

## **Itseohjautuva, esimiehetön organisaatiomalli ja sen tuoma lisäarvo yrityksille**

Elisa Broman



|  |  |
|--|--|
| <b>Tekijä</b><br>Elisa Helmi Broman  |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma  |  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Itseohjautuva, esimiehetön organisaatiomalli ja sen tuoma lisäarvo yrityksille   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>59 + 4 |
| <p>Opinnäytetyössä käsitellään itseohjautuvuuden ja esimiehetömyyden käsitteitä sekä sitä, kuinka ne tuottavat toimintamallina lisäarvoa organisaatiolle sekä työntekijöille. Työn tavoitteena on ymmärtää ja saada selville toimintamallin toteutumisen lähtökohtia sekä sen tuottamia hyötyjä organisaatioille. Opinnäytetyön empiirinen osa käsittelee neljän organisaation, HRM Partners Oy:n, TeliaSoneran, Nitor Creations Oy:n sekä Wunderdog Oy:n, kokemuksia itseohjautuvuuden ja esimiehetömyyden toteutumisesta ja sen tuottamista hyödyistä.</p> <p>Ennen toimintamalliin syventymistä työssä käsitellään motivaatiotekijöitä, jotta pystytään ymmärtämään lähtökohdat itseohjautuvuuden syntymiselle. Itseohjautuvuuden toteutumisesta käsitellään Decin &amp; Ryanin 2000-luvulla esittelemän itseohjautuvusteorian avulla, jossa itseohjautuvuuden toteutumisen lähtökohtina esitellään olevan ihmisen omat kyvykkydet, autonomia sekä yhteyden tunne.</p> <p>Itseohjautuvuuden käsitteeseen syventyminen ohjaa lukijaa kohti esimiehetömän toimintamallin tulkitsemista. Esimiehetömyyden tulkitsemiseen käytetään teoriapohjana Frederic Lalouxin vuonna 2014 kirjoittamaa kirjaa Reinventing organizations. Teoriapohja muodostuu Lalouxin ajatusten ympärille muodostaen kehyksen esimiehetömän organisaation tulkitsemiselle. Lisäksi toimintamallin toteutukseen syvennyttään käsittelemällä ketteryyttä, coachingia sekä toimitusjohtajan roolia esimiehetömässä organisaatiossa.</p> <p>Itseohjautuvan ja esimiehetömän toimintamallin käsittely ja tulkinta tuo pohdinnan johtamiskulttuureista 2010-luvulle. Työ on rajattu käsittelemään kahtena pääteemana itseohjautuvuutta sekä esimiehetömyyttä. Se on toteutettu kvalitatiivisesti neljänä yksilohaastatteluna. Pääteemojen määrittely on luonut selkeät raamit tutkimuksen toteutukselle, jota on pystytty seuraamaan vaihe vaiheelta.</p> <p>Kvalitatiivinen tutkimus eli haastattelut on toteutettu joulukuussa 2018 ja haastatteluista on muodostettu neljä eri tapaustutkimusta. Tapaustutkimukset sekä tutkimustulokset on kirjoitettu puhtaaksi alkuvuodesta 2019. Tutkimustuloksissa on kerätty yhteen tapaustutkimuksien yhtäläisyyksiä, tärkeimpiä kohtia sekä eroavaisuuksia. Tutkimustulokset käsittelevät myös organisaatioiden arvojen yhtäläisyyttä, tukiverkoston tärkeyttä sekä toimitusjohtajan roolia toimintamallin toteuttamisessa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat itseohjautuvan ja esimiehetömän toimintamallin tuottavan organisaatiolle lisäarvoa muun muassa lisääntyneenä ketterytenä sekä tehokkuutena. Ketteryden ja tehokkuuden on tutkimuksessa katsottu muodostuvan sekä organisaation projektien lyhentymisestä että itseohjautuvuuden tuomasta vapaudesta sekä vastuusta.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>itseohjautuvuus, esimiehetömyys, lisäarvo, ketteryys, organisaatiokulttuuri  |  |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet .....  | 1  |
| 1.2   | Opinnäytetyön rakenne .....   | 2  |
| 2     | Sisäisen motivaation luoma itseohjautuvuus .....  | 3  |
| 2.1   | Motivaatioteorioita itseohjautuvuuden tueksi .....  | 3  |
| 2.2   | Maslowin tarvehierarkian tasojen merkitys itseohjautuvalle toiminnalle .....                        | 4  |
| 2.3   | Itseohjautuvuusteoria ja sisäinen motivaatio .....  | 7  |
| 3     | Esimiehettömän toimintamallin sisältö .....   | 10 |
| 3.1   | Johtamisen kehittyminen organisaatiokulttuureissa .....   | 10 |
| 3.2   | Ketteryys ja Lean –malli sujuvan toiminnan edellyttäjinä .....                                      | 12 |
| 3.3   | Esimiehetön Teal –organisaatio .....  | 14 |
| 3.3.1 | Esimiehettömyyden tukena toimiva coaching sekä neuvonantoprosessi ..                                | 18 |
| 3.3.2 | Toimitusjohtajan rooli esimiehettömässä organisaatiossa .....                                       | 20 |
| 4     | Empiirinen tutkimus .....   | 22 |
| 4.1   | Tutkimuksen toteutus tapaustutkimuksena kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin .....                    | 22 |
| 4.2   | HRM Partners Oy:n esittely .....  | 23 |
| 4.2.1 | Yhtiön arvot ja missio .....  | 24 |
| 4.2.2 | Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo .....   | 25 |
| 4.2.3 | Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden käyttöönotto, toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli ..... | 26 |
| 4.3   | TeliaSoneran esittely .....   | 27 |
| 4.3.1 | Yhtiön arvot ja missio .....  | 27 |
| 4.3.2 | Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo .....   | 28 |
| 4.3.3 | Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden käyttöönotto, toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli ..... | 29 |
| 4.4   | Nitor Creations Oy:n esittely .....   | 31 |
| 4.4.1 | Yrityksen arvot ja missio .....   | 31 |
| 4.4.2 | Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo .....   | 32 |
| 4.4.3 | Toimintamallin toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli .....                                       | 32 |
| 4.5   | Wunderdog Oy:n esittely .....   | 35 |
| 4.5.1 | Yrityksen arvot ja missio .....   | 35 |
| 4.5.2 | Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo .....   | 36 |
| 4.5.3 | Toimintamallin toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli .....                                       | 37 |
| 4.6   | Haastattelutulosten analysointi .....   | 39 |
| 4.6.1 | Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuottama lisäarvo yrityksille .....                          | 39 |
| 4.6.2 | Itseohjautuvaan ja esimiehettömään organisaatiomalliin siirtyminen .....                            | 41 |
| 4.6.3 | Arvot yrityksen toiminnan ohjaajana .....   | 42 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.6.4 | Tukiverkostot tekemisen apuna.....   | 43 |
| 4.6.5 | Vapaus ja vastuu toimintamallin mahdollistajana .....  | 44 |
| 4.6.6 | Toimitusjohtajan roolin merkitys .....   | 45 |
| 5     | Pohdinta.....  | 46 |
| 5.1   | Johtopäätökset.....  | 46 |
| 5.1.1 | Itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin luoma lisäarvo yrityksille .....               | 46 |
| 5.1.2 | Esimiehettömän ja itseohjautuvan organisaatiomallin soveltaminen käytäntöön .....              | 47 |
| 5.1.3 | Itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaatiomallin onnistuneen toteutumisen vaatimukset ..... | 48 |
| 5.1.4 | Toimitusjohtajan roolin merkitys sekä toimintamallin tuomat haasteet toimitusjohtajalle .....  | 49 |
| 5.2   | Opinnäytetyön uskottavuus .....  | 49 |
| 5.3   | Jatkotutkimus- sekä kehittämis ehdotukset .....  | 50 |
| 5.4   | Opinnäytetyöprosessin kuvaus .....   | 50 |
| 5.5   | Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....   | 53 |
|       | Lähteet .....  | 56 |
|       | Liitteet.....  | 60 |
|       | Liite 1. HRM Partners haastattelupohja .....   | 60 |
|       | Liite 2. TeliaSonera haastattelupohja .....  | 61 |
|       | Liite 3. Nitor Creations Oy haastattelupohja .....   | 62 |
|       | Liite 4. Wunderdog Oy haastattelupohja.....  | 63 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvan ja esimiehehtömän toimintamallin toteutuminen sekä sen tuoma lisäarvo yrityksille. Itseohjautuva ja esimiehetön toimintamalli valikoitui lukuisten johtamismallien joukosta opinnäytetyön aiheeksi sillä perusteella, että siitä halutaan luoda mielenkiintoista, relevanttia ja mahdollisesti uutta tietoa 2010-luvun työelämään sekä työntekijöille että työnantajille. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on selvittää, miten itseohjautuva ja esimiehetön toimintamalli toteutuu ja mitä lisäarvoa se tuo yritykselle sekä työntekijöille. Lisäksi tutkitaan miten toimintamalli tulisi ottaa käyttöön, miten sen luomaa lisäarvoa tulisi mitata ja millainen rooli toimitusjohtajalla tulisi olla, jotta toimintamalli toteutuisi mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys kuuluu: mikä on itseohjautuvan ja esimiehehtömän organisaation tuoma lisäarvo ja miten kyseistä toimintamallia tulisi toteuttaa. Tutkimuskysymyksen käsittelemiseen syvennyttään tulkitsemalla ja yhdistämällä sekä aiemmin kirjoitettua teoriaa että tutkimustuloksia. Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta toteuttamalla tutkimus kvalitatiivisin menetelmin haastatteleamalla neljää itseohjautuvasti sekä esimiehehtömästi toimivaa yritystä ja heidän asiantuntijoitaan. Nämä neljä haastateltavaa yritystä ovat HRM Partners Oy, TeliaSonera, Nitor Creations Oy sekä Wunderdog Oy. Haastateltavista case-yrityksistä Nitor Creations Oy ja Wunderdog Oy on perustettu esimiehehtömiksi organisaatioiksi. HRM Partners Oy ja TeliaSonera ovat siirtyneet esimiehehtömään toimintaan. HRM Partners Oy soveltaa toimintamallia koko organisaatiossa ja TeliaSonera osassa Suomen konttoriaan. Opinnäytetyössä haastateltavia yrityksiä ei rajattu tietylle toimialalle.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, esimiehehtömyys, ketteryys, tehokkuus sekä arvot. Opinnäytetyön teoriaosuudessa itseohjautuvuutta käsitellään motivaatio- sekä itseohjautuvusteorioiden avulla. Esimiehehtömän toimintamallin esitleminen puolestaan painottuu Frederic Lalouxin vuonna 2014 kirjoittamaan kirjaan *Reinventing organizations*, jossa hän esittelee esimiehehtömän Teal-organisaatiomallin (Laloux 2014, 40). Kyseisen esimiehehtömän toimintamallin avulla pyritään ymmärtämään esimiehehtömän organisaation onnistumiselle tärkeitä lähtökohtia, ja kuinka kyseistä toimintamallia voidaan käytännössä toteuttaa. Lisäksi toimintamallin toteutumiseen liittyvät voimakkaasti ketteryyden sekä tehokkuuden käsitteet.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa aiheen sekä sen tavoitteiden asettamisella. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu itseohjautuvuuden käsitteen määrittelemisestä, jota avataan motivaatio- sekä itseohjautuvuusteorioiden avulla. Kun itseohjautuvuutta on määritelty erilaisten teorioiden avulla, siirrytään teoriaosuuteen esimiehettömästä toimintamallista ja sen toteutumisesta. Teoriaosuuteen esimiehettömästä toiminnasta syvennyttään esittelemällä johtamis- sekä organisaatiokulttuureja 1900-luvun alusta lähtien. Johtamiskulttuureja ja niissä tapahtuneita muutoksia esitellään Lalouxin (2014,36) määrittelemien johtamiskulttuurien tasojen avulla, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää muutokset kulttuureiden sekä ajanjaksojen välillä. Organisaatiokulttuurien avaaminen on koettu opinnäytetyön kannalta tärkeäksi, sillä lukijan on hyvä ymmärtää esimiehettömyyden olevan vain yksi monista nykypäivänä toteutettavista organisaatioiden toimintamalleista. Esimiehettömyyden toimintamallia tullaan myös esittelemään sen toiminnalle olennaisen Lean-mallin sekä ketterän toimintamallin avulla. Lopuksi opinnäytetyössä syvennyttään esimiehettömyyden toimintamalliin toteutumisen mahdollistaviin kulttuurillisiin piirteisiin sekä sen sisäisiin tukitoimintoihin kuten coachingiin sekä toimitusjohtajan rooliin.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa on esitelty tutkimuksen tavoite ja tutkimustyyppin valinta. Tämän jälkeen haastatellut yritykset esitellään tapaustutkimuksina satunnaisessa järjestyksessä. Opinnäytetyöraportti päättyy johtopäätösten esittelyyn, jossa käsitellään teoriaa, haastattelutuloksia sekä haastattelutuloksista kerättyä analyysia tutkimustuloksiin nähden. Lisäksi käsitellään oman oppimisen kehittymistä sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin osalta.

Opinnäytetyössä käytettyjä tärkeimpiä lähteitä itseohjautuvuuden määrittelemisen kannalta ovat Abraham Maslowin (1943, 1337) kehittämä ihmisen tarvehierarkia mallin sekä Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000, 227) itseohjautuvuusteoria. Esimiehettömän toimintamallin teoriaosuus on rakennettu Frederic Lalouxin (2014) Reinventing organizations -kirjaan sekä eri tutkijoiden artikkeleihin pohjautuen. Esimiehettömyyden käsitteeseen on myös liitetty Lean prosessijohtamisenmalli (Six Sigma 2019). Opinnäytetyön loppuun on lisäksi liitetty kaikkien haastatteluiden haastattelukysymykset.

## **2 Sisäisen motivaation luoma itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuuden käsitettä ja toimintaa avataan esittelemällä Abraham Maslowin (1943) jo vuonna 1943 kehittänyt ihmisen tarvehierarkia mallin sekä Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria. Maslowin tarvehierarkiassa tarkastellaan itseohjautuvuuden roolia ihmisessä syntyvän motivaation kautta. Motivaation käsitteen ymmärtämiseksi esitellään motivaatiotekijöitä sekä Frederick Herzbergin (2008, 379) 1960-luvulla rakentama motivaatio-hygienia teoria.

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian avaamisella pyritään auttamaan lukijaa ymmärtämään ne psykologiset tarpeet, joita motivaation ja sen tuottaman itseohjautuvuuden saavuttamiseksi tarvitaan. Maslowin tarvehierarkia sekä Decin ja Richardin itseohjautuvuusteoria sisältävät yhtymäkohtia, jotka auttavat syventymään itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuutta käsitellään kattavasti opinnäytetyössä, sillä siihen syvennyttään lisää myös esimiehentöitä organisaatiomallia käsittelevässä teoriaosuudessa.

### **2.1 Motivaatioteorioita itseohjautuvuuden tueksi**

Motivaatioteoriat esittelevät erilaisia näkökulmia ihmisessä syntyvän motivaation muodostumisesta. Motivaation katsotaan määrittelevän sen, miksi ihminen haluaa tehdä jotain sekä kuinka paljon ihminen on lopulta halukas tekemään töitä tämän asian saavuttamiseksi. Motivaation on katsottu olevan lähtöisin erilaisista motivaatiotekijöistä, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään, ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisina motivaatiotekijöinä voidaan pitää esimerkiksi työnantajien pyrkimystä saada työntekijänsä motivoituneeksi. Tällaisena ulkoisena motivointitekijänä voi toimia muun muassa työntekijälle annettava rahallinen palkkio. Toisin kuin ulkoinen motivaatiotekijä, sisäinen motivaatiotekijä on ihmisen itsensä luomaa motivaatiota. Sen muodostumisen takana voivat olla muun muassa henkilölle tärkeät arvot. Yhtenä syynä sille, miksi sisäisellä motivaatiolla on katsottu olevan merkitystä myös työnantajille on sen koettu positiivinen vaikutus ihmisten halussa tehdä työtään. (Graves & Sarkis 2018, 577; Graves, Cullen, Lester, Ruderman & Gentry 2015, 33, 40).

Useita motivaatioteorioita on kehitelty jo 1900-luvun puolivälissä. Yhtenä näistä motivaatioteorioista on Frederick Herzbergin (2008, 379) luoma motivaatio-hygienia teoria, joka perustuu ajatukselle ihmisen tyytyväisyyden määrän olevan riippuvainen hänen motivaatio- ja hygienia-tilastaan. Teorian mukaan hygienia-tila muodostuu usein fyysisistä ihmiselle tärkeistä tarpeista, kuten terveydestä sekä hyvistä työoloista. Motivaatiotason koetaan taas muodostuvan ihmisen psykologisesta kasvusta. Herzberg (2007, 380) kuvaileekin psykolo-

gista kasvua muun muassa ihmisen luovuudella sekä jatkuvalla oppimisella. Motivaatiotason koetaan olevan merkittävä rooli ihmisen tyytyväisyyden nostattajana. Ero hygieniatason ja motivaatiotason välillä muodostuukin siten, ettei hygieniataso voi itsessään tuottaa ylimääräistä tyytyväisyyttä ihmiselle kuten motivaatiotaso, mutta se voi tuottaa tyytymättömyyttä. Kyseinen Herzbergin (2007, 377) kehittämä motivaatio-hygieneiateoria on ollut varsin kiistelty motivaatioteoria koko sen olemassa olon ajan. Kuitenkin vuonna 2007 Daniel A. Sachau (2007, 389–390) totesi tutkielmassaan, kuinka vielä 2000-luvullakin kyseistä teoriaa voidaan käyttää ”yleisenä kehyksenä” ihmisen tyytyväisyyden/tyytymättömyyden ymmärtämiselle.

Yhtenä 2000-luvun merkittävänä kirjailijana on nostettu esille Daniel H. Pink (2009, 63–64), joka esittelee kirjoissaan sisäisen motivaation ja sen kasvattamisen merkitystä. Hänen mukaansa organisaatiossa tulisi keskittyä vähentämään eriarvoistavia ulkoisia motivointitekijöitä, kuten palkkioita, motivaatioon johdattavista tekijöistä. Eriarvoistamisen tasoittamista tulisi toteuttaa oikeudenmukaisella palkanmaksulla kollegoiden välillä sekä yhdenvertaisella palkalla alan muihin työnantajiin nähden. Kun palkan merkitys motivaatiotekijänä vähenee tai poistuu kokonaan, voidaan keskittyä muihin motivointitekijöihin.

Pink (2009, 36, 63–64) esittelee sisäisen motivaation muodostuvan autonomiasta, huippusuorituksesta sekä tarkoituksen ymmärtämisestä. Kyseisten sisäistä motivaatiota tuottavien elementtien mahdollistamisen esitellään riippuvan yrityksen sisäisestä kulttuurista. Autonomian tehtävä sisäisenä motivaatiotekijänä on tuoda ihmiselle mahdollisuuksia toteuttaa itseään haluamallaan tavalla. Autonomian avulla voidaan kannustaa ihmisiä pyrkimään kohti huippusuorituksia, joka on toinen sisäistä motivaatiota aiheuttava tekijä. Huippusuoritukseen pyrkiminen on ihmisen jatkuvaa halua tulla paremmaksi niissä asioissa, jotka ovat hänelle itselleen kaikista merkittävimpiä. Lopuksi kolmantena sisäisenä motivaatiotekijänä Pink (2009, 43, 64) määrittelee tarkoituksen. Tarkoituksen ymmärtäminen luo periaatteita työskentelylle, joiden avulla ihminen pystyy tähtäämään tavoitteisiinsa entistä paremmin. Tarkoituksen sisäistämisen avulla voidaan mahdollistaa tilanteita, joissa ihminen pyrkii saavuttamaan jotain itseään suurempaa tai merkityksellisempää.

## **2.2 Maslowin tarvehierarkian tasojen merkitys itseohjautuvalle toiminnalle**

Aiemmin esiteltiin motivaatioteorioita, jotka pyrkivät määrittelemään mitä motivaatio on ja mistä tekijöistä se muodostuu. Yhtenä lisäyksenä näihin teorioihin on vuonna 2017 tehty tutkielma, jossa James Krems, Douglas Kenrick ja Rebecca Neel nostivat esille Abraham Maslowin vuonna 1943 tekemän tarvehierarkian mallin ja sen edelleen suuren merkityksen



nykypäivän tutkimuksissa. Maslowin tarvehierarkia pyrkii selittämään motivaation syntymistä, ja on monien ihmisen motivaatioon liittyvien tutkimuksien taustalla. Kyseisen tarvehierarkian lähtökohtia ovat muun muassa organisaation avoimuus sekä tavoitteiden taustalla olevat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Näiden tavoitteiden positiiviset tai negatiiviset lopputulemat koetaan vaikuttavan tulevien tavoitteiden motivaatiotekijöihin sekä lopputuloksiin. Maslow (1943, 370, 395) kuitenkin muistuttaa artikkelissaan, että ”samalla kun käyttäytyminen on lähes aina motivoitunutta, se on myös lähes aina biologista, kulttuurillista sekä tilannesidonnaista.” Ihmisen käyttäytymisen ei siis voida yleistää johtuvan motivaatiosta, vaan siihen vaikuttavat monet muutkin sisäiset ja ulkoiset tekijät.

Maslowin tarvehierarkia muodostuu viidestä tasosta, jotka kuvataan usein pyramidina. Sen periaatteena on, että tasoja päästään eteenpäin alhaalta ylöspäin eikä seuraavaa tasoa voida lähteä tavoittelemaan ennen kuin edellisen tason tarpeen ovat tyydytty. Sen tulkinnan taustalla on ajatus päämäärien tavoittelusta käyttäytymisen tutkimisen sijaan. Pyramidin tasoja ovat alhaalta ylöspäin lueteltuna fysiologiset tarpeet (vesi, ruoka ja uni), turvallisuus (fyysiset tarpeet sekä taloudellinen tarve), sosiaaliset tarpeet (yhteenkuuluvuuden tarve ja rakkauden tarve), arvonanto (arvostus ja kunnioitus) sekä itsensä toteuttaminen. Maslowin tarvehierarkia on esitetty kuviossa 1. Nämä viisi tasoa yhdessä muodostavat perustarpeet, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Maslow 1943, 370–396; Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 176.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Maslowin tarvehierarkiateoriaa)

Opinnäytetyö keskittyy Maslowin tarvehierarkian kolmeen ylimpään tasoon – sosiaalisiin tarpeisiin, arvonantoon sekä itsensä toteuttamiseen. Ihminen voi pyrkiä täyttämään Maslowin perinteisen tarvehierarkiamallin mukaan sosiaalisia tarpeita vasta, kun hän on täyttänyt

fysiologiset sekä turvallisuuden tunteeseen liittyvät tarpeensa (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 176). Maslow (1943, 379) määrittelee sosiaalisten tarpeiden muodostuvan ihmisen ympärillä tapahtuvista suhteista. Suhteiden muodostumisella ei pyritä saavuttamaan pelkkää normaalia vuorovaikutusta vaan yhteisöllisyyden tunnetta. Kun erilaiset sosiaaliset tarpeet ovat saavutettu, ihminen siirtyy tarvehierarkiassa ylöspäin arvonannon tasolle, jossa tavoitellaan psykologisten tarpeiden (arvostus ja kunnioitus) tyydyttämistä. Ihmiset tavoittelevat arvostusta ja kunnioitusta ensin omaamalla itseluottamuksen muun muassa oman soveltuvuutensa sekä suoriutumisen kautta. Itseluottamuksen tavoittelemisen ohjaa ihmistä kohti itsenäistymistä sekä sisäistä vapautumista. Tämän lisäksi arvostusta ja kunnioitusta tavoitellaan myös ulkopuolisena tekijänä. Yhtenä osa-alueena Maslow (1943, 380) esittää ulkopuolisten tekijöiden tuottaman arvostuksen tunteen muodostuvan toisten ihmisten silmissä saavutetusta maineesta tai vaikutusvallasta.

Itsensä toteuttaminen on perinteisen Maslowin tarvehierarkian ylin taso. Kun ihminen on tyydyttänyt fysiologiset tarpeensa, hän voi lähteä toteuttamaan itseään perustarpeiden ulkopuolelta. Tämän tason tarkoituksena onkin ihmisen omien halujen täyttäminen koko potentiaaliinsa sekä tulla ihmisenä niin sanotusti ”täydeksi”. Tarvehierarkian takana on kuitenkin ajatus, etteivät ihmisten tarpeet voi tulla koskaan lopullisesti tyydytetyiksi. Tämä perustuu siihen, että ihmisille kehittyä ajansaatossa aina uusia tarpeita. (Maslow 1943, 376, 383–384.)

