

Alle 35-vuotiaiden itseohjautuvuuden nykytila ja sen kehittäminen JCDecaux Finland Oy:ssä

Taija Laukkarinen

Tekijä(t) Taija Laukkarinen	
Koulutusohjelma Tradenomi, johdon assistenttityö ja kielet	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Alle 35-vuotiaiden itseohjautuvuuden nykytila ja sen kehittäminen JCDecaux Finland Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 2
<p>Itseohjautuvuus on suurta suosiota saavuttanut toimintamalli, jonka nimeen vannovat useat huippumenestyneet yritykset. Toimintamallin suosio perustuu työntekijöiden tyytyväisyyteen, parempaan työn laatuun ja tehokkuuteen sekä näin saavutettaviin parempiin tuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee yleisesti itseohjautuvuutta ja sen merkitystä. Itseohjautuvuuden määritelmä selkeytetään. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä itseohjautuvuuden siirtyminen vaatii eri organisaatioryhmiltä. Tietoperustassa käsitellään myös yleisimpiä itseohjautuvuuden haasteita sekä ratkaisuja niihin.</p> <p>Opinnäytetyö keskittyy alle 35-vuotiaiden työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja sen kehittämiseen JCDecaux Finland Oy:ssä. Organisaatiossa on aiemmin teetetty kvantitatiivinen kysely, jonka tavoitteena oli mitata organisaation työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tuon kyselyn tuloksista selvisi, että alle 35-vuotiaat arvioivat organisaation itseohjautuvuuden heikommaksi kuin mitä vanhempien ikäluokkien edustajat arvioivat. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miksi alle 35-vuotiaiden työntekijöiden vastaukset eroavat muiden ikäluokkien vastauksista, sekä tuottaa kehitysehdotuksia organisaatiolle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona JCDecaux Finland Oy:lle. Työ on tutkimuksellinen, ja aineisto kerättiin kvalitatiivisena kokonaistutkimuksena. Tutkimusta varten organisaation työntekijöille lähetettiin kvalitatiivinen kysely, johon vastasi kaksikymmentä alle 35-vuotiaasta kohdeorganisaation työntekijää. Toisen näkökulman saamiseksi haastateltiin sähköpostitse myös kahta vanhemman ikäluokan edustajaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin aineistolähteistä sisällönanalyysia. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava: "Miten yrityksen alle 35-vuotiaat kehittäisivät yrityksen toimintaa itseohjautuvuuden näkökulmasta?".</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin. Tutkimus onnistui. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta että vastauseroja selittävät seuraavat seikat: yksikään organisaation alle 35-vuotiaista ei toimi esimiestehtävissä; organisaatiossa ei tunnusteta nuorten työntekijöiden taitoja; alle 35-vuotiaat kokevat, ettei heitä arvosteta; alle 35-vuotiaiden odotukset organisaation toimintatavoista ja näkemyksistä eroavat muista ikäluokista; vanhemmat ikäluokat eivät pidä alle 35-vuotiaiden käsitystä itseohjautuvuudesta tehokkaana; vanhempien ikäluokkien edustajat eivät huomioi muuttuvaa työympäristöä eivätkä tunnista omia kehityskohteitaan.</p> <p>Tutkimustuloksista uskotaan olevan hyötyä kohdeorganisaatiolle sen tavoitellessa itseohjautuvampaa toimintamallia.</p>	
Asiasanat Itseohjautuvuus. Itseorganisoituminen. Johtamismallit. Yrityskulttuuri. Esimiestyö. Työyhteisö.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus	1
1.2	Tutkimustyyppi ja -menetelmä.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
1.4	JCDecaux Finland Oy	4
2	Itseohjautuvuus	6
2.1	Itseohjautuvuuden edellytykset organisaation tasolla	9
2.2	Itseohjautuvuuden edellytykset esimiehen tasolla	11
2.3	Itseohjautuvuuden edellytykset yksilötasolla	11
2.4	Itseohjautuvuuden haasteita	13
2.5	Keinoja itseohjautuvuuden tukemiseksi.....	15
3	Tutkimuksen suorittaminen.....	19
3.1	MODE-kyselyn tuloksien analysointi.....	19
3.2	Haastattelukysymykset ja vastaukset.....	23
4	Tulosten analysointi	24
4.1	Alle 35-vuotiaiden vastaukset.....	24
4.1.1	Viestintä ja päätöksenteko	24
4.1.2	Kehityshankkeet, organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojen kehittäminen	25
4.1.3	Työn itsenäisyys	27
4.1.4	Tavoitteet ja palkitseminen.....	28
4.1.5	Työn merkityksellisyys ja mielekkyys.....	29
4.1.6	Eriävät mielipiteet ja ongelmanratkaisu	30
4.2	Kahden vanhemman ikäluokan edustajan vastaukset.....	30
5	Johtopäätökset ja suositukset	33
5.1	Viestintä ja päätöksenteko	33
5.2	Kehityshankkeet, organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojen kehittäminen.....	34
5.3	Työn itsenäisyys	35
5.4	Tavoitteet ja palkitseminen.....	36
5.5	Työn merkityksellisyys ja mielekkyys	37
5.6	Eriävät mielipiteet ja ongelmanratkaisu	38
5.7	Ikäryhmien väliset erot	38
5.8	Opinnäytetyön arviointi.....	39
	Lähteet	41
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Nykymaailmassa organisaatioiden on elintärkeää pysyä trendien mukana ja uusiutumiskykyisinä, sillä toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti. Yritysten tulee kehittää toimintaansa mahdollisimman tehokkaaksi, ja turha kontrollointi sekä hyväksymisketjut vievät aikaa sekä syövät henkilöstön motivaatiota, ja siten laskevat työn tehoa ja tuloksia. (Jarenko & Martela 2017, 19.)

Yhä useammat työntekijät toimivat nykyisin asiantuntijarooleissa, ja heillä on työnsä puolesta kaikki edellytykset ottaa vastuuta omasta työskentelystään. Ylhäältä johdetuissa organisaatioissa esimerkiksi päätöksenteossa ei käytetä kaikkia saatavilla olevia resursseja, ja näin työntekijöiden asiantuntemus jää hyödyntämättä. (Jarenko & Martela 2017, 17.) Työstä tulee mielekkäämpää, kun sen toteutukseen ja sisältöön voi itse vaikuttaa. Digitalisaation kehityksen tuloksena monet organisaation toiminnot on saatu sähköistettyä, ja koko henkilöstön käyttöön, helpottaen henkilöstön itsenäistä työskentelyä. Ei liene sattumaa, että monet maailman menestyneimmistä yrityksistä ovat itseorganisoituneita, kuten Spotify, Facebook, Buurtzorg sekä Euroopan parhaina työpaikkoina palkitut Suomalaiset Reaktor, Vincit ja Futurice. (Savaspuro 2019, 28.)

Itseohjautuvuus kuitenkin edellyttää tarkkaa suunnittelua ja avointa mieltä koko henkilöstöltä. Näin organisaatiosta kehittyy kokonaisuudessaan alttiimpi ja valmiimpi muotoutumaan muutosten mukana, sekä kehittymään palveluntarjoajana ja työnantajana.

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona JCDecaux Finland Oy:lle. Kohdeorganisaatiossa on teetetty asteikkokysymyksiä sisältävä kvantitatiivinen MODE –kysely (*Minimalistic Organizational Design* –hanke), jossa selvitettiin itseohjautuvuutta organisaatiossa. Kyselyyn vastanneista ikäryhmistä alle 35-vuotiaat antoivat vastauksissaan huomattavasti heikoimmat arviot organisaation itseohjautuvuudesta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miksi alle 35-vuotiaiden vastaukset eroavat huomattavasti muiden ikäryhmien vastauksista. Tavoitteena on analysoida organisaatiossa teetetyn kyselyn tulokset, ja kehittää sieltä esiin nousevien kysymyksien pohjalta perusjoukolle lisäkysymyksiä, jotka auttavat selvittämään ikäryhmien välisiä eroavaisuuksia kyselyn tuloksissa. Lisäksi aineistoa varten haastatellaan kahta organisaatiossa työskentelevää vanhemman ikäluokan edustajaa vertailukohdan saamiseksi. Tavoitteena on

selvittää organisaation kehityskohdat, ja tuottaa kehitysehdotuksia tilanteen parantamiseksi. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava: ”Miten yrityksen alle 35-vuotiaat kehittäisivät yrityksen toimintaa itseohjautuvuuden näkökulmasta?”.

1.2 Tutkimustyyppi ja -menetelmä

Tämä opinnäytetyö soveltaa tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tarkastelun kohteeksi yleensä valikoituu joko yksi tai kaksi kohdetta, toimintaa tai tapahtumaa. Yleisimpiä tarkastelun kohteita ovat esimerkiksi yksilö, ryhmä, organisaatio, prosessi tai ilmiö. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että se rajataan tiettyyn ympäristöön. Tapaustutkimus on oma kokonaisuutensa, jonka tarkoituksena on saada tietystä ilmiöstä mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa. Tietoa harvemmin pystyy yleistämään muihin vastaaviin tapauksiin. Tavoitteena on selvittää erilaisia vuorovaikutussuhteita, erilaisten ilmiöiden esiintymistä, eroja ja yhtäläisyyksiä tai prosesseja. Aineistoa voidaan kerätä sekä laadullisesti sekä määrällisesti, mutta useimmiten aineiston keruutapoina toimii havainnointi tai haastattelut. Aineiston analysointitapoja on useita, mutta tulokset ovat normaalisti tapausta selittäviä ”*miksi ihmiset tietyssä ryhmässä käyttäytyvät näin?*”. Tavoitteena on saada tarkka kuvaus tarkastelun kohteeksi otetusta tilanteesta tai tapahtumasta. (Drake & Salmi 2018). Tämän työn kohteena on se ilmiö, että edellä mainitussa MODE -kyselyssä alle 35-vuotiaat vastaajat antoivat huomattavasti heikoimmat arviot organisaation itseohjautuvuudesta.

Työ on luonteeltaan pääosin laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiöitä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Laadullinen tutkimus on yleisnimi monille erilaisille tutkimusmenetelmille ja lähestymistavoille. Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla. (Drake & Salmi 2018). Tässä opinnäytetyössä kuvataan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, ja pyritään selittämään ilmiön taustalla olevia syitä laadullisen kyselyn avulla. Toisaalta työssä on myös määrällisiä piirteitä, sillä siinä tarkastellaan edellä mainittua, kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena toteutettua MODE -kyselyä ja sen tuloksia. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto on yleensä numeroita, ja tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin kuinka paljon ja missä määrin. Yleensä kyselytutkimuksessa laaditaan kyselylomake, joka sisältää demografisia kysymyksiä eli taustatietoa vastaajista, sekä itse kysymykset. Kysymykset voivat olla esimerkiksi erilaisia väittämiä, kuten MODE –kyselyssä, joihin vastaaja merkitsee numeroin, kuinka paljon samaa tai eri mieltä hän on väittämien kanssa. Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi voidaan toteuttaa esimerkiksi ristiintaulukoimalla, eli vastauksia vertailemalla erilaisten vastaajajoukkojen kesken. Eri vastaajajoukkoja voi määritellä esimerkiksi sukupuolen tai iän perusteella. (Drake & Salmi 2018.)

