainasettelun olevan turha ja molempien tutkimusotteiden olevan yhdisteltävissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 2.3.)

4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 3.1) mukaan haastattelu mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen haastattelutilanteessa muun muassa vastaajan motiiveihin. Nämä auttavat ymmärtämään vastausten merkityksiä paremmin. Haastattelu antaa myös haastateltavalle tilaa kertoa omista kokemuksistaan aiheesta, jota on kartoitettu vasta vähän. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 3.1.) Hirsjärvi ja Hurme (2022, 4.2) jakavat haastattelutyypit strukturoituihin (lomakehaastattelu), puolistrukturoituihin (teemahaastattelu) ja strukturoimattomiin (avoin haastattelu). Lomakehaastattelu soveltuu haastattelumenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun tutkija tietää etukäteen minkälaisia vastauksia haastateltavat voivat antaa. Avoin haastattelu puolestaan muistuttaa tavanomaista keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.)

Tutkimusta ohjasi ennakkokäsitys, jonka mukaan itseohjautuvuus ymmärretään hyvin eri tavoin. Jo tietoperustassa todettiin, että itseohjautuvuuden määritelmiin sisältyy lukuisia erilaisia käsityksiä ja teorioita. Työelämässä on kuitenkin luonnollista rajata konteksti työhön, johtamiseen tai organisoimiseen. Täysin avoin haastattelu voisi johtaa tutkimuksen kannalta epärelevantin aineiston keräämiseen. Toisaalta lomakehaastattelu vaatisi muodollisia hypoteeseja ja ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot, jolloin oletuksena olisi haastateltavilla olevan jonkinlainen rajattu käsitys

itseohjautuvuudesta. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin lopulta teemahaastattelu, koska se mahdollistaa aineiston keruun opinnäytetyön kannalta relevantissa kontekstissa, mutta kuitenkin haastateltavien omien käsityksien tuomisen esille.

Haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko apukysymyksineen. Haastattelun kaksi ensimmäistä teemaa muodostuivat suoraan ensimmäisestä tutkimusongelmasta, eli kuinka itseohjautuvuus käsitetään. Tutkimusongelmasta suoraan johdetut teemat olivat siis: käsitys itseohjautuvuudesta sekä itseohjautuvuutta mahdollistavat ja estävät tekijät. Toinen tutkimusongelma liittyi siihen, kuinka itseohjautuvuutta voidaan lisätä hotelli- ja ravintola-alalla. Tietoperustan perusteella tiedettiin, että itseohjautuvuuteen liittyy useita erilaisia näkemyksiä johtamisesta ja organisoimisesta. Koska itseohjautumisen lisäämiseen liittyy ajatus siitä, että johtamisessa ja organisoimisessa otetaan huomioon itseohjautuvuus, oli perusteltua selvittää kuinka johtaminen ja organisointi tällä hetkellä haastateltavien mielestä toteutuu. Johtamisesta ja organisoinnista muodostettiin teemahaastattelun kaksi jälkimmäistä teemaa: organisoiminen ja työnjako sekä johtaminen ja yhteistyö. Niissä keskityttiin siihen, kuinka haastateltava kuvailee työpaikkansa johtamista ja organisaatiota sekä omaa toimijuuttaan. Lopullinen teemahaastattelurunko on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

4.2 Tutkimushaastattelun kohdejoukko ja tutkimusaineisto

Haastateltaviksi tavoiteltiin hotelli- ja ravintola-alan ammattilaisia kahdesta yrityksestä, joista ennakkotietojen perusteella tiedettiin olevan erilainen hierarkia. Toista yritystä kuvattiin hierarkkiseksi, ja toinen pyrki alusta asti välttämään hierarkiaa. Ennakkotiedot perustuivat tutkijan ja yrityksissä työskentelevien kanssa käytyihin keskusteluihin ennen tutkimuksen aloittamista. Hierarkiaa edustava yritys oli hotelliketju, jolla on yli 15.000 työntekijää ja yli 200 toimipistettä Suomessa ja ulkomailla. Matalaa hierarkiaa edustava yritys oli helsinkiläinen ravintolayritys, jolla on yksi toimipiste ja neljä työntekijää. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa. Tutkimuksen kohteena olivat erityisesti työntekijöiden omat käsitykset, joten yrityksen nimiä ei ole tarpeen mainita raportissa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 5.2) mukaan tutkittavan kohdejoukon kokoa tulisi harkita huolellisesti, mutta usein kohderyhmän koko pyrkii olemaan liian iso tai pieni. Pienestä kohderyhmästä ei voida tehdä riittävästi yleistyksiä, kun taas liian isosta aineistosta ei voida tehdä syvällistä tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 5.2.) Alkuperäinen tavoite oli haastatella molemmista yrityksistä neljää ravintola-alan ammattilaista, eli yhteensä kahdeksaa henkilöä. Haastattelukutsut lähetettiin haastattelijan kontakteille, jotka tavoittelivat työpaikoillaan neljää vapaaehtoista haastateltavaa sekä sopivat ajankohdat haastatteluille.

Tutkimusta varten saatiin lopulta sovittua seitsemän haastattelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 5.2) mukaan pienikin kohdejoukko antaa kuitenkin mahdollisuuden tutkia yksityiskohtia ja

esimerkiksi spesifien toimintojen yhteyttä olosuhteisiin. Näin ollen myös suunniteltua pienempi kohdejoukko oli perusteltu, ja tutkimuksessa keskityttiin määrän sijaan yksityiskohtiin.

Kaikissa tutkimuksissa on pohdittava ja tehtävä eettisiä ratkaisuja. Niihin liittyy muun muassa tutkittavien suostumus, luottamuksellisuus ja mahdolliset seuraukset tai missä määrin haastattelutilanne voi vaikuttaa haastateltavan minäkuvaan. Haastattelun lisäksi eettiset kysymykset on otettava huomioon myös aineiston purku-, analyysi- ja raportointivaiheissa. Raportissa on otettava myös huomioon mitkä voivat olla seuraukset haastateltavien lisäksi heitä koskeville ryhmille tai instituutioille. Oleellista on haastateltavan asianmukainen ja riittävä informointi sekä suostumukseen perustuva osallistuminen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.3.)

Ennen haastattelun aloittamista haastateltavien kanssa kerrattiin, mistä tutkimuksessa on kyse ja millä tavalla tietoja käsitellään tutkimuksen aikana. Haastateltaville taustoitettiin, että tutkimuksessa on kiinnostuttu itseohjautuvuuden, johtamisen ja organisoinnin teemoista. Ennen haastatteluja haastateltaville kerrottiin, että itseohjautuvuudesta on olemassa erilaisia käsityksiä, ja tutkimuksessa on kiinnostuttu siitä, millä tavalla juuri haastateltava käsittää itseohjautuvuuden.

Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi tietojen tallentamisen ja käsittelyn periaatteet: äänitteitä tallennetaan vain tutkimuksen ajan tutkijan omilla laitteilla; opinnäytetyön arvioinnin jälkeen äänitteet ja litteroinnit poistetaan; äänitteitä jaetaan tarvittaessa vain opinnäytetyötä arvioiville taahoille, jotka ovat Haaga-Helian henkilöstöä; ja äänitteitä voidaan litteroida automaattisesti tutkijan omalla tietokoneella ajettavalla ohjelmistolla – ei kuitenkaan internetin yli ulkoisissa palveluissa. Haastateltavia informoitiin, että he voivat myös jälkikäteen kieltäytyä haastatteluaineiston käsittelystä. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että lopullisessa opinnäytetyössä käytettävää aineistoa käsitellään anonymisti siten, ettei sitä voida yhdistää haastateltaviin.

Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavien työpaikoilla. Haastattelut äänitettiin käyttäen älypuhelimien sanelusovellusta. Haastattelut toteutettiin 10.–14.4.2024 välisenä aikana.

Taulukko 3. Analysoitava aineisto ja aineistoa edustavien ammattilaisten taustatiedot

Haastattelu	Haastattelun kesto	Organisaatio	Rooli/titteli	Kokemus ravintola-alalta
1	32 min 52 s	Hotelliketju	Head bar manager	15 v
2	33 min 46 s	Hotelliketju	Sommelier	30 v
3	25 min 15 s	Hotelliketju	Bar Manager	22 v
4	42 min 54 s	Ravintolayritys	Baarimestari	12 v
5	17 min 22 s	Ravintolayritys	Baarimestari	10 v
6	29 min 15 s	Ravintolayritys	Baarimestari	5 v
7	33 min 29 s	Ravintolayritys	Baarimestari	9 v

Kaikki haastattelutallenteet litterointiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Litterointiin hyödynnettiin OpenAI:n kehittämää Whisper-mallia, joka on avoimeen lähdekoodiin perustuva

äänentunnistusmalli. Äänitiedostoista tuotettiin litteroitu teksti ajaen Whisperin mallia paikallisesti, tutkijan omalla tietokoneella. Litteroitu aineisto oikoluettiin, ja siitä korjattiin mallin tuottamat virheet. Tallenteet kuunneltiin huolellisesti, ja kuultua verrattiin samalla mallin tuottamaan tekstiin. Virheet ja mallin tuottamat hallusinaatiot oikaistiin. Aineisto järjesteltiin kokonaisiksi lauseiksi sekä tekstikappaleiksi. Oikolukua ja aineiston käsittelyä ohjasi periaate, jonka mukaan aineiston tulee kunnioittaa ja mukailla haastateltavan autenttisia näkemyksiä ja kuvailuja mahdollisimman kattavasti. Varsinainen tutkimusaineisto muodostui lopulta seitsemästä litteroidusta haastattelusta.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston litteroinnista, oikoluvusta ja viimeistelystä

Äänitteen sisältö tutkijan kuulemaa mukailleen	Joo ((äännähdyksiä)) No onks jotain mitä sä et voi tehdä (.) siinä sun (.) asemassa tai (.) roolis
Kielimallin tuottama teksti	Joo. Joo. No onks sieltä jotain, mitä sä et voi tehdä? Siinä sun... Asemassa vai roolissa?
Oikoluettu, korjattu ja viimeistelty lause analysoitavassa aineistossa	Onks jotain, mitä sä et voi tehdä sun asemassa tai roolissa?