Lisäksi monet kirjailijat ja professorit ovat havainneet motivaation ja ihmisen koko potentiaalinsa saavuttamisen vaikeuden liittyvän voimakkaasti muun muassa työpaikkaan ja sen toimintatapoihin. Kirjailija Markus Buckingham (2012, 15–16) tuo artikkelissaan esiin kysymyksen: ”Onko sinulla mahdollisuus tehdä työpaikalla joka päivä sitä, mitä teet parhaiten?” Tähän Buckingham itse vastaa esittämällä työntekijöiden täyden potentiaalinsa mahdollistamisen tuovan merkittävää kilpailuetua yrityksille, jos se vain pystytään toteuttamaan. Täyden potentiaalinsa mahdollistamiselle hän kuitenkin näkee monia esteitä, kuten monien esimiesten halun johtaa ja käyttää päätösvaltaa työntekijöidensä puolesta.

Maslowin tarvehierarkiaa on kritisoitu ja siitä on ajansaatossa keskusteltu monilta osin. Yhtenä keskustelua herättävänä aiheena on ollut pyramidin tasojen mahdollinen tai todennäköinen linkittyminen toisiinsa. Jo Maslowin (1943, 387) alkuperäisessä tutkimuksessa hän itse toteaa joidenkin ihmisten asettavan tarpeensa eri järjestykseen kuin tarvehierarkian pyramidissa. Tästä yhtenä esimerkkinä Maslow käytti taitelijoita, jotka haluavat toteuttaa itseään ja luovuuttaan välittämättä tiettyjen ”alemmalla tasolla” olevien perustarpeiden toteutumisesta. Kyseistä keskustelua pyramidien tasoista on käyty vielä 2010-luvulla, jolloin muun muassa Jaimie Krems, Douglas T. Kenrick sekä Rebecca Neel (2017, 1341, 1348–1349)

esittivät tutkimuksessaan ihmisen itsensä toteuttamisen tarpeen olevan sidoksissa muihin motivaatiota lisääviin tasoihin, kuten sosiaalisiin tarpeisiin sekä arvostukseen. Tutkimuksessa itsensä toteuttamisen ei katsota toteutuvan yksin pyramidin ylimpänä tasona, vaan sen nähdään implementoituvan tarvehierarkian alempiin tasoihin. Esimerkiksi arvostuksen esiteltiin kytkeytyvän yhteen itsensä toteuttamisen tason kanssa ihmisten pyrkiessä saavuttamaan tietynlaista statusta muiden ihmisten silmissä. Statuksen saavuttamisen koettiin tutkimuksessa olevan yksilön hyvinvoinnin kannalta melko merkittävässä asemassa. Kremsin ym. lisäksi muun muassa psykologian professori Douglas Kenrick (2017, 520–521) esitteli itsensä toteuttamisen tarpeen sisältävän muiden tasojen tarpeita. Havainnollistavana esimerkkinä hän esitteli ihmisten sosiaalisiin tarpeisiin liittyvän tavoitteen kuten vanhemmuuden tavoittelemisen itsensä toteuttamisen tasolla.

### **2.3 Itseohjautuvuusteoria ja sisäinen motivaatio**

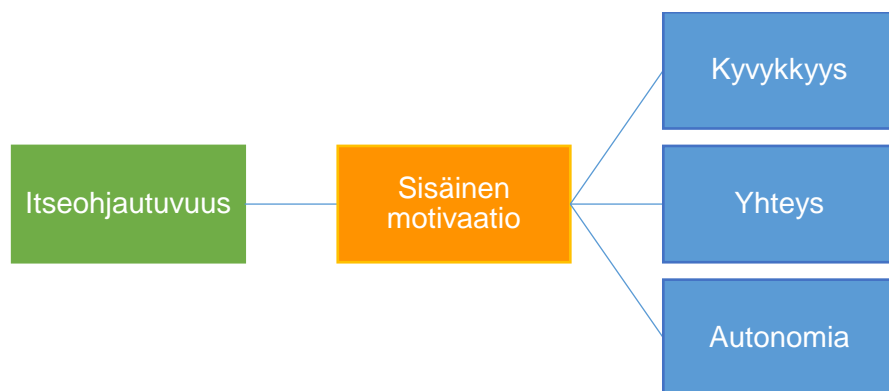
Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000, 227–228) esittelemä itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) muodostuu ihmisten sisäisen motivaation syntymisen ja sen tuloksena tapahtuneiden tavoitteiden täyttymisestä, mikä on peräisin ihmisten psykologisista tarpeista: kompetenssi eli kyvykkyys (competence), yhteys (relatedness) sekä autonomia (autonomy). Teoriassa nämä kolme kompetenssia muodostavat itseohjautuvuuden käsitteen. Kyseisen teorian taustalla on ajatus, ettei asetettuja tavoitteita ja päämääriä tai ihmisen psykologista kehitystä ja hyvinvointia voida saavuttaa ilman psykologisten tarpeiden – kompetenssi, yhteys ja autonomia – täyttymistä. Nämä psykologiset tarpeet ovat välttämättömiä, jotta asetetun tavoitteen sisältöä ja siihen kuuluvia prosesseja voidaan ymmärtää.

Itseohjautuvuusteoriassa pohditaan lisäksi ihmisen roolia tehokkuuden, yhteisöllisyyden sekä johdonmukaisuuden toteuttajana. Teoriassa ajatellaan ihmisten tavoitteiden valintaa ohjaavan käytös, jossa ihmiset tekevät asioita, jotka he kokevat omasta mielestään tärkeiksi tai mielekkäiksi. Tällöin ihmisiä ohjaava synnynnäinen käyttäytyminen näkyy ihmisten normaalina käytöksenä ilman, että jokin fysiologinen tarve tai sen puute ohjaisi heidän toimintaansa. Esimerkkinä tällaisesta fysiologisesta tarpeesta voidaan käyttää unentarvetta. Kyseisen pohdinnan tuloksena teoriassa esitetäänkin itseohjautuvuuden olevan ihmisen synnynnäistä, motivaation herättänyttä toimintaa kohti itse määriteltyä tavoitteellista toimintaa. Itseohjautuvuusteorian mukaan toiminnalla saavutetaan positiivinen lopputulos ihmisten tavoitellessa muun muassa ihmissuhteita, joissa psykologiset tarpeet pääsevät täyttymään. Voidaan siis ajatella, että itseohjautuvuusteoriassa ihmiset ovat Maslowin tarvehierarkian itsensä toteuttamisen tasolla. (Deci & Ryan 2000, 227–230; Maslow 1943, 380–381; Kenrick 2017, 521.)

Jo aiemmin esitellyt itseohjautuvuusteorian kannalta kolme olennaisinta itseohjautuvuuteen johtavaa ihmisen psykologista tarvetta ovat kyvykkyys, yhteys sekä autonomia. Kyvykkyys osuu itseohjautuvuuden toteutumiselle on sen aiheuttama energia ja tehokkuus ihmisissä. Kyvykkyys voi saada alkunsa ihmisen luontaisesta käyttäytymisestä, kuten uteliaisuudesta. Jotta käyttäytymisellä saavutettaisiin myös tehokkuutta, ihmisen olisi tärkeää saada toteuttaa itseään avoimesti erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä. Kun nämä kaksi elementtiä tehokkuus sekä sosiaalinen ympäristö liitetään yhteen, syntyy aikaansaannoksena sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000, 227, 252–254, 233, 263.)

Yhteyden rooli itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta on ihmisten pysyvä halu ja tarve olla yhteydessä muihin, jolloin ihminen tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön tai ryhmään. Tällöin yhteyden psykologinen tarve täyttyy. Tätä psykologista tarvetta voidaan peilata Maslowin tarvehierarkian sosiaalisen tarpeen tasoon (Maslow 1943, 379). Kolmantena psykologisena tarpeena on autonomia, vapaa tahto, jolloin itseohjautuvuudessa toteutuu samanaikaisesti sopeutuminen sekä vapaus. (Deci & Ryan 2000, 228–232, 253–254.)

Professori Edward E. Lawler III:n (2012, 15–16) mukaan ihmisille tai ryhmille tulee muun muassa antaa itsemääräämisoikeutta juuri siitä syystä, että työntekijät aidosti motivoituisivat työstään. Lawler III:n lisäksi muun muassa Pink (2009, 63) esittää autonomian olevan merkittävä elementti työntekijän motivaation syntymiselle. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on myös sisäinen tarve olla tietoisia siitä, mitä heidän ympärillään organisaatioissa tapahtuu. Näin sisäisten tarpeiden toteuttamisen merkitys kasvaa, kun tekemisellä pyritään saavuttamaan tehokkuutta.



Kuvio 2. Itseohjautuvuus (mukaillen Deci & Ryan 2000 itseohjautuvuusteoriaa)

Kyseistä itseohjautuvuuden toteutumista pyritään havainnollistamaan kuviolla 2, jossa on esitettynä itseohjautuvuusteorian näkemys itseohjautuvuuden toteutumisen tapahtumaket-

justa. Tapahtumaketjua tulkitaan vasemmalta oikealle, jossa sisäisen motivaation syntyminen voidaan tulkita toteutuvan kyvykkyyksien, yhteyden sekä autonomian kautta. Lopulta sisäisen motivaation toteuduttua syntyy itseohjautuvuutta.

Jotta itseohjautuvuusteoriaa ei käsiteltäisi liian mustavalkoisesti, tarkastellaan yhteyden sekä autonomian tarpeiden välistä ristiriitaa, yhteyden etsiessä tukea sosiaalisesta ympäristöstä ja autonomia toimiessa yksilön vapaana tahtona. Itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii yhteyden sekä autonomian välisen tasapainon, jossa ne toimivat vuorovaikutuksessa. Kummankaan tarpeen ei tule päästä dominoimaan henkilön käyttäytymistä ja toimintaa. Yhteenvetona voidaan todeta itseohjautuvuuden rakentuvan kaikkien kolmen psykologisen tarpeen – kompetenssi, yhteys sekä autonomia – yhtäläisestä toteutumisesta. Ne ovat välttämättömiä ihmisten hyvinvoinnille, sisäisen motivaation sekä itseohjautuvuuden saavuttamiselle. (Deci & Ryan 2000, 232, 254.)

### 3 Esimiehtömän toimintamallin sisältö

Jotta opinnäytetyön tutkimuskysymystä esimiehtömyydestä ja sen tuottamasta lisäarvosta pystytään analysoimaan, tulee ymmärtää miksi esimiehtön toimintamalli on syntynyt ja miten se toteutuu organisaatioissa. Aluksi tarkastellaan organisaatiomallien kehitysvaiheita ja niiden muuttuvia johtamiskäsityksiä. Näitä organisaatioiden johtamismallien muutoksia kuvataan Frederic Lalouxin (2014a, 15) määrittelemän aikajanan avulla. Aikajana sisältää johtamiskulttuurien muutoksia kymmenen tuhatta vuotta sitten tapahtuneesta johtamisen mallista aina nykypäivään saakka.

Myös esimiehtöntä toimintamallia havainnollistetaan perehtymällä Frederic Lalouxin (2014a) määrittelemään Teal –organisaatioon, jossa ihmisten itseohjautuvuus sekä täysi-valtaisuus ovat avainasemassa. Esimiehtömyyttä käsiteltäessä tullaan nostamaan esille myös muiden tutkijoiden sekä kirjailijoiden havaintoja, jotka tukevat Teal –organisaation ajatusmaailmaa esimiehtömyydestä. Lisäksi esimiehtömyyden toimintatapaan syvennytään käytännön tasolla kun syvennytään sen toteutumiseen organisaatioissa. Toteutumiseen keskitytään muun muassa siltä osin, kuinka päätökset tapahtuvat kun prosesseja vietään eteenpäin ilman esimiehtiä. Toimintamalliin perehdytään myös siltä osin, millaisia erilaisia esimiehtöntä toimintaa sekä päätöksentekoa auttavia toimintoja organisaatioissa voi olla ja millainen on lopulta toimitusjohtajan rooli.

#### 3.1 Johtamisen kehittyminen organisaatiokulttuureissa

Frederic Laloux (2014a, 15) on tutkinut ihmisten käyttäytymistä sekä organisaatioiden toimintaa, niiden muutoksia ja kehityksiä. Kirjassaan Reinventing organizations hän luokittelee ihmisen tietoisuuden jakautuvan eri tasoihin, jotka selittävät yhteyksiä jo kymmeniä tuhatta vuotta sitten kävelleen ihmisen ja nykypäivän ihmisen ajattelumaailman välillä. Opinnäytetyön kannalta merkittäviä Lalouxin (2014a, 15, 36) määrittelemiä johtamiskulttuurien tasoja on neljä: impulsiivinen, sovinnainen, saavutuskeskeinen ja moniarvoinen taso. Näitä kaikkia neljää tasoa pystytään havaitsemaan monipuolisesti vielä tänäkin päivänä. Kyseiset tasot esitellään niille määriteltyjen värien kautta.

Ensimmäinen opinnäytetyön kannalta merkittävä taso on Lalouxin (2014a, 17) määrittelemä impulsiivinen punainen taso. Punainen taso on muodostunut noin kymmentuhatta vuotta sitten ja sen katsotaan olevan ensimmäinen havaittavissa oleva johtamisenmalli. Punaisella tasolla päätökset ja tilanteet tapahtuvat hyvin impulsiivisesti, jolloin merkittävimminä vallankäytönvälineinä toimivat ovat pelko ja voima. Punaisen tason kuitenkin esitetään näkyvän

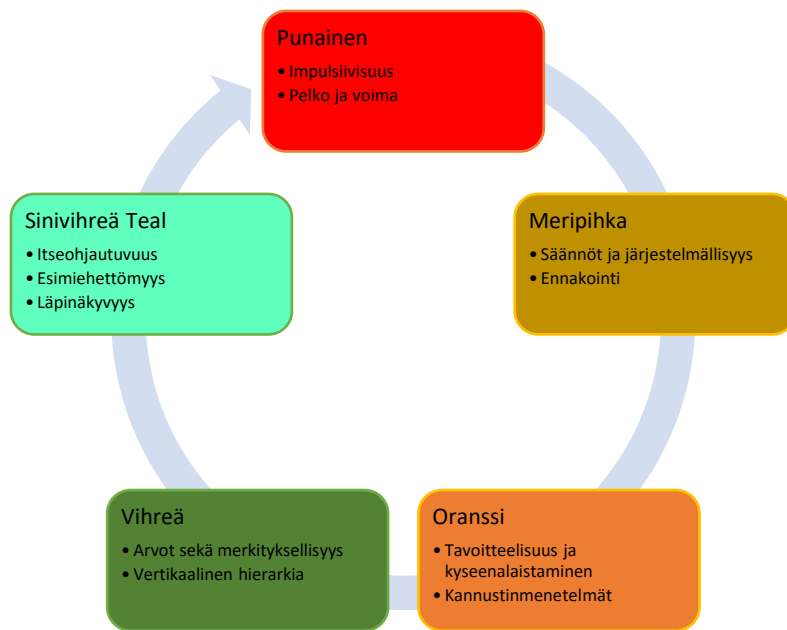
nykypäivänä suhteessa vähemmän muihin organisaatiotasoihin nähden. Esimerkkinä kuitenkin mainitaan muun muassa mafia sekä hyvin pienen yrityksen perustaja. Punaisella tasolla toimivan organisaation johtaja vie päätöksensä läpi haluamallaan tavalla säännöistä ja muiden mielipiteistä välittämättä.

Punaisen tason jälkeen katsotaan syntyneen sovinnainen meripihkan värinen organisaatio-taso. Se on paradigma, jossa tapahtumien ja asioiden syy-seuraus-suhde ymmärretään, mutta kuitenkin lopulta auktoriteetit määrittävät sen, mikä on oikein ja mikä väärin. Myös sosiaalisen ympäristön luomat ideologiat ja mielipiteet alkavat osaltaan määrittelemään ihmisten ajattelutapoja. Meripihkan värisellä tasolla asiat myös tapahtuvat paljon sääntöjen kautta järjestelmällisesti sekä ennakoiden. Organisaatiot toteuttavat hierarkiaa, jossa päätökset ja toimintatavat määräytyvät johtoportaasta lähtien ylhäältä-alaspäin, jolloin työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa lopullisiin päätöksiin. Nykypäivänä selkeimmin havaittava meripihkan värinen organisaatio on armeija. Laloux (2014a, 18–21) kuitenkin toteaa, että ”valtaosa nykypäivän aikuisväestöstä toimii meripihkan värisellä tasolla”, jolloin henkilöiden on vaikeaa sopeutua muutoksiin tai edes pyrkiä hyväksymään niitä. Lopuksi meripihkan värisen tasolle luontaista johtamiskulttuuria voidaan verrata monelta osin Max Weberin (Puusa ym. 2014, 3–5) byrokraatian ihannemalliin, jossa säännöt ja rationaalisuus olivat toiminnan ydin, eikä työntekijöillä ole mahdollisuuksia kehittyä organisaation sisällä.

Jatkoa meripihkan väriselle tasolle on saavutuskeskeinen oranssi johtamiskulttuurin tasona. Oranssilla tasolla ymmärretään ettei oikean ja väärän välillä ole olemassa absoluuttista totuutta ja asioita on alettu kyseenalaistamaan. Oranssilla tasolla myös eläminen painottuu tulevaisuuden tavoitteluun eikä nykyhetkeen. Yhtenä merkittävänä erona meripihkan ja oranssin tason välillä ovat oranssilla tasolla tapahtuvien työntekijöille suunnattujen kannustinmenetelmien syntyminen. Kannustinmenetelmien avulla työntekijöiden toimintaa sekä erilaisia tapahtumia pyritään kontrolloimaan ennakoimalla mahdollisia lopputuloksia. Johtajat eivät ole valmiita luopumaan kontrollista ja päätösvallasta. Laloux (2014a, 24–27) toteaaakin oranssin tason olevan havaittavissa usein suurissa globaaleissa organisaatioissa, joissa päätösvalta suuntautuu edelleen vain päättäjille. Sen katsotaankin olevan 2000-luvun yksi hallitsevista johtamisen näkökulmista. Lisäksi oranssin tason ajatteluun voidaan liittää ajatus Maslowin tarvehierarkian (1943, 383) ylimmästä tasosta, itsensä toteuttamisen tarpeesta, jossa oman onnellisuuden ajatellaan muodostuvan omien tavoitteiden saavuttamisesta.

Seuraavan johtamiskulttuurin, moniarvoisen vihreän tason, Laloux (2014a, 31) määrittelee syntyneen 1900-luvulla. Ihminen on alkanut kyseenalaistamaan erilaisia ajatuksia ja toimin-

tatapoja voimakkaammin kuin oranssilla tasolla ja ymmärtää, että elämässä on kyse muus-takin kuin urasta, menestyksestä tai onnistumisista ja epäonnistumisista. Yrityksien sisällä johtaminen ja toimintatapojen asettelu ovat muuttuneet vertikaaliseen suuntaan, jolloin yri-tyksien työntekijöiden päätöksentekovalta on lisääntynyt merkittävästi. Myös sidosryhmien välinen hierarkia on muuttunut yhteisöllisemmäksi. Tämän on koettu näkyvän siinä, kuinka jokaista yksilöä kuunnellaan ja arvostetaan. Lisäksi ihmisiä vie työssään eteenpäin kannus-tinmenetelmiä paremmin organisaation yhteiset arvot sekä tieto siitä, että omalla työllä on merkitystä. Toimivissa vihreissä organisaatioissa pidetäänkin yllä tasapainoa sääntöjen ja hierarkian sekä yrityskulttuurin ja ihmisten kehittymisen välillä. (Laloux 2014a, 31–34; La-loux 2015b.)



Kuvio 3. Johtamiskulttuurien kehitys (mukaillen Laloux 2014a, 36)

Kuviossa 3 on haluttu visuaalisesti esitellä teoriassa käsitellyt Lalouxin (2014a, 36) määrit-telemät organisaatiotasot. Sen tarkastelu lähtee liikkeelle ylhäältä punaisesta tasosta ja päättyy sinivihreään Teal –tasoon. Kuvio sisältää tiivistettynä kaikki viisi johtamiskulttuuria ja niiden olennaisimpia elementtejä. Viidettä, sinivihreää Teal-tasoa käsitellään seuraavissa luvuissa. Kuvio pyrkii selkeyttämään johtamiskulttuurien muutosta, mutta myös sitä, kuinka niistä jokainen on vielä nähtävissä erilaisissa organisaatioissa.

### 3.2 Ketteryys ja Lean –malli sujuvan toiminnan edellyttäjinä

Ketteryys on tulosta onnistuneesta vuorovaikutuksesta, jossa tietoa sekä prosesseja vie-dään eteenpäin suoraan ja nopeasti ilman välikäsiä tai ylimääräisiä välivaiheita. Laloux



(2014a, 231–232) tuo tutkimuksessaan esille, ettei yritysten päämääränä ole arvon tuottaminen eri sidosryhmille, vaan löytää ketteryyden avulla parhaimmat keinot toteuttaa yrityksen arvoja ja strategiaa ohjaavaa tarkoitusta. Muun muassa Wouter Aghina, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie sekä Monica Murarka (01/2016) esittelivät artikkelissaan ketteryyden muodostuvan viidestä elementistä: strategiasta, rakenteesta, prosessista, ihmisistä sekä teknologiasta. Heidän mukaansa yrityksen tarkoituksenmukaista ketterää toimintaa mahdollistetaan vuorovaikutuksen, itsensä kehittämisen sekä joustavan toiminnan avulla, jossa ihmiset toimivat yrityksen kulttuurin mukaisesti. Ketterät yritykset pystyvät tällöin joustavuutensa avulla reagoimaan nopeasti alalla tapahtuviin muutoksiin asettamalla monipuolisesti erilaisia resursseja sinne missä niitä kulloinkin tarvitaan. Yksi merkittävä muutos tapahtuu muun muassa teknologiassa, jonka tärkeydestä työn tekemiselle sekä koko työyhteisölle Aghina ym. (01/2016) muistuttavat. He painottavat kuinka yrityksiä tulisi panostaa teknologiseen osaamiseensa ja kehittää sitä, jotta ne voivat pysyä mukana kiristyvässä kilpailussa. Yrityksien kyky toimia dynaamisesti sekä joustavasti tulee myös organisaation strategian lisäksi näkyä myös sen työntekijöissä, jotka myös joutuvat tekemään hyvin nopeita päätöksiä ilman esimiehensä varmistusta. Tällöin työntekijöiden tulee osata olla hyvin itsenäisiä päätöksentekijöitä, vaikka he olisivatkin paljon tekemisissä muiden kollegoidensa kanssa. Lopuksi esitelläänkin, kuinka tällainen riskinotto ja itsenäinen toimintavalta mahdollistavat ketterissä organisaatioissa työskentelevien ihmisten jatkuvan itsensä kehittämisen.

Useiden yritysten ketterän prosessi- ja laatujohtamisen taustalla käytetään mallia nimeltä Lean. Lean sanan on katsottu olevan lähtöisin vuonna 1990 kirjoitetusta James P. Womackin, Daniel T. Jonesin sekä Daniel Roosin kirjoittamasta kirjasta *The Machine That Changed The World*. Itse kyseisen Lean –mallin taustat vievät 1940-luvulle toisen maailmansodan aikaan, jolloin Japanin Toyota Motor Corporationin autotehtaassa jouduttiin keksimään keino prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden saavuttamiseksi vähäisellä pääomalla. Lean on siis tapa tehdä vähemmällä enemmän. Kun Toyota onnistui kyseisessä tehtävässään, on sen katsottu olevan pohja nykyiselle laatujohtamiselle. Prosessien johtamisen lisäksi se on ajansaatossa kehittynyt prosessien tehostamisesta myös johtamisen, kulttuurien sekä palveluiden kehittämisen alueille. Nykyään Lean –mallin voidaankin nähdä olevan tunnettu lähes ympäri maailmaa. (Samuel, Found & Williams 2015, 1386–1392, 1399; Six Sigma 2019.)

Lean –mallin esiteltiin vuonna 1990 muodostuvan kolmesta elementistä: ytimeistä, yhtymäkohdasta sekä niiden yhdistämisestä. Se pohjautuu jatkuvaan parantamiseen ja uusien näkökulmien havainnoimiseen. Lean –malli on organisaation toimintatapa – asiakaslähtöinen

prosessijohtamisen malli, jossa ongelmat etsitään ja eliminoidaan maksimaalisen virtauksen ja läpimenoajan lyhentämisen saavuttamiseksi. Lean –mallilla on monipuolisesti erilaisia yhtymäkohtia organisaation toimintojen kanssa. Sitä käyttämällä voidaan kehittää erilaisten yhtymäkohtien ongelmia etsimällä niihin parhaimpia ratkaisuja. Kun näitä parhaimpien ratkaisujen kehitetään ja niiden käyttöönotossa onnistutaan, voidaan siitä katsoa muodostuvan lisäarvoa organisaatiolle. Jotta parhaimpien ratkaisujen kehittämistä voidaan toteuttaa ja toiminnot saataisiin pelaamaan saumattomasti yhteen, tulee johtamisen olla jatkuvaa, mutkatonta ja hierarkiatonta. Näin Lean –malli oikein käytettynä ja ymmärrettynä luo virtausta (flowta) organisaation prosesseihin, minkä nähdään olevan yrityksen ketterää toimintaa. (Samuel ym. 2015, 1387–1388,1398; Six Sigma 2019.)