Tutkimuskysymykseen vastattaessa ja aineistoa kerätessä on käytetty aineistotriangulaatiota, sillä prosessissa on hyödynnetty kolmea erilaista aineistoa. Pää tutkimusaineisto koostuu opinnäytetyön yhteydessä teetettyjen laadullisten kyselyiden vastauksista. Triangulaatiolla yleisesti tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tietolähteen tai teorioiden yhdistämistä tutkimusta tehdessä. Näin tarkasteltavaan aiheeseen on mahdollista saada moninäkökulmaisuuksia tai –paradigmaisuutta, kun yhdistetään eri menetelmiä ja lähestymistapoja. Eri tutkimusmenetelmät tai näkökulmat voivat kuitenkin saada aikaan ristiriitaiset tutkimustulokset koskien samaa ilmiötä. Näin ollen triangulaatiolla on myös mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141 & 142.)

Työn tutkimusmenetelmänä käytetään aineistolähteistä sisällönanalyysia. Aineistosta nostetaan esiin keskeisimmät ja oleelliset asiat, jonka jälkeen ne kerätään tietyntyyppiseksi tiivistelmäksi. Tätä kutsutaan aineiston pelkistämiseksi, eli redusoinniksi. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään, eli klusteroidaan. Esille nostetut ilmaisut ryhmitellään teemoittain saman alaluokan alle. Alaluokat nimetään tämän jälkeen sisältöä kuvaavalla otsikolla. Luokittelua jatketaan tämän jälkeen siten, että alaluokista muodostetaan pääluokkia yhdistelmällä niitä. Tätä vaihetta kutsutaan yleiskäsitteiden muodostamiseksi, eli abstrahoinniksi. (Leinonen 12.12.2018.) Aineisto koostuu teetettyyn kyselyyn saaduista vastauksista. Aineisto on käyty läpi useita kertoja, ja siitä etsittiin selittäviä tekijöitä tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannosta, jossa aihe esitellään. Seuraavassa luvussa itseohjautuvuutta tarkastellaan ensin yleisellä tasolla. Osana tätä tutkitaan, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan, ja avaan termistöä. Kappaleessa tutkitaan myös itseohjautuvuuden merkitystä esimerkiksi organisaation toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta yleisellä tasolla. Tässä yhteydessä selvitetään lopuksi, mitä organisaation eri ryhmiltä vaaditaan siirtyessä itseohjautuvuuteen. Tätä vaihetta tarkastellaan ensin organisaation näkökulmasta, sitten esimiesten näkökulmasta, ja lopuksi työntekijöiden näkökulmasta.

Seuraavassa vaiheessa analysoidaan organisaatiossa aikaisemmin teetetyn kvantitatiivisen MODE- kyselyn tulokset, ja tuloksien analysoinnin perusteella kehitetään uudet kvalitatiiviset aineistopohjaiset kysymykset kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyön tutkimus kohdistuu pääosin organisaation alle 35-vuotiaisiin työntekijöihin, mutta lisäksi toisen näkökulman saamiseksi haastateltiin myös kahta vanhemman ikäluokan edustajaa.

Seuraavassa osiossa vastaukset analysoidaan, ja menetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Vastauksista kootaan tiivistelmät, joihin on kerätty vastauksista esille nousevat yhte-neväisyydet ja eroavaisuudet, ja näiden perusteella on muodostettu yleiskäsitteet. Seu-raavassa osiossa käsitellään vastausten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä sekä suosituksia kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyön lopussa analysoidaan opinnäytetyön onnistumista, luotettavuutta sekä arvi-oidaan opinnäytetyön hyödynnettävyyttä tulevaisuudessa.

1.4 JCDecaux Finland Oy

JCDecaux Finland Oy on osa maailman suurinta ulkomainoskonsernia, JCDecaux Group:ia. Konsernin toimiala on ulkomainonta. Yhtiö myy mainostilaa omistamiinsa bussipysäkkikatoksiin sekä muihin ulkomainontavälineisiin. JCDecaux Group:in osakkeet no-teerataan Pariisin pörssissä, ja se työllistää tällä hetkellä noin 13.000 henkilöä yli 80:ssä maassa. JCDecaux Group:in liikevaihto oli vuonna 2018 oli noin 3,6 miljardia euroa. (JCDecaux Group.)

JCDecaux Finland Oy tunnettiin aiemmin nimellä Maximedia Oy, joka oli täysin kotimainen yhtiö. JCDecaux konserni osti Maximedia Oy:n osakekannan vuonna 2001, jolloin nimeksi muutettiin JCDecaux Finland Oy. Yritys on Suomen suurin ulkomainosyhtiö, ja siten markkinajohtaja. Vuonna 2018, yritys työllisti noin 77 työntekijää, ja liikevaihto oli 32,6 mil-joonaa euroa. JCDecaux Finland Oy:llä on mainosvälineitä 73:ssa suurimmassa suoma-laisessa kaupungissa. (JCDecaux Finland Oy.)

Yrityksen 86:sta työntekijästä 13 toimii esimiestehtävissä, ja 73 muissa tehtävissä. Yrityk-sen johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi yrityksen talousjohtaja, kaupallinen joh-taja sekä kehitys- ja tekninen johtaja.

Talousjohtajalla on tällä hetkellä 11 alaista. Talousjohtajan vastuualueisiin kuuluvat talous, HR eli henkilöstöhallinto sekä IT, eli tietotekniikka.

Kaupallinen johtaja toimii esimiehenä kaupallisessa ryhmässä, jossa työskentelee hänen lisäksi 26 työntekijää. Kaupallinen ryhmä koostuu markkinointiryhmästä ja myyntiryh-mästä. Markkinointiryhmässä työskentelevät ryhmän esimies sekä viisi työntekijää eri työ-tehtävissä. Myyntiryhmässä työskentelevät myyntiryhmäpäällikkö, 12 asiakkuuspäällikköä sekä seitsemän kampanjasuunnittelijaa.

Kehitys- ja tekninen johtaja toimii tuotannollisen ryhmän esimiehenä. Tuotannollinen ryhmä jakautuu kehitystiimiin, huoltotiimiin ja logistiikkatiimiin. Jokaisella tiimillä on oma esimiehensä. Tuotannollisessa ryhmässä työskentelee yhteensä 33 henkilöä.

2 Itseohjautuvuus

Monesti kuullaan puhuttavan itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta, ja termien ero saattaa olla vaikeasti hahmotettavissa. Kun puhutaan itseohjautuvuudesta (*self-determination*), tarkoitetaan yksilön näkökulmasta tapahtuvaa itsenäistä toimintaa ilman ulkopuolista kontrollointia. (Jarenko & Martela 2017, 12.)

Itseorganisoitumisella (*self-organization*) viitataan koko yrityksen toimintaan ja rakenteisiin. Itseorganisoituneessa yrityksessä kiinteät roolit ja hierarkiat on purettu, ja työntekijöiden ei tarvitse pyytää hyväksyntää kaikkiin päätöksiin. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Nykymaailma muuttuu nopeaa vauhtia, ja tästä johtuen organisaatioiden tulee saada tuloksia yhä nopeammin ja vähemmillä resursseilla. Kun koko henkilöstö toimii itseohjautuvasti, jokaisen työntekijän tiedot ja taidot saadaan hyödynnettyä. (Savaspuro 1974, 32.)

Itseorganisoituva toimintamalli on muodostunut yhä useammalla alalla menestystekijäksi globalisaation, digitalisaation, kompleksisuuden lisääntymisen sekä toimintaympäristön nopean kehityksen seurauksena. Itseorganisoitumisen seurauksena innovaatioiden tuottaminen sekä toiminnan kehittäminen on tehostunut. (Jarenko & Martela 2017, 32.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan vallan hajauttamista ja jakamista koko organisaatiolle, eli sitä kun henkilöstölle annetaan päätösvaltaa ja vapauksia toteuttaa omaa työtään. Itseorganisoituneessa yrityksessä ylhäältä annetut valmiit rakenteet, hierarkia, kiinteät roolit sekä esimiesten käyttö on minimoitu. Päätöksiä ei tule enää hyväksyttää esimiehellä, vaan työntekijät oppivat soveltamaan itse oppimaansa tietoa. Itseorganisoitumiselle ei ole tiettyä mallia, vaan työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen tapa muotoutuu yksilöllisesti tarpeen mukaan, ja kehittyy jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. (Jarenko & Martela 2017, 12.)

On tärkeää antaa henkilöstön kehittyä yksilöinä oman alansa ammattilaisiksi, sillä tällöin työntekijät oppivat luottamaan itseensä ja omiin ratkaisuihinsa. He saavat varmuutta tekemiseensä onnistumisien ja epäonnistumisien kautta. Itseohjautuva toimintamalli parantaa myös ihmisten työmotivaatiota, sillä he saavat vaikuttaa enemmän oman työnsä toteutukseen ja sisältöön. Näin ollen vaikutukset näkyvät myös suoraan asiakastytytyväisyydessä, ja sen kautta hyvinä tuloksina. Itseohjautuvuuden perimmäinen tarkoitus on kuitenkin sama kuin missä tahansa johtamismallissa, eli mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttaminen. Huippumenestyneen hollantilaisen kotihoitoa tarjoavan Buurtzorgin salaisuudeksi on nimetty ensisijaisesti työntekijöiden onnellisuus, ja yritys on useasti valittu Hollannin

parhaaksi työpaikaksi. (Karttunen 3.6.2018.) Todistetuisti työntekijöiden hyvinvointi parantaa työn laatua, ja kasvattaa työmotivaatiota. Erilaiset johtamismenetelmät ja suunnitelmat ovat yleisesti välineitä tämän halutun tuloksen saavuttamiseksi. (Savaspuro 2019, 29.)

Itseohjautuvuuden edelläkävijöinä Suomessa ovat toimineet Reaktor, Futurice ja Vincit. Organisaatiot ovat kasvaneet tasaisesti, ja voittaneet sekä Suomen että Euroopan paras työpaikka –titteleitä. Euroopassa esimerkiksi Buurtzorg ja Spotify ovat usein mainittuja esimerkkejä itseorganisoitumisen läpimurrosta. Kaikki nämä esimerkkiyritykset rakentuvat itseohjautuvuuden periaatteelle, ja ovat huippumenestyneitä yrityksiä. (Savaspuro 2019, 28.)

Itseorganisoituneen yrityksen vastakohtana voidaan pitää perinteisiä ylhäältä organisoituneita yrityksiä. Ylhäältä johdetussa yrityksessä organisaation johto perinteisesti luo organisaatiolleen rakenteen sekä hierarkian. (Jarenko & Martela 2017, 13.) Perinteisen johtajuuden kulmakiviä ovat johtaja ja alainen, sekä heidän välillään tapahtuva vaikuttaminen, hierarkia ja kontrolli. Päämäärät ja tehokkuus ovat johtajuuden tärkeitä elementtejä. (Ropo, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen & Eriksson 2005, 69.)

Ylhäältä johdetuissa organisaatioissa työntekijöillä on hyvin vähän mahdollisuuksia tehdä omia päätöksiään ilman johdon tai esimiehen hyväksyntää. (Jarenko & Martela 2017, 13.) Ylin johto organisoii työn tekemisen tavan kokonaisuudessaan, ja työntekijöiden tehtäväksi jää toimia täysin annettujen ohjeiden mukaisesti tehden sen, mitä käsketään. Uusien toimintamallien ja ideoiden esille tuominen voi olla haastavaa, sillä uudistusmielisiin ehdotuksiin saatetaan suhtautua varautuneesti ja vastahakoisesti. Uusiin ehdotuksiin tulee vähintään hakea hyväksyntää ainakin jonkun esimiehen kautta. (Jarenko & Martela 2017, 16.)