Lopullinen aineisto perustui seitsemään haastattelutallenteeseen, joissa ravintola-alan ammattilaiset kertoivat käsityksiään itseohjautuvuudesta, työpaikkansa organisaatiosta ja johtamisesta sekä käytännön kokemuksistaan työelämässä. Aineisto edusti kahden erilaisen organisaation työntekijöiden senhetkisiä näkemyksiä. Hotelliketjun osalta aineisto perustui manager- ja sommelier-rooleissa työskentelevien näkemyksiin. Pienempää ravintolayritystä edustava aineisto perustui baarimestarien (joista kaksi omistajaa) näkemyksiin. Aineistoa edustava työkokemus hotelliketjussa oli keskimäärin 22,3 vuotta ja ravintolayrityksessä yhdeksän vuotta.

4.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Teemahaastattelusta saattaa syntyä runsaasti materiaalia. Aineiston analysointi on aikaa vievää, kun siitä etsitään merkityksiä ja tehdään tulkintoja. Aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi tulkitsemalla litteroitua aineistoa. Tällöin aineisto ensin järjestetään ja tuodaan esiin sen järjestyminen. Aineisto selvennetään, ja siitä eliminoidaan muun muassa toistot. Lopuksi tehdään varsinainen analyysi, eli tiivistäminen, luokittelu sekä narratiivien etsiminen ja tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 7.1.)

Aineistoa voidaan analysoida ja tulkita monella erilaisella tavalla, ja analysoinnille on vain vähän standardoituja tekniikoita. Jotkin tutkimustyyppien koulukunnat kuitenkin ohjaavat tutkijaa esimerkiksi kysymyksellä ”mitä tarkastellaan”. Vaikka koulukunnilla on omat seuraajansa, niissä esiintyviä malleja hyödyntävät myös muut kuin kyseistä koulukuntaa seuraavat tutkijat. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Laadullisesta tutkimuksesta on olemassa useita erilaisia perinteitä, ja

tutkimuskirjallisuudessa on lukuisia erilaisia tapoja hahmottaa laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta. Suomalaiset tutkijat ovatkin listanneet jo 2000-luvun alussa 43 erilaista laadullisen tutkimuksen metodia tai haaraa. Metodityyppiin vaikuttaa muun muassa se, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.3.)

Taulukko 5. Joitakin tutkimus- ja analyysimenetelmiä sekä niiden keskeisiä piirteitä

Tutkimustyyppi	Pääpiirteet
Diskurssianaalyyysi	Analyysi kohdistuu puheikäntäntäisiin ja -tapoihin sekä kielen vaihteluun. Analyysi on hyvin yksityiskohtaista, mutta valmista kaavaa sille ei ole. Tutkija pyrkii löytämään aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)
Keskusteluanaalyyysi	Kielen käyttö on analyysin keskiössä, huomio kiinnittyy siihen, minkälainen puhe saa aikaan toimintaa. Analyysi on erittäin tarkkaa ja litteroinnissa huomioidaan jopa päälle puhuminen ja nonverbaalinen toiminta. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)
Etnografinen analyysi	Pyrkii kuvaamaan yhteisön toimintaa läheltä, tutkija pyrkii usein pääsemään osaksi yhteisöä. Tutkija pyrkii tuomaan esiin ilmiöt niin kuin tutkittavat ne ymmärtävät. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)
Ankkuroitu teoria	Menetelmä painottaa teoriaa ja usein yrittää kehittää sellaista aineistosta käsin. Analyysissa käytetään aineiston koodausta ja kategoriointia. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)
Fenomenografia	Haastatteluvaiheessa pyritään herättämään uudenlaista tietoisuutta haastateltavissa ja vähentämään heidän vastustustansa saattamalla haastateltava ns. metatietoisuuden tilaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

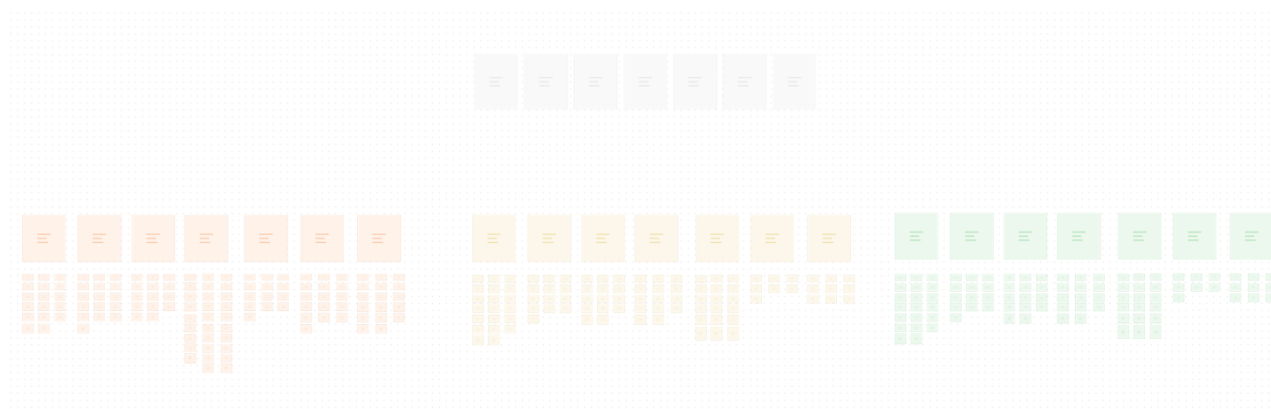
Tuomen ja Sarajärven (2018, 4) mukaan sisällönanalyysi on perusanalysointimenetelmä, jota voi pitää metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena viitekehystenä. He esittävät, että useimmat analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin sikäli, kun se tarkoittaa väljää teoreettista kehystä, jolla analysoidaan kirjoitettuja, kuultuja tai nähtyjä sisältöjä. Sisällönanalyysia ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään tietty teoria, mutta siinä voidaan soveltaa suhteellisen vapaasti erilaisia teorioita ja epistemologisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4).

Sisällönanalyysi lähtee yleensä siitä, että on tehty tarkkaan päätös mistä ollaan kiinnostuneita. Päätöksen jälkeen aineisto pelkistetään, muodostetaan ala- ja yläluokkia. Lopulta muodostetaan aineiston kokoava käsite ja kirjoitetaan raportti. Yleistäen aineiston analysoinnin tarkoituksena on tuoda aineistosta esille mielekästä ja selkeää informaatiota. Sisällönanalyysi voidaan käsitteellä ymmärtää nimenomaan aineiston erittelyä ja analysointia. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistosta käsin (induktiivinen päättely), jolloin päättely lähtee aineistosta ja etenee aineistosta kohti teoreettisten käsitteiden muodostamista. Toinen lähestymistapa on lähestyä aineistoa teorialähtöisesti (deduktiivinen), jolloin valmiiksi muodostettu malli tai käsitteet ohjaavat mitä aineistosta poimitaan. Kolmas lähestymistapa on teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka etenee muuten samoilla ehdoilla kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta empiirisen aineisto liitetään jo valmiiksi tunnettuihin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.–4.4.5.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.6)

kiteyttävät, ettei keskeistä ole kuitenkaan se, millä nimellä analyysia kutsutaan, vaan että se on tehty systemaattisesti ja lukijan kannalta ymmärrettävästi.

Analyysi tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa litteroitu aineisto luettiin huolellisesti ja useaan kertaan läpi. Aineistoa lähestyttiin tarkastelemalla mitä haastateltavat puhuvat ja millä tavalla haastateltavien ilmaisut eroavat tai ovat samankaltaisia toistensa kanssa. Erilaisia merkityksiä vertailtiin tietoperustan käsitteistöön ja muodostettiin aineistoa kuvaavia luokkia. Muun muassa haastateltavien kuvailut itseohjautuvuudesta jakoutuivat selvästi abstraktimmin tavoitteeseen kulkemiseen ja liikkeeseen sekä toisaalta käytännön työn itsenäiseen suorittamiseen. Näistä muodostettiin ensimmäiset kaksi luokkaa: *liiketoiminnan tavoitteet* sekä *operatiivinen työ*. Lisäksi itseohjautuvuutta mahdollistavista ja estävistä kuvailuista tunnistettiin *organisoinnin*, *henkilöstön kyvykkyyden* ja *johtamiskulttuurin* luokat. Ensimmäisen vaiheen käsitteistöä muodostui viisi aineistoa ja tietoperustaa yhdistävät yläluokat, jotka ohjasivat seuraavassa vaiheessa sisällönanalyysia.

Toisessa vaiheessa aineistoa lähestyttiin teoriaohjaavasti Tuomen ja Sarajärven (2018) sisällönanalyysiesimerkkejä mukaillen. Aluksi aineisto redusoitiin eli pilkottiin osiin ja järjesteltiin. Työkätluna käytettiin Obsidian-tekstinkäsittelyohjelman Canvas-ominaisuutta, jolla voidaan visualisoida tekstikorttien välisiä yhteyksiä. Kuva 2 havainnollistaa työvaihetta ja aineiston jäsentelyä teknisenä vaiheena. Kuvassa ei erotu alkuperäinen aineisto sellaisenaan, koska tutkimuksessa haluttiin varmistaa kohdejoukon anonymiteetti. Kaikki seitsemän litteroitua haastattelua (harmaat kortit) jaettiin ensin kolmeen osaan teeman mukaan (värilliset kortit). Teemat mukailivat haastattelun teemoja: itseohjautuvuus (punainen), organisointi (oranssi) ja johtaminen (vihreä). Jokaisesta haastattelusta ja teemasta poimittiin alkuperäisilmaisuja, jotka kuvasivat edellisessä vaiheessa muodostettuja yläluokkia (pienimmät kortit).



Kuva 2. Havainnollistava kuvakaappaus alkuperäisilmaisujen erittelystä omiksi korteikseen

Itseohjautuvuutta kuvaavat alkuperäisilmaisut pelkistettiin, ja pelkistetyt käsitteet ryhmiteltiin samankaltaisuuden mukaan. Ryhmitellyistä ilmaisuista muodostettiin niitä kuvaavat alaluokat.