Lean –malli on hyvin tunnettu sekä samalla paljon mielipiteitä jakava prosessijohtamisen malli, jonka teoriasta kiistellään vielä tänäkin päivänä. Sille ei ole yhtä ainoaa teoriapohjaa, mutta teorian yhtenä lähtökohtana on sen muita malleja parempi tuottavuus. Lean –mallia kuvataankin myös termillä ”tulkinnallinen toteutettavuus”, joka tarkoittaa eri aikoihin ja eri tavalla näyttäytyvää Lean –mallia. Se on joustava, jolloin se voi vastata ihmisten ja yrityksiä erilaisiin tarpeisiin eri aikoina. (Samuel ym. 2015, 1388.)

### **3.3 Esimiehetön Teal –organisaatio**

Jokaisella Lalouxin (2014a) organisaatiokulttuurin tasolla on ollut ja on yhä oma roolinsa organisaatioiden ja yhteiskunnan kehityksessä. Koska organisaatiot pyrkivät kehittymään tehokkaammiksi ja tuottavimmiksi jatkuvasti, tulee niiden toimintamallienkin kehittyä ja muokkautua sen hetkisten sekä tulevien tarpeiden mukaisiksi. Yhtenä kyseisistä toimintamalleista syvennyttään esimiehettömään toimintamalliin ja -kulttuuriin.

Esimiehettömästi toimiva organisaatio on nimensä mukaisesti organisaatio, joka toimii ilman esimiehiä. Esimiehettömyyttä esitellään Lalouxin (2014a, 31) määrittelemän sinivihreän tason avulla, josta käytetään nimeä Teal –malli tai Teal –organisaatio. Teal eli esimiehettömyys aloitetaan Lalouxin (2015b) määritelmällä, jossa ihmisten katsotaan kyllästyneen tavallisiin nykypäivän organisaatiokulttuureihin. Ihmisten koetaan haluavan kokea enemmän yhteisöllisyyttä organisaatioiden sisällä. Lisäksi he haluavat löytää ja päästä käyttämään koko potentiaaliansa työpaikalla ja tuntea siellä itsensä arvostetuksi.

Täyden potentiaalinsa saavuttamisen tuomat mahdollisuudet ovat havaittavissa jo 1980 –luvulla Harvard Business Schoolissa Michael Beerin, Paul Lawrencen ja Richard Waltonin järjestämiin kursseihin pohjautuvassa Harvardin-mallissa, jossa henkilöstöä käsiteltiin yri-

tyksen tärkeimpänä voimavarana. Harvardin-mallin peruslähtökohtana on henkilöstön tarpeiden ja toiveiden täyttäminen. Niiden toteuduttua havaittiin työntekijöiden olevan motivoituneempia sekä työllensä uskollisempia. Tämän todettiin kohentaneen myös heidän itsetuntoaan. (Puusa ym. 2014, 242–243.) Lisäksi 1990 –luvun lopussa Anne Cummings ja Greg R. Oldham (1997, 28) esittivät parhaimpien työntekijöiden luovuuden maksimoituvan mahdollisemman vähäisellä valvonnalla. Liiallisen valvonnan ajateltiin vähentävän tai jopa pilaavan itseohjautuvien työntekijöiden luovuutta. Valvonnan ja hierarkian sijaan esimiesten tulisi toimia fasilitaattoreina, jotka edistävät tehokkuuden maksimointia muun muassa neutraalilla ohjauksella, positiivisella palautteella sekä kannustamisella. Cummingsin ja Oldhamin sekä Harvardin-mallin lisäksi esimiehetöntä toimintamallia voidaan osakseen linkittää Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan sekä Maslowin tarvehierarkian ylimpään tasoon, itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Muun muassa Laloux (2015b) itse määrittelee Maslowin tarvehierarkian ylimmän tason olevan yksi Teal-mallin (esimiehettömyyden) toteutumisen lähtökohdista.

Se miten Teal-malli erottuu nykypäivänä voimakkaasti havaittavissa olevasta oranssista organisaatiotasosta ovat ihmiset sekä heidän muuttuneet asenteensa. Teal-organisaatiossa ihmisiä vie eteenpäin uudenlainen tietoisuus itsestään, omasta osaamisestaan sekä halutaan. Muiden ihmisten mielipiteitä ei pelkästään kuunnella ja toteuteta, vaan niistä pyritään oppimaan uutta samalla kun halutaan oppia uutta omasta itsestään. Tämän lisäksi ihmiset pyrkivät luomaan keskinäistä luottamusta toisiinsa, jonkinlaista yhteyttä vuorovaikutuksen kautta. Teal-mallin toteutumisen taustalla ei myöskään katsota olevan yhtä tietynlaista organisaatiokulttuuria, jossa se toimisi parhaiten. Esimiehettömyyden toteutumisen lähtökohdista kuitenkin on, että organisaation sisäinen kulttuuri tarjoaa lähtökohdan itseohjautuvuuden (self-management), kokonaisvaltaisuuden (wholeness) sekä evolutiivisen tarkoituksen (evolutionary purpose) saavuttamiselle. Näiden kolmen elementin toteutumisen on koettu toteutuvan parhaiten hierarkiattomassa (esimiehettömässä) organisaatioissa. (Laloux 2014, 43–51, 230.)

Itseohjautuvuutta on käsitelty opinnäytetyön alussa muun muassa Maslowin tarvehierarkian sekä Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorian avulla. Itseohjautuvuusteoria kulkee Lalouxin (2014, 43–51, 230) määritelmän kanssa lähes käsi kädessä, sillä hän määrittelee itseohjautuvuuden olevan muun muassa vapauden ja vastuun tasapainottelua päätöksenteossa. Jotta Teal-mallista saataisiin kattavampi käsitys, tullaan tässä kappaleessa syventymään enemmän kokonaisvaltaisuuden sekä evolutiivisen tarkoituksen ymmärtämiseen.

Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan ihmisten mahdollisuutta toteuttaa itseään vapaasti heille ominaisilla tavoilla ilman ylhäältä alaspäin tulevia määräyksiä. Ihmisiä ohjaavat tällöin

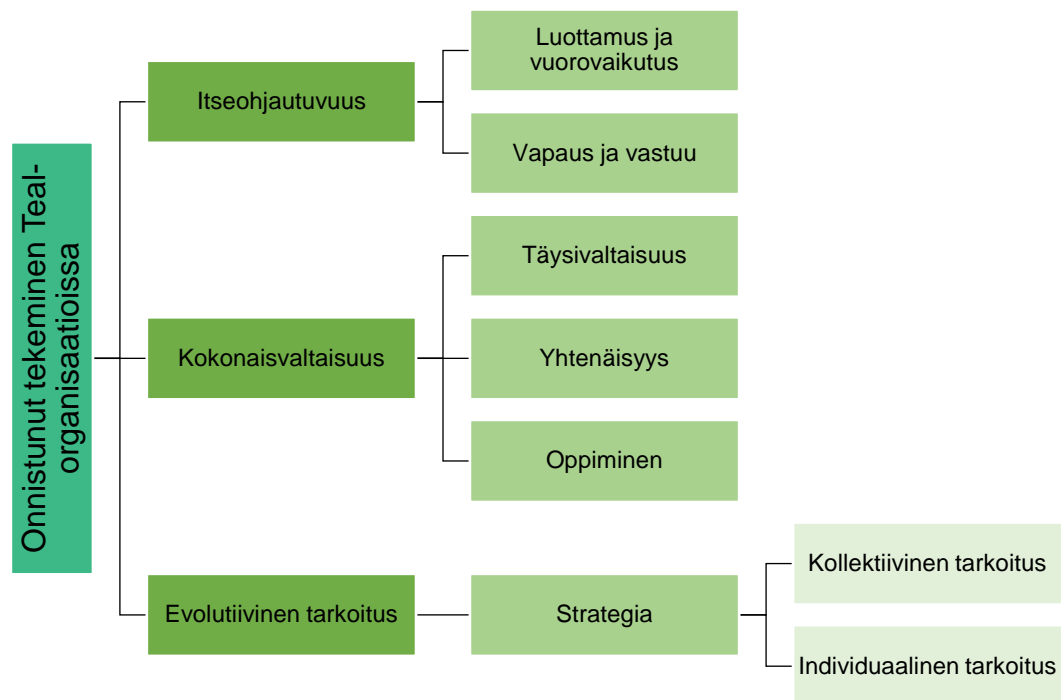
organisaation normit, yhdessä luodut pelisäännöt sekä toimintamallit. Tällaisella hierarkiatomalla itsensä toteuttamisella ajatellaan voitavan saavuttaa ihmisen täysivaltaisuus ja voimaantuminen (empowerment). Näin ollen itseohjautuvuuden lisäämisen nähdäänkin luovan organisaatioille lisäarvoa. Yritykselle lisäarvoa tuottavia tekijöitä voidaan tulkita olevan muun muassa kasvanut tehokkuus, lyhentyneet prosessit sekä lisääntyneet innovoinnit. Esimieheittämissä organisaatioissa pyritään toteuttamaan kaikkia näitä edellä mainittuja lisäarvoa tuottavia toimintoja työntekijöiden täysivaltaisuudella. Nykypäivänä esimiehillä ei tulisi olla hierarkkista tapaa johtaa organisaatiota, vaan työntekijöiden tulisi olla itseohjautuvia ja vapaita johtamaan itseään. Heidän ääntään tulisi kuunnella, jotta organisaatio voisi saavuttaa todellista lisäarvoa koventuneessa kilpailussa. (Hamel 2012, 7,186,190, 229–230; Laloux 2014a, 178–180.)

Laloux (2014a, 178–180) määrittelee kokonaisvaltaisuuden määrittävän myös jatkuvana oppimisena. Tässä oppimisella tarkoitetaan päättymätöntä oppimista, virheistä oppimista sekä palautteen saamista ja antamista. Työntekijällä itsellään on vastuu sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä organisaation sisäisten ja ulkoisten tilaisuuksien kautta. Myös Kaija Collin (2009, 32–33) määrittelee artikkelissaan työntekijän oppimismotivaation ylläpitämisen olevan paljon kiinni organisaation tarjoamasta jatkuvan oppimisen mahdollistamisesta sekä kehittämisestä. Hänen mielestään työntekijöitä tulisi auttaa ja opettaa löytämään tasapaino työnteon sekä vapaa-ajan välille.

Kolmantena esimieheittämyyden onnistuneen toteuttamisen määritelmänä on evolutiivinen tarkoitus. Evolutiivinen tarkoitus määrittyy koko organisaatiotasolle, sen strategiaan. Organisaation tulee ymmärtää mikä sen tarkoitus on, sekä miten tätä tarkoitusta lähdetään toteuttamaan ja ajamaan strategian avulla eteenpäin. Usein yrityksen kulttuurin katsotaan ohjaavan organisaation toimintaa ja muodostavan sen strategian. Kulttuurin nähdään tällöin vievän organisaatiota ja sen työntekijöitä eteenpäin. Ongelmaksi voi kuitenkin ajan saatossa muodostua kulttuurin jäykistyminen, jolloin organisaatio ei muutostilanteessa pysty tai osaa luopua joistakin perinteisistä toimintatavoistaan. Jotta strategia ei jäykistyisi ja organisaatio pysyisi muutokelpoisena, tulee toiminnan perustua evolutiiviselle tarkoitukselle. Tällöin organisaation kulttuurin ja strategia pelatessa yhteen, kulttuurin muutos mahdollistaa yrityksen strategian muuttumisen. Evolutiivisen tarkoituksenkaan ei siis tule olla järkähtämätöntä, vaan sen pitää pystyä muuttumaan ja mukautumaan uudelleen kuten maailma organisaatioiden ympärillä. (Laloux 2014a, 199; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 265–271.)

Itseohjautuvissa ja esimieheittämissä organisaatioissa tarkoituksen eli strategian muuttumisen ei tule tapahtua ylhäältä johtoportaan käsien. Teal-organisaatioissa kuka tahansa voi

olla muutoksen aistija eli uuden tarkoituksen ja strategian luomisen alkuunpanija. Lisäksi Teal-organisaatiolla tulee olla sekä kollektiivinen että individuaalinen tarkoitus. Kollektiivinen tarkoitus johdattaa organisaatioita kohti sen haluamaa suuntaa eli on kuin yrityksen strategian juuri, kun taas individuaalisen tarkoituksen takana on ajatus siitä, että ihmisten tulee löytää jokin yhteys heidän oman tarkoituksensa sekä organisaation tarkoituksen välille. Individuaalinen tarkoitus on siis osa kollektiivista tarkoitusta. Kun strategiaa lähdetään toteuttamaan yrityksen tarkoituksen mukaisesti, pystytään jättämään väliin erilaiset raskaat valmisteluun vaadittavat prosessit. Tästä syntyy ketteryyttä. (Laloux 2014a, 199, 202–203, 207, 219.)



Kuvio 4. Teal –organisaation toteutumiskaavio (mukaillen Laloux 2014a teoriaa)

Kuviossa 4 on kiteytetty aiemmin teoriassa esitetyt tekijät, jotka vaikuttavat esimiehettömässä Teal-organisaatiossa tekemisen onnistumiseen. Kuvion 4 tarkastelu lähtee liikkeelle vasemmalta, käsitteestä onnistunut tekeminen Teal-organisaatioissa, jonka voidaan esittää mahdollistuvan itseohjautuvuuden, kokonaisvaltaisuuden sekä evolutiivisen tarkoituksen vuorovaikutuksesta ja toteutumisesta. Itseohjautuvuuden esitellään kuviossa määrittävän luottamuksen, vuorovaikutuksen sekä ihmisen vapauden ja vastuun toteutumisenä työnteossa. Kokonaisvaltaisuus taas osaltaan katsotaan koostuvan ihmisen mahdollisuuksista täysivaltaisuuteen, yhtenäisyyteen sekä oppimiseen. Lopulta evolutiivinen tarkoitus määrittelee sen mitä varten ja miten ihminen työskentelee organisaatiossa. Tässä on otettava huomioon sekä kollektiivinen että individuaalinen tarkoitus, jotka yhdessä muodostavat yrityksen strategian. Näin luotu strategia muodostaa toimintamallin, jossa ihmiset työskentelevät yrityksen evolutiivisen tarkoituksen mukaisesti.

Jotta esimiehettömän toimintamallin eroja muihin organisaatiomalleihin havainnollistettaisiin paremmin, voidaan tutkia sen yhtäläisyyksiä muun muassa Henry Mintzbergin (1998, 314) vuosikymmeniä sitten määrittelemän organisaatiotyypin kanssa. Tämä organisaatiotyyppi on adhokratia. Se oli yksi Mintzbergin luokittelemasta viidestä organisaatiotyypistä, joiden jaottelu syntyi ympäristön sekä organisaatioiden tilanteiden variaatioista. Adhokratian määritelmän taustalla on ajatus joustavasta ja vertikaalisesta toimintatavasta, jossa päätösvalta on lähes täydellisesti asiantuntijoilla. Asiantuntijat toimivat itseohjautuvasti muun muassa ollessaan täysin vastuussa työnsä suunnittelusta sekä toteutuksesta. Suurin ero adhokratian ja esimiehettömän Teal-mallin välillä on kuitenkin niiden toteutuminen. Adhokratia on ”organisaatio, jonka rakenne syntyy aina uudelleen kulloistenkin tarpeiden mukaan ja jäsentyy esimerkiksi hankkeiksi” (Puusa ym. 2014, 16). Se ei siis ole organisaation kulttuuri tai strategia, vaan sitä käytetään yhtenä osana isompaa kokonaisuutta. Adhokratia kuitenkin mahdollistaa luovuuden toteutumisen ilman muutoin läsnäolevia esimiehiä ja organisaatiokulttuurin rakentamia rajoja. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 314; Puusa ym. 2014, 16–17.) Kuten aiemmin on havaittu, toisin kuin adhokratia, Teal-ajattelu on yrityksen kulttuuri, päämäärä sekä strategia, joka ei implementoidu työntekoon vaan on kaiken tekemisen lähtökohtana. Näin yhtenä erona Teal-mallin ja adhokratiaa käyttävien organisaatioiden välillä on se, kuinka adhokratian toimintatapaa käyttävät organisaatiot eivät ole esimiehettömiä. Vaikka adhokratia tuo organisaatioon esimiehettömyyttä, se ei ole sitä koko organisaatiossa toisin kuin Teal-ajattelun omaavat organisaatiot. Kuten on myös aiemmin todettu, Teal-mallia käyttävät organisaatiot antavat työntekijöidensä toimia koko työsuhteen ajan ilman esimiehiä. (Laloux 2014a, 290.)

### **3.3.1 Esimiehettömyyden tukena toimiva coaching sekä neuvonantoprosessi**

Työskentelyn taustalla esimiehettömästi toimivissa organisaatioissa ovat hierarkian sijaan organisaation arvot, säännöt sekä yhteiset toimintamallit. Esimiehettömän organisaation voidaan siis katsoa olevan melkein, mutta ei täysin hierarkiaton. Myös esimiehettömissä organisaatioissa työntekijät tarvitsevat erilaisia tukiverkostoja ja toimintamalleja työnteke-  
misen tueksi. Usein merkittäviin päätöksiin liittyy useampiakin henkilöitä kuin vain yksi päätöksentekijä eli asianosainen. Ilman esimiehiä toimivassa organisaatiossa voidaan ja tulee käyttää erilaisia toimintamalleja päätöksenteon tukena. (Laloux 2014a, 134, 151–153.)

Ensimmäisenä työkaluna esimiehettömässä organisaatioissa toimivan työntekijän tueksi käsitellään coaching eli valmennus. Tässä tutkimuksessa käytetään englanninkielistä sanaa coaching, sillä se on melko juurtunut käsite yritys-elämässä. Coaching on työntekijän oppimis- ja kehitysprosessi. Sen avulla pyritään auttamaan ihmistä löytämään ja ottamaan

käyttöönensä koko potentiaalinsa. Coachausta voidaankin käyttää Lalouxin (2014a, 157) mukaan yhtenä apuvälineenä ihmisen kokonaisvaltaisuuden tavoittelemisessa. Tällöin valmentajan eli coachin roolina on opastaa ihmistä oman suorituskykynsä sekä kehityksensä kasvattamisessa. Coachauksen periaatteena onkin ”auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan, niin että tämä voi saavuttaa tavoitteensa” (Suomen coaching-yhdistys 2019a). Organisaatiot voivat näin ollen valita erilaisia coacheja yksilöiden ja tiimien erilaisiin tarpeisiin. Coachausta tarjotaan paljon yrityksiin ulkopuolisena palveluna, mutta siihen tarjotaan myös koulutuksia. (Jones & Gorell 2014, 19–21; Suomen coaching-yhdistys 2019b.)

Coachaukseen syvennyttään International Coach Federation (ICF) -järjestön määritelmien avulla. ICF on maailman johtava coaching yhdistys. Se tarjoaa muun muassa apuvälineitä coachauksen harjoittamiseen sekä business coachaukseen. ICF:n nettisivuilla coaching on määritelty neljään osa-alueeseen, joita ovat perustan luominen, luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen, aktiivinen kuuntelu sekä tietoisuuden herättäminen. Perustan luomisen katsotaan sisältävän yhteistyösuhteen luomisen sekä sen eettisyyden noudattamisen. Eettisyydestä pitää huolta Suomessa Coachingin ja mentoroinnin eettinen toimikunta. Kyseinen toimikunta antaa apua muun muassa tilanteisiin, joissa coachin sekä valmennettavan välille on syntynyt jonkinlainen konflikti. (International Coaching Federation 2019; Coachingin ja mentoroinnin eettinen toimikunta 2019.)

Coaching perustuu tehokkaihin vuorovaikutustaitoihin sekä läsnäoloon. Tällä tarkoitetaan muun muassa coachin tehtävää olla joustava sekä luotettava henkilö valmennettavalleen. Coachin tulee pystyä ottamaan huomioon erilaisten tilanteiden aiheuttamat ja vaativat muutokset, jotta coachauksella voidaan saavuttaa sen työntekijälle luomaa tehokkuutta. Lisäksi coachin ja valmennettavan välinen positiivinen ja sujuva vuorovaikutus luo energiaa. Näihin lähtökohtiin voidaan liittää ICF:n (2019) esittelemä coachauksen osa-alue aktiivisen kuuntelun merkitys. Kuuntelun lisäksi coachin tehtävänä on esittää avoimia kysymyksiä, jotka mahdollisesti synnyttävät valmennettavan mielessä uusia havaintoja sekä mahdollisuuksia. Näin avointen kysymysten asettelulla pyritään synnyttämään uudenlaista oppimista ja kasvattamaan tietoisuutta asiaan liittyen. Avointen kysymysten asettelussa on kuitenkin tärkeää ymmärtää, kuinka kysymysten tulee viedä ajattelua asiakkaan tavoitteita kohti. Esimerkiksi coachauksen avulla henkilöä voidaan auttaa havaitsemaan ja torjumaan hänelle muodostuvia työntekoa tai vapaa-aikaa koskevia haasteita. Tätä tulisi pyrkiä toteuttamaan positiivisella coachauksella, jossa lähdetään pohtimaan yhdessä valmennettavan kanssa erilaisia toimintoja, jotka mahdollisesti luovat henkilölle uusia ideoita tilanteen selvittämiseksi. Tällä tavoin henkilö voi saavuttaa kasvua oman työnsä johtamistaidoissa. (International Coaching Federation 2019; Rosha & Lace 2016, 1, 11.)

Frederic Laloux (2014a, 100–103) määrittelee Teal-ajattelun sisältävän useampia eri vaihtoehtoisia toimintamalleja esimiehettömälle toiminnalle. Tässä kappaleessa niistä käsitellään päätöksenteolle määritelty neuvonantoprosessi. Neuvonantoprosessissa asianosaisen eli päätöksentekijän tulee hakea ja pyytää neuvoa päätöksenteon tueksi kyseisen tilanteen asiantuntijoilta. Asianosaisen ei ole kuitenkaan pakko toteuttaa tai ottaa käyttöön asiantuntijoiden antamia neuvoja ja ideoita, mutta hänen on vakavasti pohdittava ja mietittävä niiden tarkoitusta. Jotta päätöksentekoa voitaisiin ohjata vieläkin riskittömämpään suuntaan, tulee asianosaisen keskustella ja pyytää neuvoa myös heiltä, joita lopullinen päätös eniten koskettaa. Heidänkään kohdalla asianosaisen ei tarvitse toteuttaa kyseisten neuvojen ja mielipiteiden ohjeistamaa päätöstä. Neuvonantoprosessin ideana ei siis ole tehdä päätöksenteosta pitkää prosessia, jossa jokainen asiantuntija ja päätökseen liittyvä henkilö olisivat tyytyväisiä, vaan sen tarkoituksena on antaa päätöksentekijälle apuvälineitä suorittua mahdollisimman hyvin prosessista sekä itsensä että koko organisaation näkökulmasta. Mutkattomasti toimivan neuvonantoprosessin nähdään nostavan päätöksentekijän motivaatiota sekä oma-aloitteisuutta työtään kohtaan. (2015a 100-103) Koska keskijohtoa ei esimiehettömässä organisaatioissa ole, viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla mutkatonta ja läpinäkyvää työntekijöiden sekä toimitusjohtajan välillä. Neuvonantoprosessissa ylin johto eli toimitusjohtaja sekä omistajat saavat tietoonsa vaikeat tilanteet ja tehdyt päätökset suoraan päätöksentekijältä itseltään ilman välikäsiä.

### **3.3.2 Toimitusjohtajan rooli esimiehettömässä organisaatiossa**

Organisaatioilla on aina johto sekä toimitusjohtaja, jotka ovat muista katsottuna ”esimiesasemassa”. Jotta esimiehetön toimintamalli toimisi, Laloux (2014a, 237) on ehdottanut johdotoortaan roolin muuttuvan enemmän johtajasta esikuvaksi. Esikuvana toimiva toimitusjohtaja näyttäisi esimerkillään kuinka esimiehettömyyttä toteutetaan organisaatiossa ja kuinka organisaatio tällöin toimii. Toimitusjohtajan sekä johdon tulisikin olla täysin luopuneita ajatuksesta johtajuudesta sekä hierarkisen vallan käytöstä. Muun muassa Daniel Pink (2009, 51) antaa ohjeita, kuinka työssä voidaan harjoitella kyseisestä kontrolloinnista luopumista. Yhtenä esimerkkinä hän ehdottaa työntekijöiden mukaan ottamista tavoitteidenasetteluprosesseihin heti alusta lähtien. Tällaisen toiminnan on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumishalukkuuttaan työtään sekä projektia kohtaan.

Esimiehettömässä organisaatiossa toimivien johtoasemassa työskentelevien henkilöiden tulisi pyrkiä toiminnallaan estää, sekä jo aikaisessa vaiheessa huomata organisaation sisälle muodostuvia valtasuhteita. Monissa organisaatiomalleissa henkilökunnan katsotaankin työskentelevän ”alistetussa” asemassa johdotoortaan nähden. Teal-mallissa esiteltynä merkittävänä erona onkin, kuinka esimiehettömässä organisaatiossa henkilökunnan ja



johtoportaan tulisi olla mahdollisimman lähellä toisiaan varsinkin kun puhutaan päätöksenteosta. Tällaisen läpinäkyvän toiminnan ajatellaan olevan yhtenä lähtökohtana esimiehettömän toimintamallin toteutumiselle. (Laloux 2014a, 237.)