Perinteisesti ylhäältä johdetuissa organisaatioissa yrityksen johto tekee päätökset, ja esimiehet valvovat sääntöjen noudattamista ja suunnitelmien toteutumista. Ongelmana ylhäältä johdetuissa organisaatioissa on usein ketteryden puute, ja sen johdosta organisaation on vaikea reagoida toimialojen muutoksiaan ajoissa ja seurata pinnalla olevia trendejä. (Jarenko & Martela 2017, 16 & 17.)

Kun ylhäältä johdetussa organisaatiossa kaikki työntekijät pakotetaan samoihin määrättyihin rooleihin ja sääntöihin, parhaat osaajat turhautuvat. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus ja vapaus tehdä työnsä hyvin ja itsenäisesti. (Martela 15.5.2017.) Itsenäisyys ei kuitenkaan automaattisesti lisää työhyvinvointia, vaan liika itsenäisyys ja päätäntävalta voi muuttua ahdistavaksi, mikäli päätösten kanssa jää yksin. (Savaspuro 2019, 45 & 46.)

Esimerkki itseohjautuvuuden vastakohdasta on perinteinen Weberiläinen byrokratia. Blogikirjoituksessaan Martela sanoo Weberiläisen byrokratian perustuvan kolmelle seuraavalle periaatteelle:

- 1) Työ organisoidaan ylhäältä annettujen roolien ympärille, joita kontrolloidaan tarkoin säännöin.
- 2) Johto pystyy asiantuntemuksensa ansiosta tekemään fiksuimmat päätökset.
- 3) Johdon tahto viedään käytäntöön hierarkkisten komentoketjujen kautta. Jokaisella on esimiehensä, jolla on valta käskää ja vastuu kontrolloida hänen suoritustaan.

Martela on kehittänyt tekstissään myös seuraavat kolme periaatetta itseohjautuvuudelle, jotka kiteyttävät hyvin itseohjautuvuuden takana olevan ajatuksen:

- 1) Organisaatio koostuu oma-aloitteisista toimijoista, joilla on halu ja osaa-minen toimia organisaation parhaaksi.
- 2) Fiksuin toiminta nousee näkyviin vastuullisen henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen kautta.
- 3) Päätöksentekovalta on hajautettu ja ihmisillä on vahva tekemisen autonomia.

(Martela 15.5.2017.)

Ylhäältä johdettuja organisaatioita on myös eri tasoisia. Sen ääripäästä löytyy täysin kontrolloitu organisaatio, ja toisessa päässä taas organisaatio jossa työntekijöille annetaan valtaa ja liikkumatilaa järjestää omaa toimintaansa haluamallaan tavalla. Tähän välille mahtuu vielä esimerkiksi sellaiset organisaatiot, joissa tiimien sisäinen toiminta on itseohjautuvaa, mutta tiimien toiminnalle on asetettu tiettyjä rajoja, joita valvotaan esimerkiksi tulostavoitteilla. Tiimit eivät kuitenkaan välttämättä itse pääse osallistumaan tavoitteiden määrittämiseen, vaan sen hoitavat esimiehet. Näissä organisaatioissa esimiehet eivät toimi perinteisen roolinsa mukaan, vaan he toimivat valmentajina, tukijoina ja kannustajina tiiminsä jäsenille. Tällaisia yrityksiä kutsutaan osallistaviksi organisaatioiksi. (Jarenko & Martela 2017, 13.)

Kuuluisan yritysstrategiatutkijan professori Gary Hamelin mukaan esimiehet ja johto ovat organisaation tehottomin osa. Tämä perustuu siihen, ettei esimies tuota niin paljoa yrityksen kassaan, kuin mitä hänelle maksetaan. Lisäksi Hamelin mukaan tämän hierarkkisen pyramidin huipuilla istuva toimitusjohtaja on usein niin kaukana arkitodellisuudesta, että viestintä on hidasta ja tehotonta. Päätöstentekoa hidastaa myös lukuisat hyväksyntäkerrokset ja monitasoinen yrityksen johto. Päätöksentekijät ovat myös niin kaukana etulinjasta johon päätökset ensisijaisesti vaikuttavat, etteivät tehdyt päätökset toimi käytännössä. Perinteisessä hierarkiassa yhdelle henkilölle annetaan valta hyväksyä tai kumota

päätöksiä, joten mahdollisuus virheille on suuri. Mitä suurempia päätöksiä tehdään, sitä pienempi on joukko, jolla on mahdollisuus haastaa päätöksentekijää ja hänen ajatuksiaan. Perinteinen hierarkkinen rakenne myös jatkuvasti lannistaa työntekijöitä, sekä riistää heidän päätäntävaltaansa. Esimerkkinä Hamel käyttää kuluttajan vapautta käyttää 20 000 dollaria uuteen autoon, mutta työntekijällä ei todennäköisesti ole valtuuksia tilata 500 dollarin työtuolia. Kun yksilölle asetetaan turhia rajoituksia, rajoitetaan myös hänen haluaan unelmoida, innovoida ja osallistua. (Hamel 2011.)

2.1 Itseohjautuvuuden edellytykset organisaation tasolla

Tavoitellessa itseohjautuvuutta, ensimmäisen organisaation tasolla tapahtuvan muutoksen tulee olla perinteisten roolien ja hierarkkisen mallin purkaminen. Tämä vaatii johdolta valmiutta luopua valta-asemastaan, ja ennen tätä ensimmäistä askelta kehitys ei voi alkaa. (Savaspuro 2019, 40.)

Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita täyttää päätäntävaltaa jokaiselle yksilölle ilman mitään ohjeistusta. Itseorganisoituminen ei siis tarkoita sitä, että kaikki voivat organisoida oman mielensä mukaan, vaan kyseessä on juuri tietynlainen organisoitumisen tapa. (Jarenko & Martela 2017, 14.)

Monet yritykset ovat muodostaneet henkilöstöstään pienempiä ryhmiä, joiden jäsenet muodostavat itseorganisoituvia tiimejä. (Jarenko & Martela 2017, 13.) Hyvä esimerkki tästä on hollantilainen hoiva-alan yritys Buurtzorg. Se on valittu useita kertoja Hollannin parhaaksi yritykseksi. Siitä on tullut niin tunnettu, että kymmenissä maissa (mukaan lukien Suomessa) on kiinnostuttu sen terveydenhuollon mullistaneesta mallista, joka perustuu itseohjautuviin tiimeihin. Buurtzorgissa on päädytty kahdentoista hengen tiimeihin, ja tiimejä on yhteensä 850. (Savaspuro 2019, 29.) Yrityksen johto on luonut organisaatiolle kommunikaatiokanavat ja käytänteet, joiden avulla tiimien vuorovaikutus toimii. Yleisesti itseohjautuvissa tiimeissä sovitaan toimintamallit ja rakenteet, joiden varaan tiimin toiminta perustuu. Organisaatiotasolla on tärkeää kehittää koko työyhteisölle selkeät käytännöt eri tilanteisiin, joilla varmistetaan itseohjautuvuuteen siirtyessä organisaation ja jokaisen tiimin jäsenen yhteinen päämäärä. Jokainen organisaation yksilö sitoutuu noudattamaan näitä tiettyjä rakenteita ja ohjeita, joiden varaan toiminta rakentuu. (Jarenko & Martela 2017, 13.) Mikäli ongelmatilanteita ilmenee, Buurtzorgin valmentaja auttaa ratkaisemaan ristiriidat ja muut ongelmat. He eivät varsinaisesti puutu tiimien työhön, mutta auttavat tiimiä pääsemään ratkaisuun itse. (Savaspuro 2019, 29.)

Tiimien muodostamisen jälkeen johto asettuu palvelevaan rooliin, jossa sen tehtäväksi jää huolehtia siitä, että yrityksen jokaisella työntekijällä on parhaat mahdolliset olosuhteet ja välineet tavoitella yhdessä sovittua päämäärää. (Jarenko & Martela 2017, 15.)

Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella työskentelevän väitöskirjatutkija Lauri Pietinalho kertoo, että itseohjautuvat tiimit tekevät yhdessä yritystä koskevia päätöksiä. Kaikki päätöksiä vaativat asiat ovat koko henkilöstön tiedossa, ja kaikki jotka kokevat voivansa olla avuksi päätöksenteossa, voivat hakeutua mukaan. Tämä vaatii sen, että päätöksenteosta ulkopuolelle jäävät henkilöt luottavat päätöksentekijöiden ammattitaitoon ja tietoon, sekä että he tekevät parhaan mahdollisen päätöksen kokonaisuuden osalta. (Savaspuro 2019, 26.)

Suuri päätäntävalta tarkoittaa myös suurta informaation tarvetta, ja siksi kaiken yrityksen ja toimintaympäristön tilaan liittyvän tiedon tulee olla läpinäkyvää koko henkilöstölle. (Martela 4.12.2018.) Työntekijöiden välinen luottamus, avoimuus ja keskusteluyhteyden säilyttäminen ovat olennainen osa organisaation läpinäkyvyyttä. Näin jokaisella työntekijällä on samanvertaiset mahdollisuudet tehdä päätöksiä. Konkreettisesti organisaatiolla täytyy olla käytössään järjestelmät, joissa tieto on koko henkilöstön saatavilla jatkuvasti. Saavuttaakseen mahdollisuudet itseohjautuvuuteen, täytyy yrityksen sisällä luottaa työntekijöiden ammattitaitoon, sekä heidän haluunsa kehittyä ja hoitaa työtehtävänsä ilman jatkuvaa kontrollointia. Työyhteisössä jokaisen työntekijän on tärkeää kokea voivansa ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan, ilman pelkoa siitä, että ideat lytätään. Kehittyminen vaatii onnistumisten lisäksi epäonnistumisia ja niistä oppimista. Epäonnistumisista oppimisen lisäksi työnantajan on tärkeää tarjota henkilöstölleen jatkuvasti kouluttautumismahdollisuuksia, jotta he voivat maksimoida potentiaalin ja kehittyä. (Ojanen 20.9.2017.)

Työntekijöistä on tullut yhä vaativampia, ja nykypäivän työntekijöiden asettamat standardit ja odotukset työnantajayrityksiä kohtaan ovat nousseet. Työpaikkaa valittaessa yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä on noussut viihtyvyys. Työnantajalta odotetaan samoja asioita kuin hyvältä itseohjautuvalta työyhteisöltä, eli hyvää johtamista, vapautta, päätösvaltaa ja luottamusta. Tutkimukset osoittavat, että uuden sukupolven työntekijät pitävät prioriteeteina merkityksellistä työtä, hyvää yrityskulttuuria, tasa-arvoista kohtelua, joustavuutta ja reiluuutta. Työntekijöille on tärkeää, että yritys jakaa heidän kanssaan saman arvomaailman. (Savaspuro 2019, 40.) Toimiva ja menestyvä yritys vaatii tyytyväiset ja osaavat työntekijät, joten itseohjautuvuudesta on tullut yrityksen valttikortti parhaiden osaajien rekrytoinnissa.