Lopuksi alaluokat yhdistettiin analyysia ohjaaviin yläluokkiin. Tässä vaiheessa luokiteltu aineisto koostui itseohjautuvuuden käsitteestä sekä itseohjautuvuutta edistävästä ja estävästä tekijöistä. Viimeisessä vaiheessa luokiteltuun aineistoon yhdistettiin haastateltavien esimerkkejä organisoimisen ja johtamisen teemoista. Analyysimenetelmää ja aineiston pelkistämistä havainnollistava esimerkki (liite 2) sekä kuvakaappaus analysoinnin viimeisestä teknisestä vaiheesta (liite 3) ovat tämän opin- näytetyön liitteinä. Taulukossa 6 on esitelty sisällönanalyysin lopulliset luokat. Lopullinen raportti käsittelee kutakin yläluokkaa omana alalukunaan. Koko aineistoa yhdistävä kuvaus on käsitykset ja esimerkit itseohjautuvuudesta.

Taulukko 6. Aineistoa kuvaavat luokat

Alaluokka (aineistolähtöinen)	Yläluokka (ohjaava luokka)	Yhdistävä
Liiketoiminnan visio ja tarkoitus	Liiketoiminnan tavoitteet	Käsitykset ja esimerkit itseohjautuvuudesta
Tavoitteet		
Työn priorisointi	Operatiivinen työ	
Vastuut	Organisointi	
Organisaation pelisäännöt		
Selkeä työnjako		
Henkilöstön kyvyt		
Motivaatio	Motivoitunut ja kyvykäs henkilöstö	
Perehdytys		
Luottamus	Johtamiskulttuuri	
Vuorovaikutus		

5 Tutkimustulokset

Analyysin tuloksena muodostettiin viisi yläluokkaa, jotka kuvaavat tutkimuksen aineistoa. Tässä pääluvussa avataan tulokset kutakin yläluokkaa käsittelevässä alaluvussa. Aineistoa yhdistävä luokka on ”käsitykset ja esimerkit itseohjautuvuudesta”. Haastateltavat käsittivät itseohjautuvuuden ennen kaikkea yksilöön liittyvänä ominaisuutena sekä kyynä tai mahdollisuutena itsenäiseen työntekoon. Itseohjautuvuuteen liitettiin myös käsityksiä organisoimisen ihanteesta. Itseohjautuvuus nähtiin toteutuvan silloin, kun työntekijä suorittaa hänelle kuuluvia tehtäviä itsenäisesti.

5.1 Liiketoiminnan tavoitteet

Osa haastateltavista kuvaili itseohjautuvuutta vision ja suunnan mukaisena toimintana ja kulkemisenä kohti määränpäättä. Itsenäistä työntekoa mahdollistavana seikkana pidettiin sitä, että organisaation jäsenten kanssa on käyty läpi yrityksen idea, visio ja suunta. Itsenäinen työnteko nähtiin mahdollisena, kun organisaation toimijat ymmärtävät yrityksen idean. Ravintolayrityksessä työskentelevä haastateltava totesi itseohjautuvuutta edistävän myös se, että organisaatiossa ymmärtään joidenkin asioiden olevan vielä tuntemattomia.

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että yksilöllä on kyky ymmärtää tavoitteita. Yksi haastateltava kuvaili, että taloudellisten tavoitteiden ymmärtäminen on edellytys talouteen vaikuttavien tehtävien haltuunotolle tai itsenäiselle edistämiselle. Toisen haastateltavan mukaan yksilö tarvitsee ohjausta, mikäli hän ei ole ymmärtänyt yrityksen tavoitteita. Itseohjautuvana pidettiin sitä, ettei työntekijälle tarvitse erikseen kertoa mitä hänen pitää tehdä tavoitteiden edistämiseksi.

Molemmissa organisaatiossa oli määritetty yrityksen tavoitteita, tarkoituksia ja visioita. Hotelliketjun osalta arvot määritettiin johdon toimesta, ja niiden tuli toteutua jokaisessa vuorossa. Ravintolayrityksen visiot ja tavoitteet perustuivat puolestaan omistajien näkemyksiin. Ravintolayrityksessä edellytettiin uusien työntekijöiden sitoutuvan yrityksen ideaan ja ottamaan liikeidea huomioon, kun toimintaa kehitetään.

Hotelliketjun työntekijät kertoivat yrityksen tavoitteiden liittyvän ylätasolla ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Päivittäisiksi ja viikoittaisiksi tavoitteiksi he kuvailivat rutiinien sujuvan pyörittämisen sekä asiakastyytyväisyydestä huolehtimisen. Haastateltavat puhuivat visioiden ja arvojen lisäksi myös liiketoiminnallisista tavoitteista. Yksi hotelliketjussa työskentelevä kertoi organisaation olevan olemassa ensisijaisesti asiakasta varten, mutta kiteytti organisaation tarkoituksen liittyvän lopulta kannattavuuteen:

no, business is business, eli kyllähän siinä tavoitteena on se kannattavuus

Ravintolayrityksen liikeidea perustui perustajan näkemyksiin siitä, minkälainen konsepti alueelle sopisi. Yrityksen liikeideaan liittyi myös ajatus yhteisöllisyyden vahvistamisesta. Yrityksessä tavoiteltiin myös itseohjautuvan organisaation ihannetta ja johtamisideologiaa sekä hierarkian rikkomista. Tavoite liittyi omistajien visioon siitä, että yritys pyörisi ilman päälliköitä. Organisaatiossa oli otettu vaikutteita teal-opeista, ja niistä keskusteltiin toisinaan säännöllisissä palavereissa henkilöstön kanssa. Haastateltavat kuitenkin kuvailivat hierarkiattomuuden olevan vaikea tavoite. Haastateltavien mukaan organisaatiossa on edelleen hierarkiaa ja omistajat päättävät edelleen tietyistä asioista.

5.2 Operatiivinen työ

Haastateltavat kuvailivat isompia tavoitteita, joiden edistäminen vaatii pienempien tehtävien priorisointia ja tekemistä. Itseohjautuvuus liitettiin kykyyn ymmärtää kokonaisuuksia ja tavoitteita, kun työtehtäviä priorisoidaan. Yksi haastateltava puhui siitä, että itsenäisen työn suorittaminen on vaikeaa, mikäli työntekijä ajattelee vain isoa kuvaa eikä näe yksityiskohtia, joita ison kuvan edistämisen vaatii.

Itseohjautuvuuteen liitettiin myös kyky priorisoida työtehtäviä sen mukaan, missä järjestyksessä tehtävät voidaan suorittaa. Haastateltavat käyttivät esimerkkinä ravintolan avaamista ja siihen liittyvien tehtävien tekemistä. Hotelliketjun työntekijä korosti ohjeistuksen ja manuaalien merkitystä ravintolan avauksessa. Ravintolayrityksessä oli käytössä lista tekemättömistä asioista ja käytäntönä katsoa listalta tekemättömät tehtävät ensimmäiseksi työvuoron alussa. Pyydettyessä esimerkkiä tilanteesta, jossa itseohjautuvuus toteutuu, ravintolayrityksen työntekijä kuvaili, että hän päättää itse missä järjestyksessä tehtävät tulee tehdä. Priorisointiin vaikutti muun muassa se, voiko tehtävää tehdä ravintolan aukioloaikana:

Kun tullaan vuoroon, katsotaan se lista ja sitten mietitään, mitkä on ne tärkeimmät. Esimerkiksi mä päätän, että hapotanko mä tankit ensin vai puristanko mä sitrusmehut ensin. Tankit hapotetaan ensin, koska siitä kuuluu ääntä, se on hidasta ja sitä ei voi tehdä silloin, kun ovet on auki.

Itseohjautuvuuteen nähtiin liittyvän töiden priorisointi itsenäisesti. Yksi haastateltava kuvaili sen toteutuvan vain silloin, kun työntekijä itse priorisoi ja tekee asioita sekä vastaavasti estävän se, että joku muu priorisoi tehtäviä työntekijän puolesta:

Itseohjautuvuus on sitä minulle, että näet tai osaat priorisoida, että mikä se on se seuraava steppi tai missä järjestyksessä ilman, että siitä tarvitsee erikseen mainita.

5.3 Organisointi

Itsenäisen työskentelyn edellytyksenä pidettiin sitä, että työnkuva oli määritelty selkeästi. Yksi haastateltava käytti esimerkkinä itseohjautuvuudesta tilannetta ajalta, kun hän oli toiminut

esihenkilönä aikaisemmassa työpaikassa. Hän oli määrittänyt työntekijälle selkeän tehtävänkuvan ja antanut kokonaisvastuun työtehtävän hoitamisesta työntekijälle. Kokonaisvastuun antaminen työtehtävän hoitamiseksi johti siihen, että työntekijä kehitti itsenäisesti työmenetelmiään. Toinen haastateltava kuvaili, että hänellä on itsellään tiedossa organisaation pelisäännöt, jonka vuoksi hänen ei tarvitse varmistella asioita esihenkilöltään. Yksi hotelliketjussa työskentelevä haastateltava rinnasti itseohjautuvuuteen myös soveltamisen, jota ei tarvittu, koska operatiivista työtä ohjasi selkeät standardit, rutiinit ja hierarkia.

Yksi haastateltava kertoi esimerkkinä itseohjautuvuuden toteutumisesta tapauksen, jossa työntekijä oli vienyt projektin alusta loppuun itsenäisesti. Työntekijä oli esittänyt työpaikalla tuotevalikoiman päivittämistä, jonka myötä hänet valtuutettiin edistämään asiaa. Työntekijä oli ottanut itsenäisesti yhteyttä tavarantoimittajiin ja järjestänyt henkilöstölle käynnin tavarantoimittajan luona. Lopulta ravintolassa otettiin uusi tuote valikoimiin. Haastateltava piti kuitenkin itseohjautuvuuden kannalta oleellisena, että työntekijä myös keskusteli muiden kanssa projektin etenemisestä.