Esimiehettömissä organisaatioissa toimitusjohtajan rooli on olla yrityksen keulakuva ja henkilö, kuka seuraa organisaation toimintaa sisältä päin ja estää mahdollisten valtasuhteiden muodostumista. Hänen tulee joustavasti ja innostavasti opastaa työntekijöitään toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Toimitusjohtajan yhtenä tärkeimpänä roolina esimiehettömässä organisaatioissa on edellä mainittujen asioiden lisäksi työntekijöiden ohjaaminen itseohjautuvuuteen, kokonaisvaltaisuuteen sekä tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Henkilönä toimitusjohtajan tulee lisäksi olla luotettava, työntekijöitä lähellä oleva henkilö, joka ei aseta itseään heidän yläpuolelleen. Hänen tulee myös kannustaa työntekijöitä luovuuteen ja riskien ottoon ilman epäonnistumisen pelkoa. Jotta luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan todella toteuttaa sen täydessä mittakaavassa, tulee henkilökunnan myös kokea työympäristö luotettavaksi sekä työntekijää itseään arvostavaksi. Työntekijän kokiessa arvostusta sekä luottamusta johdon ja toimitusjohtajan kannustaessa suurempaan riskinottoon, katsotaan sen parantavan pitkällä tähtäimellä muun muassa organisaation tehokkuutta sekä työntekijän henkilökohtaista oppimista. Toimitusjohtajan avoin ja läpinäkyvä suhde työntekijöihin sekä esimerkillinen toiminta ovat täten merkittäviä asioita esimiehettömissä organisaatioissa. (Amible & Khairi 2008, 100–109; Laloux 2014a, 237–248, 251.)

## 4 Empiirinen tutkimus

Esimiehetöntä ja itseohjautuvaa organisaatiomallia lähdettiin tutkimaan neljän case-kuvauksen kautta haastatteleamalla HRM Partners Oy:ta, TeliaSoneraa, Nitor Creations Oy:ta sekä Wunderdog Oy:ta. Case-tapaukset vastaavat tutkimuskysymyksiin toimintamallin toteutuksesta sekä toiminnasta, toimitusjohtajan roolista, toimintamallin tuottamaa lisäarvosta sekä lisäarvon mittaamisesta. Luku aloitetaan tutkimusmenetelmän sekä tiedonkeruumenetelmän esittelemisellä, jonka jälkeen haastattelutulokset esitetään tapauskohtaisesti.

### 4.1 Tutkimuksen toteutus tapaustutkimuksena kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin

Tutkimustulokset on esitelty case-tapauksina. Case-tapauksiin haastateltuja yrityksiä ovat HRM Partners Oy, TeliaSonera, Nitor Creations Oy sekä Wunderdog Oy. Nämä case-tapaukset esitellään haastattelujen teemojen (itseohjautuvuus ja esimiehettömyys) pohjalta yrityksien toiminnan kuvailuna sekä merkityskokonaisuuksien jäsentelyinä. Yritykset pyrittiin valikoimaan eri toimialoilta, jotta tutkimustuloksissa päästäisiin mahdollisesti monipuoliseen ja mielenkiintoiseen lopputulokseen. Nämä merkityskokonaisuudet nousevat esille tutkimustuloksissa, joissa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 84–86.)

Tutkimustuloksissa esitellään yrityksen taustat, toimiala sekä arvot, jotta pystytään vielä paremmin ymmärtämään yrityksen tarkoituksenmukaista strategista ajattelua tutkimustulosten mahdollisimman kattavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi yritysten arvojen avaaminen helpottaa ymmärtämään ja havainnoimaan yritysten toimintatapoja (Puusa ym. 2014, 18). Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus eli case-tutkimus. Case-tutkimusmenetelmän tarkoituksena on avata mahdollisimman tarkasti yrityksen toimintatapoja ja näkemyksiä itseohjautuvuuteen sekä esimiehettömyyden toteutukseen liittyen. Tutkimusmenetelmä analysoidaan sanallisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, osio 5.5.)

Tapaustutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena yksilöhaastattelumenetelmällä. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia muun muassa kysymyksiin miksi ja miten. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä haastattelu on hyvin joustava. Joustavuus syntyy muun muassa siitä, kuinka haastattelija saa itse päättää miten hän haluaa haastattelun toteuttaa ja missä järjestyksessä hän haluaa haastattelukysymykset esittää. Kvalitatiivisen haastattelumenetelmän vahvuutena ovatkin sen mahdollisuudet vuorovaikutteiseen keskusteluun sekä tarvittaessa lisäkysymysten tekemiseen. (Puusa ym. 2014, 85–86; Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–66.) Haastattelujen pohjalla käytettiin puolistrukturoitua tee-

mahaastattelua, jossa haastattelukysymykset oli jaettu teemoihin. Haastattelun teemoja olivat itseohjautuvuus ja esimiehettömyys. Haastattelun toteuttaminen teemailumenetelmän avulla auttoi haastattelijaa havainnoimaan haastateltavien omia mielipiteitä sekä käsityksiä kyseisistä teemoista. (Tuomi & Sarajärvi, 63–66.)

Kolme haastatteluista toteutettiin kasvotusten yksilöhaastatteluina haastateltavan työpaikalla. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse haastateltavan aloitteesta, sillä alkuperäinen tapa haastattelun toteuttamiselle videopuheluna Skype –palvelun avulla estyi teknisten ongelmien vuoksi. Puhelu kesti noin tunnin. Haastattelijalla kirjasi ylös haastattelun puhelun aikana. Kasvotusten pidetyistä haastatteluista kertyi nauhoitusta yhteensä 2 tuntia 56 minuuttia ja 46 sekuntia. Nauhoitukset litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi ja niistä muodostui yhteensä 15 sivua. Lisäksi HRM Partnersilta haastatellulle Nina Smidtslundille lähetettiin luettavaksi heidän tutkimustuloksensa. HRM Partnersin tutkimustuloksiin on näin ollen saatu lisättyä tietoa, jota ei tullut esille haastattelussa.

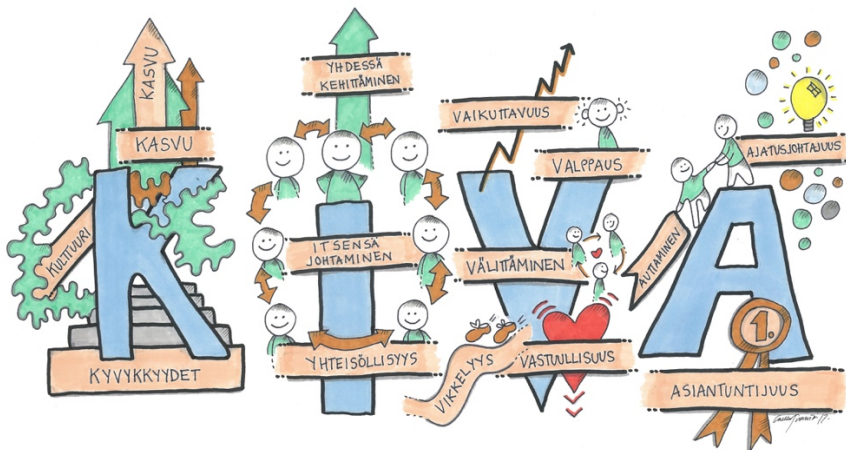
Haastattelupyynnöt lähetettiin yrityksissä toimiville henkilöille, joilla pääteltiin olevan eniten tietoa itseohjautuvuuden sekä esimiehettömyyden toteutumisesta organisaatiossa. Myöntävän vastauksen jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin aika yhdelle haastattelulle, jonka jälkeen haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville. Haastattelijalle haluttiin lähettää etukäteen haastattelupohja, joka sisälsi kysymykset sekä niiden muodostamat teemat. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa yksi (1) tunti. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2018 kahtena maanantaina 3.12 ja 10.12 sekä kahtena keskiviikkona 5.12 ja 12.12.

## **4.2 HRM Partners Oy:n esittely**

HRM Partners Oy on valmentamiseen erikoistunut osakeyhtiö, joka on toiminut alalla jo 25 vuotta. Yhtiö on osa kansainvälistä Arbora-allianssia, jolla on partnereita 30:stä maasta eri puolilta maailmaa. Arbora-allianssissa mukana olevat yritykset tarjoavat asiakkailleen uudelleensijoittumispalveluita. HRM Partnersin toimialana on liikkeenjohdon konsultointi eri johtamisen osa-alueilla tarjoamalla uudelleensijoittumisohjausta, erilaisten projektien suunnittelua ja toteutusta sekä asiantuntijapalveluja muutoksen läpivientiin ja johtamiseen. Heidän keskeisimpiä palveluitaan ovat valmennukset, ura- ja business coaching sekä uudelleensijoittumisohjaus. Lisäksi HRM Partners haluaa olla läsnä asiakasyritystensä muutostilanteissa. (Arbora 2017; HRM Partners 2018; Kauppalehti 2018; Nina Smidtslund 21.2.2019.)

#### 4.2.1 Yhtiön arvot ja missio

Yhtiön missiona on auttaa yrityksiä luomaan muutoksen avulla työympäristöä mielekkäämmäksi ja työelämää merkityksellisemmäksi. Myös yhtiön arvolupauksessa todetaan, että ”ihmiset, jotka kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä voivat hyvin ja saavat aikaan parempia tuloksia”, (HRM Partners 2018). Yrityksen toiminta kulminoituukin heidän kehittelemäänsä KIVA-kulttuuriin, joka edistää muun muassa yhtiön kilpailu- ja uudistumiskykyä. Kirjaimet ja niiden sisällöt muodostavat kokonaiskuvan yhtiön toimintaperiaatteista sekä arvoista. KIVA-kulttuuriin on esiteltynä visuaalisesti kuvassa 1, joka löytyy myös HRM Partnersin nettisivuilta (HRM Partners 2018).



Kuva 1. KIVA-kulttuuri HRM Partners Oy

HRM Partners Oy:lta haastateltavana oli Nina Smidtslund, joka on työskennellyt yhtiössä jo 19-vuoden ajan. Hän toimii yrityksen henkilöstöpäällikkönä sekä uravalmentajana. Hän kertoo organisaation toimineen itseohjautuvasti sen alusta lähtien työntekijöiden työskennellessä hyvin oma-aloitteisesti ja omaa työtään johtaen. Työskentelytapaa ei oltu silloin vielä määritelty itseohjautuvuudeksi, koska organisaatorakenne oli vielä varsin perinteisen hierarkkinen. Smidtslund (3.12.2018) kokee itseohjautuvuuden olevan ”johtajuuden omaksu- mista osaksi omaa toimintaa”. Tällä hän tarkoittaa halua ja osaamista ottaa vastuuta omasta työstä sekä omaan työhön liittyvästä päätöksenteosta organisaation etu huomioiden. Lopuksi itseohjautuvuutta sekä oppimista edistetään siihen ohjaavan organisaatiomallin lisäksi sisäisten coachien avulla sekä oppimismallin 70-20-10 keinoin. Oppimismallissa 70-prosenttia asioiden oppimisesta katsotaan tapahtuvan itse työssä omaa työtä tekemällä ja 20-prosenttia yhdessä tekemällä sekä muilta oppimalla. Näin loput 10-prosenttia tapahtuvat varsinaisen koulutuksen ja valmennuksen kautta. HRM Partnersilla oman työnsä johtamisen lisäksi halutaan kannustaa henkilöstöä ymmärtämään työelämän erilaisia muutoksia ja

ilmiöitä esimerkiksi yrityksen ulkopuolisella koulutustarjonnalla, kuten mahdollisuuksilla osallistua fyysisesti tai LiveStreamin kautta Slush tai Nordic Business Forum tapahtumiin.

Haastattelussa käsiteltiin paljon HRM Partnersin KIVA-kulttuuria, jossa kirjainten merkitykset käytiin läpi perusteellisemmin kuin mitä yrityksen nettisivuilla on nähtävissä. KIVA-kulttuurin K-kirjain kuvaa kasvua, kulttuuria ja kyvykkyksiä, joita henkilöstö edistää kolmen ryhmän kautta. Ryhmien tarkoituksena on pyrkiä edistämään yrityksen toimintaa sekä jatkossa edistää brändiä. (HRM Partners 2018.) Yhdessä ryhmistä pohditaan tapoja lisätä ketterää Lean-ajattelua eri prosesseihin, jonka avulla pystytään lisäämään ketteryyttä. Kaikki kolme ryhmää toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jonka avulla pystytään hyödyntämään osaamista mahdollisimman laajasti. Smidtslund (3.12.2018) lisää vielä, ettei työntekijöiden kuitenkaan tarvitse mennä mukaan mihinkään ryhmään, jos he eivät sitä itse halua.

Kirjain I pohjautuu johtamisen periaatteisiin eli itsensä johtamiselle sekä työntekijöiden yhteisöllisyydelle. Se on lähtökohta tavalle toimia yhteisöllisesti ja johtaa itseään, jonka tuloksena on asioiden kehittäminen sekä kehittyminen yhdessä. HRM Partnersilla (2018) tarjotaankin henkilökunnalle sisäistä coach-palvelua yhtenä mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa sekä itseään. Kirjain V kokoaa yhteen periaatteen, miten yhtiössä toimitaan. Smidtslund (3.12.2018) esittelee yrityksen arvojen näkyvän voimakkaasti V-kirjaimessa, jossa työntekemisen keskiössä nähdään olevan asiakkaat sekä heistä välittäminen. Hän kokee HRM Partnersin henkilökunnalla olevan ”auttaminen DNA:ssa.” Työntekijöiltä odotetaan vastuullisuutta sekä halua vaikuttaa asioihin ja toimia vaikuttavasti. Lisäksi ”vikkelyys” ja ”valppaus” kuuluvat yrityksen arvoihin ja V-kirjaimen sisältöön. Lopuksi kirjain A kertoo sen, miten organisaatiossa halutaan tekemisen näkyvän asiakkaille auttamisena, ajatusjohtajuutena ja asiantuntijuutena. (HRM Partners 2018; Smidtslund 3.12.2018.)

#### **4.2.2 Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo**

Nina Smidtslund (3.12.2018) pohtii ja esittää itseohjautuvuuden tuomaa lisäarvoa olevan organisaatiolle sitä, miten työelämän muutos ymmärretään ja kuinka sen mukaan osataan toimia yrityksessä. Hänen mukaansa HRM Partnersilla ”osataan tuoda asiat yritykseen sisään ja näin kehittää ketterämmin meidänkin toimintaa” (Smidtslund 3.12.2018). Lisäksi itseohjautuvuuden avulla asiakaskokemusta on yhä enemmän pystytty tuomaan työn tekemisen ytimeen. Asiakkaiden tarpeisiin halutaan pystyä vastaamaan sellaisilla ratkaisuilla, joita juuri he tarvitsevat. Tähän Smidtslund (3.12.2018) lisääkin, kuinka ”lisäarvo on meille ollut sitä, että pystymme ymmärtämään asiakastakin paremmin.” Tässä hän painottaa työntekijöiden roolin tärkeyttä. Kun työntekijät toimivat itseohjautuvasti, he pystyvät tekemään

päätöksiä nopeammin. Itseohjautuvuus koetaan näin oman toiminnan sekä asiakkaalle näkyvän toiminnan ketteröitymisenä.

Nina Smidstlund (3.12.2018) esittää yhtenä vaikuttajana esimiehettömän toimintamallin käyttöönotolle sen mahdollisuuden ketteröittää toimintaa. Muun muassa ketterä kehittyminen on auttanut organisaatiota pysymään mukana koventuneessa kilpailussa. Yhtenä esimiehettömyyden tuomana lisäarvona koetaankin sen tuoman mahdollisuuden luoda ”ketterämpien palveluita asiakkaille” sekä ”tuottamalla ketterämpää kehitystä itselle kuin asiakkaalle”. Esimiehetön toiminta on myös opettanut organisaatiota sekä sen työntekijöitä katsomaan eritavalla yrityksen ulkopuolella olevia asioita. Organisaatiossa autetaan asiakkaita unohtamatta sitä, että he ovat myös itse mukana muutoksessa. Muutoksen ymmärtämisen lisäksi esimiehettömyyden avulla on pystytty kehittämään ”verkostokyvykkyyttä” parhaimpien liiketoimintakumppaneiden ketterämpään löytämiseen.

#### **4.2.3 Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden käyttöönotto, toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli**

Esimiehettömyys on tuonut paljon hyvää HRM Partnersille, mutta siinä on ollut myös omat haasteensa. Smidstlundin (3.12.2018) mielestä yrityksen olisi hyvä tietää ”onko ihmisillä kykyä ottaa johtajuutta osaksi työtään?” Hän esittelee yleisellä tasolla esimiehettömyyden käyttöönottamisen haasteina olevan muun muassa työntekijöiden itsensä johtamisen ”mindsetin” omaksuminen. Jos henkilö kokee oman työnsä johtamisen haasteellisena, se voi luoda tiettyjä ongelmia muun muassa ajankäytön hallinnan sekä päätöksenteon kanssa. Kun esimies ei tule kertomaan miten ja miksi jotakin tehdään, joutuu työntekijä itse päättämään ja ottamaan vastuuta siitä, kuinka hän haluaa työtään ja projektiaan toteuttaa. Jos työntekijän peruspiirteistä siis puuttuu itsensä johtamisen ”mindset” ja vastuun ottaminen, voi olla vaikeaa alkaa toteuttaa esimiehettömyyden toimintamallia. Smidstlund (3.12.2018) kokee mindsetin omaksumisen olevan heillä hyvällä tasolla, joka on vaikuttanut toimintamallin positiiviseen toteutumiseen. Yhtenä kehitettävänä asiana hän kuitenkin nostaa esille ajan löytämisen asioiden kehittämiseksi, johon he pyrkivät luonnollisella oppimisella työntekemisen aikana.

Keskusteltaessa esimiehettömyydestä Smidstlund (3.12.2018) kertoo, kuinka HRM Partnersilla ajatus toimintamallin muutoksesta lähti liikkeelle sen omista työntekijöistä. Työntekijät pohtivat ja esittivät ajatuksen toiminnasta ilman esimiehiä. Lopulta kyseistä ajatusta lähdettiin toteuttamaan. Nykyään työyhteisöä kutsutaan muun muassa ”heimoksi” (HRM Partners 2018). Esimiehettömyydellä haluttiin tuoda työskentelyyn strategisempaa ajattelukykyä, jolloin tavoitteisiin mahdollisesti päästäisiin ketterämmin. Smidstlundin (3.12.2018)

mukaan esimiehettömässä toiminnassa tämä toteutuu muun muassa siten, että ihmiset ymmärtävät kunnolla roolinsa sekä vastuunsa yrityksessä. Työntekijöiltä myös vaaditaan kykyä tehdä vaikeitakin päätöksiä. Smidtslund (3.12.2018) ajattelee itsehjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin toimivan parhaiten asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ihmiset osaavat kantaa vastuuta omasta tekemisestään sekä tuloksistaan, ja jossa ihmisillä on vahva keskinäinen luottamus.

Haastattelun lopulla kävimme vielä läpi toimitusjohtajan roolia itseohjautuvassa ja esimiehettömässä organisaatiossa. Smidtslund (3.12.2018) esittelee toimitusjohtajan roolin ”toimia suunnannäyttäjänä” sekä ajatusjohtajana. Hän painotti hyviä viestintätaitoja ja niiden merkitystä sekä yrityksen sisäisille että ulkopuolisille sidosryhmille. Näin toimitusjohtajan yhtenä roolina on toimia yrityksen keulakuvana.

### **4.3 TeliaSoneran esittely**

Telia on Ruotsissa vuonna 1855 perustettu teleoperaattoriyritys, joka tarjoaa teknologiapalveluita sekä -tuotteita asiakkailleen. Tämä ruotsalainen yhtiö rantautui Suomeen vuonna 1855. Telian fuusioituessa suomalaisen Sonera-operaattorin kanssa vuonna 2002 muodostui TeliaSonera. Kyseisen fuusioitumisen jälkeen yhtiö (TeliaSonera) laajeni myös muihin Pohjoismaihin sekä Baltian maihin Viroon, Latviaan sekä Liettuaan muodostaen Telia Companyn. Vuonna 2018 Telia Companylla oli noin 20 439 työntekijää. Suomen yksiköstä käytetään nimeä Telia Finland Oyj, jossa työskenteli vuonna 2017 noin 2 900 henkilöä. Nykyään Telia Company toimii viidenneksi suurimpana teleoperaattoriyhtiönä Euroopassa. (Kauppalehti 2019c; Kauppalehti 2019d; Telia 2018; Telia Company 2019.) Telia Finland Oyj:ltä haastateltavana oli heidän osastopäällikkönsä Satu Orpana (5.12.2018), joka vastaa yritysasiakkaiden asiakaspalvelukokonaisuudesta. Orpana on ollut töissä Telia Companylla jo 20-vuoden ajan ja saanut mahdollisuuksia toteuttaa itseään erilaisissa tehtävissä.

#### **4.3.1 Yhtiön arvot ja missio**

Telia Companyn Suomen nettisivuilla esitellään yrityksen arvot, jotka ovat dare (uskaltaa), care (välittää) & simplify (yksinkertaista). Nämä arvot esitellään pohjana yrityksen kulttuurille sekä ”sille, miten työskentelemme yhdessä kohti tavoitteitamme” (Telia 2018). Orpanan (5.12.2018) haastattelu vahvistaa tätä määritelmää painottamalla arvojen tärkeyttä ja kuinka ne ovat ”vahvasti sidottu kokonaissuoriutumiseen”. Hän esittelee ensimmäisenä uskalluksen (dare), jonka katsotaan sisältävän vastuunottamista sekä rohkeutta. Vastuunottaminen sisältää työnantajan uskallusta jakaa vastuuta työntekijöilleen, joka peilautuu luottavuutena. Rohkeudella taas tarkoitetaan henkilön kykyä ottaa riskejä muun muassa kokeilemalla erilaisia asioita. Telialla työntekijöille annetaankin mahdollisuus kyseenalaistaa

tekemistä ja hakea uusia ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Tällaisella ”kokeilukulttuurin” vahvistamisella pystytään toimimaan ketterästi (Orpana 5.12.2018).

Välittämisen arvon katsotaan kohdistuvan sekä asiakkaisiin että kollegoihin. Välittäminen toteutuu yrityksen toimintatavassa asettaa asiakkaat ohjaamaan yrityksen kaikkea tekemistä. Kollegoista välittäminen näkyy taas toisten auttamisena, onnistumisina ryhmissä sekä avoimena kulttuurina. Tämä avoinkulttuuri mahdollistaa vuorovaikutuksen, jossa kollegoita, kuten asiakkaita, arvostetaan ja kuunnellaan. Lopuksi, kolmantena arvona on yksinkertaistaminen (simplify) sanan kyseisessä merkityksessä. Orpana (5.12.2018) esittää Lean-toimintamallin käytön hyödyntämisen olevan tärkeä osa yksinkertaistamisen arvoa. Toiminnan jatkuvalla yksinkertaistamisella sekä turhien työvaiheiden karsimisella päästään ”jouhevasti” eteenpäin. Lisäksi, kyseisen arvon toteutumiseksi pidetään tärkeänä toiminnan läpinäkyvyyttä. Yrityksessä halutaan tukea läpinäkyvyyttä sillä, että ”mahdollisimman paljon tietoa olisi kaikkien saatavilla”, Orpana (5.12.2018).

#### **4.3.2 Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo**

Itseohjautuvuuden tuomana lisäarvona Telialle Orpana (5.12.2018) esittelee edellä mainittuja asioita, kuten vaikutusmahdollisuuksien kasvun sekä henkilökohtaiset kasvutarinat. Kasvaneet vaikutusmahdollisuudet ovat tuottaneet nopeampaa ratkaisukeskeisyyttä ”asiakkaille näkyvänä sujuvampana palveluna” (Orpana 5.12.2018). Hänen mukaansa kasvutarinat ovat lisänneet ihmisten kykyä löytää omia vahvuuksiaan, joka on tuonut lisäarvoa työntekemiseen. Lisäksi henkilöstökyselyissä on näkynyt positiivista kasvua työntekijöiden sitoutuneisuuden suhteen.

Esimiehettömyyden tuomaa lisäarvoa Orpana (5.12.2018) määrittelee olevan sen tuoma avoimuus ja läpinäkyvyys. Konkreettiset asiat jalkautuvat tekemiseen nopeammin, minkä lisäksi erilaisia asioita on pystytty kokeilemaan joustavasti. Hänen mukaansa toiminnan on koettu lisäävän innovointia yrityksen sisällä. Ihmisillä on ollut enemmän rohkeutta tuoda erilaisia asioita ja ideoita esille, kun on mahdollistettu ”out of the box” – ajattelua. Esimiehettömyyden tuottama out of the box – ajattelu on tuonut esille uutta substanssiosaamista, kun on löydetty ”uudenlaisia ideoita ja innovaatioita” (Orpana 5.12.2018).