2.2 Itseohjautuvuuden edellytykset esimiehen tasolla

Yksi hankalimmista kysymyksistä itseohjautuvuutta ajatellessa on entisten esimiesten asema ja työtehtävät itseohjautuvassa organisaatiossa. Usein yrityksissä muodostetaan itseohjautuvia tiimejä, ja entisistä esimiehistä tulee tiimijohtajia. Kuitenkin tiimijohtajan roolin tulee erota esimiehen roolista, mutta aseman määrittäminen saattaa olla haasteellista. Tiimijohtajalla on kuitenkin vastuu ja velvollisuus tiimensä toiminnasta, mutta missä määrin?

Kirjoituksessaan Mackintosh on lähtenyt pohtimaan asiaa perinteisten esimiehen työtehtävien näkökulmasta, ja sitä kautta hakenut tapoja, miten tehtävät voitaisiin suorittaa ja jakaa itseohjautuvissa tiimeissä. Esimerkiksi perinteisesti esimies tai johtoryhmä vastaa koko yrityksen strategiasta, tavoitteiden asettamisesta, työn organisoinnista ja resursoinnista, alustensa kehittymisestä sekä työn seurannasta ja arvioinnista, yrityksen viestinnästä, sekä konflikti- ja irtisanomistilanteista. (Mackintosh 31.3.2017.)

Itseohjautuvassa tiimissä yksilöiden tulee itse huolehtia omasta, sekä tiimensä osallistumisesta strategian määrittelyyn ja muiden yhteisten päätösten tekoon. Tiimin tulee myös yhdessä pitää huoli siitä, että jokainen tiimin jäsen toimii yhdessä asetettujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Entisen esimiehen tehtäväksi tiimijohtajan asemassa voi esimerkiksi muodostua riittävän osaamisen ja riittävien koulutusmahdollisuuksien varmistaminen. Tiimijohtajan tulisi olla tarvittaessa tiimensä tukena ja apuna, mutta antaa tiimiläisille vapaat kädet hoitaa omat työtehtävänsä. Tiimijohtaja voi avustaa tarvittaessa tiimejä työtapojen ja viestintäkäytäntöjen kehittämisessä, ja mahdolliset konfliktitilanteet jäisivät tiimijohtajan vastuulle myös tulevaisuudessa. (Mackintosh 31.3.2017.)

Yhteenvedona Mackintosh toteaa, että perinteisen esimiehen tehtävät eivät itseohjautuvassa organisaatiossa katoa, vaan ne ovat muuttaneet muotoaan enemmän tiimejä avustaviksi tehtäviksi. Vastuu lainsanelemista esimiehen velvollisuuksista jaetaan työntekijöiden ja tiimien kesken, ja entisiltä esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän kuuntelemista, viestintää ja luottamusta tiimeihin ja tiimin jäseniin. (Mackintosh 31.3.2017.)

2.3 Itseohjautuvuuden edellytykset yksilötasolla

Savaspuro on käsitellyt Frederic Lalouxin teoksessa Reinventing Organizations (julkaistu 2014) esittämää määritelmää itseohjautuvuudesta, jonka mukaan keskeistä itseohjautuvuudessa on työntekijöiden mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhönsä. Jokainen asettaa itsellensä tavoitteet, ja päättää oman työnsä toteutuksesta. He päättävät itse, miten ja missä työtä tehdään, sekä he itse vastaavat omaa työtään koskevista päätöksistä

sekä oman työnsä arvioinnista. He ovat vastuussa oman työnsä johtamisesta. Itseohjautuva työntekijä osaa myös sopia muiden kanssa työnjaosta eli delegoida, ja näin säästelee henkilöstön aikaa ja voimavaroja. Koko organisaation tehokkuus ja sen myötä koko toiminta ja tuottavuus paranevat ja ketteröityvät, kun asioita ei tarvitse hyväksyttää eri tahoilla ennen toteutusta. (Savaspuro 2019, 27.) Monet organisaatioiden ketteryyteen perustuvat menetelmät, kuten Agile, Lean tai Scrum, perustuvatkin ja tähtäävät itseohjautuvuuteen organisaatioissa. (Hyrkäs 15.8.2018.)

Sisäinen motivaatio on tärkeää itseohjautuvuuden kannalta. Työntekijöillä tulee olla halu kehittyä ja tehdä asioita oma-aloitteisesti. Heidän tulee omata hyvä priorisointikyky, sekä olla vastuussa entistä enemmän omasta ajanhallinnastaan ja päätöksistään. (Jarenko & Martela 2017, 12.)

Tutkijoiden Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorian (*self-determination theory*) mukaan ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivista vahvistusta kolmesta seuraavasta asiasta:

1. omasta kyvykkyydestään
2. omaehtoisuudestaan
3. kuulumisesta yhteisöön.

Decin ja Ryanin teorian mukaan sisäinen motivaatio, innokkuus, määrätietoisuus sekä vastuunottaminen kasvavat, kun työntekijä kokee onnistuvansa näillä kolmella osa-alueella. (Savaspuro 2019, 27 & 28.)

On tärkeää, että työntekijöillä on saatavilla myös mahdollisuuksia kehittää osaamistaan, esimerkiksi teknisten taitojen ja ajanhallinnan saralla. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Jokaisen työntekijän tulee sitoutua toimimaan organisaatiossa asetettujen yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Itseohjautuvuus vaatii henkilöstöltä hyvää päättelykykyä, sekä rohkeutta toimia päätöstensä perusteella. Tässä onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa korvaamaton osa organisaatiota ja kokevat mielipiteensä arvokkaiksi. (Ojanen 20.9.2017.)

Tuodakseen ideoitaan ja ratkaisujaan esille, työpaikan tulee olla psykologisesti turvallinen. Työntekijöillä tulee olla varmuus siitä, että he saavat organisaatiossa tukea, ja heihin luotetaan. Työntekijöiden välillä tulee olla avoin keskusteluyhteys, jonka avulla jokainen organisaatiossa saa tukea ja ideoita kollegoiltaan, ja toiminta organisoituu. Psykologisen turvallisuuden merkitys on kasvanut työelämän muuttuessa. Nykypäivänä on yleistä tehdä yhteistyötä ja työskennellä tiimeissä, sekä asiantuntijatyön yleistyessä useat työtehtävät vaativat työntekijöiltä enemmän innovatiivisuutta kuin aikaisemmin. Psykologisesti turvallisilla työpaikoilla jaetaan läpinäkyvästi tietoa, enemmän kuin psykologisesti turvattomissa

työyhteisöissä. Virheistä voi myös huoletta raportoida, sillä virheet nähdään oppimismahdollisuuksina. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri kannustaa työntekijöitä luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen sekä sitouttaa henkilöstä organisaatioon ja sen toimintaan. (Sarkkinen 26.2.2019.)

Amy Edmondson identifioi psykologisen turvallisuuden käsitteen työpaikoilla jo vuonna 1999. Tämän jälkeen hän on havainnut, että psykologisesti turvalliset työyhteisöt suoriutuvat paremmin. Edmondsonin mukaan tarkoitus ei ole olla mukava, vaan antaa suoraa ja rehellistä palautetta, myöntää avoimesti virheet sekä oppia toisiltaan. (Nickisch 22.1.2019.)

1990-luvun lopussa Edmondson alkoi tutkia sairaaloissa huolestuttavasti yleistyneitä lääketieteellisiä virheitä. Hänen tutkimuksistaan selvisi, että kaikkein yhtenäisimmät ja parhaiten toimivat sairaalatiimit tekivät eniten virheitä. Tämän jälkeen hän yhdisti tulokset avoimeen ilmapiiriin ja ymmärsi, että parhaiten toimivat tiimit eivät tehneetkään eniten virheitä. Parhaiten toimivissa tiimeissä työntekijät uskalsivat ja halusivat tuoda virheensä esille, jotta he voisivat oppia niistä yhdessä. Tämän jälkeen useat tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisesti turvalliset organisaatiot suoriutuvat paremmin. (Nickisch 22.1.2019.)

2.4 Itseohjautuvuuden haasteita

Itseohjautuvuuteen pyrkiessä tulee huomioida monia asioita, riippuen organisaation lähtötilanteesta sekä henkilöstön valmiudesta ja kyvyistä. Uuden toimintamallin käyttöönotto on aina haastavaa, ja koko henkilöstö tarvitsee siinä tukea. Uusi toimintatapa voi olla hyvin hankala omaksua varsinkin yrityksissä, joissa työntekijät eivät ole tottuneet tekemään itsenäisesti päätöksiä.

Monet aloittelevat teknologia-alan yritykset ovat yrittäneet seurata esimerkiksi menestyneen Vincitin jalanjäljissä, mutta organisaatiot eivät aina ole onnistuneet muodostamaan toimivaa itseohjautuvaa mallia. Mikäli uutta mallia ei ole toteutettu oikein, työntekijöillä voi helposti ilmetä uupumusta, stressiä, tehottomuutta, liiallista kiirettä sekä huonoa ilmapiiriä. (Savaspuro 2019, 41.)

Itseohjautuvilla yksilöillä on oma tapansa tehdä töitä, ja tämä saattaa helposti johtaa konfliktitilanteisiin, kun jokainen yksilö haluaa pitää omasta tavastaan kiinni. (Jarenko & Martela 2017, 70.)

Mikäli työntekijöille ei tarjota tarpeeksi työkaluja ja ohjausta itseohjautuvuuteen siirtyessä, tuloksena voi syntyä niin sanottu valtatyhjiö. Tästä valtatyhjiöstä johtuen henkilöstön äänekkäimmät, rohkeimmat ja luontaisimmat johtajat saattavat muodostaa yrityksen sisälle epävirallisen hierarkian, jota voidaan kutsua piilokontrolliksi. Tämän seurauksena ilmapiiri työpaikalla voi kiristyä ja katkeroitua. (Savaspuro 2019, 43.) Amerikkalainen videopelien kehittämiseen ja digitaaliseen jakeluun erikoistunut itseohjautuva yritys Valve Corporation nousi otsikoihin vuonna 2018, kun yrityksen entiset työntekijät alkoivat kirjoittaa kokemuksistaan sosiaalisessa mediassa. He kuvailivat kirjoituksissaan esimerkiksi kyseenalaisia strategisia temppuja, joilla itseohjautuva organisaatio on heidän mukaansa yrittänyt nostaa imagoaan median avulla. He kirjoittavat itseohjautuvan organisaation piilotetuista vaaroista ja piilokontrollista. Yksi entinen työntekijä kuvailee organisaatiota lukion kaltaiseksi ympäristöksi, jossa suositut lapset ovat hankkineet valta-asemansa. Lisäksi yhteisössä oli hänen mukaansa häiriköt sekä kaikki muut näiden kahden ryhmän väliltä. Yrityksen arvosteluista käy ilmi, että useampi vanha työntekijä on nähnyt asiat samalta kantilta. (Ong 27.10.2018.)

Virallisen kontrollin vähentyminen siis ei välttämättä vapauta työntekijöitä kontrollista, vaan se voi aiheuttaa efektin, jossa työntekijät alkavat kontrolloida ja vahtia toisiaan. Asiantuntija Nick Ahleskog viittaa blogitekstissään Michel Foucaultin selontekoon Jeremy Benthanin mallivankilasta, jossa vartijat näkevät esteettömästi vankiselleihin ympäri vuorokauden. Vangit tietävät, että heitä tarkkaillaan. Näin ollen valvonnalle ja perinteiselle kontrollille ei ole tarvetta, vaan vangit toimivat epäsuoran ryhmäkurin alaisina. Itseohjautuvassa organisaatiossa henkilöstö omaksuvat ja tiedostavat tämän samankaltaisen ryhmäkurin muodostumisen, joten johtamismallista voi muodostua yhtä painostava kuin Benthanin mallivankilasta. (Ahleskog 30.10.2018.)