Kun haastateltavilta pyydettiin esimerkkiä itseohjautuvuutta mahdollistavista ja estävistä asioista, kuvaili yksi hotelliketjun työntekijä ison organisaation haasteita: tehokasta asioiden hoitamista voi haitata se, että asian hoitamisesta vastuussa oleva taho ei ole selvillä:

Tiedätkö, meillä oli joku lomalla, joka sitä oli hoitanut. Se unohtui vähän jollekin. Sitten kukaan ei tiennyt, kuka on soittanut kellekin. Vähän liikaa kokkeja yhdessä sopassa ikään kuin siinä kaikkienensa. Meidän puolelta ja myös sieltä, keneltä se palvelu piti saada. Molemmissa oli ilmeisesti ollut muutama eri chef sitä hoitamassa. Se oli yhtäkkiä ihan sekamelska ja mitään ei sitten tapahtunut neljään kuukauteen

Molemmissa kohdeorganisaatioissa oli määritelty vastuuta, jotka kuuluivat tietyille henkilöille. Hotelliketjussa organisaatio ja vastuut olivat kuvattu paperilla, ja ne olivat kaikkien näkyvillä hotellin vastaanotossa. Ravintolayrityksessä ei ollut piirretty organisaatiota, tehtävänimikkeitä tai vastuuta, vaan kaikki työntekijät tekivät käytännön työtehtäviä. Tiedetyt pysyvät vastuut jakautuivat kuitenkin henkilöille kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Esimerkiksi sosiaalisen median päivittämisestä vastasi siitä kiinnostunut henkilö, jolla oli aikaisempaa kokemusta sosiaalisesta mediasta. Omistajien vastuulla oli yrityksen talouteen vaikuttavat asiat, kuten tilaukset ja työvuorosunnittelu.

Jotkut haastateltavat kuvailivat, että vapaus itsenäiseen työntekoon saadaan, kun yksilö on ymmärtänyt mitä ollaan tekemässä:

on sellainen tietty ymmärrys siitä, että mitä ollaan tekemässä. Niin sitten saa sellaisen tietyn vapauden siihen tekemiseen

sitten jos ollaan perillä siitä, mitä ollaan tekemässä, niin silloin pitäis pystyä kyllä työskentelemään ammattilaisten ihan itse, ettei tarvi olla koko ajan valmentamassa tai muuten hengittämässä niskaan

Molemmissa yrityksissä kuvattiin operatiiviseen työhön liittyviä vastuita, jotka kuuluvat serviisin aikana tietyissä rooleissa työskenteleville. Ravintolayrityksessä roolit kiersivät, ja ne määritettiin työntekijöille työvuorolistassa. Rooleja nimitettiin myös asemiksi, jotka jakautuivat baariin, keittiöön ja saliin. Työntekijän vuoron aikainen asema määritti, minkälaisia tehtäviä työntekijä teki: keittiövuoroon liittyi ruoanvalmistuksen lisäksi inventaariovastuita ja salivuoroon tilausten ottaminen asiakkailta sekä tarjoilu. Kiireaikana baarivuorossa oli kaksi työntekijää, joista toinen koordinoi tilauksia ja valmisteli helpommat juomat, kun taas toinen valmisti vaativammat juomat. Hotelliketjussa työntekijöillä oli pysyvämmät roolit, joihin kuului erilaisia vastuita: ravintolapäälliköt olivat vastuussa siitä, että ravintola toimii niin kuin pitää; vuoropäälliköt vastasivat muun muassa tilityksistä ja avaamisesta; ja tarjoilijat olivat ensisijaisesti vastuussa asiakkaan palvelemisesta. Haastateltavat itse vastasivat muun muassa logistiikasta sekä tuotevalikoimasta ja -kehityksestä.

5.4 Motivoitunut ja kyvykäs henkilöstö

Haastateltavat kuvailivat itseohjautuvuutta erityisesti työntekijän kykyinä ja ammattitaitona sekä oma-aloitteisuutena. Haastattelussa nousi useassa yhteydessä esille aikaisemmin hankittu kokemus, joka edesauttaa kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Lisäksi ammattitaidon nähtiin edesauttavan asioiden ymmärtämistä. Itseohjautuvuutta nähtiin myös tukevan se, että työntekijä kykenee ymmärtämään oman tehtävänkuvansa tai hänelle on annettu riittävästi ohjeistusta sekä välineitä työn suorittamiseksi. Yksi haastateltava kuvaili, että ohjeistukset ja välineistö kasvattavat työntekijän itseluottamusta ja mahdollistavat itsenäisen työnteon. Hänen mukaansa työntekijällä on lisäksi oltava riittävästi tietoa osa-alueista, joita hänen vastuulleen annetaan.

Perehdytyksen tärkeys, erityisesti kokemattoman työntekijän kohdalla, nousi esille hotelliketjussa työskentelevän vastauksessa, kun häneltä kysyttiin minkälaiset asiat edistävät itseohjautuvuutta:

no tietysti hyvä perehdytys, ammattitaito, tai että on opiskellut alaa, sehän tietysti auttaa ja jos ei ole opiskellut, niin sitten pitää olla vieläkin parempi perehdytys siihen työkuvaan

Itseohjautuvuus nähtiin myös kykyinä tehdä itsenäisesti päätöksiä. Päätöksentekokykyä mahdollistaviksi asioiksi kuvattiin muun muassa yksilön omia tietoja, mielihaluja ja taitoja. Myös yksilön oman itseluottamuksen nähtiin vaikuttavan siihen, että yksilö voi tehdä päätöksiä itsenäisesti:

sitten tästä perustaa tietysti tietojen kautta oman päätöksen, mielihalujen, tiettyjen ja taitojen kautta, mutta myös työelämässä sitten, että hän on saanut sen verran luottamusta, että pystyy itse tekemään päätöksiä ilman, että sen enempää ylöspäin, vaikka kyselisi tai kattelisi

Yksi haastateltava kuvaili itseohjautuvuuden liittyvän työntekijän kykyyn ymmärtää mitä ollaan tekemässä. Hän myös kuvaili itseohjautuvuuden olevan yksilön arviointiin käytettävä käsite, jolla henkilöt arvioivat uuden työntekijän tarvetta ohjaukselle. Hän yhdisti itseohjautuvuuteen myös yksilön ammattitaidon:

kun tulee uusia työntekijöitä, niin silloin ehkä siinä sitten parin viikon päästä tai aika piankin niin se on sellainen asia, mistä sitten ehkä esimiehet puhuvat keskenään, että onko se sellainen ihminen, joka tarvitsee koko ajan ohjausta vai joka ymmärtää nopeastikin, että mitä pitää tehdä

Molemmissa yrityksissä nähtiin haasteeksi työntekijöiden perehdytyksen vaatima aika. Hotelliketjussa työskentelevä haastateltava kertoi resurssien olevan rajallisia, ja esimerkiksi tuotetietouden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen olisi hyvä olla enemmän resursseja. Ravintolayrityksen omistajat pitivät valitettavana sitä, ettei heillä ole ollut tarpeeksi aikaa perehdyttää uusia työntekijöitä, jolloin kaikista asioista ei ollut organisaatioissa yhteisymmärrystä. Lisäksi harmittavana pidettiin sitä, ettei aika ole riittänyt organisaatiomallin perehdyttämiseen. Haastateltavat kuvailivat, ettei yrityksessä ollut täysin selvää mitä itseohjautuvuus voisi yrityksessä tarkoittaa.

5.5 Johtamiskulttuuri

Itseohjautuvuuteen liitettiin ulkopuolinen vaikutus, mutta vuorovaikutuksen tapa ja vaikuttamisen suuntaa kuvailtiin eri tavoin. Osa haastateltavista sanoi itseohjautuvuuden toteutuvan, jos henkilöön ei kohdistu vaikuttamista ulkoa päin. Yksi haastateltava näki itseohjautuvan yksilön huomioivan muiden mielipiteitä päätöksiä tehdessään. Yksi haastateltava toisaalta pohti myös positiivisen ja vahvistavan palautteen vaikuttavan työntekijän itseluottamukseen, joka edistää itseohjautuvuutta.

Haastateltavat kertoivat itsenäisen työskentelyn edellytyksen olevan sen, että kukaan ei ole kertomassa miten asioita tulee tehdä, vaan työntekijä itse määrittää miten työ tehdään. Yksi haastateltava kuvaili itseohjautuvuudeksi sitä, että työntekijällä on mahdollisuus onnistua työn tekemisessä. Onnistumisen edellytyksenä hän piti sitä, että työtä suorittava henkilö on itse tehnyt vaadittavat ratkaisut työn suorittamiseksi. Yksilön itsenäisen onnistumisen ongelmanratkaisun vastakohtana pidettiin mikromanageeraamista, eli sitä, että joku muu kertoo työntekijälle mitä työntekijän pitää tehdä:

Mun mielestä ehkä just se mikromanageeraamisen ns. poissaolo tai niin kuin se, että mitä vähemmän sitä harrastetaan, niin sitä helpompi ihmisten on itseohjautua ja niin kuin vähän joutuu siihen tilanteeseen, että sun pitää ite miettiä omilla aivoilla, että miten, missä järjestyksessä, mitä sä teet. Koska silloinhan on vaikea itseohjautua, jos joku on koko ajan siinä kertomassa sulle, vaikka sä oisit ite ajatellut jo loogisesti, että mä nyt seuraavaksi teen tän. Sit jos siinä on joku kertomassa, että hei muuten teet ton, niin sit se tavallaan niin kuin poistaa sen mahdollisuuden onnistua siinä

Molemmissa yrityksissä kuvailtiin johtamistyylin olevan ihmisläheinen. Ravintolayrityksessä johtaminen henkilöityi enemmän toiseen omistajaan, mutta yksi omistaja totesi kaikkien olevan johtajia toisilleen tietyissä tilanteissa. Esimerkillä johtaminen nähtiin omaksi johtamistyyliksi kahdessa tapauksessa, yksi kussakin yrityksessä.

Erityisesti ravintolayrityksessä työskentelevät puhuivat luottamuksen tärkeydestä. Itsenäisen työskentelyyn ryhtymistä pidettiin edesauttavan se, että toiset luottavat työntekijään. Kun haastateltavilta kysyttiin minkälaiset asiat estävät itseohjautuvuutta, pohti yksi työntekijä johdon epäluottamuksen vaikuttavan negatiivisesti haluun tehdä asioita itsenäisesti, mikäli työntekijä joutuu pelkäämään epäonnistumisen seurauksia. Yksi haastateltava piti kuitenkin tärkeänä, että myös väärät ratkaisut käydään yhdessä läpi ja niiden taustoja pohditaan yhdessä, jolloin luottamusta syntyy johtajien ja johdettavien välillä.