Itseohjautuvuuden sekä esimiehettömyyden tuottamaa lisäarvoa ei kuitenkaan erikseen mitata. Kuitenkin tiettyjen konkreettisten muutoksien Orpana (5.12.2018) pohtii olevan peräisin toimintamallin käyttöönotosta. Muun muassa tuottavuudessa on havaittu selkeää kasvua ja osaston sairaspöissaolosten määrän on nähty kääntyneen laskusuuntaan. Lisäksi Or-



pana (5.12.2018) kertoo kuinka jo rekrytointitilanteessa hakijoille on kerrottu miten esimiehettömyys näkyy työpaikalla ja mitä hakijalta tällöin työssään odotetaan. Nimenomaan esimiehettömän toimintamallin esille tuominen on saanut ihmisiä hakeutumaan heille kesätöihin.

#### **4.3.3 Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden käyttöönotto, toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli**

Orpana (5.12.2018) puhuu itseohjautuvuudesta omasta näkökulmastaan, mutta kertoo konsernitason agendalla olevan self-leadershipin eli itsensä johtamisen. Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat osa Telian kulttuuria, joka esitellään erikseen yrityksen nettisivuilla (Telia 2018). Suomen osalta Orpana (5.12.2018) esittelee itseohjautuvuuden käyttöönoton syitä jakamalla niitä sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä toimintamallin soveltamiseen liittyviä tekijöitä olivat pyrkimys ja halu nostaa henkilöstön sisäistä motivaatiota siten, että he pystyisivät vaikuttamaan asioihin ja käyttämään vahvuuksiaan yhteisössä, johon he kokevat kuuluvansa. Ulkoisena tekijänä oli tarve saavuttaa nopeampaa reagointikykyä sekä asiakkaiden että yrityksen sisäisten asioiden kohdalla. Organisaatiossa ymmärrettiin, kuinka tärkeää on pystyä reagoimaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja kuinka koko henkilöstön kapasiteetin hyödyntäminen voisi osaltaan mahdollistaa tätä. Lisäksi Orpana (5.12.2018) kokee nuoremman sukupolven oppineen jo opinnoissaan itseohjautuvuuteen, kun opiskelumuodot ja odotusarvot ovat erilaiset. Nämä tulevaisuuden työntekijät tulevat hänen mukaansa olemaan kilpailuetu, kun puhutaan hyvistä tekijöistä.

Itseohjautuvuus näkyy Orpanan (5.12.2018) mukaan työskentelyssä organisaation arvojen mukaisesti. Itseohjautuvuus on muun muassa parantanut työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia yrityksen asioihin. Lisäksi itseohjautuvuus on muodostanut henkilökohtaisia kasvutarinoita yrityksen sisällä. Työntekijät ovat löytäneet omia vahvuuksiaan ja ottaneet vahvempaa roolia omalla osastollaan, joka näkyy positiivisena henkilökohtaisena kasvuna. Orpana lisää vielä yhtenä itseohjautuvuuden tuomana muutoksena avoimemman keskustelukulttuurin toteutumisen kollegoiden kesken, kun keskinäinen luottamus ja yhteenkuuluvuudentunne on lisääntynyt. Tähän on vaikuttanut muun muassa palautekulttuurin kehittyminen avoimemmaksi.

Telian Suomen yksikössä esimiehettömyyden käyttöönottamisen käynnistettiin henkilökunnan aloitteesta. Suomessa ajatusta lähdettiin toteuttamaan tekemällä workshoppeja SWOT-analyysin kautta henkilökunnan kanssa. Oltiin todettu, että ”johtamisen täytyy uudistua jollakin tapaa” (Orpana 5.12.2018). Esimiehettömyyden lanseeraaminen aloitettiin Suomessa

pilotilla, jossa 10 henkilön tiimi toimi esimiehettömästi kuuden (6) kuukauden ajan. Ajanjaksoa analysoitiin ja vertailtiin muihin esimiehetöntä toimintamallia käyttäviin organisaatioihin kuten Vinciin. Koska pilotin tulokset olivat rohkaisevia, toimintamalli päätettiin laajentaa koko 100 henkilöä kattavalle hallinto-osastolle. (Orpana 5.12.2018).

Esimiehettämyys toteutuu Teliällä Suomen hallinto-osastolla erilaisten tukirakenteiden avulla, joista Orpana (5.12.2018) nosti esille kaksi. Ensimmäisenä tukirakenteena ovat ammatillisesti pätevöityneet ”business coachit”, jotka vastaavat henkilöstön kehittämisestä fasilitoimalla ja mentoroimalla. Business coachit voivat olla talon sisäisiä henkilöitä, jotka ovat hankkineet coachin pätevyyden. Toisena tukirakenteena ovat niin sanotut solut. Osastolla ei puhuta tiimeistä, vaan soluista, jotka muodostuvat 7-10 henkilöstä. Solussa mietitään miten tavoitteita lähdetään työstämään ja lopulta toimenpidesuunnitelmat muodostetaan itsenäisesti solun sisällä. Kaikki toiminta rakentuu siis solussa. Yrityksellä on lisäksi käytössä johtoryhmä, joka koostuu eri solujen jäsenistä. Nämä johtoryhmään kuuluvat solun jäsenet pitävät huolen, että ”päätökset jalkautuvat kaikille tietoon” (Orpana 5.12.2018). Päätökset eivät siis tule ylhäältä määriteltynä, vaan ne ovat tiedotteita johtoryhmässä keskustelluista asioista. Jotta kyseiset päätökset toteutuisivat esimiehettömästi, kaikkia solujen jäseniä kuullaan ja päätöksistä keskustellaan solujen sisällä. Jos päätöksestä nousee esiin haasteita tai erimielisyyksiä, päätökset nostetaan takaisin johtoryhmään solujen sisällä käytävien keskustelujen pohjalta. Tällä tavoin ongelmia halutaan ratkaista joustavasti ja yhdessä. (Orpana 5.12.2018.)

Itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin soveltaminen yritysten toimintaan on Orpanan (5.12.2018) mielestä ”organisaation lähtötilanteesta riippuvainen.” Hän ei halua verrata erilaisia toimintamalleja keskenään, vaan kokee organisaatioiden nykytilanteen määrittelevän sen, miten yritysten kannattaisi ryhtyä toteuttamaan strategiaansa. Orpana (5.12.2018) pitääkin esimiehettämyyden toimintamallia yhtenä vaihtoehtoisena keinona uudistaa johtamista. Hän ei poissulje mitään organisaatioita, joka ei voisi toteuttaa kyseistä toimintamallia. Kuitenkin yhtenä haasteena esimiehettömässä toimintamallissa Orpana (5.12.2018) kokee sen lanseeraamisen koko organisaatioon yhdellä kertaa. Hänen mielestään esimiehettämyyden kanssa olisi ”hyvä lähteä vaiheittain liikkeelle”. Lisäksi hän kokee joidenkin ihmisten kaipaavaan lähiesimiestyötä. Teliäsoneralla Suomessa on muutettu vuoden aikana sisäisiä tukimalleja, jotta apu olisi helpommin saatavilla. Tästä organisaatio on saanut positiivista palautetta.

Lopuksi Orpana (5.12.2018) pohtii toimitusjohtajan roolin Teliällä olevan laaja, sillä organisaatio on suuri. Yleisellä tasolla toimitusjohtaja luo toimintaedellytyksiä yritykselle sekä

omalla toiminnallaan tuo tiettyä kulttuuria organisaation sisälle. Suomen osastolla toimitusjohtaja ei ollut mukana esimiehettömyyden lanseerauksessa yksikköön eikä ideaa tarvinnut häneltä hyväksyttää. Tässä hän painottaakin yksiköiden vahvaa valtaa ja vastuuta. Suomen yksikön on annettu toimia hyvin itsenäisesti. Lisäksi yhtenä mielenkiintoisena näkökulmana Orpana (5.12.2018) kertoo, kuinka esimiehettömyys on käytössä tällä hetkellä Teliällä vain Suomen yksikössä ja sen hallinto-osastolla. Esimiehettömyyden toimintamallin toimintaa ja toteutusta on esitelty muun muassa Telian Ruotsin, Norjan, Tanskan sekä Liettuan yksiköille. Esimiehetön toimintamalli on Orpanan (5.12.2018) mukaan tuonut Suomen yksikölle positiivista sisäistä näkyvyyttä koko yhtiössä, sillä ihmiset ovat kiinnostuneita asiasta ja haluavat kuulla siitä lisää.

#### **4.4 Nitor Creations Oy:n esittely**

Nitor Creations Oy, lyhemmin tunnetulta nimeltään Nitor, on vuonna 2007 perustettu digitaalinen insinööritoimisto, joka toimii atk-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointialalla tarjoamalla tietojenkäsittelypalveluita ja niihin liittyviä tehtäviä, kuten ohjelmistonkehitys-, konseptisuunnittelu- sekä koulutuspalveluita. Nitor kuvaa toimintaansa sanalla ”kokonaisketteryys”, joka on ketterää toiminnan kehittämistä sekä ratkaisukeskeisyyttä. Yrityksessä uskotaan voimakkaasti omaan toimintaan ja osaamiseen, jonka ansiosta he tarjoavat asiakkailleen koo-deistansa ”ikitakuun”. Lisäksi Nitor on saavuttanut lukuisia palkintoja vuosien varrella, joista viimeisimpänä olivat Great Place To Work – kilpailussa saavutetut Suomen paras sekä Euroopan toiseksi paras työpaikka vuonna 2018. (Kauppalehti 2019a; Nitor 2019.) Opinnäytetyöhön Nitorilta haastateltiin Sami Lappeteläistä (10.12.2018), joka on työskennellyt organisaatiossa puolitoista vuotta. Hän vastaa People Operations toiminnoista, kuten rekrytoinnista, perehdytyksestä, kulttuurikehitystoiminnasta sekä oppilaitosyhteistyöstä. Lappeteläisen (10.12.2018) viimeisten tietojen mukaan yrityksessä työskentelee yli 130 henkilöä.

##### **4.4.1 Yrityksen arvot ja missio**

Sami Lappeteläinen (10.12.2018) esitteli Nitorin viisi arvoa – tehokkuus, ketteryys, pragmaattisuus, intohimo ja yhtenäisyys. Nämä viisi arvoa ohjaavat yrityksen toimintaa silloin, kun työntekijän oma ”sisäinen kompassi” kaipaa tukea. Hänen mukaansa yrityksen arvot toimivat organisaation koko toiminnan taustalla ja näkyvät yksilön toiminnan tukijana sekä perustana. Muun muassa yhtenäisyyden arvo kattaa Nitorin toimintatavan, jossa erilaiset työalueet linkittyvät ”veikeällä tavalla” toisiinsa (Lappeteläinen 10.12.2018). Tämän avulla työntekijä voidaan vaatia hyvinkin samankaltaista osaamista ja kyvykkyyksiä, joilla Lappeteläisen (10.12.2018) mukaan pystytään mahdollistamaan Nitorin sisäistä liikkumista

sekä uusien haasteiden ja intohimon tavoittelua. Lisäksi arvojen merkitys näkyy Lappeteläisen omassa roolissa rekrytoijana, kun osa arvoista ”pujahtaa” rekrytointitilanteisiin mukaan.

#### **4.4.2 Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo**

Esimiehettömyyden tuomasta lisäarvosta Lappeteläinen (10.12.2018) tuo esille mielipiteensä siitä, kuinka ”kaikki turhahan on sinänsä hukkaa”. Tällä hän tarkoittaa sitä, kuinka turhan poistaminen työntekestä on jo lähtökohtaisestikin hyvästä. Hän puhuu esimiehettömyydestä työntekijöiden näkökulmasta, kuinka kyseinen tapa toimia sopii heille. Sen vaikutuksena on nähty olevan positiivinen motivaatio ja sitä kautta muodostunut tehokkuus. Lappeteläinen (10.12.2018) jatkaa keskustelua nostamalla esille esimiehettömyyden tuomat mahdolliset riskit ja haasteet, kun ihmiseltä vaaditaan itseohjautuvuutta. Osa ihmisistä ei kykene johtamaan itseään, jolloin he tarvitsevat jotakuta muistuttamaan itsensä kehittämisestä. Vaikka ihminen oppii työssään, on kuitenkin olemassa paljon asioita, jotka eivät tule siinä eteen. Yhtenä haasteena Lappeteläinen (10.12.2018) esittääkin mahdollisen itseohjautuvuuden alenemisen, sillä se ei koe sen olevan jatkuva tila ihmisessä. Jos ihmiselle syttyisi intohimo muihin tehtäviin, joista hänellä ei olisi paljoa tietoa, saattaisi itseohjautuvuuden taso laskea. Tällöin Lappeteläisen (10.12.2018) mukaan Nitorilla todennäköisesti pyrittäisiin yhteisöllisyyden arvon nimissä pitämään kyseistä henkilöstä huolta ”poimimalla” hänet väliaikaisesti jonkun nitorilaisen ohjaukseen. Muun muassa tämän perusteella Lappeteläinen (10.12.2018) kertoo uskaltavansa väittää, että ”tätä toimintatapaa (esimiehettömyyttä) ei voida tiputtaa mihin tahansa yritykseen, sillä kaikki ihmiset eivät ole valmiita itseohjautuvuuteen.” Hän korostaa sitä, kuinka ihmisillä on erilaisia motivaatiota synnyttäviä tekijöitä, jolloin kaikkia ihmisiä ei motivoi esimiehettömän toimintamallin vaatima itseohjautuvuus. Lopuksi Lappeteläinen (10.12.2018) pohjaakin ajatuksiaan siihen, kuinka esimiehettömyyden onnistumiselle olennaista ovat ihmiset, jotka ovat valmiita itsensä kehittämiseen sekä esimiehettömään toimintaan.

#### **4.4.3 Toimintamallin toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli**

Yhtenä merkittävänä erona aiempiin case-yrityksiin nähden (HRM Partners Oy sekä Telia-Sonera Finland) on Nitorin perustaminen esimiehettömäksi organisaatioksi. Heillä on toteutettu itseohjautuvuutta esimiehettömyyden lailla organisaation alusta lähtien. Lappeteläinen (10.12.2018) lainaakin omin sanoin Nitorin toimitusjohtajaa Matti Vilmiää itseohjautuvuuteen liittyen sanomalla ”jos ja kun me pyrimme rekrytoimaan Suomen parhaita työntekijöitä tänne – älykkäitä, osaavia, kokeneita – olisihan se naiivia olla käyttämättä sitä voimavaraa mitä siellä on”. Lappeteläinen (10.12.2018) allekirjoittaa lausumansa Nitorin toimitusjohta-

jan ajatuksen sillä, kuinka itseohjautuvuus tuo tehokkuutta yritykselle ja on sen arvojen mukaista toimintaa. Itseohjautuvuuden koetaan näin tuovan vapautta työntekijälle itselleen, kun hänellä ei ole ylimääräistä taakkaa muiden työtä kohtaan. Lappeteläinen (10.12.2018) lisää itseohjautuvuuden merkityksen olevan sen tuomaa tehokkuutta päätöksien tekemisessä, sillä työntekijät käyttävät konkreettisesti vähemmän aikaa siihen. Työntekijöille on annettu vapaus tehdä päätöksiä itse, eikä virheistä koskaan rangaista. Hän lisää vielä, kuinka Nitorin itseohjautuvuudenkulttuuri ohjaa työntekijöitä tekemään päätöksiä, oppimaan asioita ja yrittämään tarvittaessa uudelleen.

Lappeteläinen (10.12.2018) esittelee tehokkuuden mahdollistamisen sekä konkreettisen ajankäytön vähenemisen lisäksi ihmisissä näkyvän työmotivaation. Hän esittääkin itseohjautuvuudelle olennaisena käsitteenä luottamuksen. Nitorilla luottamus on ollut ”yksi suurimpia työmotivaatiotekijöitä, mitä väki arvostaa” (Lappeteläinen 10.12.2018). Lisäksi itseohjautuvuuden on katsottu olevan jo itsessään motivaatiotekijä työntekijöille Nitorilla eli nitorilaisille. Lappeteläinen (10.12.2018) mainitsee puhuttaessa sitoutumisesta, kuinka sitä ei voida suoraan korreloida itseohjautuvuuden kanssa, mutta kuinka se on osakseen nähtävissä. Muun muassa kukaan työntekijöistä ei ollut irtisanoutunut Nitorilta vuonna 2018 haastattelun ajankohtaan (joulukuuhun) mennessä.

Lähtökohdat esimiehettömyydelle Lappeteläinen (10.12.2018) esittää arvailuna samalla kuitenkin tuntien hieman yrityksen historiaa. Hänen mukaansa Nitorin kuusi perustajajäsentä halusivat luoda yrityksen, johon ei tarvita esimiehiä ja jossa ihmiset saavat työskennellä itseohjautuvasti. Kun yritys alkoi kasvamaan ”ei vaan tullut tarvetta rekrytoida ihmisiä, jotka olisivat kaivanneet esimiehiä” (Lappeteläinen 10.12.2018). Lappeteläinen (10.12.2018) tuo keskusteluun vastakkainasetteluna vanhan periaatteen tuotantolinjalla työskennelleistä ihmisistä, joita on pitänyt opettaa ja valvoa työssään. Työntekijät ovat silloin voineet kokea työympäristönsä epämiellyttäväksi eivätkä täten ole todennäköisesti olleet halukkaita tekemään yhtään sen enempää, kuin mitä heidän on ollut pakko. Nykypäivänä johtamismalleja on kuitenkin hyvin erilaisia, joista yhtenä työympäristöön voidaan tuoda esimiehettömyyttä sekä itseohjautuvuutta. Lappeteläinen (10.12.2018) pohtiikin ”jos kerran ollaan maailmassa, missä näin (esimiehiä) ei tarvitse olla, miksi tuoda sellaista rakennetta?” Hänen mukaansa itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaation onnistumiselle on olennaista ihmiset, jotka tykkäävät itseohjautuvasta ja esimiehettömästä toiminnasta sekä ovat luotettavia ja ”kypsiä” toimintamallin toteuttamiselle. Hänen mukaansa ”syy, miksi me (Nitorilla) ollaan menestytty näin on ne ihmiset, ei se malli” (Lappeteläinen 10.12.2018).

Sami Lappeteläinen (10.12.2018) esittelee Nitorin työnkuvan muodostuvan asiakasvastaavista, joille kohdistuu omille asiakkaille kommunikointi. Tämä toiminta toteutuu, kun projektiä lähdetään toteuttamaan jo olemassa olevalle asiakkaalle. Asiakasvastaavat ottavat silloin vastaan ne halukkaat työntekijät, joilta löytyy projektiin tarvittavaa osaamista. Asiakasvastaavat eivät missään vaiheessa toimi esimiehinä, mutta ovat kuitenkin kertomassa, kuinka kyseisessä asiakkuudessa toimitaan. Tähän tarvitaan itseohjautuvuutta, kun ihmisiltä vaaditaan työssään ”omistajuutta”. (Lappeteläinen 10.12.2018.)

Työntoteutumisen taustalla käytetään tukiverkostoa nimeltä kamu, joka auttaa työntekijöitä toimimaan esimiehettömässä organisaatiossa. Näitä coacheina toimivia vapaaehtoisia kamuja Nitorilla on yhteensä 33. Kamu ja työntekijä eli ”kaveri” tapaavat epämuodollisesti 2-6 kertaa vuodessa esimerkiksi lounaan yhteydessä. Kyseisen tapaamisen tai palaverin taustalla suositellaan lähtökohtaisesti käytettävän 8-10:stä osa-alueesta muodostuvaa ”mind-platter” runkoa, joka sisältää muun muassa kysymyksiä ravinnosta, unesta sekä ajasta toimistolla. Lappeteläinen (10.12.2018) painottaa tämän olevan vain yksi tapa toteuttaa kamu-toimintaa. Hän esittelee keskustelun kamun ja kaverin välillä olevan luottamuksellista. Niistä kirjataan ylös vain tulokset anonyymeina pisteytyksinä. Keskustelusta muodostuvia tuloksia käytetään ainoastaan siihen, että tiettyjä työorganisaatiossa tapahtuvia asioita ja muutoksia voidaan tarpeen tullen huomata. Lappeteläinen (10.12.2018) lisää loppuun, kuinka kamu-toiminta on yrityksessä laajasti käytössä, mutta se ei ole pakollista. Kamujen lisäksi Lappeteläinen (10.12.2018) esittelee Nitorilla toimivan palkitsemisvaliokunnan, joka kokoontuu noin kerran kahdessa viikossa ja muodostuu käytännössä kuudesta perustajajäsenestä, jotka päättävät isoista ja mahdollisista uusista investoinneista. Useimmat isot päätökset tehdään siis palkitsemisvaliokunnassa, ei niinkään toimitusjohtajan tai yhden työntekijän toimesta. Tällöin vältetään liian ison vastuun muodostumista yhdelle henkilölle.

Nitor tarjoaa yrityksen sisäistä coaching-palvelua, jossa sertifioutuja coacheja tulee pitämään vapaaehtoisille kamuille koulutusta. Lappeteläinen (10.12.2018) selventää, kuinka kyseinen coaching-koulutus ei ole vaatimuksena ”kamuilulle”. Sisäisesti tarjotun coaching-koulutuksen lisäksi Nitorilla kannustetaan itsensä kouluttamiseen tarjoamalla ulkopuolelta ostettuja koulutusmahdollisuuksia. Lappeteläinen (10.12.2018) kertoo käyttäneensä usein juuri tätä esimerkkinä Nitroilla tapahtuvasta esimiehettömyydestä, jossa koulutusmahdollisuuksien kohdalla on sisäisesti päädytty siihen, että ”ainakin viisi (5) päivää seminaareja tai koulutuksia missä päin tahansa on ok.” Lappeteläinen (10.12.2018) lisää, kuinka yrityksessä luotetaan ihmisen omaan arviointikykyyn siinä, mikä häntä itseään kouluttaa parhaiten. Tämä viisi päivää ei myöskään ole kiveen hakattua, vaan käytännön ohjeistus. Kaikki yrityksen työntekijät tietävät tämän periaatteen. Jos henkilö kokee haluavansa kouluttautua

enemmän kuin viisi päivää, saadaan sellaiset tilanteet lähes varmasti hoidettua. Lappeteläinen (10.12.2018) lisää tähän, että ”se ei tuntuisi yhtään nitorilaiselta, jos se olisi tiukat viisi päivää.”

Haastattelun lopulla keskusteltiin toimitusjohtajan roolista itseohjautuvassa ja esimiehettömässä organisaatiossa. Lappeteläinen (10.12.2018) esittelee toimitusjohtajan ”esimiehenä”, joka toimii organisaation viimeisenä henkilönä, jos asiat eivät toimi tai tarve niin vaatii. Hän esittelee lisäksi Nitorilla olevan käytössä termi ”Matti Fiksa”, jolla tarkoitetaan nykyistä toimitusjohtajaa ja kuinka hän tarvittaessa tulee ”fiksaamaan” tilanteen kuin tilanteen. Aiemmin toimitusjohtaja piti kahdenkeskisiä palavereita kaikkien kanssa, mutta nykyään suuren työntekijämäärän vuoksi sen on koettu työllistävän häntä tarpeettoman paljon. Läpinäkyvyydestä on kuitenkin pidetty huolta. Lappeteläinen (10.12.2018) lisää vielä, kuinka toimitusjohtajan rooli nähdään selkeänä koko organisaatioissa ja ihmisillä on suora keskusteluyhteys häneen.

#### **4.5 Wunderdog Oy:n esittely**

Wunderdog Oy on haastateltavista case-yrityksistä kaikista nuorin. Yritys on perustettu vuonna 2014 ja se toimii ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus toimialalla. Se tarjoaa asiakkailleen IT-palveluita sekä kyseisten palveluiden konsultointia. Lisäksi yrityksessä tehdään muun muassa tuotekehitystoimintaa sekä ohjelmistokehitystä. Vuoden 2017 joulukuussa yrityksen taloustiedoissa henkilöstön lukumäärän kerrottiin olevan 57. (Kauppalehti 2019b, Wunderdog 2019.) Opinnäytetyötä varten Wunderdog Oy:lta haastateltiin Meri-Tuuli Olkkosta (13.12.2018), joka on työskennellyt reilun puolenvuoden ajan yrityksessä huhtikuusta 2018 alkaen. Hänen työnkuvansa koostuu People Operation toiminnoista, joita ovat erilaiset HR:n tehtävät kuten työnantajanmielikuvan kehittäminen sekä rekrytointeihin osallistuminen.