Itseohjautuvuutta kokeillessa on törmätty usein myös niin sanottuun vapaamatkustajaongelmaan. Tämä tarkoittaa niitä yksilöitä, jotka yrittävät hyötyä saavutetuista eduista osallistumatta työhön jota tarvitaan yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Itseohjautuvissa organisaatioissa esimerkiksi bonukset jaetaan usein tasan henkilöstön kesken tasa-arvoisuuden nimissä, joten kaikki työntekijät pääsevät hyötymään niistä riippumatta laittamastaan työpanoksesta. (Savaspuro 2019, 41 & 42.)

Byrokraattisissa organisaatioissa muutosten aikaansaaminen on hyvin haastavaa. Samalla kuitenkin juuri tällaiset organisaatiot ovat usein aktiivisesti toteuttamassa organisaatiomuutoksia, ja melkein aina nämä muutokset koskevat organisaation rakennetta eli toisin sanoen uudelleenorganisointia. Rakenteelliset muutokset eivät kuitenkaan yksinään ole

kovin tehokkaita. Rakenteellisia muutoksia tulee myös tukea organisaation kulttuurin muutoksilla, ja se on usein pidempiaikainen oppimisprosessi. Tämän takia muutoksessa oleville yrityksille räätälöidyt koulutukset ja kurssit aiheesta ovat kasvattaneet suosiotaan juuri byrokraattisissa organisaatioissa. (Swieringa & Wierdsma 1994, 64.)

Muutosta saatetaan lähteä toteuttamaan suunnitelma edellä. Ensimmäiseksi määritellään tarkasti, minne halutaan päästä ja mitä saavuttaa. Tämän jälkeen määritellään, kuinka sinne päästään. Sitten lähdetään toteuttamaan. Tämän seurauksena varsinaisen muutosprosessin ja käyttäytymisen muutosprosessin välille saattaa muodostua kahtiajako, kun työyhteisön käyttäytymismallin pakotetaan muotoutuvan organisaation muutosprosessin mukaiseksi. (Swieringa & Wierdsma 1994, 80.)

2.5 Keinoja itseohjautuvuuden tukemiseksi

Yhteistyö tulee organisoida hyvin, jotta itseohjautuvuuden haasteiden korjaus sujuisi helposti. Yhteistyön organisoinnin tarkoituksena on tuottaa niin paljon voimavaroja yhdessä, että yhdessä työskentelystä saataisiin irti enemmän kuin yksilötyöskentelystä.

Onnistuakseen itseorganisoituva yhteisö tarvitsee kuitenkin jonkin tasoisia tiimijohtajia ja johtajuutta, ja tämä tulee hyväksyä. (Jarenko & Martela 2017, 70.)

Tiimijohtaja voi käydä tiimien kanssa yhdessä läpi, mitä heiltä jatkossa odotetaan. Johtaja voi esimerkiksi auttaa tiimiään laatimaan työsuunnitelmaa, sekä priorisoimaan työtehtäviään. Näin työntekijä pääsee mukaan suunnitteluun, ja saa tukea ja varmuutta päätösten tekemiseen ja oman työnsä johtamiseen. Tämän jälkeen työntekijä osaa itsenäisesti suunnitella ja valmistella työtehtäviä, mutta ne on hyvä vielä käydä läpi tiimijohtajan kanssa. Kun saavutetaan toivottu tulos, työntekijä on valmis toimimaan itseohjautuvasti. Tiimijohtaja pysyy kuitenkin jatkossa taustalla apuna ja tukena tarvittaessa, ja työntekijän on aina tärkeä tuntee, että hän saa neuvoja niitä pyytäessään. Kun vastuuta lisätään yksilöille ja tiimeille tasaiseen tahtiin, ja heitä tuetaan prosessissa, päästään parhaisiin tuloksiin. (Kettunen 27.11.2018.)

Uuden toimintamallin käyttöönoton tulee tapahtua samanaikaisesti organisaation eri osaluilla, ja tätä muutosta tukee työn muotoilu. Työn muotoilulla tarkoitetaan sitä, kun työntekijä muokkaa oma-aloitteisesti työtään vastaamaan omia arvojaan, vahvuuksiaan sekä tarpeitaan. Työn muotoilu on yhteydessä työhyvinvointiin, hyvään työsuoritukseen ja sitä kautta yrityksen hyvään tulokseen. (Hyrkkänen 9.4.2018.)

Työn muotoilussa työntekijöiden vastuun määrän, vaikutusmahdollisuuksien, kontrollin sekä tuen täytyy olla tasapainossa, jotta yksilöillä on mahdollisuudet toteuttaa tehokkaasti organisaation strategiaa omassa työssään. Kontrolli ja tuki ovat organisaation yksilölle tarjoamia resursseja. Kontrollissa on kysymys siitä, kuinka paljon työntekijällä on kontrollia organisaation henkilöstöön, omaisuuteen ja tietoon. Tuessa on kysymys siitä, kuinka paljon työntekijän on mahdollista saada apua muulta henkilöstöltä työtehtäviensä suorittamiseen. (Simmons 2005.)

Työntekijän vastuun määrä ja vaikutusmahdollisuudet määrittävät sen, kuinka paljon työntekijä tarvitsee organisaation resursseja työtehtäviensä suorittamiseen. Vastuu liittyy siihen, kuinka laajoista asiakokonaisuuksista työntekijä työtehtävissään vastaa. Esimerkiksi jos työntekijä on vastuussa jonkin tietyn asian budjetoinnista, hänen vastuualueensa on kapea. Jos taas työntekijän vastuualue on laajempi, esimerkiksi jos työntekijä vastaa yhtiön markkinaosuudesta, hänellä on huomattavasti enemmän vastuuta päätöksenteosta, sillä useammat asiat kuuluvat hänen vastuualueeseensa. Mitä laajempi työntekijän vastuualue on, sitä enemmän hänellä on vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa organisaatiossa. Yleensä ajatellaan, että vastuun ja vallan tulisi olla tasapainossa. Tästä huolimatta usein henkilöstön suoriutumisen mittareina pidetään esimerkiksi liikevoittoa tai asiakastyytyväisyyttä. Työntekijöillä ei kuitenkaan ole usein päätäntävaltaa näiden asioiden saavuttamiseksi tarvittaviin resursseihin. (Simmons 2005.)

Itseohjautuvat työntekijät saattavat ajautua helposti ristiriitoihin, sillä jokaisella on oma visionsa ja oma tapansa tehdä työtä. Tärkeää monikollisessa johtajuudessa on se, että pystytään sopeutumaan muidenkin mielipiteisiin ja mielenkiintoihin. Avainasemassa on löytää tasapaino oman tahdon, muun henkilöstön tahdon sekä asiakastarpeen välille. (Jarenko & Martela 2017, 70.)

Kaikille yksilöille itseohjautuvuus ei sovi, vaan itseohjautuvuuteen tarvitaan jokaiselta yksilöltä kykyä itseohjautua, eli priorisoida, asettaa tavoitteita, tehdä itsenäisiä päätöksiä, delegoida. Lisäksi tarvitaan kykyä kantaa vastuuta, päämäärätietoisuutta ja oma-aloitteisuutta. Nämä tärkeät ominaisuudet voivat olla synnynnäisiä, mutta ne ovat myös opetettavissa. Tiimijohtajien on tärkeää huolehtia, että jokaisella työntekijällä on saatavilla tarpeeksi koulutusmahdollisuuksia, tukea ja ohjausta.

Valtatyhjiöitä ja vapaamatkustajaongelmia voidaan välttää määrittelemällä yhdessä tiimin, sekä koko organisaation kanssa selkeästi valta- ja vastuukysymykset. Näin varmistetaan, että koko henkilöstö tavoittelee samaa päämäärää, ja koko henkilöstö osallistetaan päätöksentekoon. (Savaspuro 2019, 35.)

Työntekijöiden ylikuormittumista ja uupumusta voidaan välttää siirtämällä vastuuta rekrytoinnista työntekijöille itselleen. Morning Star Company on amerikkalainen tomaatinjalostus yritys, joka uskoo itseohjautuvuuteen. Morning Star-yrityksessä itseohjautuminen ulottuu rekrytointiprosessiin asti. Työntekijät ovat itse vastuussa rekrytointiprosessin aloittamisesta, kun he tuntevat olevansa ylityöllistettyjä tai havaitsevat yrityksessä uuden mahdollisen roolin, jossa kukaan ei vielä työskentele. Organisaatiosta kirjoitetaan monissa itseohjautuvuuteen viittaavissa artikkeleissa ja teoksissa, sillä yritys on kasvattanut liikevaihtoaan yli kymmenen prosenttia vuosittain. Tällä hetkellä yrityksellä on 700 miljoonan dollarin liikevaihto. (Hamel 2011.)

Vaikka kaikilla ihmisillä on kyky oppia, rakenteet joissa heidän on toimittava esimerkiksi työympäristössä, eivät usein edistä reflektointia tai sitouta henkilöstöä. Henkilöstöltä saatava puuttua välineitä sekä ohjeistus vaikeuksien kohtaamiseen. Organisaatiot jotka jatkuvasti kasvattavat kapasiteettiaan ja mahdollisuuksiaan luoda omaa tulevaisuuttaan vaativat henkilöstöltään perusteellisen ajatusmallin muutoksen. (Smith 2001.)

Oppivissa organisaatioissa henkilöstö laajentaa jatkuvasti kykyään saavuttaa haluamiaan tuloksia sekä vaalii uusia ja laaja-alaisia ajattelutapoja. Näissä yhteisöissä henkilöstö oppii jatkuvasti näkemään kokonaisuuden yhdessä, sekä kehittämään itseään ja toimintaansa sen mukaisesti. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa menestyvät vain ne yritykset jotka ovat ketteriä, joustavia, mukautuvia ja tuotteliaita. (Smith 2001.)

Itseohjautuvuutta tavoitellessa organisaation tulisi oppia oppimaan. Teoksessaan *Becoming a Learning Organization* Joop Swieringa ja André Wierdsma puhuvat ”oppivasta organisaatiosta”. Oppivat organisaatiot eivät ole vain kykeneviä oppimaan, vaan myös kykeneviä oppimaan oppimista. Toisin sanoen ne ovat kykeneviä kehittämään ammattitaitoaan jatkuvasti. Kehitys on oppivan organisaation kulmakivi. Se edellyttää taitoa oppia kollektiivisesti ja sopeutua, menettämättä kuitenkaan identiteettiään. (Swieringa & Wierdsma 1994, 71.) Uuden toimintamallin käyttöönotto on haastavaa, ja avainasemassa on jatkuva uuden oppiminen. Hierarkkisten yritysten haasteena voi usein olla se, etteivät ne ole oppineet oppimaan ja kehittymään. Oppivissa organisaatioissa muutosprosesseja lähdetään kehittämään muutoslähtöisesti. Vaikka tarkka määränpää ei vielä ole tiedossa, valitaan oikea suunta ja lähdetään kehittämään. Tällaisessa lähestymistavassa organisaation muutos sekä työyhteisön kulttuurimuutos tapahtuvat yhdessä ja samansuuntaisesti. Kulttuuri muutos johtaa organisaatiomuutokseen. (Swieringa & Wierdsma 1994, 80 & 81.)