Itseohjautuvuutta edistäviksi asioiksi haastateltavat mainitsivat myös sen, että työntekijällä on kokemus turvallisuudesta. Turvallisuuteen yhdistettiin muun muassa se, että uusia asioita voi kokeilla ilman riskiä muiden negatiivisista tunteista:

Mä sanoisin turvallisuudentunne. Että on mahis mokata, eikä ole sellainen fiilis, että joku suuttuisi tai pahoittaisi mielensä siitä, jos ois tehnyt jotain väärin.

Kaikki haastateltavat kuvailivat itseohjautuvuuteen ja johtamiseen liittyvän jonkinlainen vaikuttaminen muihin. Ravintolayrityksessä työskentelevät nostivat esille enemmän näkemyksiä siitä, että negatiivinen tai pomotteleva johtamistapa ei ole toivottavaa. Yksi haastateltava käytti esimerkkinä huonosta johtamisesta erään julkisuuden henkilön tapaa huutaa työntekijöilleen. Hotelliketjussa työskentelevät kuvailivat enemmän sitä, että organisaatioissa keskustellaan vapaasti ja avoimesti kaikista asioista niin esihenkilöiden, alaisten kuin kollegojenkin kesken. Yksi haastateltava kuvaili hotelliketjun johtamista seuraavasti:

Miten se toimii meidän yksikössä niin johtaminen on aika semmoista henkilöläheistä. Me kaikki tunnetaan toisemme tosi hyvin, ja se johtaminen on ehkä enemmän semmoista ohjaamista, mielipiteiden vaihtamista eikä semmoista sormella osoittelua.

6 Pohdinta

Tässä pääluvussa pohditaan tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia sekä arvioidaan opinnäytetyötä ja omaa oppimista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää:

K1: Minkälaisia käsityksiä hotelli- ja ravintola-alan työntekijöillä on itseohjautuvuudesta?

K2: Miten itseohjautuvuutta voidaan lisätä hotelli- ja ravintola-alalla?

Tutkimuksen tietoperustassa tehtiin katsaus itseohjautuvuuteen liittyvään työelämäkeskusteluun, artikkeleihin, kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen sekä johtamisen ja organisoimisen teemoihin. Itseohjautuvuuden todettiin liittyvän johtamiseen ja organisoimiseen. Haastattelututkimuksen teemat olivat itseohjautuvuuden käsite, itseohjautuvuutta mahdollistavat ja estävät tekijät, johtaminen ja vuorovaikutus sekä organisointi ja työnjako. Haastatteluun osallistui seitsemän hotelli- ja ravintola-alan ammattilaista, joita haastateltiin huhtikuussa 2024.

6.1 Tulosten pohdinta

Tulosten perusteella itseohjautuvuus ymmärrettiin pääasiassa yksilöön liittyvänä toimintana ja kykyinä tehdä asioita itsenäisesti. Martela (2021, 14–16) on määrittänyt itseohjautuvuuden yksilöön liittyväksi kyvyksi edistää organisaation päämääriä itsenäisesti ilman tarvetta pyytää lupaa esihenkilöltä. Hotelli- ja ravintola-alan työntekijät kuvailivat itseohjautuvuutta samansuuntaisesti. Itseohjautuvuutta hahmotettiin kuitenkin hieman eri tasoilla. Itseohjautuvuutta kuvailtiin suunnan, vision tai päämäärän tavoitteluna, ja toisaalta itseohjautuvuus liitettiin käytännön työtehtävän itsenäiseen suorittamiseen. Suunta, visio ja päämäärä ovat käsitteitä, jotka usein liitetään strategisen johtamisen terminologiaan (Viitala & Jylhä 2019, Strategia). Vaikuttaa siltä, että toiset työntekijät hahmottavat tavoitteita abstraktimmin strategisella tasolla ja toiset lähempänä käytännön operatiivista työtä.

Ravintolayrityksessä työskentelevät käyttivät itseohjautuvuuden käsitettä myös yrityksen tavoittelemasta hierarkiattoman ja esihenkilöttömän organisoimisen muodosta ja ideaalista. Työntekijät kuvailivat kuitenkin selvää hierarkiaa ja vastuunjakoja yrityksessä. Vaikuttaa siltä, että kyseessä on sama ilmiö, jota Martela tarkoitti, kun hän totesi itseohjautuvuuden käsitteen liudentuneen tarkoittamaan yleisesti hyvien päämäärien tavoittelua työelämässä. Martela (2021, 17) esitti kuvaavaksi käsitteeksi yhteisöohjautuvuutta, joka tarkoittaa maltillista työntekijöiden oikeuksien vahvistamista ja esihenkilöroolin uudelleenmuotoilua.

Hotelliketjussa työskentelevät kuvailivat selkeää vastuunjakoja ja tarkasti määriteltyä organisaatiota. Hotelliketjussa oli myös toimintokohtaisia osastoja, joissa vaadittiin tietynlaista osaamista.

Myös ravintolayrityksessä oli aukioloaikana toimintokohtainen organisaatio, joka jakautui erilaista osaamista vaativiin asemiin. Viitalan ja Jylhän (2019, Tieteellinen liikkeenjohto) mukaan työnjakoon ja erikoistumiseen perustuva organisaatio perustuu muun muassa Taylorin, Fayolin ja Weberin kehittämiin klassisiin organisaatioteorioihin. Aineistosta nousi esille käsityksiä siitä, että itseohjautuvuus toteutuu työtehtävien itsenäisenä suorittamisena. Johtopäätöksenä voi siis sanoa, että itseohjautuvuus erikoistuneessa organisaatiossa vaatii tietynlaista erityistä asiantuntijaosaamista.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että hotelli- ja ravintola-alan työntekijät liittävätkin itseohjautuvuuden pääasiassa yksilön työntekoon. Käsitykset ovat siis samalla linjalla tutkijoiden näkemysten kanssa (mm. Martela 2021; Aura 2020). Työntekijät kuvailivat itseohjautuvuuteen liittyvän kuitenkin erilaisia tasoja, työntekijän ominaisuuksia ja johtamista. Siispä tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa siitä, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan useita eri asioita (esim. Launonen ym. 2020; Vuori 2021).

Itseohjautuvuus käsitettiin myös teal-ideologian mukaisena organisoimisena. Sen toteuttaminen koettiin kuitenkin vaikeaksi. Kuvailu tukee Leen ja Edmondsonin (2017) näkemystä siitä, että itseorganisoituvia organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole onnistuttu erottelemaan hierarkiaa vähentäviä ja radikaalisti hierarkian poistavia organisaatioita toisistaan. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että teal-mallista ei ole yhteisymmärrystä työyhteisössä. Tulos ei ole yllättävä, ja se on linjassa myös Leen ja Edmondsonin (2017) näkemyksen kanssa siitä, että self-managing organisations -käsitettä käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole tarjottu selkeää määritelmää siitä, mitä niissä tarkoitetaan muun muassa "radikaalilla desentralisaatiolla".

Molempien yrityksen työntekijät kuvailivat organisaation johtamistapaa osallistavaksi ja valmentavaksi. Työntekijöiden ideoita huomioitiin ja kuunneltiin. Lisäksi haastateltavat kokivat, että he voivat vaikuttaa myös sellaisiin asioihin, joista vastuu ensisijaisesti on jollakin toisella. Vaikka haastateltavat kuvailivat selkeää hierarkiaa, kokivat haastateltavat voivansa tehdä työtä itsenäisesti. Esihenkilöasemassa työskentelevät haastateltavat myös odottivat itsenäistä työskentelyä alaisiltaan ilman tarvetta puuttua työhön. Aineistosta ei käynyt ilmi, että kummassakaan organisaatioissa esiintyisi Northousen (2021, 13) kuvailemaa pakottavaa vallankäyttöä (coersive power). Kuvailut yhteistyöstä ja yhteisten asioiden edistämisestä tukivat pikemminkin modernia käsitystä johtajuudesta, jossa johtajuus syntyy johtajien ja seuraajien vuorovaikutuksessa yhteisiä tavoitteita edistettäessä (Northouse 2021, 13).

Haastatteluissa nousivat esille näkemykset, joiden mukaan itseohjautuvuus on mahdollista silloin, kun henkilöstö on ammattitaitoista ja kyvykästä. Tulos tukee Auran (2022, 54) johtopäätöksiä itseohjautuvuuden johtamisesta ainakin sen osalta, että itseohjautuvuuden johtamista mahdollistaa osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka kykenee toteuttamaan itseohjautuvuutta. Lisäksi

haastatteluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksissä johtaminen on ihmisläheistä. Molemmissa kohdeyrityksissä johtamisen arvopohja henkilöstön suhteen oli saman suuntaista, joka Auran (2022, 54) mukaan mahdollistaa itseohjautuvuuden johtamisen. Tulokset viittaavat kaiken kaikkiaan siihen, että kohdeyrityksissä on terve pohja itseohjautuvuuden johtamiselle, ja itseohjautuvuutta voidaan lisätä huolehtimalla henkilöstön riittävästä osaamisesta.

6.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Itseohjautuvuus vaikuttaa olleen ennen kaikkea trendikäs käsite, joka on saanut paljon näkyvyyttä mediassa ja työelämäkeskustelussa. Sille ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää. Eri käsitysten mukaan se voidaan yhdistää niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin ominaisuuksiin. Epämääräisyyttä vaikuttaa lisäävän ainakin käännöskukkaset, kun esimerkiksi self-managing organizations tai self-organizing teams on kääntynyt milloin miksikin. Vaikuttaa myös siltä, että määritelmiin sekoittuu erilaisia uskomuksia ja ihanteita, kun eri tahot liittävä käsitteeseen omia merkityksiään. Yrityksissä kannattaisikin miettiä ja keskustella tarjoaako kaiken kattavien käsitteiden viljely aidosti apua käytännön johtamishaasteisiin vai olisiko kehittävämpää keskustella tarkemmin siitä, mitä kulloinkin ollaan ratkaisemassa.