##### **4.5.1 Yrityksen arvot ja missio**

Keskusteltaessa IT-alasta, Olkkonen (13.12.2018) esittelee työpaikkojen ”ylikuumentuneen” asiantuntijoille tarjottavien palkkojen sekä etujen osalta. Hän kokee organisaation kulttuurilla sekä yrityksen arvoilla olevan suuri merkitys kilpailussa parhaimmista työntekijöistä. Wunderdog Oy pyrkiikin Olkkosen (13.12.2018) mukaan kulttuurilupauksellaan tarjoamaan asiantuntijoille sellaisen organisaatiokulttuurin ja arvopohjan, jossa he haluavat työskennellä. Nämä kulttuurilupaukseen sisältyvät viisi arvoa ovat esiteltynä yrityksen nettisivuilla englanniksi. Arvot ovat käännettynä suomenkielelle: *Kaikista tärkeintä on, että me kaikki viihdymme työssämme; vältämme aktiivisesti asettamasta esteitä työllemme; arvos-*

*tamme kollegoiden onnistumisia yhtä paljon kuin omiamme; jaamme tietoa avoimesti ja reilusti kollegoiden välillä sekä kannustamme rohkeaan ja avarakatseiseen kokeilemiseen.* Olkkonen (13.12.2018) kertoo kyseisten arvolupausten olevan juuri työstön alla niin sanottuna ”kulttuurilupaus vol. 2:na.”

#### **4.5.2 Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuoma lisäarvo**

Itseohjautuvuuden tuottaman lisäarvon Olkkonen (13.12.2018) esittelee olevan ”kaksipuolinen asia”. Toimintatavan tulee tuottaa lisäarvoa sekä yksilölle että yritykselle, joilla on yhteinen päämäärä. Yksilölle itseohjautuvuus tarjoaa vastuuta ja vapautta kehittää itseään ilman rajoituksia ja hierarkiaa. Vastuuta tuo muun muassa itsensä johtaminen, oman työn johtaminen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Lisäksi Olkkonen (13.12.2018) kokee vastuun ja vapauden toteutumisen olevan asiantuntijatehtävissä toimivalle henkilölle suuri motivaatiota synnyttävä tekijä. Hän ajatteleekin motivoituneen itseohjautuvan työntekijän tuottavan lisäarvoa yritykselle, joka vie työskentelyllään yritystä eteenpäin.

Keskusteltaessa esimiehettömyyden tuottamasta lisäarvosta yritykselle, Olkkonen (13.12.2018) toteaa sen olevan ”pitkälti samaa kuin itseohjautuvuudessa”, mutta nostaa kuitenkin esille sen tuoman ketteryyden. Ketterä organisaatio mahdollistaa toiminnan sujuvuuden ilman esimiehiä ja niiden tuomia pitkiä hyväksyntäketjuja. Wunderdog Oy:lla tekeminen onkin ”tekijävetoista toimintaa”, (Olkkonen 13.12.2018). Esimiehettömyys on lisäksi mahdollistanut asioiden rohkean ja avoimen kokeilemisen, joka onkin yksi Wunderdog Oy:n arvoista (Wunderdog 2019). Olkkonen (13.12.2018) esittääkin toiminnan takana olevan ajatuksen siitä, kuinka ”epäonnistuminen on pienempi paha kuin se, ettei kokeiltaisi ollenkaan.” Lisäksi hän kokee, kuinka esimiehettömyyden toteuttaminen on mahdollistanut ihmisten halun ja mahdollisuuden toteuttaa työtään eripuolilla maailmaan. Muun muassa Ruotsin sekä Saksan toimistot ovat lähteneet liikkeelle ihmisten omista haluista työskennellä eri maissa. Mahdollisuus toteuttaa tällaisia asioita ”avaa ovia” ja ”luo mahdollisuuksia uudella tavalla”, (Olkkonen 13.12.2018). Lopuksi Olkkonen (13.12.2018) toteaa, ettei itseohjautuvuuden sekä esimiehettömyyden tuottamaa lisäarvoa vielä mitata tai hänellä ei ole siitä tietoa. Yrityksessä tehdään kuitenkin työtyytyväisyysmittauksia, joissa kysytään henkilöiden tyytyväisyyttä muun muassa työyhteisöön.

Olkkonen (13.12.2018) kokee itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaation toimivan parhaiten organisaatioissa, joissa ihmisillä on yhtenäiset ja selkeät tavoitteet yrityksen tavoitteiden kanssa. Organisaation koolla ei ole sinänsä merkitystä, mutta Olkkonen (13.12.2019) ei kuitenkaan näe esimiehettömyyden toteutuvan yli tuhannen hengen yrityksissä. Lisäksi hän kokee, että ajatuksen esimiehettömyyden toteutumisesta tulisi peilautua



siihen millaisia ihmisiä yrityksessä on töissä. Olkkosen (13.12.2018) mukaan kyseisten ihmisten tulisi olla itseohjautuvia asiantuntijoita.

Yhtenä haasteena esimiehettömyyden toteutumiselle Olkkonen (13.12.2018) esittelee ihmiset ja heidän asenteensa. Osa ihmisistä arvostaa perinteisempää hierarkiaa ja esimiehiä sisältäviä johtamismalleja. Kaikki eivät osaa tai halua luopua saavutetusta esimiesasemasta. Olkkonen toteaa, että tällaisessa tilanteessa olevan yrityksen on haasteellista muokata organisaatiota esimiehettömään toimintamalliin. Muutoksessa voi syntyä konflikteja jos ihmiset eivät halua mukautua uuteen tilanteeseen.

#### **4.5.3 Toimintamallin toteutuminen sekä toimitusjohtajan rooli**

Kun Olkkonen (13.12.2018) kertoo Wunderdog Oy:n itseohjautuvasta toimintatavasta, voidaan ymmärtää kyseinen toimintatavan olevan yritykselle ”päivänselvä asia.” Hänen mukaansa IT-alalla ihmisiltä odotetaan vahvaa osaamista ja itseohjautuvuutta. Lisäksi näiden ammattilaisten tulee päästä toteuttamaan itseään. Olkkonen (13.12.2018) lisää toteamalla, kuinka hän ei koe esimiehillä olevan mitään annettavaa asiantuntijoille. Hierarkian ajatellaan muun muassa luovan esteitä ketterälle ajattelulle.

Olkkonen (13.12.2018) esittelee yrityksen toiminnan perustuvan projekteihin, joita tehdään asiakkaille. Projekteja tehdään erilaisissa tiimeissä, jotka muodostuvat avoimen vuoropuhelun kautta. Tällöin henkilö voi itse osoittaa halukkuuttaan projektia kohtaan tai häneltä voidaan kysyä kiinnostusta liittyä osaksi tiimiä. Projekteja toteutetaan harvemmin yksin, sillä tiimissä työskentelyn nähdään tuottavan lisäarvoa asiakkaalle vahvemman osaamisen kautta.

Wunderdog Oy on Nitor Creations Oy:n tavoin toiminut esimiehettömästi koko sen toiminnan ajan. Olkkonen (13.12.2018) pohtii yrityksen itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintatavan toteutumisen taustalla olevan sen viisi perustajajäsentä. Heidän päämääränään oli luoda työpaikka, jossa he itse haluaisivat työskennellä. Lähtökohtana oli siis tarjota ihmisille hierarkiaton työyhteisö, jossa oikeasti halutaan työskennellä ja jossa asiantuntijuuden annetaan ”loistaa” (Olkkonen 13.12.2018).

Olkkonen (13.12.2018) esittelee esimiehettömyyden toteutumisessa käytettävän osakseen samanlaisia ratkaisuja kuin Nitorilla. Jokaisella ihmisellä tulee olla coach/mentori, jonka kanssa käydään puolivuositain keskusteluja muun muassa osaamisesta, hyvinvoinnista ja urasta. Kyseiselle toimintamallille ei Olkkosen (13.12.2018) mukaan vielä ole kehitelty ni-

meä, mutta siitä keskusteltaessa puhutaan coachauksesta. Keskustelut coachin ja couchatavan välillä tapahtuvat hyvin vapaasti. Näistä keskusteluista käytetään termiä ”kasvukeskustelu”. Wunderdog Oy:n coachaajien ryhmä muodostuu sen perustajajäsenistä sekä ihmisistä, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta ja halua toimia coacheina. Muun muassa Olkkosen (13.12.2018) coachina toimii yrityksen toimitusjohtaja. Lisäksi Olkkosen (13.12.2018) tietojen mukaan coacheille ei ainakaan vielä tarjota koulutusta, mutta tietyt asiat käydään aina kaikkien kanssa läpi. Coachit tekevät ”kasvukeskusteluista” muistion, joista esille nousevista huolenaiheista keskustellaan coach-ryhmässä. Coach-ryhmä tapaa joka toinen viikko, jolloin pulmatilanteista keskustellaan ja niihin pohditaan ratkaisuja. Muistion tekemisen tarkoituksena onkin ymmärtää ”missä mennään firmana” ja ”mitkä ovat ihmisten fiilikset ja jaksaminen”, (Olkkonen 13.12.2018).

Meri-Tuuli Olkkonen (13.12.2018) esittelee coachauksen taustalla olevan ajatus ihmisten tarpeista ”olla osa yhteisöä” sekä ”tulla siellä kuulluksi”. Lisäksi yhtenä coachauksen tarjoamisen tarkoituksena Olkkonen (13.12.2018) esittelee termin ”yhteisöllinen turvallisuus”. Tällä termillä tarkoitetaan esimiehettömässä organisaatioissa työntekoon vaikuttavia erilaisia yhteisesti sovittuja normeja sekä sosiaalisia pelisääntöjä, jotka pitkälti luovat turvallisuutta työntekemisen taustalle.

Meri-Tuuli Olkkonen (13.12.2018) esittelee esimiehettömyyden näkyvän työntekijöiden arjessa muun muassa projektien vaihtuvuutena sekä mahdollisuutena toimia erilaisissa rooleissa eri tiimeissä. Lisäksi Olkkonen (13.12.2018) esittelee työntekijöiden rooleihin liittyvän ryhmän nimeltä Lassie. Lassie-ryhmä koostuu projektien vetäjistä tai projektitiimien vastavista. Säännöllisesti pidettävissä kokouksissa Lassie-ryhmä käy läpi projektien vetämiseen liittyviä asioita ja kuinka näitä asioita voitaisiin yhdessä kehittää. Olkkonen (13.12.2018) painottaakin, kuinka Lassie-ryhmän toiminta liittyy projektin johtamiseen – ei ihmisten johtamiseen. Hän lisää vielä, kuinka Lassie-ryhmällä on aina avoimet ovet. Ryhmään ei suoranaisesti valita ketään, vaan ihmiset voivat halutessaan liittyä siihen mukaan. Vaikka työntekijöillä onkin erilaisia rooleja projekteihin liittyen tai jos he eivät kuulu Lassie-ryhmään, ovat he kaikki vaikuttamassa yhtäläillä työnjakoon sekä päätöksen tekoon.

Pohdittaessa toimitusjohtajan roolia Olkkonen (13.12.2018) nostaa esille muun muassa voimakkaan juridisen roolin. Toimitusjohtajan tulisi toimia yrityksen keulakuvana, joka ”seisoo kaiken takana” ja on ”viimeinen turva, joka tekee päätöksen”. Tällä tarkoitetaan ymmärtämistä sekä tarttumista niihin tilanteisiin, joissa hänen apuaan tarvitaan. Olkkonen (13.12.2018) myös kuvailee Wunderdog Oy:n toimitusjohtajan olevan helposti lähestyttävä ja näin myös lähellä oleva henkilö, joka tietää aina kaiken mitä kaikissa toimipaikoissa tapahtuu. Heillä toimitusjohtaja on myös mukana uusien henkilöiden perehdytyksessä.

## 4.6 Haastattelutulosten analysointi

Opinnäytetyössä haastateltiin neljää yritystä, jotka olivat HRM Partners Oy, TeliaSonera, Nitor Creations Oy sekä Wunderdog Oy. Haastatteluista saadut tutkimustulokset on esitelty case-kohtaisesti. Tutkimustulosten analyysi on jaettu kolmeen eri kategoriaan, joita käsitellään itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden teemojen avulla. Nämä kategoriat on jaettu tutkimuskysymyksien mukaan analyysieihin itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaation tuottamasta lisäarvosta, itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaatiomallin soveltamisesta käytäntöön sekä itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaatiomallin toteutumisesta yrityksen toiminnassa.

### 4.6.1 Itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tuottama lisäarvo yrityksille

Kaikki neljä haastateltavaa yritystä ovat kokeneet itseohjautuvuuden tuottavan lisäarvoa yritykselle työntekijöiden nopeampana päätöksentekona. Tämä voidaan nähdä seurauksena vastuun ja vapauden lisääntymisestä. Nopeutunut päätöksenteko on parantanut yrityksen sekä yksittäisten työntekijöiden tehokkuutta. Yrityksien kykyyn toimia dynaamisesti sekä joustavasti näkyy Aghina ym. (01/2016) mukaan myös sen työntekijöissä, jotka joutuvat tekemään hyvin itsenäisesti nopeita päätöksiä ilman esimiehiensä varmistusta. Lisäksi Lalouxin (2014a, 178–180, 199) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääminen tuo lisäarvoa organisaatioille. Yrityksen sisäisen kulttuurin ymmärtäminen voi mahdollistaa strategian nopeamman muuttamisen ja sitä kautta voidaan paremmin pitää yllä kilpailukykyä.

Kaikki haastateltavat yritykset painottivat nopean ja tehokkaan päätöksenteon olevan riippuvainen henkilöstöstä. TeliaSonera, Nitor sekä Wunderdog esittelivät itseohjautuvuuden toteutumisen tuomana lisäarvona kasvaneen työmotivaation. Sisäisen motivaation kasvattaminen ja mahdollinen itsensä toteuttaminen ovat teoriassa esitetty vaikuttavan positiivisesti työntekoon ja sen tuloksiin. Sisäisen motivaation toteutumisen voidaan katsoa olevan jo itsessään henkilöstön tyytyväisyyttä kasvattava tekijä. (Pink 2009, 63–64.) Kyseistä teoriaa puoltaa kaikissa haastatteluissa esille nousseet huomiot työntekijöiden kasvaneesta motivaatiosta. TeliaSonera, Nitor sekä Wunderdog esittelivät toimintamallin toteutumisen näkyvän henkilöstön työtyytyväisyydessä, työmotivaatiossa sekä sitoutuneisuudessa organisaatiota kohtaan. TeliaSonera ja Wunderdog viittasivat muun muassa positiivisiin henkilöstö- ja työtyytyväisyyskyselyihin. Nitorilla koettiin itseohjautuvuuden vaikuttaneen hyvin pieniin irtisanoutumisten määriin vuonna 2018.

Esimiehettömän toimintamallin mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa yritykselle työntekijöiden vapauden ja vastuun toteutumisen kautta on esiteltävissä Kaija Collinin (2009, 32–33) näkemysten avulla. Hän esitteli muun muassa, kuinka henkilön oppimisen ja kyvykkyyksien

ylläpitäminen ovat pitkälti kiinni organisaation henkilölle tarjoamista mahdollisuuksista. Vertaamalla Collinin (2009) ajatuksia haastatteluiden tuloksiin voidaan nähdä, kuinka esimiehettömästi toimivalla organisaatiolla voidaan katsoa olevan Collinin määrittelemät edellytykset ylläpitää henkilökunnan oppimista ja kehittymistä. Teorioiden että haastatteluista saatujen tulosten avulla voidaan todeta, että vapauden ja vastuun toteutuminen auttavat työntekijöitä itsensä kehittämiseen itseohjautuvassa ja esimiehettömässä organisaatioissa. Tällöin vapauden ja vastuun toteutuminen kasvattaa työntekijöiden työskentelytehokkuutta. Henkilön kyky tehdä päätöksiä ja tuottaa tuloksia itsenäisesti on mahdollisesti yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista.

Itseohjautuvuuden lisäksi kaikissa haastatteluissa havaitaan yritysten kokevan esimiehettömän toimintamallin lisänneen ketteryyttä ja siten tehostaneen yrityksen toimintaa. Ketteryyden toteutumista on esitelty yrityksissä mahdollisuutena poistaa turhia prosesseja tai kokeilla asioita joustavammin. Kyseinen ajattelu on nähtävissä Lean-mallin mukaisessa ajattelussa prosessien lyhentämisestä, joka voi jo itsessään olla tavoiteltava tila yritykselle toimintamallista riippumatta (Six Sigma 2019). Kaikissa haastatteluissa todetaan, kuinka yritykset ovat pyrkineet prosessien tehostamiseen ja niiden parantamiseen esimiehettömyyden toimintamallin soveltamisen kautta. Tehostamisen ja ketteryyden kautta muodostuviin parhaimpiin ratkaisuihin ajatellaan päästävän muun muassa Samuel ym. (2015, 1387–1388, 1398) mukaan organisaatioissa, joissa johtaminen on hierarkiatonta ja mutkatonta. Muun muassa Wunderdog Oy:llä ketteryyden koetaan luoneen mahdollisuuksia asioiden avoimempaan kokeilemiseen. HRM Partnersilla pyritään ketteryyteen soveltamalla itseohjautuvuutta, esimiehettömyyttä ja panostamalla ketterän ajattelun kehittämiseen. HRM Partners sekä TeliaSonera molemmat painottavat, kuinka itseohjautuvuus ja esimiehettömyys sekä niiden luoma ketteruus ovat auttaneet heitä ymmärtämään ja vastaamaan nopeammin työelämässä tapahtuviin muutoksiin.

Tutkimustuloksissa ei esitelty mittareita siitä, miten itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaation tuottamaa lisäarvoa mitataan. Haastateltavilla yrityksillä ei ollut tiedossa mittareita, jotka selittäisivät toimintamallin tuottamaa lisäarvoa yrityksille. Kaikissa haastatteluissa painotetaan, kuinka työntekijöiden kasvanutta sitoutuneisuutta ei voida perustella suoraan itseohjautuvuuden tai esimiehettömyyden soveltamisella. Myöskään teoria ei esitele sitoutuneisuuden kasvua yritykselle lisäarvoa tuottavana mittarina.

#### 4.6.2 Itseohjautuvaan ja esimiehettömään organisaatiomalliin siirtyminen

Vastaus tutkimuskysymykseen itseohjautuvaan ja esimiehettömän toimintamalliin siirtymisestä voidaan havaita haastatteluiden tuloksista. Kaikki case-yritykset olivat jo lähtökohtaisesti toteuttaneet itseohjautuvuutta toiminnassaan. Esimiehettömyyden soveltamisessa oli kuitenkin nähtävissä selkeä kahtiajako. Kahtiajako muodostui esimiehettömiksi yrityksiksi perustetuista organisaatioista (Nitor ja Wunderdog) ja esimiehettömyyden toimintamalliin siirtyneistä yrityksistä (HRM Partners ja TeliaSonera). Tutkimuskysymystä tarkastellaan näin ollen toimintamalliin siirtyneiden HRM Partnersin ja TeliaSoneran näkökulmista.

Molemmat HRM Partners sekä TeliaSonera olivat siirtyneet esimiehettömyyden toimintamalliin oman henkilökuntansa aloitteesta. Henkilökunnan oma-aloitteisuus ja toive toimintamalli kytkeytyy Decin ja Ryanin (2000, 231–233, 252–254) itseohjautuvuusteoriaan ihmisten kyvykkyyksistä toteuttaa itseään avoimesti erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä, joka kasvattaa sisäisen motivaation lisäksi henkilökunnan tehokkuutta. Henkilökunnan halu toimintamalliin siirtymisessä liittyy myös itseohjautuvasti ja esimiehettömästi toimivan Teal-organisaatioon näkemyksiin henkilökunnan kokonaisvaltaisuudesta sekä individuaalisen tarkoituksen ymmärtämisestä (Lalouxin 2014a, 178–180, 199).

Case-yritysten itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin soveltamista käytäntöön on perusteltu henkilökunnan asiantuntijuuden sekä heidän oman työnsä johtamisen taidoilla. Kolme neljästä case-yrityksestä ovat kokeneet itseohjautuvan sekä esimiehettömän toimintamallin toteutuvan parhaiten asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ihmiset ovat luotettavia, itseohjautuvia sekä henkisesti valmiita kyseiselle toimintatavalle. Tätä ajatusta tukee myös työntekijään kohdistuva teoria Maslowin (1943) tarvehierarkian ylimmästä itsensä toteuttamisen tarpeen tasosta, joka on aiemmin esitelty tärkeäksi henkilön itseohjautuvuuden soveltamisen osalta. Muun muassa Nitorin sekä Wunderdog Oy:n haastatteluista nousi esille kuinka he eivät koe esimiehettömän toimintamallin toteutuvan onnistuneesti suurissa organisaatioissa. Nitorin mukaan työntekijöiden paljous voi vaikuttaa kyvyttömyyteen hierarkiatomalle toiminnalle.

Satu Orpana (TeliaSonera) pitää esimiehettömyyden toimintamallin käyttöönottoa riippuvaisena organisaatioiden valmiudesta, ei sen suuruudesta. On kuitenkin huomioitava että, vaikka TeliaSonera on suuri yritys (noin 2900 henkilöä), se toimii esimiehettömästi vain organisaation tietyllä osa-alueella (noin 100 henkilöä).

*TeliaSonera: ”Orpana (5.12.2018) pitääkin esimiehettömyyden toimintamallia yhtenä vaihtoehtoisena keinona uudistaa johtamista. Hän ei poissulje mitään organisaatioita, joka ei voisi toteuttaa kyseistä toimintamallia.”*

Edellisellä lainauksella viitataan työntekijöiden itseohjautuvuuteen sekä organisaation valmiuteen, mutta se ei rajaa Orpanan mukaan toimintamallin toimivuutta vain asiantuntijaorganisaatioihin. Itseohjautuva ja esimiehetön toimintamalli on esitelty teoriaosuudessa toimivan parhaiten organisaatioissa, jotka tietävät tarkoituksensa, joissa työnteke tapahtuu autonomisesti ja henkilökunta on itseohjautuvaa (Laloux 2015b). Teoriaosuudessa ei myöskään poissuljeta organisaatioiden kykyä toimia itseohjautuvasti ja esimiehetömmästä kokonsa puolesta.

#### **4.6.3 Arvot yrityksen toiminnan ohjaajana**

Ensimmäisenä tutkimuskysymystä toimintamallin toteutumisesta yrityksissä käsitellään arvojen merkityksen kautta. Tutkimustuloksissa on esitelty yrityksiä arvoja, joista osa olivat samoja tai varsin samanlaisia toisiinsa nähden. Kaikki haastateltavat yritykset jakoivat yhteisenä arvona välittämisen. Välittämisen arvon voidaan haastatteluista nähdä olevan yrityksen tapa toimia, joka kohdistuu yhtäläillä sekä asiakkaisiin että kollegoihin. Kuitenkin muun muassa HRM Partnersin sekä TeliaSoneran haastatteluissa välittämisen arvon painotus keskittyi voimakkaasti asiakkaisiin ja heistä välittämiseen. Välittämisen arvon voidaan katsoa kytkeytyvän yhteen yhtenäisyydenarvoon, joka nousi esille kaikissa haastatteluissa. Yhtenäisyydenarvon eli yhteisöllisyyden on tulkittu haastatteluiden pohjalta sisältävän luotettavuuden, arvostuksen, läpinäkyvyyden sekä auttamisen. Decin ja Ryanin (2000, 253) itseohjautuvuusteorian osalta yhteyden tunteen on esitelty vaikuttavan itseohjautuvuuden toteutumiseen sekä sisäisen motivaation syntyyn. Yhteisöllisyyttä on esitelty merkittävänä tekijänä esimiehetömyyden toteutumiselle myös Lalouxin (2014a, 199) määrittelemässä Teal-organisaatioissa, kun tarkastellaan toimintamallin soveltamista kollektiivisen tarkoituksen sekä henkilön kokonaisvaltaisuuden osalta. Kyseinen yhteisöllisyyden arvo on näkynyt tutkimustuloksissa puhuttaessa tiimityöskentelystä sekä halusta toimia hierarkiattomasti.

Haastatteluista voimakkaasti esille nousseena arvona ja toimintatapana mainitaan ketteryys, joka nostettiin myös esille lisäarvoa synnyttävänä tekijänä. Ketteryyden kytkeytyminen yrityksiä arvoihin näkyy esimerkiksi HRM Partnersin ajatuksena Lean-ajattelun kehittämisestä eri prosesseihin ja omaan toimintaan ryhmien avulla. Ketteryyttä pidetään kaikissa haastatteluissa yrityksen pohjimmaisena toimintatapana. Teoriaosuudessa yrityksen tarkoituksenmukaista ketterää toimintaa mahdollistetaan organisaation sisäisellä toiminnalla, jossa ihmiset toimivat yrityksen kulttuurin mukaisesti. Ketterää ajattelua harjoittavat yritykset pystyvät reagoimaan nopeasti alalla tapahtuviin muutoksiin asettamalla monipuolisesti erilaisia resursseja sinne missä niitä kulloinkin tarvitaan. (Aghina ym. 01/2016.) Haastatteluissa ketteryyden arvon nähtiin selittävän heidän tapaansa tehostaa toimintaansa sekä

välttää mahdollisia esteitä. Muun muassa TeliaSoneralla ketteryden arvon avulla halutaan pitää yllä kokeilukulttuuria.