Leandro Herrero kirjoittaa LinkedIn kanavallaan julkaisemassaan tekstissä vapaasti suomennettuna *kolmesta muutoksen mallista* joita käytetään organisaatioiden toiminnassa. Ensimmäistä hän kutsuu *määränpää-malliksi*. Mallin ajatuksena on päästä paikasta A paikkaan Z, eli huonommasta paikasta parempaan paikkaan. Muutosmalli koskee siis pääsyä parempaan paikkaan. Tässä mallissa kyse on nimensä mukaisesti pääosin vain määränpäästä. (Herrero 7.11.2019.)

Toista mallia Herrero kutsuu *matka-malliksi*. Tässäkin mallissa on määränpäänsä, mutta se perustuu enemmän siihen, kuinka määränpäähän päästään. Tärkeää on se, mitä prosessin aikana opitaan, eli kokemukset. Tämän mallin mukaiset ihmiset ovat enimmäkseen "*matkustajia*", jotka ovat mukana nauttiakseen matkasta. (Herrero 7.11.2019.)

Kolmas ja viimeinen malli on nimeltään *rakennus-malli*. Malli on nimetty sen mukaan, että siinä on kyse yrityksen omasta kehittämisestä ja oppimisesta. Tässäkin mallissa on määränpää sekä kuljettava matka, mutta mallin fokus on matkan aikana kehittämisessä. Tässä mallissa organisaatio luo itselleen uuden osaamisen, eli muuntautumiskyvyn. Kolmannen mallin avulla organisaatio voi luoda itselleen pitkän aikavälin rakenteen ja uuden toimintakulttuurin. (Herrero 7.11.2019.)

3 Tutkimuksen suorittaminen

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, sillä laadullisilla kysymyksillä työntekijöiltä pyritään saamaan laajempia ja tarkempia vastauksia, kuin määrällisillä kysymyksillä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdisteltynä, ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2017.) Tässä opinnäytetyössä alle 35-vuotiaiden kohderyhmän kanssa käytettiin anonymia kyselyä mahdollisimman rehellisen, luotettavan ja tarkan lopputuloksen saamiseksi. Haastattelulla ei olisi välttämättä saatu haluttuja rehellisiä vastauksia. Kyselyissä taas vastaamattomuus saattaa nousta ongelmaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2017.)

Aineiston keruu toteutettiin lomakekyselyllä. Alle 35-vuotiaiden kysely sisälsi 25 kvalitativista kysymystä, ja kyselyt toteutettiin täysin anonymisti. Lomakekysely toimitettiin yrityksen HR – asiantuntijalle, joka toimitti kyselyn jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle alle 35-vuotiaalle. Täytettyään kyselyn, työntekijät palauttivat lomakkeet anonymisti vastauslaatikkoon. Kyselyiden lähetyshetkellä organisaatio työllisti 24 ikäryhmään kuuluvaa henkilöä, ja heistä kyselyyn vastasi 20.

Kahden vanhemman ikäluokan edustajan haastattelu toteutettiin suoraan sähköpostitse. Toinen vastaaja työskentelee yrityksessä esimiestehtävissä, ja toinen asiantuntijatehtävissä. Kyselylomake sisälsi 16 kysymystä, ja toinen haastateltavista vastasi vielä tarkentaviin kysymyksiin. Molempien kohderyhmien kysymykset on kehitetty organisaatiossa aikaisemmin teetetyin MODE – kyselyn tulosten analyysin pohjalta. MODE –kysely toteutettiin kevään ja kesän 2019 aikana.

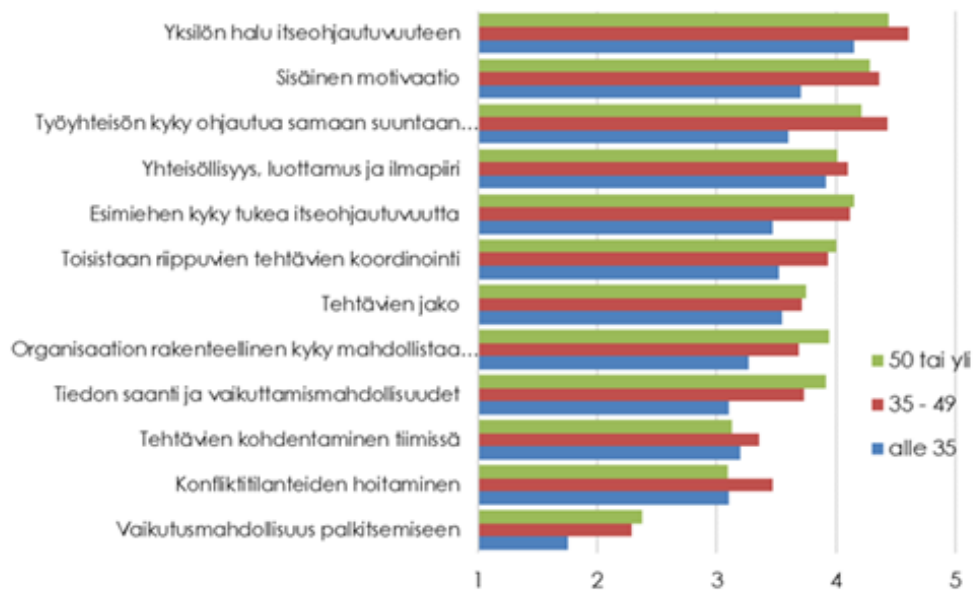
3.1 MODE-kyselyn tuloksien analysointi

Aloitin haastattelukysymysteni laatimisen tutkimalla JCDecaux Oy:ssä MODE-hankkeen yhteydessä teetetyin kvantitatiivisen kyselyn tuloksia. Kysely koostui 41:stä väittämästä, joihin kohdeorganisaation työntekijät ovat vastanneet antamalla arvosanan asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Kyselyyn vastasi 48 työntekijää, joista ainakin 10 olivat alle 35-vuotiaita. Iän ilmoittaminen ei ollut välttämätöntä kyselyn täyttämisen kannalta.

Yleisesti alle 35-vuotiaat olivat antaneet jokaiseen kysymykseen heikomman arvostelun, kuin muut ikäryhmät, eli 35–49 vuotiaat ja 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat. Tämä näkyy selkeästi kuvasta 1., jossa pylväät kuvaavat eri ikäryhmien antamien arvosanojen keskiarvoa

teemakohtaisesti. Vastauksista laskettiin kokonaiskeskiarvot. Vain ”tehtävien kohdentaminen tiimissä”-kategorian kysymyksiin 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat olivat kokonaisuudessa antaneet huonoimmat arvosanat, ja kategoriassa ”konfliktitilanteiden hoitaminen” alle 35-vuotiaat sekä 50-vuotiaat ja vanhemmat olivat antaneet keskiarvollisesti saman arvosanan.

Itseohjautuvuuden mittarit työntekijä vs. ikä



Kuva 1. Itseohjautuvuuden mittarit työntekijä vs. ikä (kuvankaappaus organisaatiolta saadusta MODE -yhteenvedosta).

Kuten kuvasta 1. näkyy, MODE-kyselyn kysymykset on jaoteltu yhteentoista eri kategoriaan eli ”itseohjautuvuuden mittareihin” sen perusteella, mitä kysymyksillä voidaan mitata:

1. Yksilön halu itseohjautuvuuteen
2. Työyhteisön kyky ohjautua samaan suuntaan tehokkaalla tavalla
3. Sisäinen motivaatio
4. Yhteisöllisyys, luottamus ja ilmapiiri
5. Esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta
6. Toisistaan riippuvien tehtävien koordinointi
7. Organisaation rakenteellinen kyky tukea itseohjautuvuutta
8. Tiedon saanti ja vaikuttamismahdollisuudet
9. Tehtävien jako ja kohdentaminen
10. Konfliktitilanteiden hoitaminen
11. Vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen

Taulukko 1. Ikäjakauma aseman mukaan JCDecaux Finland Oy:ssa (saatu organisaation HR –asiantuntijalta).

	alle 35- vuotiaat	35-49- vuotiaat	50-vuotiaat ja yli
Hlö määrä	24	30	19
Esimiehiä		4	9

Yllä oleva taulukko 1. kuvaa ikäjakamaa JCDecaux Finland Oy:n työntekijöiden kesken sekä osoittaa, minkä tasoissa tehtävissä eri ikäiset henkilöt työskentelevät. Organisaatiossa työskentelee 24 alle 35-vuotiaasta työntekijää, joista yksikään ei työskentele esimiestehtävissä. 35–49 –vuotiaista neljä työskentelee esimiestehtävissä, ja ikäluokkaan kuuluvia henkilöitä on yhteensä 34. 50 –vuotiaita tai vanhempia on yrityksessä yhteensä 28, ja heistä yhdeksän toimii esimiestehtävissä.

Taulukko 2. Suurimmat erot eri ikäryhmien vastausten välillä (laadittu MODE –kyselyn tulosten perusteella).

	alle 35	35–49 (erotus)	50 tai yli (erotus)
Työyhteisössäni ei pantata tietoa vaan sitä jaetaan mielellään muille	3,1	4,5 (1,4)	3,9 (0,8)
Kollegani eivät sooloile niin, että se vaikeuttaisi yhteistoimintaa	3,2	4 (0,8)	4,1 (0,9)
Tiimilläni on selkeät yhteiset tavoitteet	3,8	4,5 (0,7)	4,7 (0,9)
Meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin suuntaan organisaatiotamme kehitetään	2,7	3,9 (1,2)	4,1 (1,4)
Jos olen ylimmän johdon kanssa eri mieltä jostakin asiasta, voin täysin vapaasti haastaa heidän näkemyksensä	2,7	3,7 (1)	3,6 (0,9)
Minulla on riittävästi tietoa saatavilla, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni	3,4	3,9 (0,5)	4,5 (1,1)
Koen, että esimieheni tarjoaa minulle vaihtoehtoja ja valinnanvapautta toimintatapojeni suhteen	3,5	4,4 (0,9)	4,6 (1,1)

Meidän ei ole turha tehdä itsenäisiä päätöksiä, koska esimies ei muuta päätöksiä mieleisikseen	3,3	4 (0,7)	4,2 (0,9)
Viemme tiimissämme (esim. kiinteät tai projektitiimit) kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin	3,3	4,2 (0,9)	4,3 (1)
Haluan ottaa vastuuta organisaation rakenteiden tai sisäisten toimintatapojemme kehittämisestä	3,8	4,5 (0,7)	4,2 (0,4)
Päätöksenteko organisaatiossamme ei ole kankeaa ja byrokraattista	2,6	3,1 (0,5)	3,5 (0,9)
Tiimillämme on itse mahdollisuus vaikuttaa yksikköemme palkitsemisjärjestelmään ja miten mahdolliset bonukset jaetaan	1,3	2,1 (0,8)	2,1 (0,8)

Vertailin laatimani taulukon 2. avulla ristiintaulukoimalla alle 35-vuotiaiden vastauksia MODE -kyselyyn kahden muun ikäryhmän vastauksiin jokaisen kysymyksen kohdalla. Esille nousi selkeästi kategoria ”tiedon saanti ja vaikuttamismahdollisuudet”. Tämän kategorian kysymyksissä 35–vuotiaiden vastausten ja muiden ikäryhmien vastausten välillä oli siis suurimmat erot, jopa 1,4 yksikön verran. Suurin ero ikäryhmien välillä tässä kategoriassa oli kysymyksessä ”Meillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin suuntaan organisaatiotamme kehitetään”, joka oli saanut alle 35-vuotiailta kategorian huonoimman arvosanan 2,7. Muissa kategorian kysymyksissä ikäluokkien väliset erot olivat jopa 1,1, 0,9 sekä 0,7. Saman huonoimman 2,7 pisteen arvosanan alle 35-vuotiaat olivat antaneet kysymykselle ”Jos olen ylimmän johdon kanssa eri mieltä, voin täysin vapaasti haastaa heidän näkemyksensä”. Keskiarvollisesti alle 35-vuotiaat olivat antaneet tämän kategorian kysymyksille arvosanan 3,1 kun kahden muun ikäluokan vastausten keskiarvo oli 3,83, eli 0,72 yksikköä suurempi.