Keskustelu vaikuttaakin jäävän meta-tasolle ja pyöriä sen kysymyksen ympärillä, mitä itseohjautuvuus on tai ei ole – samoin kuin tämäkin opinnäytetyö. Itseohjautuvuuden nähdään olevan ratkaisu niin globaaleihin ongelmiin, teknologian ja automaation lisääntymiseen, merkityksellisyyden tavoitteluun, sukupolvien väliseen kuiluun, innovaatioiden mahdollistamiseen, motivaation lisäämiseen kuin keskijohdon kuluista säästämiseenkin. Kun itsestään organisoituvien organisaatioiden ajatellaan olevan ratkaisu Suomenkin markkinoilla toimivien yritysten ongelmiin, herää kysymys, millä tavalla yli miljardi dollaria vuodessa vaihtavan amerikkalaisen tomaattijalostusyrityksen toimintaympäristö vertautuu esimerkiksi suomalaisen mikro- tai pk-yrityksen toimintaympäristöön. Asiaa ei ainakaan selkeytä se, että johtamista ja organisoimista mystifioidaan. Yrityksissä kannattaisikin keskittyä siihen, mitä ollaan tavoittelemassa ja miten tavoitteisiin voisi käytännössä päästä siinä ympäristössä, jossa yritys toimii. Toisaalta ympäristöäänkin voi aina pyrkiä muuttamaan – johtamalla muutosta.

Johtamisen ja organisoinnin tarkoitus on saada asioita tapahtumaan ja varmistaa tavoitteisiin pääsy. Jotta asioita saadaan tapahtumaan, tarvitaan tavoite sekä riittävästi osaamista ja resursseja. Lisäksi on osattava viestiä tavoitteista ja keinoista, joilla niihin päästään. Loppujen lopuksi liiketoiminnan perimmäisistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta vastaa yrityksen ylin johto ja omistajat. Heidän olisikin syytä suunnata huomionsa tavoitteiden kirkastamiseen sekä hyvään ja laadukkaaseen johtamiseen erilaisten ismien julistamisen sijaan. Itseohjautuvuustrendin jälkimainingissa voisikin olla mielenkiintoista tutkia, millä tavalla organisaatioiden ylimmän johdon ja

työntekijöiden käsitykset organisaation tavoitteista kohtaavat tai onko organisaatiomallilla yhteyttä siihen, kuinka hyvin organisaation jäsenet ymmärtävät oman työnsä kytkeytyvän yrityksen tavoitteisiin.

Yksilöt hahmottavat itseohjautuvuutta eri perspektiiveistä. Kun toisten ihmisten huomio kiinnittyy isompaan kuvaan, on toisille merkityksellisempää konkreettisen työn suorittaminen oikein ja rauhassa. Yksilöt siis ymmärtävät asiat eri laajuuksissa ja ovat kiinnostuneita erilaisista asioista. Organisaatioissa voisi olla hyödyllistä pohtia sitä, onko kaikkien välttämätöntä keskittyä kaikkeen. Jos kaikkien tehtävä on pohtia yrityksen strategiaa, voivat tärkeät yksityiskohdat unohtua ja jäädä tekemättä. Toisaalta yritykset tarvitsevat menestyäkseen niin lyhyen, keskipitkän kuin pitkänkin aikavälin tavoitteiden suunnittelua. Valmiuksiin ja kykyihin suunnitella toimintaa puolestaan vaikuttaa osaaminen ja kokemus. Suunnittelukin on työtä, joka vaatii niin motivaatiota kuin ymmärrystä siitä, minkälaista suunnittelua pitää tehdä. Jos suunnittelusta tehdään kaikkien tehtävä, mutta se ei ole kenenkään vastuulla, voi suunnittelu ja varautuminen jäädä tekemättä – siinä missä tärkeät yksityiskohdatkin. Mikäli yrityksissä ihastutaan erilaisiin johtamisemeihin, on ylimmän johdon hyvä tiedostaa, ettei osaamisen johtamisen ja organisoimisen tarve katoa maagisesti mihinkään.

Itsenäisen työn tekemisen edellytys on henkilöstön kyvykkyys ja aikaisempi kokemus. Siihen voidaan yrityksissä vaikuttaa jo rekrytointivaiheessa. Erityisesti rekrytointia tekevien tahojen olisi tärkeää ymmärtää minkälaista osaamista yritys tarvitsee, jotta henkilöstö on tuottavaa ja kykenee suorittamaan työtä itsenäisesti. Toisaalta jos alalla on huutava pula työvoimasta ja yritys välttämättä haluaa toimia kilpaillulla alalla, voi yritys joutua tekemään kompromisseja osaamisen suhteen. Tällöin tehdään tietoinen valinta siinä, ettei palkattavalla työntekijällä ole välttämättä mahdollisuksiakaan tehdä kaikkia asioita yksin. Johtajien kannattaa kuitenkin edelleen pitää mielessään, mitä yritys on tekemässä ja mitä osaamista siihen tarvitaan. Mikäli työmarkkinoilta ei ole saatavissa tarvittavaa osaamista, on perehdytykselle varattava enemmän aikaa. Toisaalta perehdyttäminen vaatii resursseja, jolloin se voi jäädä säästöyistä pintapuoliseksi. Ratkaisu voisi olla esimerkiksi erilaisissa digitaalisissa oppimisalustoissa, joilla perehdytystä voidaan tehostaa (Rinne 2020, 48).

Itseohjautuvuuteen liitetään ajatuksia siitä, ettei esihenkilöitä tai ulkopuolista ohjausta enää tarvittaisi. Herää kysymys, kuka toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta siinä kohtaa vastaa. Tässäkin opinnäytetyössä käsiteltiin matalaa hierarkiaa tavoittelevia yrityksiä. Kun jotkut toimijat tulkitsevat esimerkkeinä käytettyjen yritysten luopuneen esihenkilöistä, nähdään niissä edelleen olevan selvää hierarkiaa, sovittuja vastuita ja ylin johto. Kuten jo edellä todettiin, ei organisaation kaikilta työntekijöiltä voi edes odottaa tasapäisiä valmiuksia kantaa vastuuta koko organisaatiosta. Yrittämisestä kiinnostuneet ihmiset ottavat riskejä ja perustavat yrityksiä, koska he uskovat itsellään olevan sellaisia tietoja ja taitoja, jotka saavat yrityksensä menestymään. Olisikin syytä pohtia sitä,

kuinka paljon on kohtuullista odottaa työntekijöiden kantavan vastuuta koko yrityksen asioista, mikäli itseohjautuvuutta halutaan lisätä.

Kun hotelli- ja ravintola-ala kärsii osaajapulasta ja huonosta sitoutumisesta, on tärkeää tarjota työntekijöille mielekkäitä ja riittävän haastavia työtehtäviä sekä kiinnittää huomiota johdon ja esihenkilöiden arvostukseen työntekijöitä kohtaan (mm. Tissari 2020, 35). Jotta ihmiset yleensäkin voivat motivoitua, on heillä oltava ajatus siitä mitä heiltä odotetaan. Tavoitteiden jakaminen vaatii vuorovaikutusta. Ihmisten vuorovaikutukseen puolestaan liittyy monimutkaiset ja sanoittamattomat tarpeet. Samalla kun johtajilta odotetaan herkkyyttä kohdata erilaisia ihmisiä ja tunnistaa moninaisia tarpeita, on toisaalta vastuu vuorovaikutuksen laadusta molemmilla osapuolilla. Elinkeinoelämä voisikin hyötyä siitä, että niin johtajat kuin johdettavat kehittäisivät omia kuuntelu-, neuvottelu- ja keskustelutaitojaan. Työntekijöiden itseohjautuvuuden kannalta johtajien olisi puolestaan hyvä kiinnittää huomiota niin henkilöstötuottavuuden johtamiseen kuin työntekijöiden arvostamiseenkin. Toisaalta jos arvostuksesta ja perehdytyksestä huolimatta motivaatiota ei vain ole, voi johtajilla olla edessään hankalia päätöksiä.

Kun itseohjautuvuuteen nähdään liittyvän eri käsityksiä, perspektiivejä sekä erilaisia kommunikointiin ja vuorovaikutukseen liittyviä teemoja, herää kysymys onko ilmiöiden yleistäminen yhden käsitteen alle edes mielekästä. Johtamisen trendejä tulee ja menee, ja viime vuosina se on painottunut itseohjautuvuuteen. Onkin mielenkiintoista nähdä, palataanko tulevaisuudessa takaisin johtamisen, vuorovaikutuksen ja liiketoimintaosaamisen perusteisiin. Myös hotelli- ja ravintola-alalla olisi tärkeää suunnata huomio markkinoiden ja asiakastarpeiden tunnusteluun, tuotekehitykseen sekä tavoitteiden kirkastamiseen niin liiketoiminnan strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Sitä varten yritykset tarvitsevat tietenkin osaamista. Yritysten kannattaisikin huomioida, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Aiheesta onkin olemassa tutkimuksia, joista voisi olla hyötyä yrityksille ja johtajille. Esimerkiksi Vehkaperän, Puhakaisen, Moreira Kares'n ja Kauttosen (2023, 19–20) mukaan hotelli- ja ravintola-alan osaamistarpeissa korostuvat tulevaisuudessa muun muassa moninaisuuden johtaminen, inhimillinen kohtaaminen ja vuorovaikutus sekä teknologiaosaaminen.

6.3 Opinnäytetyön arviointi, luotettavuus ja tutkijan subjektiivisuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvässä keskustelussa on erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka tutkimuksen luotettavuuteen ja totuuteen tulisi suhtautua. Totuutta voidaan tarkastella neljän totuusteorian kautta: konsensukseen perustuvassa teoriassa lähdetään siitä, että ihmiset luovat totuuden yhteisymmärryksessä; pragmaattinen totuusteoria perustuu siihen, että uskomus on totta, jos siitä on hyötyä; koherenssiteorian mukaan väitteet eivät voi olla ristiriidassa jo todeksi todettujen väitteiden kanssa; ja korrespondenssiteoriaan perustuu näkemys, että väite on totta, jos ja vain jos se on paikkansapitävä aistittavan todellisuuden kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.1.)