#### 4.6.4 Tukiverkostot tekemisen apuna

Kaikki haastateltavat yritykset ovat esitelleet itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden toteuttamisen taustalla olevan erilaisia tukiverkostoja. Haastattelutuloksista voidaan nähdä, kuinka coachaus on iso osa jokaisen case-yrityksen toimintaa. Se nousi esille kolmessa neljästä haastattelusta. Lisäksi kaikki neljä haastateltavaa olivat nostaneet esille coachingin yhdeksi työntekijöiden ja heidän työnsä tukemisen elementiksi. Coaching on teoriaosuudessa esitelty yhtenä mahdollisena tapana auttaa työntekijöitä kehittymään sekä kehittämään omaa työskentelyään (Suomen coaching-yhdistys 2019). Tätä coachauksen soveltamista itseohjautuvassa ja esimiehettömässä organisaatiossa voidaan selittää Markus Buckingham (2012, 15–16) artikkelin avulla, jossa hän esittelee työntekijöiden täyden potentiaalin mahdollistamisen tuovan merkittävää kilpailuetua yrityksille, jos se vain pystytään toteuttamaan. Esimiehetön toimintamallin voidaan katsoa luovan mahdollisuuksia potentiaalin täydelle toteutumiselle itseohjautuvuuden sekä jatkuvan oppimisen kehittämisen ja tukemisen avulla. Tutkimustuloksista Nitorin kamu-toiminta puoltaa Buckinghamin ajatuksia muiden teorioiden, kuten Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian sekä Lalouxin (2014a) Teal-organisaation kanssa.

*Nitor: ”Työn toteutumisen taustalla käytetään tukiverkosta nimeltä kamu, joka auttaa työntekijöitä toimimaan esimiehettömässä organisaatiossa. Näitä coacheina toimivia vapaaehtoisia kamuja Nitorilla on yhteensä 33.”*

Tutkimustuloksista nähdään, että yrityksillä on myös tukiverkostoja, joissa tehdään päätöksiä muun muassa budjetointiin liittyvistä asioista. Kolmessa neljästä haastattelusta on selkeästi nähtävissä tämän tyyliä tukiverkostoja. Näitä tukiverkostoja ovat olleet muun muassa Nitorilla palkitsemiskomitea, TeliaSoneralla johtoryhmä sekä Wunderdogilla Lassie-ryhmä. Kaikissa neljässä haastattelussa on väärinymmärryksen välttämiseksi selostettu, kuinka päätökset toteutetaan aina hierarkiattomasti ja yhdessä henkilökunnan kanssa. Haastateltavissa yrityksissä päätöksenteko toteutetaan läpinäkyvästi, kun henkilökunta on tietoinen ryhmien toiminnasta, vaikka henkilö ei itse kuuluisi kyseiseen ryhmään. Lisäksi kolmessa haastattelussa on selvennetty, kuinka työntekijät voivat halutessaan liittyä kyseisiin päätöksenteosta vastaaviin ryhmiin mukaan. Tässäkin kohtaa on korostettu vapaaehtoisuutta. Lalouxin (2014a, 100–103) esittelemän neuvonantoprosessin voidaan katsoa olevan kytköksissä tukiverkostojen, kuten Lassie-ryhmän, toimintaan. Neuvonantoprosessin tarkoituksena on antaa päätöksentekijöille apuvälineitä suoriutua mahdollisimman hyvin prosessista sekä itsensä että koko organisaation näkökulmasta. Mutkattomasti toimivan

neuvonantoprosessin nähdään nostavan päätöksentekijän motivaatiota sekä oma-aloitteisuutta työtään kohtaan. Neuvonantoprosessin ja haastattelutuloksissa esitetyn toiminnan voidaan katsoa antavan tukea päätöksenteolle.

#### **4.6.5 Vapaus ja vastuu toimintamallin mahdollistajana**

Kaikki case-yritykset ovat kokeneet itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin olevan syy vapauden ja vastuun mahdollistamiseen sekä toteutumiseen henkilökunnan työnteossa. Vapaus ja vastuu on kaikissa haastattelutuloksissa esitelty työntekijän lupana tehdä omia päätöksiä, jotka auttavat häntä kehittämään itseään. Kahdessa haastattelussa on lisäksi esitetty havaintona, kuinka vapaus ja vastuu sisältävät myös rohkeutta epäonnistua. Rohkeus epäonnistua on tuonut muun muassa TeliaSoneralle lisääntyntä out of the box –ajattelua sekä innovointikyvykkyyttä. Haastattelutuloksissa muun muassa Wunderdog Oy esitteli vastuun ja vapauden toteutumisen olevan asiantuntijatehtävissä toimivalle henkilölle suuri motivaatiota synnyttävä tekijä. Myös HRM Partners esitteli vastuun ja vapauden toteutumisella olevan merkitystä työntekijöiden motivoituneelle työskentelylle sekä yrityksen toiminnan ketteryydelle.

Haasteina onnistuneelle vapauden ja vastuun toteuttamiselle kaikissa haastatteluissa on koettu organisaatioissa työskentelevät ihmiset, jotka ovat kykenemättömiä tai haluttomia toimimaan esimiehettömästi. Kaikissa haastatteluissa on havaittu kyseisten henkilöiden olevan muun muassa kykenemättömiä johtamaan omaa työtään tai muuten haluttomia kehittämään itseään.

Vapauden ja vastuun merkitystä voidaan peilata Lalouxin (2014a, 178–180) ja Hamelinin (2012, 2012, 7,186,190, 229–230) teorioihin ihmisen jatkuvan kehittymisen ja oppimisen haluista. Esimiehettömässä organisaatiossa, jossa työntekijät ovat itseohjautuvia ja vapaita johtamaan itseään, ihmisiä ohjaavat eteenpäin organisaation normit, yhdessä luodut pelisäännöt sekä toimintamallit, Teoriat esittelevät työntekijöiden kyvykkyyksillä toimia vapauden ja vastuun mukaisesti on merkitystä, jotta organisaatio voisi saavuttaa todellista lisäarvoa koventuneessa kilpailussa. Tällaista Lalouxin (2014a) määrittelemää kokonaisvaltaisuuden merkitystä korostaa myös teoria Maslowin (1943) tarvehierarkkista, kun haastattelutuloksissa noussut vapauden ja vastuun käsite tuodaan itsensä toteuttamisen tasolle.

*Nitor: ”tätä toimintatapaa (esimiehettömyyttä) ei voida tiputtaa mihin tahansa yritykseen, sillä kaikki ihmiset eivät ole valmiita itseohjautuvuuteen.”*



Kaikissa neljässä haastattelussa vapauden ja vastuun on koettu olevan yksi olennaisimmista tekijöistä itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin onnistuneelle toteuttamiselle.

#### **4.6.6 Toimitusjohtajan roolin merkitys**

Tutkimustulokset ovat osoittaneet esimiehettömiksi organisaatioiksi perustettujen yritysten (Nitor ja Wunderdog Oy) kokemusten ja mielipiteiden eroavan hieman esimiehettömään toimintatapaan siirtyneiden yritysten (HRM Partners ja TeliaSonera) vastauksista. Haastattelussa Nitor ja Wunderdog Oy ovat kokeneet toimitusjohtajan olevan viimeinen taho, joka tarvittaessa tekee lopullisen päätöksen. HRM Partners ja TeliaSonera ovat puolestaan esittäneet toimitusjohtajan tehtävän olevan yrityksen kokonaisuuden johtamista.

Kaikki haastateltavat yritykset ovat olleet yhtä mieltä toimitusjohtajan roolista esimiehenä, joka toteuttaa työskentelyssään läpinäkyvää toimintaa. Esimiehenä olemisen on esitetty olevan enemmän neuvonantajana sekä auttajana olemista, kuin itse asioiden johtajana. Teoriaosuudessa on esitelty, kuinka toimitusjohtajan tulee osata luopua esimiehenä olemisesta. Esimiehenä olemisen ja johtamisen sijaan hänen tehtäviinsä kuuluu auttaa työntekijöitä toteuttamaan ja johtamaan itse omaa työtään. Yhtenä toimitusjohtajan tavoitteena tulisi myös olla yhtenäisen luottamuksen luominen, sillä sen saavuttamisen on katsottu parantavan pitkällä tähtäimellä muun muassa organisaation tehokkuutta sekä työntekijän henkilökohtaista oppimista. (Amible & Khairi 2008, 100–109; Laloux 2014a, 237–248, 251.) Kaikissa haastattelussa onkin esitelty toimitusjohtajan rooliin kuuluvan neuvonantaminen sekä kokonaiskuvan ymmärtäminen. Tämän lisäksi HRM Partners ja Wunderdog Oy olivat erikseen nostaneet esille toimitusjohtajan hyvien viestintätaitojen tärkeyden.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyö päätetään pohdintaan. Pohdinta aloitetaan johtopäätösten esittelemisellä vastaamalla tutkimuskysymyksiin haastattelutulosten sekä analyysin avulla. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen ja johtopäätösten esittelemisen jälkeen käsitellään opinnäytetyön uskottavuus. Lisäksi käydään läpi koko opinnäytetyöprosessi. Opinnäytetyöprosessin kuvailussa käydään läpi opinnäytetyön eri vaiheita ja niihin kohdistuneita onnistumisia sekä haasteita. Tämän lisäksi tuodaan käsittelyyn mahdollisia jatkotutkimusideoita mahdollisiksi opinnäytetöiksi tutkimaan tätä samaa ilmiötä. Pohdintaosuus päätetään oman oppimisen sekä ammatillisen kehittymisen arviointiin.

### 5.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä vastataan päätutkimuskysymykseen siitä, mikä on itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin tuottama lisäarvo haastatetuille yrityksille. Päätutkimuskysymyksen lisäksi vastataan alatutkimuskysymyksiin siitä, miten toimintamalli on otettu käyttöön, miten sitä tulisi toteuttaa, miten sen tuomaa lisäarvoa mitataan sekä mikä on toimitusjohtajan rooli esimiehettömässä organisaatiossa.

#### 5.1.1 Itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin luoma lisäarvo yrityksille

Itseohjautuvuuden voidaan katsoa toimivan haastattelutulosten pohjalta parhaiten esimiehettömässä organisaatiossa. Näin itseohjautuvuuden onnistuneen toteutumisen voidaan nähdä toimintamallin luomana lisäarvona yritykselle sekä työntekijälle. Toimintamallin tuoman lisäarvon voidaan nähdä peilautuvan itseohjautuvuuden käsitteeseen, kun työnteossa painotetaan vapautta ja vastuuta. Muun muassa teoriat Lalouxin (2014a, 178–180) Teal-organisaation kokonaisvaltaisuudesta sekä Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian vyvykkyyksistä puoltavat tätä johtopäätöstä.

Vapauden ja vastuun toteutumisen voidaan esittää kasvattavan työntekijän sisäistä motivaatiota sekä työmotivaatiota (Graves ym. 2015, 33, 40). Henkilökunnan ollessa motivoitunut tekemään työtä yrityksen tarkoitusta varten, voidaan kasvavasta motivaatiosta syntyvää tehokkuutta ajatella siirtyvän suoraan yritykselle (Laloux 2014a, 199). Lisäksi vapaus ja vastuu toteutuvat itseohjautuvuuden kautta. Case-yritysten sisällä on erilaisia tukiverkostoja motivaation parantamiseen sekä itsensä kehittämiseen. Itseohjautuvuuden tukeminen on tärkeää, jotta henkilöstö voi tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa yritykselle.

Tutkimustuloksissa tehokkuuden ja ketteryyden lisääntyminen on esitelty kaikkien haastatettavien yritysten mielestä lisäarvoa tuottavana tekijänä. Itseohjautuvan ja esimiehettömän

toimintamallin tuomana lisäarvona esitetään olevan sen luoma ketteryys, työntekijöiden tehokkaampi ja nopeampi toiminta, sekä tehostunut ajankäyttö. Tätä johtopäätöstä tukee Samuel ym. (2015, 1387–1388,1398) ajatukset parhaimpien ratkaisujen kehittämisenestä. Heidän mukaansa parhaimpien ratkaisujen kehittäminen tapahtuu organisaatioissa, joissa johtaminen on hierarkiatonta sekä mutkatonta. Näiden parhaimpien ratkaisujen toteutumisen katsotaan luovan ketteryyttä toiminnalle, joka synnyttää tehokkuutta. Lisäksi Lean-mallin eli prosessijohtamisen mallin mukaan voidaan myös kasvattaa tehokkuutta lyhentämällä ja tehostamalla prosesseja (Six Sigma 2019). Näin ollen prosessien lyhentäminen ja mahdollistaminen voivat itsessään olla tavoiteltava tila mille tahansa yritykselle toimintamallista riippumatta.

Itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin lisäarvon mittaamisen olennaisuuden ja merkityksen voidaan havaita olevan varsin vähäinen case-yrityksille. Toimintamallin tuomaa lisäarvoa ei mitata case-yrityksissä kvantitatiivisin mittarein, mutta sen on nähty tuottaneen positiivisia tuloksia HRM Partnersin sekä Wunderdogin henkilöstö- sekä työtyytyväisyyskyselyissä. Henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tuloksia voidaan pitää case-yrityksille toimintamallin luomana lisäarvona.

### **5.1.2 Esimiehettömän ja itseohjautuvan organisaatiomallin soveltaminen käytäntöön**

Itseohjautuva ja esimiehetön toimintamalli on esitelty teoriassa toimivan parhaiten organisaatioissa, jotka tietävät tarkoituksensa, joissa työnteko tapahtuu autonomisesti ja henkilökunta on itseohjautuvaa (Laloux 2015b). Tätä ajatusta tukee myös työntekijään kohdistuva teoria Maslowin (1943, 376, 383–384) tarvehierarkian ylimmästä itsensä toteuttamisen tarpeen tasosta, joka on aiemmin esitelty tärkeäksi henkilön itseohjautuvuuden soveltamisen osalta. Peilaamalla näitä teorioita tutkimustuloksiin sekä niistä muodostettuihin analyyseihin voidaan kokonaisuutena havaita kaikkien neljän yrityksen toteuttavan toimintamallia kyseisten teorioiden mukaisesti.

Yhdeksi syyksi itseohjautuvan ja esimiehettömän toimintamallin käyttöönotolle voidaan esittää muutos yleisessä johtamiskulttuurissa. Johtamisessa sekä organisaatioiden toiminnassa on edetty kohti ketterämpää ja hierarkiattomampaa toimintaa. Esimiehetön johtamismalli on moderni ratkaisu muuttaa johtamiskulttuuria avoimempaan suuntaan. Samalla on hyvä muistaa, ettei toimintamallin käyttöönotto itsessään tuo heti parannusta yrityksen tulokseen.

Toisaalta muun muassa HRM Partners sekä TeliaSonera ovat kokeneet yrityksen ja prosessien toteutuvan ketterämmin ja tehokkaammin kun lähdettiin soveltamaan esimiehettöntä toimintaa. Nitor sekä Wunderdog ovat kokeneet yrityksen syntyneen esimiehettömiksi organisaatioiksi tavoitteenaan saada aikaan tehokkaasti ja ketterästi toimiva yritys. Toimintamallin käyttöönottoa pohdittaessa on hyvä huomioida, kuinka kaikki case-yritykset olivat lähteneet toteuttamaan toimintaansa työntekijävetoisesti. Toimintamallin käyttöönottoa tulee myös harkita siltä osin, miten organisaatio kokee kykenevänsä mahdollistamaan työntekijöilleen vapautta toteuttaa itseään sekä tehdä yritykseen kohdistuvia päätöksiä. (Laloux 2014a, 199, 178–180.) Yrityksillä olisi hyvä olla tukiverkostoja, kuten case-yritykset ovat tuoneet esille. Yhtenä tukiverkoston voisi muun muassa olla sekä teoriassa että tutkimustuloksissa esille noussut coaching, jonka avulla voidaan tukea työntekijän toimintaa ja kehittymistä.

### **5.1.3 Itseohjautuvan ja esimiehettömän organisaatiomallin onnistuneen toteutumisen vaatimukset**

Yhteisöllisyyden arvon näkyminen yrityksen toiminnassa voidaan katsoa olevan tärkeässä asemassa toimintamallin toteutumiselle. Teal-organisaation mukaan yhteisöllisyyden arvon avulla voidaan saada ihmiset toteuttamaan itseään kokonaisvaltaisemmin sekä ymmärtämään yrityksen evolutiivista strategiaa paremmin. Ilman yhteisöllisyyden tunnetta voi olla vaikeaa tai lähes mahdotonta pyrkiä saamaan henkilöstöä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. (Laloux 2014a, 199.) Yhteyden tunteen merkitystä työntekijöiden motivaatiolle sekä organisaation onnistuneelle toteutumiselle on painotettu Lalouxin (2014a) Teal-organisaatiomallin lisäksi muun muassa Daniel Pink (2009) sisäisen motivaation määritelmässä, Maslowin (1943) tarvehierarkiassa sekä Decin ja Ryanin (2009) itseohjautuvuusteoriassa.

Yhteisöllisyyden korostamisen avulla voidaan pyrkiä luomaan mielikuvaa ja normeja organisaation toiminnasta, joihin kuuluvat työskentely yhdessä yhteisten päämäärien eteen. Yhtenä johtopäätöksenä esitetään, kuinka onnistuneella ja vilpittömällä työntekijöiden yhteisöllisyyteen panostamisella pystytään tukemaan sekä yksilöiden että yrityksen kasvua ja positiivista kehitystä. Muun muassa TeliaSoneralla korostetaan out of the box -ajattelua sekä Wunderdogilla epäonnistumisen luomia mahdollisuuksia työyhteisölle. Yhteisöllisyys voidaankin esittää yhtenä yritykselle tai sen organisaatiokulttuurille tärkeänä arvona muiden arvojen joukossa.

Esimiehettömän ja itseohjautuvan toimintamallin onnistuneen käyttöönoton voidaan katsoa olevan riippuvainen organisaation työntekijöiden kyvykkyydestä itseohjautuvaan toimintaan

sekä yrityksen omiin valmiuksiin luopua hierarkiasta. Haastateltavista yrityksistä muun muassa HRM Partners sekä TeliaSonera toimivat esimerkkeinä siinä, kuinka organisaatio voi päästää irti hierarkiasta ja toimia yhdessä ilman esimiehiä. Lisäksi HRM Partners esitteli itseohjautuvuuden toteutumisella olevan merkitystä yrityksen toiminnan ketteryydelle.

#### **5.1.4 Toimitusjohtajan roolin merkitys sekä toimintamallin tuomat haasteet toimitusjohtajalle**

Toimitusjohtajan roolin merkitys itseohjautuvalle ja esimiehettömälle toimintamallille on varsin merkittävä. Toimitusjohtajan tulee toimia, esimiehenä olemisen sijaan, esikuvana työntekijöille ja olla itse valmis luopumaan esimiesasemastaan (Laloux 2014a, 237). Sekä tutkimustulokset että -analyysi puoltavat sitä, kuinka toimitusjohtajan tulee toimia hierarkiattomasti sekä läpinäkyvästi kaikilla organisaatiotasoilla, jotta itseohjautuvaa ja esimiehetöntä toimintamallia voidaan soveltaa käytäntöön onnistuneesti. Esimieheittämissä organisaatioissa esimies ei myöskään ole kertomassa siitä, mitä työntekijän tulisi seuraavaksi tehdä tai miten. Työntekijöiltä tulee silloin jo lähtökohtaisesti odottaa itseohjautuvaa toimintaa, jotta organisaatio pystyy toimimaan ketterästi ja mutkattomasti.

Toimitusjohtajalla on tärkeä rooli toimia esikuvana sekä viedä yritystä eteenpäin esimieheittämissä organisaatioissa. Organisaation kasvaessa toimitusjohtajan rooli muuttuu. Muun muassa Wunderdogilla jouduttiin luopumaan kahdenkeskisistä keskusteluista sen työllistäessä toimitusjohtajaa liikaa. Toimitusjohtajan tulisi kuitenkin olla tietoinen henkilöstön hyvinvoinnista sekä yrityksen etenemisestä.

## **5.2 Opinnäytetyön uskottavuus**

Tutkimuksen validiteettia käsitellään muun muassa teoriaviitekehityksen osalta. Validiteetin eli tutkimuksen uskottavuuden tutkiminen perustuu siihen ”onko tutkimus pätevä” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, osio 3.3.1). Olen pyrkinyt esittelemään teoriaviitekehityksessä teorioita sekä tutkijoiden ja kirjailijoiden tulkintoja, joiden avulla voidaan tukea tutkimuskysymyksiä sekä -tuloksia. Haastatteluiden uskottavuus perustuu äänitteisiin sekä litterointiin, joita olen pyrkinyt analysoinnissani avaamaan objektiivisesti ja johdonmukaisesti. Olen myös luottanut haastateltavien asiantuntijoiden osaamiseen sekä tietämykseen organisaation toiminnasta.

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen arviointia sen luotettavuuden sekä johdonmukaisuuden kautta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, osio 3.3.2). Koska tutkimukseni on tutkimuskysymykseen nähden varsin pieni, olen pyrkinyt yleistämisen sijaan tuomaan esille toimintamallin onnistumista ja sen tuottamaa lisäarvoa

case-yrityksille. Työhöni tuli johdonmukaisuutta, kun sain kaikki haastattelut suoritettua alle kolme viikkoa kestäväen ajanjakson aikana. Haastattelujen tiheä toteuttaminen auttoi minua luomaan hyviä haastattelupohjia sekä kehittämään itseäni haastattelijana. Johdonmukaisuus työskentelyssäni näkyi myös siinä, kuinka pyrin avaamaan haastattelutulokset samalla tavalla käymällä ensin läpi kysymykset yrityksen arvoista, itseohjautuvuudesta ja lopulta esimiehettömyydestä. Tutkimuksesta saatujen tuotosten luotettavuutta on pyritty parantamaan lisäämällä suoria lainauksia haastatteluista litteroinnin avulla.

### **5.3 Jatkotutkimus- sekä kehittämisehdotukset**

Itseohjautuvuuden ja esimiehettömän toimintamallin toteutumisesta ja sen tuomasta lisäarvosta voidaan tehdä paljon jatkotutkimuksia. Tulevissa tutkimuksissa voidaan ottaa kantaa muun muassa työntekijöiden kokemuksiin toimintamallin toteutumisesta tai osastoissa tapahtuvista muutoksista. Opinnäytetyössä haastateltiin juurikin HR-toimialueella työskenteleviä henkilöitä, jotka olivat vastuussa henkilöstön hyvinvoinnista ja rekrytoinneista. Haastatteleamalla useampia ihmisiä eri osastoilta voitaisiin jatkotutkimuksissa saada käsitys siitä, miten henkilökunta kokee itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden toteutumisen. Muita tutkimuskysymyksiä voisivat olla muun muassa miten nykypäivänä Suomessa itseohjautuvat ja esimiehettömät organisaatiot kokevat toimintamallin toteutumisen haasteet sekä hyödyt.

Haastatteleamalla itseohjautuvasti sekä esimiehettömästi toimivien organisaatioiden toimitusjohtajia oltaisiin voitu saada lisänäkemyksiä toimintamallin toteutumisesta, lisäarvosta sekä haasteista. Toimitusjohtajia haastatteleamalla voitaisiin saada myös lisätietoa toimitusjohtajan roolista tällaisessa organisaatiossa. Tutkimusta voitaisiin myös laajentaa haastatteleamalla useiden yritysten eri toimitusjohtajia myös hierarkkisista organisaatioista.

Kauppalehden Fakta lehdessä (Eskola, H. 2019, 14–19) esiteltiin Osuuspankin organisaation muutosta itseohjautuvuuden pohjalta. Osuuspankki muutti organisaatiomalliaan vähentämällä johtamistasoja ja siirtämällä lisää vastuuta työntekijöilleen. Johtamistasoja vähennettiin aiemmasta kuudesta neljään. Osuuspankilla on noin 12000 työntekijää, josta keskusyhteisökonsernissa toimii noin 6000. Tutkimalla Osuuspankin organisaatiouudistusta ja sen toimivuutta voitaisiin saada tietoa itseohjautuvan organisaation toiminnasta suurissa organisaatioissa.

### **5.4 Opinnäytetyöprosessin kuvaus**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli esitellä itseohjautuvaa ja esimiehettöntä organisaation toimintamallia erilaisten teorioiden ja artikkeleiden avulla, jotka tukevat tutkimuskysymystä toimin-

tamallin toteutumisesta sekä sen tuottamasta lisäarvosta. Tutkimuskysymykseen syvennettiin laadullisella haastattelumenetelmällä, jonka tavoitteena oli tuottaa lisää yleistä tietoa toimintamallin käyttöönotosta ja toteutuksesta.

Itseohjautuvuuden esittelyssä tavoitteena oli käsitellä aihetta mahdollisimman monipuolisesti, sillä aiheella on suuri merkitys koko työn osalta. Itseohjautuvuutta käsitellään teoriaosuudessa monipuolisesti eri teorioiden avulla. Teoriat avaavat itseohjautuvuuden eri aspekteja muun muassa sisäisen ja ulkoisen motivaation merkityksen kautta, yhteisön merkityksen kautta sekä henkilön itsensä toteuttamisen tarpeen kautta. Kuviossa 2 on esitelty itseohjautuvuuden muodostumista Decin ja Ryanin (2000) esittelemän itseohjautuvuusteorian pohjalta. Kuvio 2 linkittyy yhteen myös muihin teorioihin kuten Maslowin (1943) tarvehierarkian ylimpiin tasoihin sekä kirjailija Daniel Pinkin (2009) ajatuksiin sisäisestä motivaatioista.