35-vuotiaiden ja 35-49-vuotiaiden antamien arvosanojen välillä oli suurin 1,4 yksikön ero myös kysymyksessä ”Työyhteisössäni ei pantata tietoa vaan sitä jaetaan mielellään muille”. Tämä kysymys sijoittui kategoriaan ”Työyhteisön kyky ohjautua samaan suuntaan tehokkaalla tavalla”. Yleisesti tämän kategorian kysymyksille alle 35-vuotiaat olivat antaneet 3,6 tuloksen keskiarvollisesti, ja muiden ikäluokkien vastauksien keskiarvo taas oli

4,32, eli myös 0,72 yksikköä suurempi. Yleisesti tämän kategorian kysymyksien vastauksissa oli huomattavan suuret erot ikäluokittain.

Kategoriassa ”esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta” alle 35-vuotiaiden vastanneiden keskiarvo oli 3,47, kun taas kahden vanhemman ikäryhmän vastausten keskiarvo oli 4,13. Eroa koko kaikissa kategorian kysymyksien vastauksissa on siis keskiarvollisesti 0,66 yksikköä. Tämän kategorian kysymyksistä esiin nousee ”koen, että esimieheni tarjoaa minulle vaihtoehtoja ja valinnanvapautta toimintatapojeni suhteen”. Ero alle 35–vuotiaiden vastauksen ja muiden ikäryhmien vastauksen välillä on n. 1 piste. Kysymyksessä ”meidän ei ole turha tehdä itsenäisiä päätöksiä, koska esimies ei muuta päätöksiä mieleisikseen” ero alle 35–vuotiaiden vastausten ja muiden ikäryhmien vastausten välillä oli myös suuri, 0,8 yksikköä.

3.2 Haastattelukysymykset ja vastaukset

Analysoituani MODE -kyselyn tulokset laadin omat kysymykseni. Kohdistin kysymykseni niihin MODE-kyselyn kysymyksiin, joissa alle 35–vuotiaiden vastausten keskiarvo erosi eniten muiden ikäryhmien keskiarvoista. Valitsin kysymykset, joiden vastausten keskiarvojen ero oli 0,9 yksikköä tai enemmän. Alle 35–vuotiaille suunnattujen kysymysten tavoite on selvittää, miksi he ovat antaneet vastauksissaan keskimäärin huonompia arvioita organisaation itseohjautuvuudesta ja kuinka heidän mielestään asiaa voitaisiin parantaa.

Työhön haastateltiin lisäksi kahta vanhemman ikäluokan edustajaa. Toinen heistä toimii organisaatiossa esimiestehtävissä, ja toinen asiantuntijatehtävissä. Tavoitteena on tuoda esille myös vanhemman ikäluokan mielipiteitä ja näkemystä siitä, miksi nuoremmat näkevät organisaation tilanteen erilaisena kuin muut, sekä kuinka heidän mielestään organisaation toimintaa voisi kehittää.

4 Tulosten analysointi

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselyiden vastauksia. Esille nostetaan yleisimmin vastauksissa ilmenneet mielipiteet, mahdolliset erot ja yhtäläisyydet vastauksissa, sekä esille nousevat teemat. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja suositukset kohdeorganisaatiolle, sekä esitellään tutkimuksen tulokset eli tutkimuksen perusteella saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.1 Alle 35-vuotiaiden vastaukset

Kehityskohteet, jotka alle 35-vuotiaat vastaajat toivat esille vastauksissaan, voidaan ryhmitellä seuraaviin teemoihin:

- Viestintä ja päätöksenteko
- Työn itsenäisyys
- Kehityshankkeet, organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojen kehittäminen
- Työn mielekkyys ja merkityksellisyys
- Eriävät mielipiteet ja ongelmanratkaisu
- Tavoitteet ja palkitseminen.

On luontevaa, että nämä teemat nousivat vastauksista esille, sillä poimin nämä teemat MODE-kyselyn tulosten analyysini pohjalta omien kysymysteni laatimista varten.

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin vastausten sisältöä kunkin teeman osalta erikseen.

4.1.1 Viestintä ja päätöksenteko

Suurin osa kokee viestinnän toimivan hyvin oman tiimensä sisällä. Tiimeissä keskustellaan ilmeisen paljon, ja jaetaan tietoa avoimesti.

Vastaajat kokevat tietoa pantattavan johdon tai esimiesten toimesta, varsinkin uudistus- ja muutostilanteiden yhteydessä. Vain johdon ajatellaan tietävän syyt monelle toiminnalle, ja kokonaiskuva ei avata. Esimerkeiksi tästä nostettiin palkitsemismallin lanseeraus, rekrytointiprosessit sekä tuotelanseeraukset. Tietoa koetaan jaettavan valikoivasti johdolta eteenpäin organisaatiolle. Käsiteltävät asiat eivät tunnu läpinäkyviltä, ja johdon mielipiteitä tunnutaan puolusteltavan itsepuolesta, mikä aiheuttaa vastakkainasettelua. Jotkut myös kokevat tiimien esimiesten pitävän tarkoituksellisesti omaa tiimiään koskevaa tietoa itsellään ja haluavan itse päättää omalle tiimilleen viestittävistä asioista. Yleisesti toivotaan selkeitä, yhdessä sovittuja prosesseja työnteon sekä päätöksenteon läpinäkyvyyteen. Monet vastaajat kokevat, ettei heillä roolinsa tai työsuhteensa keston takia ole mahdollisuutta esittää mielipiteitään organisaatiossa.

Vastaajien mielestä tiedonkulussa eri toimintojen välillä on paljon parantamisen varaa. Tietoa ei välttämättä jätetä tahallisesti jakamatta, mutta viestin välittäjä ei välttämättä osaa ottaa huomioon kaikkia osapuolia, joita asia koskee tai joihin tieto tai muutos vaikuttaa, joten tieto jää jakamatta. Joskus saatetaan myös olettaa, että tieto kulkeutuu itsestään joltain muuta kautta. Oleellistakin tietoa saatetaan pantata, mikäli tiedon jakamisen ajatellaan aiheuttavan itselle ongelmia. Tieto ei välttämättä tavoita, ellei osaa itse kysyä oikeita kysymyksiä. Tiedonkulun koetaan olevan puutteellista myös yrityksen tilojen eri kerroksien välillä.

Vastaajat kokevat päätetyistä asioista tiedotettavan liian myöhään koko organisaation kesken, vaikka asia olisi ollut tiedossa joissain toiminnoissa jo pidemmän aikaa. Tästä johtuen, kaikki eivät koe olevansa ajan tasalla organisaatiota koskevista asioista. Tiedon liian myöhäinen jakaminen aiheuttaa ongelmia monelle oman työn tekemisen kannalta. Huonosti organisoidun tiedonkulun koetaan aiheuttavan epäluottamusta ja pelkoa, sekä epävarmuuden tunnetta.

Viestintäkanavia koetaan olevan liikaa, eikä eri kanavoiden käyttötarkoitusta ole määritetty tarpeeksi selkeästi. Näin ollen, vaikka tietoa olisi paljonkin, se ei välttämättä tavoita kaikkia joille tieto olisi oleellista. Useita kanavoita on raskas seurata, ja viestinnän laatu heikkenee. Tietoa samasta asiasta saattaa tulla myös kahdesta suunnasta, jolloin viestintä on ristiriitaista ja viesti jää epäselväksi.

Vastaajien mukaan organisaatiossa tuntuu olevan paljon meneillään, monia projekteja, muutoksia ja suunnitelmia, ja viestintä näistä koetaan sekavaksi. Työntekijöille jää epäselväksi, mitkä asiat ovat oikeasti ajankohtaisia, ja mitkä mahdollisia tulevaisuudessa eteen tulevia asioita tai pelkkää suunnittelua.

Tärkeiden asioiden, esimerkiksi prosessien ja toimintatapojen, selkeään dokumentointiin kaivataan parannusta. Päätöksenteon pahimmiksi pullonkauloiksi koetaan ylin johto, hitaat ja joustamattomat prosessit sekä hyväksyntäketjut.

4.1.2 Kehityshankkeet, organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojen kehittäminen

Vastuunottamisen halua organisaation rakenteiden tai sisäisten toimintatapojen kehittämisestä vähentää tunne siitä, että ideat tyrmätään nopeasti. Yleisesti vastauksista tulee ilmi se, että vastuun ottamisen ja vaikuttamisen halu on korkea, mutta koetaan ettei siihen anneta mahdollisuutta organisaation suunnalta. Vastaajien mukaan he voisivat osallistua, jos

kokisivat mielipiteillään olevan merkitystä. Vallan ja vastuun määrän ei koeta olevan tasapainossa. Vastaajat kaipaisivat lisää arvostuksen tunnetta, ja he uskoisivat tämän kannustavan vastuun ottamisessa.

Tunne siitä, että organisaatiossa osallistetaan henkilöstöä vain näennäisesti kehityshankkeisiin sekä päätöksentekoon, tuntuu olevan melko yleinen. Vastaajien mukaan organisaatiossa annetaan vaikutelma siitä, että kaikkeen voi ja pitää osallistua, vaikka päätäntävalta on todellisuudessa vain muutamalla ihmisellä. Moni myös tuntee, että kehityshankkeita suunnitellessa esille tuodut palautteet eivät mene eteenpäin, ja mikään ei muutu antamastaan palautteesta huolimatta. Tämän koetaan syövän motivaatiota osallistua. Osallistumisen halua vähentää myös pelko muiden varpaille astumisesta, sillä koetaan, että palautteen antamista ei katsota hyvällä. Kehitysideoiden esittämistä estää pelko negatiiviseksi leimautumisesta. Myös irtisanomisen pelko nousi monessa vastauksessa esille. Vastaajat eivät tunne organisaation arvostavan eikä kannustavan ideointia, ja tätä on johdon/esimiesten puolelta perusteltu sillä, ettei kehittäminen kuulu nimettyihin työtehtäviin.