Kaikessa tutkimuksessa on oleellista pohtia tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy muun muassa kysymyksiä siitä, onko olemassa yhtä konkreettista todellisuutta vai muodostuuko todellisuus erilaisissa sosiaalisissa konstruktioissa. Oletus konkreettisesta todellisuudesta puolestaan liittyy epistemologian kautta korrespondenssiteoriaan, ja edellytyksenä konkreettisen todellisuuden olemassaololle on usko objektiiviseen tietoon. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ovat pohtineet useat tutkijat, ja tutkijoiden näkemyksissä on eroja. Yleisesti tyhjentäviä ja yksiselitteisiä ohjeita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ei ole. Tuomen ja Sarajärven mukaan tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen johdonmukaisuus on avainasemassa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon tutkijan puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.1–6.2.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohde oli ihmisten luomat merkitykset itseohjautuvuudesta. Korrespondenssiteorian suhteen ongelmat tulevat esille ainakin siinä, missä määrin olen onnistunut kuvaamaan sitä, mitä haastateltavat ovat tosiasiallisesti puhuneet. Lisäksi voidaan esittää kysymys, onko tutkimuksessa onnistuttu tulkitsemaan aineistoa siten kuin haastateltavat ovat todellisuudessa sanomansa tarkoittaneet. Kuten jo tietoperustassa todettiin, on esimerkiksi johtamisesta huomattavan paljon erilaisia tulkintoja, eikä tutkimus ole onnistunut määrittelemään sitä eksplisiittisesti. Tästä näkökulmasta niin johtamisen kuin organisoimisen ja itseohjautuvuudenkin määrittely lähtee pitkälti kiinni siitä, millä tavalla ihmiset luovat asiasta yhteisymmärrystä kielen välityksellä. Joka tapauksessa tämänkään tutkimuksen tulokset eivät ole kaikkialla yleistettävissä, eikä tässä opinnäytetyössä esitetyjä argumentteja voida pitää universaaleina totuuksina. Siinä mielessä tulosten totuudenmukaisuus lopulta arvioidaan siinä, millä tavalla niitä voidaan soveltaa käytäntöön tai ilmiön ymmärtämiseen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 2.4.1) mukaan tutkijan oletukset näkyvät väistämättä laadullisessa tutkimuksessa. Pelkästään tämän tutkimuksen aihevalintaan vaikutti se, että olen itse urani aikana saanut ensikäden kokemusta IT-alalta, jossa julistetaan itseohjautuvuutta ja erilaisia ketteriä manifesteja. Lisäksi alalla puhutaan metodologioista, joissa usein keskeinen ajatus on itseohjautuvissa tiimeissä. Olen myös osallistunut erilaisia metodeja ja ideologioita käsitteleviin koulutuksiin, kuten teal-työpajoihin ja Scrum Master -koulutuksiin. Toisenlaista käsitteistöä edustaa noin 15 vuoden työkokemus ravintola- ja HR-alan monipuolisista työtehtävistä niin työntekijänä, työpaikkaohjaajana, asiantuntijana kuin esihenkilönäkin. Lisäksi johtamiseen liittyviin käsityksiini vaikuttaa hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus, jonka opinnäytetyö tämäkin tutkimus on. Nämä kokemukset vaikuttavat muun muassa siihen, minkälaisista käsitteistöä käytän. Lisäksi se vaikuttaa valintoihin, joita olen tehnyt niin aiheen valinnan kuin opinnäytetyön tietoperustan lähteiden osalta. Näistä kokemuksista kumpuavia ennakkokäsityksiä on mahdotonta häivyttää työstä kokonaan, mutta pyrin siihen käyttämällä mahdollisimman monipuolisia lähteitä. Toisaalta itseohjautuvuuden

tutkimusta on tehty Suomessa vasta vähän, jonka vuoksi suomenkieliset lähteet perustuivat muutamaa tutkimusta lukuun ottamatta itseohjautuvuusoppaisiin, konsulttien näkemyksiin sekä median esille nostamiin kokemuksiin itseohjautuvuudesta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa, jolloin tutkija on myös itse konstruoimassa tutkimuksen kohdetta. Vaikka erilaisilla tutkimusmenetelmillä on pyritty vähentämään tiedonkeruun aikana tutkijan vaikutusta kohteeseen, heijastuvat siihen tutkijan oletukset väistämättä. Laadullisen tutkimuksen edustajat kuitenkin myöntävät subjektiivisuuden, ja raportissa tutkijan omat arvot ja oma ääni tulee esille. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.4.1.) Aineistonkeruuvaiheessa pyrin häivyttämään omaa subjektiivisuuttani hyödyntämällä tietoperustan teorioita viitekehyksenä. Menetelmäksi valitsin teemahaastattelun, ja avoimilla kysymyksillä pyrin vähentämään omaa vaikutustani haastateltaviin. Teemahaastattelu mahdollisti kuitenkin pysymisen tarkoituksenmukaisessa kontekstissa. Tutkimusta raportoidessa olen pyrkinyt avaamaan aineistoa ja tutkimuksen etenemistä mahdollisimman kattavasti varmistaakseni tutkimuksen luotettavuuden.

Tutkimus tehtiin kahdessa kuukaudessa 1.3.–30.4.2024 välisenä aikana. Aikataulu oli suhteellisen tiukka niin tietoperustan kirjoittamisen kuin aineiston hankinnan kannalta. Tämän vuoksi haastattelujen määrä jäi vain seitsemään, joka on yksi haastateltava vähemmän kuin alkuperäisessä suunnitelmassa. Toisaalta seitsemänkin haastattelua tuottivat paljon aineistoa, jonka analysointiin olisi voinut varata enemmän aikaa. Aineisto tuotti joka tapauksessa jonkin verran toistoa haastateltavien välillä, jota voidaan jossakin tapauksessa pitää jonkinlaisena merkinä aineiston saturaatiosta. Toisaalta kohdeorganisaatioita oli vain kaksi, joten tuloksia ei voida yleistää koko alalle. Lisäksi organisaatioita olisi voinut olla monipuolisemmin edustettuna organisaatiomallin ja koon mukaan. Monipuolisempi otanta olisi mahdollistaa yleistettävämmän kuvan hotelli- ja ravintola-alalla olevista käsityksistä. Myös haastateltavien monimuotoisuuteen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi kulttuuritaustan kannalta.

Tutkimuksen tavoitteet kuitenkin saavutettiin, eli tutkimuksessa onnistuttiin kuvaamaan, minkälaisia käsityksiä hotelli- ja ravintola-alan työntekijöillä on itseohjautuvuudesta sekä kuinka itseohjautuvuutta voidaan lisätä hotelli- ja ravintola-alalla. Tuloksia voidaan siis hyödyntää johtamisen kehittämiseen, kun mietitään minkälaisista asioista hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä kannattaa puhua. Kaiken kaikkiaan tätä tutkimusta ja sen tuloksia ei voi pitää universaaleina totuuksina. Siispä myös tämän tutkimuksen tuloksia lukiessa ja hyödyntäessä kannattaa muistaa tarkoituksenmukaisuus ja kriittisyys.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Ajatus tehdä opinnäytetyö itseohjautuvuudesta lähti turhautumisesta keskusteluihin, joissa erilaisiin johtamisfilosofioihin ja malleihin suhtaudutaan julistavasti ja dogmaattisesti. Kokemukseni mukaan tällainen keskustelutapa ei jätä tilaa yhteisen ymmärryksen rakentamiselle ja luo turhaa vastakkainasettelua. Koin aikaisemmin tämän tyyppiset keskustelut hankaliksi etenkin siksi, koska niissä käytetään itselleni vieraalta tuntuvia käsitteitä. Yksi opinnäytetyön kirjoittamisen aikana syntynyt oivallus liittyikin siihen, kuinka eri tavoin maailmaa ja ilmiöitä voidaan sanoittaa ja jäsentää, vaikka lopulta osapuolet puhuisivatkin samoista asioista. Koen opinnäytetyöprosessin myötä ymmärtäväni huomattavasti paremmin erilaisia johtamisen ja organisoimisen teorioita. Se auttaa toisaalta suuntaamaan huomiota oleellisiin asioihin, mutta myös tunnistamaan paremmin erilaisia motiiveja. Uskon myös yleisesti ajatteluni kehittyneen joustavammaksi, joka puolestaan parantaa omaa liikkumavaraani erilaisten paradigmojen välillä.

Opinnäytetyössä käsiteltävät itseohjautuvuus, johtaminen ja organisoiminen olivat yksittäinkin todella laajoja teemoja. Kokonaisuuden hahmottaminen ja aiheiden yhdistäminen osoittautui yllättävän työlääksi. Tutkimuksen rajaus ja tavoite vaikuttivat aluksi selkeältä ja yksinkertaiselta, mutta aloittelevan tutkijan yllätti se, kuinka paljon aiheista löytyy erilaisia näkökulmia. Erityisen vaikeaa oli pitää tietoperustan keskeiset asiat ja tarina rajattuna ja johdonmukaisena. Toinen oivallus liittyikin siihen, kuinka haastavaa ja aikaa vievää loputtomasta tiedon määrästä on erottaa olennainen ja lopulta kiteyttää asiat ymmärrettävästi. Koen toisaalta kehittyneeni huomattavan paljon kirjoittajana, kun jouduin ponnistelemaan selkeämmän tekstin eteen. Opinnäytetyön olisi toki voinut aloittaa jo paljon aikaisemmin, mutta ehkäpä juuri sopiva kiire ja paine mahdollistivat suurimmat oppimiskokemukset.

Kirjoittamisen laatuun ja sisällön johdonmukaisuuteen liittyy myös pohdinta riittävän hyvästä lopputuloksesta. Kenties yksi tärkeä opinnäytetyön aikana syntynyt viisaus liittyikin siihen, kuinka jossakin vaiheessa on vain päästettävä irti ja oltava tyytyväinen tuotoksiin, jotka rajallisessa aikataulussa on mahdollista tehdä. Projekti eteni aikataulun mukaisesti ja välitavoitteita noudattaen, vaikka erityisesti analyysivaihe tuottikin haasteita ja enemmän työtä kuin oletin. Jossakin vaiheessa jäin liian pitkäksi aikaa kiinni tutkimusteorioihin, koska en kokenut ymmärtäväni kokonaisuutta tarpeeksi hyvin. Epävarmuudessa eteneminen kuitenkin opetti sen, että joskus on vain edettävä askel kerrallaan vaikkei kaikki olisikaan heti selvää ja varmaa. Ehkäpä kuitenkin merkittävin oivallukseni liittyikin siihen, ettei kaikessa tarvitse aina tavoitella äärimmäistä täydellisyyttä ensimmäisestä rivistä alkaen.

Lähteet

Aura, O. 2022. Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim). Työn tuuli, 29, 3, s. 46–55. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf. Luettu: 25.3.2024.