Esimiehettömyyden teorian esittelyssä tavoitteet olivat hyvin samankaltaisia itseohjautuvuuteen nähden. Tavoitteet olivat kuitenkin esimiehettömyyden kohdalla haastavammat täyttää, kuin itseohjautuvuuden käsittelyssä. Haasteiksi muodostui muun muassa esimiehettömyyden teorian rajaus. Aihe on varsin mielenkiintoinen ja siitä löytyy todella monia erilaisia näkökulmia. Yhtenä tavoitteena oli kuitenkin pitää esimiehettömyyden toimintamalliin syventyminen mahdollisimman selkeänä. Pidin kiinni alkuperäisestä ajatuksestani ja lähdin rakentamaan teoriaosuutta valitsemistani osuuksista, jotka olivat mielestäni tutkimuskysymykselleni kaikkein olennaisimpia ja olisivat mahdollisesti lukijankin kannalta mielekkäimpiä. Yhdeksi tavoitteeksi kirjoitettaessa teoriaosuutta muodostui luoda lukijalle selkeä mielikuva siitä, mihin Frederick Laloux (2014a) on kirjassaan *Reinventing organizations* pyrkinyt esitellessään esimiehettömyyden käyttöönottoa ja toteutumisesta. Aihekokonaisuudet rakentuivat Lalouxin teoriasta. Aihekokonaisuuksia ovat ketteryys, tukiverkostot sekä toimitusjohtajan rooli.

Yhtenä tavoitteena oli myös pitää lukijalla mielessä muiden toimintamallien merkitys johtamiskulttuureiden muutoksessa. Kyseinen teoriaosuus avaa johtamismallien kehitystä sekä auttaa ymmärtämään esimiehettömyyden toimintamallin toteutumisen merkitystä organisaatioille sekä myös työntekijöille.

Opinnäytetyössä on käytetty paljon englanninkielistä aineistoa. Yhdeksi haasteeksi englanninkielisten artikkeleiden sekä tutkimusten lukemisessa ja analysoinnissa muodostui englanninkielisten termien kääntäminen suomenkielelle. Suomennettujen termien tuli olla mahdollisimman relevantteja tulevaisuudessa toteutettavia tutkimuksia varten. Samanlainen

ajatus kohdistui myös siihen, jos ja kun näiden englanninkielisten teorioiden pohjalta kehitellään uusia tutkimuksia suomenkielellä. Teoriaosuuden kirjoittamisen apuna käytettiin suomenkielistä Facebookista löytyvää Teal-toimintamallin ajatuksille pohjautuvaa ryhmää. Tämä facebook-ryhmä oli alkanut kirjoittamaan suomennosta Frederick Lalouxin Reinventing organization -kirjasta. Suomennos auttoi tiettyjen Lalouxin määrittelemien termien suomentamisessa opinnäytetyöhön. Lisäksi Teal-mallilla on nettisivut, josta löytyy suomennoksia termeille ja käsitteille.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi yksilöhaastattelu. Yksilöhaastattelut mahdollistivat tutkimuksen analysoinnin case-tapauksina, joka mahdollisti aihealueeseen syventymisen samalla pitäen sen hyvin raamien sisällä. Kysymystenasettelujen pohjalla käytettiin apuna teemailua, joka helpotti haastattelupohjan tekoa. Teemailu valittiin yhdeksi analysointimenetelmäksi sen perusteella, jotta haastatteluista pystyttäisiin keräämään tutkimukselle olennaista tietoa sujuvammin ilman vastauksien merkittävää poikkeamista tutkimuksen aiheesta. Teemoina olivat itseohjautuvuus ja esimiehettömyys, jotka olivat koko opinnäytetyöni ydin.

Yhtenä haasteena nousi esille haastattelukysymyksistä saatujen vastausten yhtenäisyys toisiinsa, joka teki haastattelujen analysoinnista välillä varsin haastavaa. Haastattelujen läpikäyminen ja litterointi kuitenkin autoivat tässä huomattavasti, kun haastatteluja pystyttiin tarkastelemaan visuaalisesti ja lukemaan kokonaisuudessaan läpi.

Haastatteluiden kesto (tunti) osoittautui hyväksi pituudeksi. Haastatteluissa kerettiin käymään läpi kaikki haastattelupohjaan valmistellut kysymykset, eikä ylimääräistä aikaa jäänyt jäljelle. Myös haastattelupohjan käyttö osoittautui hyödylliseksi. Sen lähettäminen haastateltaville etukäteen mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät pohtimaan esitettyjä teemoja ja kysymyksiä syvemmin oman organisaationsa kohdalta jo ennen varsinaista haastattelua. Haastattelupohjaan pystyttiin tekemään jatkuvasti muistiinpanoja, joka helpotti haastatteluiden läpikäyntiä. Muistiinpanoista pystyi myös havaitsemaan, mihin kysymyksiin oli tunnin aikana saatu parhaiten vastauksia ja mitkä olivat herättäneet eniten keskustelua haastateltavan kanssa.

Viimeisessä kahdessa haastattelussa käytettiin samaa haastattelupohjaa, joihin lisättiin tiettyjä elementtejä ja kysymyksiä haastateltavaan yritykseen liittyen. Haastattelupohjan käyttö koettiin onnistuneena, sillä jo ensimmäisen haastattelun jälkeen pystyttiin havaitsemaan tiettyjen kysymysten toistavan itseään tarpeettomasti useamman kerran. Turhan toiston



välttämiseksi teemailun avulla pystyttiin muokkaamaan ja poistamaan kokonaisia haastattelukysymyksiä seuraavaa haastattelua varten. Näin ollen seuraavissa haastatteluissa päästiin nopeammin asian ytimeen ja jatkamaan seuraavaan kysymykseen joustavasti.

Suurimmaksi haasteeksi muodostui tutkimuksen analyysin sekä johtopäätöksien kirjoittaminen. Tulosten esittelyssä haasteena oli löytää tutkimusmenetelmä, joka esittelisi tulokset mielenkiintoisella tavalla. Tulosten esittelyssä lähdettiin ensin hahmottelemaan aineistolähtöistä sisällönanalyysia, mutta sen tekeminen kuitenkin aiheutti enemmän hankaluuksia kuin oivalluksia. Analysointimenetelmän käytön ei koettu tuottavan lisäarvoa opinnäytetyölle. Analysointimenetelmistä päädyttiin lopulta merkityskokonaisuuksien sekä teemailuun mukailmiseen. Teemailun ja sekä merkityskokonaisuuksien avulla toteutettu tuotos esittely helpotti tutkimustulosten käsittelyä. Haastattelut jaettiin omiin merkityskokonaisuuksiinsa, jonka kautta toteutettiin myös analyysi. Analysointimenetelmän valinta kesti useamman viikon pidempään, kuin mitä oli alun perin ajateltu. Tämä näkyi myös työn viivästymisessä.

Pohdintaosuuden kirjoittaminen oli mielekästä, mutta johtopäätösten kirjoittaminen tuotti haasteita. Johtopäätöksen merkitys ja sen hahmottaminen oli vaikeaa. Tietoa haettiin paljon netistä sekä lukemalla muita opinnäytetöitä. Pohdintaosuuden kirjoittaminen vei paljon aikaa, vaikka alun perin oltiin ajateltu sen toteutuvan lyhyessä ajassa.

Yhdeksi haasteeksi ennen työn aloittamista koettiin haastateltavien löytäminen, joka osoit-tautuikin varsin mutkattomaksi. Kontakteja saatiin jo heti marraskuussa ja ihmiset olivat kiin-nostuneita aiheesta. Haastattelut toteutettiin juuri niille määrittelemässäni aikataulussa ja tutkimustulosten esittely päästiin aloittamaan jo joulukuussa. Opinnäytetyötä tehdessä käytettiin myös hyödyksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa opittua raporttien kirjoittamisen taitoa sekä lähdekriittisyyttä. Liiketalouden opiskelu on muun muassa opettanut ymmärtämään teorioita sekä niiden toteutumista käytännössä.

## **5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Opin opinnäytetyöprosessissa käsittelemään paljon englanninkielistä tutkimusaineistoa. Opinnäytetyössä lähteinä on käytetty huomattavasti enemmän englanninkielistä aineistoa kuin suomenkielistä. Englanninkielen käyttäminen ei kuitenkaan tuonut minulle mitään ongelmia tai vaikeuksia teoriapohjaa kirjoittaessa, sillä koen englanninkielen taitoni varsin hyväksi. Koen tähän vaikuttaneen muun muassa kevään 2018 vaihto-opiskeluni Englannissa, jossa opintoihini kuuluivat isona osa-alueena akateemisten englanninkielisten tiedeartikke-

leiden lukeminen sekä niiden tulkinta ja analysointi. Tein siellä myös useamman johtamiseen liittyvän kurssin, jotka ovat auttaneet minua havainnollistamaan johtamiskäsityksiä sekä -muutoksia entistä paremmin ja laajemmin. Koen vaihto-oppilasvuoteni sekä johtamisopintoni yhtenä tekijänä aihevalinnalleni.

Opin paljon aikatauluttamisesta sekä omista kyvykkyyksistäni tutkijana. Tutkimussuunnitelmassani esittelin haasteekseni tulevan harjoitteluni Yhdysvalloissa. Työharjoittelun aloittaminen pidensi opinnäytetyön pariin palaamista heti useammalla viikolla. Lisäksi arkeen mukautuminen ja Suomen työaikoja pidemmät työpäivät vaikuttivat työni valmistumiseen, kun asetin itselleni ylioptimistisia tavoitteita. Jatkoa ajatellen ja seuraavia haasteita varten koen, että selkeän päivittäisen suunnitelman teko auttaisi parhaimpien tulosten saavuttamisessa.

Haastatteluiden osalta koen oppineeni ja myös onnistuneeni siinä, kuinka kirjoitin haastatteluita auki. Pidän case-tapausten kirjoittamisesta, sillä ne toivat mielestäni lisäarvoa työlleni kun kaikki haastattelut oli jaettu omiin alalukuihinsa. Koin case-tapaustyylin auttavan pitämään hyvin selkeästi yllä ymmärrystä siitä, miten kukin yritys on ottanut toimintamallin käyttöönsä ja kuinka ne toteuttavat sitä. Lisäksi merkittäviä aiheita analyysilleni olivat heidän arvonsa ja kuinka he näkevät toimitusjohtajan roolin organisaatioissaan. Case-tapauksissa halusin myös tuoda esille uutta tietoa siitä, millaisessa organisaatioissa yritykset ovat kokeneet toimintamallin toteutuvan parhaiten. Haastattelupohja osoittautui myös hyväksi välineeksi kehittää kysymysten lisäksi myös itseäni seuraavia haastatteluja varten. Haastattelut opettivat paljon kysymysten asettelusta jokaisen haastattelujen jälkeen.

Koen minulla olevan selkeästi eniten kehitettävää siinä, miten pystyn tulevaisuudessa tuottamaan tasapuolista sisältöä tapausten välillä unohtamatta jokaista tutkimuskysymystäni. Koin haastatteluiden sekä teemailun käytön onnistuneen melko hyvin, sillä sekä itseohjautuvuudesta että esimiehettömyydestä saatiin haastateltavien kanssa aikaan varsin mielenkiintoista keskustelua. Yhdeksi haasteeksi muodostui määrittely siitä, kuuluiko haastattelusta saatu aineisto enemmän itseohjautuvuuden vai esimiehettömyyden puolelle.

Olisin halunnut myös käsitellä tutkimustuloksiani enemmän visuaalisessa muodossa, muun muassa taulukoina. Tähän aineistolähtöisen sisällönanalyysin käyttäminen olisi ollut parempi vaihtoehto. Pidän itse paljon visuaalisesta tekstin esittelystä, sillä sen avulla pystyn ymmärtämään ja tuomaan paremmin esille erilaisia merkityskokonaisuuksia ja tärkeitä kohtia. Kehitysehdotuksena itselleni olenkin esittänyt, kuinka voisin seuraavaan tutkimukseeni valmistautua tulosten analysoinnin kannalta paremmin ja ottaa niiden esittelyyn mukaan visuaalisuutta.

Haaga-Heliassa opittu itsensä kehittäminen on antanut realistista kuvaa omasta osaamisestani ja kyvyistäni tehdä tutkimusta. Koen opinnäytetyön tekemisen tuottavan hyötyä tulevaisuuteni kannalta työnhakijana. Kouluttautuminen tradenomiksi valmistaa työskentelemään asiantuntijaorganisaatioissa, jotka mahdollisesti tulevat toteutumaan tai toteutuvat jo itseohjautuvasti sekä esimiehettömästi. Voi olla todennäköistä, että myös itse työskentelen tulevaisuudessa esimiehettömissä organisaatioissa. Tästä näkökulmasta katsottuna työni on ollut myös minulle itselleni merkityksellinen.

## Lähteet

Aghina, W., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M. & Murarka, M. 01/2016. The five trademarks of agile organizations. Organizations: Our Insights. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations.#>. Luettu: 15.1.2019

Amible, T. M. & Khaire, M. 2008. CREATIVITY and the ROLE of THE LEADER. Harvard Business Review. 86 (10), 100–109.

Arbora 2017. Home. Luettavissa: <https://arboraglobal.com>. Luettu: 27.12.2018

Buckingham, M. 2012. One More Time: Focus on Your Strengths (And Implications for Performance Management). Teoksessa Tavis, A., Vosburgh, R., & Gubman, E. 2012. Point Counterpoint: New Perspectives on People & Strategy With Learning Guides for Discussion and Team Development. s. 15–16. HR People & Strategy. Illinois. Luettavissa: ProQuest Ebook Central. Luettu: 20.12.2018

Coachingin ja mentoroinnin eettinen toimikunta 2019. Coachingin ja mentoroinnin eettinen toimikunta. Luettavissa: <https://www.eettintoimikunta.fi>. Luettu: 15.1.2019

Collin, K. 2009. Work-related identity in individual and social learning at work. Journal Of Workplace Learning. 21 (1), 23–35.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. 11 (4), 227–268.

Eskola, H. 2019. Täysmullistus finanssitalossa. Kauppalehti Fakta, 4/2019, s. 14–19.

Graves, L., Cullen, K., Lester, H., Ruderman, M. & Gentry, W. 2015. Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. Journal of Vocational Behavior. 87, 32–42.

Graves, L. & Sarkis, J. 2018. The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. Journal of Cleaner Production. 196 (20), 576–587.

- Hamel, G. 2012. What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Fero-  
cious Competition, and Unstoppable Innovation. Jossey-Bass. San Francisco.
- International Coach Federation 2019. Core-competencies. Luettavissa: <https://coachfederation.org/core-competencies>. Luettu: 22.1.2019
- Jones, G. & Gorell, R. 2014. How to Create a Coaching Culture. Kogan Page Ltd. Lontoo.
- Kauppalehti 2018. Yritykset. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/hrm+partners+oy/19375101>. Luettu: 27.12.2018.
- Kauppalehti 2019a. Yritykset. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/nitor+creations+oy/20845270>. Luettu: 20.1.2019
- Kauppalehti 2019b. Yritykset. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/wunderdog+oy/26174164>. Luettu: 22.1.2019
- Kauppalehti 2019c. Pörssi. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/porssi/porssikursit/osake/TELIA1/tilinpaatos>. Luettu: 29.1.2019
- Kauppalehti 2019d. Yritykset. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/te-lia+finland+oyj/14756079>. Luettu: 29.1.2019
- Krems, J. A., Kenrick, D. T. and Neel, R. 2017. Individual Perceptions of Self-Actualization: What Functional Motives Are Linked to Fulfilling One's Full Potential? Personality and Social Psychology Bulletin. 43 (9), 1337–1352.
- Kenrick, D.T. 2017. Self-Actualization, Human Nature, and Global Social Problems. Society. 54 (6), 520-523.
- Laloux, F. 2014a. Reinventing organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker. Bryssel.
- Laloux, F. 7.7.2015b. The Future of Management Is Teal. Strategy & Leadership. Luettavissa: <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>. Luettu: 30.3.2019.
- Lappeteläinen, S. 10.12.2018. Director, People Operations. Nitor Group Oy. Haastattelu. Helsinki

- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 370–396.
- Mintzberg, H., Alstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy safari. a guide through the wilds of strategic management*. Free Press. New York.
- Nitor 2019. Yritys. Luettavissa: <https://www.nitor.com/fi/yritys>. Luettu: 20.1.2019
- Pink, D. 2009. *Drive, the Surprising Truth about What Motivates Us*. Penguin Group Inc. New York.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. *Akatemiasta markkinapaikalle Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum. Helsinki.
- Rosha, A. & Lace, N. 2016. The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity: Technology, Market, and Complexity*. 2 (1), 1–14.
- Olkkonen, M. 13.12.2018. HR People Operations. Wunderdog Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Orpana, S. 5.12.2018. Osastopäällikkö. TeliaSonera. Haastattelu. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere. Osiot 1-9. Luettavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html>. Luettu: 20.3.2019
- Sachau, D. A. 2007. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*. 6 (4), 377–393.
- Samuel, D., Found, P. & Williams, S. 2015. How did the publication of the book *The Machine That Changed The World* change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations & Production Management*. 35 (10), 1386–1407.
- Six Sigma 2019. Lean. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>. Luettu: 30.3.2019
- Smidtslund, N. 3.12.2018. Henkilöstöpäällikkö, Uravalmentaja. HRM Partners Oy. Haastattelu. Helsinki.

Suomen coaching-yhdistys 2019a. Mitä Coaching on? Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>. Luettu: 15.1.2019

Suomen coaching-yhdistys 2019b. Koulutus. Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/koulutus/>. Luettu: 15.1.2019

Telia 2018. Kulttuurimme. Luettavissa: <https://www.telia.fi/career/kulttuurimme?int-cmp=footer-kulttuurimme>. Luettu: 18.1.2019

Telia Company 2019. History. Luettavissa: <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/history/telia-sonera-and-teliasonera/>. Luettu: 18.1.2019

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Wunderdog Oy 2019. Career. Luettavissa: <https://wunder.dog/career>. Luettu: 22.1.2019

## Liitteet

### Liite 1. HRM Partners haastattelupohja

Haastateltava: Nina Smidtslund

Aika: Maanantai 3.12. klo: 10.00-11.00

Paikka: Vattuniemenranta 2, Lauttasaari

#### 1. Esittäytyminen sekä taustatietokysymykset (noin 10 min)

- Kuinka kauan olette olleet töissä HRM Partnersilla?
- Mistä vastaatte organisaatiossa?
- Mitkä ovat HRM Partnersin arvot?
- Kuinka arvot näkyvät henkilökunnan työskentelyssä?

#### 2. Tutkimuskysymykset: Itseohjautuvuus (25 min)

- Mitä teille tarkoittaa itseohjautuvuus HRM Partnersilla?
- Miksi itseohjautuvaorganisaatiomalli on otettu käyttöön?
- Miten KIVA -malli toteutuu HRM Partnersilla?
- Miten itseohjautuvuus näkyy omassa työssänne?
- Millä muilla tavoin itseohjautuvuutta mahdollistetaan HRM Partnersilla?
- Mikä on mielestäsi itseohjautuvan organisaatiomallin tuoma lisäarvo yritykselle?

#### 3. Tutkimuskysymykset: Esimiehettömyys (15 min)

- Millä tavoin esimiehettömyyttä toteutetaan HRM Partnersilla?
- Miksi esimiehetön organisaatiomalli on otettu käyttöön?
- Mikä on mielestäsi esimiehettömän organisaation tuoma lisäarvo yritykselle?

#### 4. Loppukysymykset (15 min)

- Miten mittaatte itseohjautuvan / esimiehettömän organisaation tuottamaa lisäarvoa?
- Millaisessa organisaatiossa mielestäsi itseohjautuvuuden / esimiehettömyyden malli toimii parhaiten ja miksi?
- Mitä haasteita näet siinä?
- Mikä on toimitusjohtajan rooli lisäarvon saavuttamisessa itseohjautuvassa / esimiehettömässä organisaatiossa?



## **Liite 2. TeliaSonera haastattelupohja**

Haastateltava: Satu Orpana

Aika: keskiviikko 5.12. klo: 10-11

Paikka: Skype-haastattelu

### 1. Esittäytyminen sekä taustatietokysymykset (noin 10 min)

- Kuinka kauan olette olleet töissä Teliällä?
- Mistä vastaatte organisaatiossa?
- Mitkä ovat Telian arvot?
- Kuinka arvot näkyvät henkilökunnan työskentelyssä?

### 2. Tutkimuskysymykset: Itseohjautuvuus (20 min)

- Miksi itseohjautuvuus on otettu käyttöön Teliällä?
- Miten itseohjautuvuus näkyy henkilökunnan työskentelyssä?
- Mikä on mielestäsi itseohjautuvan organisaatiomallin tuoma lisäarvo yritykselle?

### 3. Tutkimuskysymykset: Esimiehettömyys (20 min)

- Miksi esimiehetön organisaatiomalli haluttiin ottaa käyttöön Teliällä ja mistä ajatus sai alkunsa?
- Millä tavoin esimiehettömyyttä toteutetaan?
- Mikä on mielestäsi esimiehettömän organisaation tuoma lisäarvo yritykselle?

### 4. Loppukysymykset (10 min)

- Miten mittaatte itseohjautuvan / esimiehettömän organisaation tuottamaa lisäarvoa?
- Millaisessa organisaatiossa mielestäsi itseohjautuvuuden / esimiehettömyyden malli toimii parhaiten ja miksi?
- Mitä haasteita näet siinä?
- Mikä on toimitusjohtajan rooli lisäarvon saavuttamisessa itseohjautuvassa / esimiehettömässä organisaatiossa?

### **Liite 3. Nitor Creations Oy haastattelupohja**

Haastateltava: Sami Lappeteläinen

Aika: Maanantai 10.12. klo: 15-16

Paikka: Aleksanterinkatu 46, Helsinki.

#### 1. Esittäytyminen sekä taustatietokysymykset (noin 10 min)

- Kuinka kauan olette olleet töissä Nitorilla?
- Mistä vastaatte organisaatiossa?
- Mitkä ovat Nitorin arvot?
- Kuinka arvot näkyvät henkilökunnan työskentelyssä?

#### 2. Tutkimuskysymykset: Itseohjautuvuus (20 min)

- Miksi itseohjautuvuus on otettu käyttöön Nitorilla?
- Miten itseohjautuvuus näkyy henkilökunnan työskentelyssä?
- Mikä on mielestäsi itseohjautuvan organisaatiomallin tuoma lisäarvo yritykselle?

#### 3. Tutkimuskysymykset: Esimiehettömyys (20 min)

- Miksi esimiehetön organisaatiomalli haluttiin ottaa käyttöön Nitorilla ja mistä ajatus sai alkunsa?
- Millä tavoin esimiehettömyyttä toteutetaan?
- Mikä on Kamu?
- Mikä on mielestäsi esimiehettömän organisaation tuoma lisäarvo yritykselle?

#### 4. Loppukysymykset (10 min)

- Miten mittaatte itseohjautuvan / esimiehettömän organisaation tuottamaa lisäarvoa?
- Millaisessa organisaatiossa mielestäsi itseohjautuvuuden / esimiehettömyyden malli toimii parhaiten ja miksi?
- Mitä haasteita näet siinä?
- Mikä on toimitusjohtajan rooli itseohjautuvassa / esimiehettömässä organisaatiossa?

#### **Liite 4. Wunderdog Oy haastattelupohja**

Haastateltava: Meri-Tuuli Olkkonen

Aika: Keskiviikko 13.12. klo: 9-10

Paikka: ,Helsinki.

##### 1. Esittäytyminen sekä taustatietokysymykset (noin 10 min)

- Kuinka kauan olette olleet töissä Wulfdogilla?
- Mistä vastaatte organisaatiossa?
- Mitkä ovat Wulfdogin arvot?
- Kuinka arvot näkyvät henkilökunnan työskentelyssä?

##### 2. Tutkimuskysymykset: Itseohjautuvuus (20 min)

- Miksi itseohjautuvuus on otettu käyttöön Wulfdogilla?
- Miten itseohjautuvuus näkyy henkilökunnan työskentelyssä?
- Mikä on mielestäsi itseohjautuvan organisaatiomallin tuoma lisäarvo yritykselle?

##### 3. Tutkimuskysymykset: Esimiehettömyys (20 min)

- Miksi esimiehetön organisaatiomalli haluttiin ottaa käyttöön Wulfdogilla?
- Millä tavoin esimiehettömyyttä toteutetaan?
- Mikä on mielestäsi esimiehettömän organisaation tuoma lisäarvo yritykselle?

##### 4. Loppukysymykset (10 min)

- Miten mittaatte itseohjautuvan / esimiehettömän organisaation tuottamaa lisäarvoa?
- Millaisessa organisaatiossa mielestäsi itseohjautuvuuden / esimiehettömyyden malli toimii parhaiten ja miksi?
- Mitä haasteita näet siinä?
- Mikä on toimitusjohtajan rooli itseohjautuvassa / esimiehettömässä organisaatiossa?