Aura, O. 25.4.2022. Henkilöstötuottavuus – kokonaisuus, jota voi mitata ja parantaa. Hyvinvoinnista kilpailuetua. Blogi. Luettavissa: <https://hyvinvoinnista-kilpailuetua.fi/henkilostotuottavuus-kokonaisuus-jota-voi-mitata-ja-parantaa/>. Luettu: 25.3.2024.

Cunha, M., Clegg, S., Rego, A. & Berti, M. 2021. Paradoxes of power and leadership. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 23.3.2024.

Grant, R. M. 2008. The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? Long Range Planning, 41, 5, s. 469–482.

Hietaniemi, J. 20.2.2020. Itseohjautuvuus uuvuttaa. Gofore. Blogi. Luettavissa: <https://gofore.com/itseohjautuvuus-uuvuttaa>. Luettu: 27.3.2024.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.4.2024.

Hukkanen, V. 26.2.2024. Ravintola-ala on nyt jopa kaikkein konkurssiherkin ala – näin päättyi villiruokakokin unelmaravintolan taival. YLE. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20076043>. Luettu: 7.4.2024.

Juuti, P. 2020. Jaettu johtajuus. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim). Työn tuuli, 29, 3, s. 63–68. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf. Luettu: 25.3.2024.

Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim). Matkaopas itseohjautuvuuteen, s. 6–18. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041210075>. Luettu: 20.3.2024.

Kostamo, T., Vuori, J. & Vanttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim). Työn tuuli, 29, 3, s. 7–13. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf. Luettu: 25.3.2024.

Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim). Työn tuuli, 29, 3, s. 29–37. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf. Luettu: 25.3.2024.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2024.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2024.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim). Matkaopas itseohjautuvuuteen, s. 6–18. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041210075>. Luettu: 20.3.2024.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa: Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management. Helsinki. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>. Luettu: 20.3.2024.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Johdanto. Teoksessa Martela, F. Jarenko, K. (toim). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa, s. 9–32. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2024.

Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, 26, 3, s. 322–341.

Morree, P. 20.12.2017. Bursting The Bubble: Teal Ain't Real. Corporate Rebels. Blogi. Luettavissa: <https://www.corporate-rebels.com/blog/teal-aint-real>. Luettu: 25.3.2024.

Mäkkeli, J. 2021. Case: Futurice. Teoksessa Gamrasni, M. (toim). Matkaopas itseohjautuvuuteen, s. 22–27. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041210075>. Luettu: 20.3.2024.

- Mäntylä, J-M. 15.10.2018. Työpaikan tehottomin osa saattaa olla oma pomosi – Suomen parhaina työpaikkoina pidetään yrityksiä, joissa ei ole esimiehiä. YLE. Luettavissa <https://yle.fi/a/3-10453540>. Luettu: 20.3.2024.
- Niinivuo, S. 20.12.2022. Itseohjautuvuuden nurja puoli. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>. Luettu: 9.3.2024.
- Northouse, P. 2021. Leadership: Theory and practice. 9. painos. SAGE Publications, Inc. Lontoo. E-kirja. Luettu: 19.3.2024.
- Rinne, H. 2020. Digitaalisen oppimisympäristön valinnan määrittely henkilöstöpalveluyrityksen tarpeisiin. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120726561>. Luettu: 7.5.2024.
- Sahimaa, J. & Annunen, J. 25.5.2021. Onko itseohjautuva organisaatio myytti? Hyvä paha johtaminen. Podcast. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/5S09Fkq5vQBb9xqZb8g1WY>. Kuunneltu: 20.3.2024
- Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. 2019. Self-leadership: A paradoxical Core of Organizational Behaviour. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 6, 2019, s. 47–67.
- Tissari, N-M. 2020. Yritys vai esihenkilö ravintola-alan työntekijän sitouttava tekijä? AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112621931>. Luettu: 24.4.2024.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.4.2024.
- Vainio, A. 2.2.2019. Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>. Luettu: 27.3.2024.
- Vehkaperä, M., Puhakainen, E., Moreira Kares, E. & Kauttonen, J. 2023. Asiantuntijoiden käsityksiä tulevaisuuden osaamistarpeista. Teoksessa Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. (toim). Mitä saisi olla? Matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuuden osaamista, s. 9–23. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023041135825>. Luettu: 20.3.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2024.

Vuori, J. 2021a. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. 19, 3, 348–372. Luettavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.98465>. Luettu 23.3.2024.

Vuori, J. 2021b. Case: Telia Consumer Services – itseohjautuvuutta ja yhteisvastuuta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim). Matkaopas itseohjautuvuuteen, s. 19–21. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041210075>. Luettu: 20.3.2024.

Walker, J. 2014. Introducing hospitality. 6. painos. Pearson Education Ltd. Harlow. E-kirja. Luettu: 15.4.2024.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

- rooli/työnimike yrityksessä
- työkokemus alalta

Käsitys itseohjautuvuudesta:

- mitä sinulle tulee mieleen itseohjautuvuudesta
- kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa itseohjautuvuus toteutuu

Itseohjautuvuutta mahdollistavat ja estävät tekijät:

- minkälaiset asiat mahdollistavat itseohjautuvuutta, kerro myös esimerkki
- minkälaiset asiat estävät itseohjautuvuutta, kerro myös esimerkki

Organisoiminen ja työnjako:

- minkälaisessa organisaatiossa (yritys/yksikkö/tiimi) työskentelet
- miten organisaatio on kuvattu
- mitä tavoitteita organisaatiolla on
- mitä tehtäviä ja vastuita eri rooleissa työskentelevillä on
- minkälaisia tehtäviä mieluiten teet
- minkälaisia asioita voit tai et voi tehdä omassa roolissasi/tehtävässä/asemassa
- millä tavalla teette päätöksiä

Johtaminen ja yhteistyö:

- minkälaista johtaminen on yrityksessä/yksikössä/tiimissä
- miten sinä huolehdit, että myös epämotivoivat ja epämiellyttävät tehtävät tulevat tehtyä
- miten sinä voit varmistaa, että yritys/yksikkö/tiimi pääsee tavoitteisiin
- miten sinä voit vaikuttaa muiden työntekoon tai johtaa muita
- millä tavoin muut vaikuttavat sinun työntekoosi tai johtavat sinua

Liite 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<p>"se, että ollaan firmassa johdon kanssa samoilla linjoilla. Molemmat ymmärtää visiot ja tavoitteet ja muut tällaiset."</p> <p>"kaikki organisaatiossa on olemassa lähtökohtaisesti asiakasta varten"</p>	Työntekijöiden ja johdon yhteinen näkemys vaikuttaa itseohjautuvuuteen	Liiketoiminnan visio ja tarkoitus	Liiketoiminnan tavoitteet	Käsitykset ja esimerkit itseohjautuvuudesta
"semmoinen, että on firmassa tavallaan selkeä kuva siitä, että tavoite on tämä ja sinne päästään tekemällä nämä asiat."	Yrityksessä on määritelty selkeä tavoite ja keinot, miten ne saavutetaan edistää itseohjautuvuutta	Tavoitteet		
"että ei tarvitse kysyä joltain, miten tehdä tai mitä tehdä tai milloin tehdä"	Kyky priorisoida tehtäviä itsenäisesti on osa itseohjautuvuutta	Työn priorisointi	Operatiivinen työ	
"hän myös kehitti itselleen sellaisen päivämäärämerkintäjärjestelmän ja muuta. Mä koin siinä tilanteessa, että koska mä luovutin kaiken vastuun ja täyden luottamuksen häneen, niin hän sai siitä enemmän itsevarmuutta"	Kokonaisvastuun antaminen työntekijälle mahdollistaa omien työmenetelmien kehittämisen	Vastuista sopiminen	Organisointi	
"että just, että kaikille on nämä pelisäännöt selvät. Niin sitten pystyy työskentelemään ihan, ettei tarvitse kaikkia joka juttua varmistaa."	Organisaation selvät pelisäännöt mahdollistavat sen, ettei työntekijän tarvitse varmistaa asioita	Organisaation pelisäännöt		
"Yhdellä henkilöllä oli misat hänen vastuullaan. Niin mä toimin silloin päällikkönä ja mun ei tarvinnut kertaakaan puuttua asiaan. Ihan vaan sen takia, että työsuhteen alussa piirrettiin hänelle tosi selkeät raamit siihen, että mitkä ovat hänen vastualueet"	Selkeä työtehtävä ja vastuualue mahdollistaa sen, ettei työntekoon tarvitse puuttua.	Selkeä työnjako		
"on sellainen tietty ymmärrys siitä, että mitä ollaan tekemässä. Niin sitten saa sellaisen tietyn vapauden siihen tekemiseen"				
"Kokemus on ehkä päällimmäinen siinä. Ja sen mukana tuleva ammattitaito"	Kokemus mahdollistaa itseohjautuvuutta	Henkilöstön kyvyt	Motivoitunut ja kyvykäs henkilöstö	
"no esimerkiksi haetaan jotain semmoista työtä, mikä on motivoivaa ja kiinnostavaa"	Itseohjautuvuutta mahdollistaa se, että työntekijä hakee itse motivoivaa ja kiinnostavaa työtä	Motivaatio		
"no tietysti hyvä perehdytys. Ammattitaito, tai että on opiskellut alaa, sehän tietysti auttaa. Ja jos ei ole opiskellut, niin sitten pitää olla vieläkin parempi perehdytys siihen työnkuvaan"	Perehdytys edistää mahdollisuutta tehdä töitä itsenäisesti	Perehdytys		
"ehkä luottamus. Jos ylempi taso ei luota, niin ei varmaan sit halua tehdä ite"	Kokemus johdon epäluottamuksesta vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja haittaa itseohjautumista	Luottamus	Johtamiskulttuuri	
"ainakin omat esihenkilöt johtaa aika kannustavasti ja avoimesti. Puhutaan hyvin avoimesti kaikista asioista"	Molemmissa yrityksissä keskustellaan avoimesti esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä	Vuorovaikutus		
"Meillä on siis tosi avointa keskustelu. Tai aina voi varmasti olla enemmänkin avointa, mut kyllä mulle annetaan palautetta"				

Liite 3. Havainnollistava kuvakaappaus sisällönanalyysin viimeisestä vaiheesta