Lähes kaikki vastaajat mainitsevat, että kehityshankkeisiin osallistumisen tulisi olla täysin vapaaehtoista, sillä kun osallistuminen on ollut oman mielenkiinnon mukainen, varmistetaan jokaisen työntekijän paras panos ja omistautuminen projektille. Vastaajien mielestä koko henkilöstöä tulisi tiedottaa hyvissä ajoin alkavasta projektista, jotta varmistetaan kaikkien halukkaiden osallistumismahdollisuus. Tässä vaiheessa haluttaisiin jo tietää, mitä projekti pitää sisällään, jotta osallistumisen työllistävyyttä olisi helpompi arvioida. Uusista projekteista toivottaisiin ilmoitettavan jonkin tähän tarkoitukseen määritellyn viestintäkanavan kautta. Osa vastaajista kokee, että työryhmiä muodostaessa, asiasta ei tiedoteta koko organisaatiota. Suurin osa vastaajista pitää erittäin tärkeänä, että työryhmiin otettaisiin poikkeuksetta mukaan henkilöstöä jokaisesta organisaation toiminnosta, jotta jokainen toiminto olisi edustettuna päätöksenteossa. Vastaajien mielestä projektien dokumentoiminen on tärkeää, jotta projektiin voi tulla uusia osallistujia tarjoamaan osaamistaan, vaikka kesken projektin. Osan mielestä kehitysprojektista vastaava henkilö voisi tiedustella tiimien esimiehiltä, ketkä tiimin jäsenet olisivat potentiaalisia osallistujia kyseiseen projektiin. Samalla esimiehelle myös selviäisi projektin kuormittavuus, ja työtehtävistä olisi helpompi sopia.

Ajanpuute omien työtehtävien ohella vähentää monen kohdalla halua ottaa vastuuta tai osallistua kehityshankkeisiin tai organisaation toimintatapojen kehittämiseen. Muutama vastaaja kokee, että olosuhteet olisivat otolliset muutosten tekemiselle sekä ehdotuksille, mutta aikaa ei jää omien työtehtävien lisäksi muuhun. Ajanpuutteen vuoksi usea vastaaja

toivoisi hankkeiden kehittämisen toteutuvan toimiston sisällä palaverien muodossa. Moni uskoo, että näin useampi henkilö pääsisi osallistumaan.

Suurin osa vastaajista toivoo, että kehitysideoista ja –hankkeista keskusteltaisiin matalalla kynnyksellä esimerkiksi tiimipalavereissa tai workshopeissa. Osa vastaajista kokee, että pienemmissä porukoissa olisi helpompi esittää kehitysehdotuksia. Osa toivoo, että kehitysideoita voisi esittää kirjallisesti, ja aiheet käytäisiin läpi esimerkiksi tiimipalavereissa, jonka jälkeen yhdessä koottuja ajatuksia voitaisiin lähteä viemään eteenpäin. Osa vastaajista kokee, että heidän roolinsa organisaatiossa estää heitä osallistumasta kehityshankkeisiin tai tuomasta esille omia ajatuksiaan. Useampi vastaaja osoitti kiinnostusta osallistua työryhmien keräämiseen.

Palkitsemisjärjestelmän puutteellisuus on vastaajien mukaan yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka vähentää työntekijöiden halua ottaa vastuuta organisaation kehittämisestä.

4.1.3 Työn itsenäisyys

Suurin osa vastaajista kokee omat valmiutensa itsenäiseen työskentelyyn erinomaisiksi. Vastaajat kokevat saavansa omalta tiimiltään sekä kollegoiltaan suurimman tuen ja avun tekemiseen, eikä esimieheltään. Omat valmiudet koettaisiin vahvemmiksi, mikäli tuntisi nauttivansa työnantajan luottamusta ja arvostusta. Toivottaisiin mahdollisuutta esimiehen kannustuksen ja inspiroimisen avulla kehittää omaa työtään itsenäisesti. Esimiehiltä kaivattaisiin yleisesti valmentavampaa otetta johtamiseen.

Työyhteisöön kaivataan avoimempaa ilmapiiriä, jossa uskaltaa kysyä asioista, sekä tuoda esiin omia mielipiteitään. Suuri osa vastaajista kaipaa vahvistusta sille, että heihin ja heidän tekemiseensä luotetaan, eikä epäonnistumisia tarvitsisi pelätä. Epäonnistumisen pelon koetaan tulevan itsenäisten päätösten ja oppimisen tielle. Palautetta toivottaisiin enemmän, sillä se kasvattaisi luottamusta omaan tekemiseen.

Organisaation toivottaisiin yleisesti kannustavampaan ilmapiiriin itseohjautuvuuden suhteen, sillä tällä hetkellä kannustuksen koetaan olevan vain näennäistä. Esimerkiksi etätyöt ovat mahdollisia, jos työntekijä osaa raportoida mitä aikoo tehdä päivän aikana. Tästä syntyy tunne, ettei työntekijöihin luoteta, vaan jälkikäteen halutaan tarkistaa, onko raportoidut asiat hoidettu.

Yleisesti organisaation toimintatavat itseohjautuvuutta koskien tuntuvat olevan hyvin epäselvät. Vastauksista nousee esille epävarmuus siitä, kuinka itseohjautuva voi olla, eli

missä kunkin työntekijän oma päätösvalta sekä vastuu alkavat ja päättyvät, sekä mistä asioista saa ylipäättään tehdä omia päätöksiä.

Organisaatiossa kaivataan enemmän koulutusta tai tietoa omia työtehtäviä koskien, tai johonkin tiettyyn osa-alueeseen liittyen. Osa kokee vain kaipaavansa tietoa, mitä kartutetaan kokemuksella, ja kokee siksi tarvitsevansa neuvoja ja ohjeistusta. Useiden vastanneiden mielestä organisaation käytössä oleva ohjelmisto on puutteellinen ja hankalakäyttöinen, ja näin ollen heikentää työn laatua sekä itsenäisen työskentelyn mahdollisuuksia. Monet haluaisivat lisäkoulutusta ajanhallintaan sekä edistymisen seurantaan, ja toimivimmat työkalut näihin tarkoituksiin. Heikko tuotetuntemus aiheuttaa usealle epävarmuutta.

Hyväksyntäketjujen ja annettujen prosessien koetaan hidastavan työntekoa, ja ohjaavan työtä pois olennaisista asioista. Yleisesti kaivataan vapautta tehdä työtä omalla tavalla. Työn tehokkuutta laskee puutteelliset työn teon prosessit sekä huono suunnittelu. Tällöin koetaan ajaututtavan tekemään erilaisia työtehtäviä poukkoillen vailla suunnitelmaa. Työntekijöille pitäisi vastaajien mukaan antaa enemmän valtaa tehdä päätöksiä, jotta valan ja vastuun määrä olisi tasapainossa.

4.1.4 Tavoitteet ja palkitseminen

Yleisesti vastaajilla on tunne siitä, että heiltä puuttuu selkeät tavoitteet, jotka ohjaisivat yksilöiden omaa työntekoa. Myynnilliset tavoitteet tuntuvat olevan hyvinkin selkeitä, mutta niiden peilaaminen konkreettisesti omiin työtehtäviin koetaan hankalaksi. Vastaajille on epäselvää, mitkä asiat ovat tavoitteita, ja millä asioilla heidän onnistumisistaan mitataan. Näistä asioista kaivataan selkeää kokonaiskuva.

Tiimien yhteiset tavoitteet koetaan yleisesti selviksi, mutta niiden linkittyminen koko talon tavoitteisiin on monelle epäselvää. Tavoitteita toivottaisiin seurattavan useammin, niin yksilökohtaisten, tiimikohtaisten, kuin organisaatiokohtaistenkin tavoitteiden osalta.

Vastaajien mukaan tavoitteisiin pääsemisestä seuraa usein vain se, että keksitään uusia ja vaikeampia tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamista ei juhlita onnistumisina, eivätkä ne tunnu välttämättä tavoittelun arvoisilta.

Tiimikohtaisten tavoitteiden koetaan kasvattavan yhteishenkeä, mutta kaivataan myös joksikaiselle yksilöityjä tavoitteita. Nykyisen tiimikohtaisen palkitsemisjärjestelmän koetaan palkitsevan alisuoriutujia, joita hyvin suoriutuvat yksilöt nostavat tiimin tavoitteisiin. Palkitsemisjärjestelmää ei koeta kannustavaksi tehokkaaseen tekemiseen. Vastaajat kokevat, että tavoitteet eivät vastaa nykypäivää, sillä työtavat ovat muuttuneet, kun taas tavoitteet ovat

pysyneet samoina. Moni toivoo palkitsemisjärjestelmää, jossa aktiivisuudesta palkittaisiin useammin.

Yleisesti vastaajat kokevat, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuutta organisaatiossa tehtäviin päätöksiin, esimerkiksi tavoitteidensa asettamiseen eikä palkitsemiseen. Tavoitteiden uskotaan tulevan ylimmältä johdolta, eikä johdolla vastaajien mukaan tunnu olevan konkreettista käsitystä tekemisestä eri työtehtävissä. Moni vastaajista kokee muiden itselle asettamien tavoitteiden ohjaavan tekemistä väärään suuntaan. Yleisesti koetaan, että organisaatiossa halutaan antaa mielikuva vaikutusmahdollisuuksista, vaikka johto tekee kuitenkin päätökset itse. Todellisuus on vastaajien mielestä ristiriidassa puheiden kanssa.

Yleisesti tiimien toivottaisiin yhdessä miettivän tiimikohtaiset tavoitteet, sitten esimiehen kanssa yhdessä määriteltäisiin jokaiselle yhteisiin tavoitteisiin linkittyvät henkilökohtaiset tavoitteet, ja seurattaisiin niiden edistymistä. Osa vastaajista sanoo henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyn ja seurannan toimivan jo hyvin oman esimiehensä kanssa.

4.1.5 Työn merkityksellisyys ja mielekkyys

Yleisesti organisaation toiminta sekä liiketoiminnan periaatteet koetaan merkityksellisiksi, ja niihin uskotaan vahvasti. Merkityksellisyyttä työhön tuo myös oman työn tuloksen näkeminen sekä positiivinen palaute. Työn mielekkyyttä lisää onnistuneet asiakaskohtaamiset, realistiset tavoitteet, työn haastavuus, uuden oppiminen, ammattitaidon kehittäminen, hyvä työilmapiiri ja kollegat. Myös rakentavan kritiikin koetaan lisäävän työn merkityksellisyyttä, sillä se osoittaa työssä kehittymisen tärkeyden.

Merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä lisäisi arvostus, luottamus, hyväksyntä sekä kiitoksen saaminen onnistumisista. Toivotaan selkeästi määriteltyä vastuualuetta, jotta jokaiselle olisi selvillä oma panos, sen vaikutus muussa organisaatiossa sekä omat vaikutusmahdollisuudet. Mikäli saataisiin tarkempaa tietoa oman työn merkityksestä organisaation tasolla, työnteko koettaisiin mielekkäämmäksi. Organisaation toivotaan ottavan enemmän vastuuta henkilöstönsä osaamisen ja taitojen kehittämisestä. Kehitysmahdollisuuksia tahdotaan enemmän, jotta omia vahvuuksia olisi mahdollista tuoda esille. Kaivataan enemmän ajatustyötä suorittavan työn tilalle, nykyaikaisemmat ja toimivammat tietotekniset järjestelmät, sekä enemmän yhdessä tekemisen ja suunnittelun tunnetta. Organisaation ja liiketoiminnan kehittämisessä mukana oleminen lisäisi vastaajien mukaan mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä omia työtehtäviä kohtaan Resurssien käyttöä ja vastuualueita haluttaisiin pohtia yhdessä. Etätyötä koetaan karsastettavan todellisuudessa, ja sitä kaivataan oman arjen helpottamiseksi.

4.1.6 Eriävät mielipiteet ja ongelmanratkaisu

Useampi vastaaja kokee voivansa vapaasti esittää mielipiteitään omalle esimiehelleen. Suurin osa sanoo lähiesimiehensä osaavan perustella omat kantansa hyvin, kattavasti ja asiapitoisesti, sekä ottavan huomioon muiden mielipiteet ja kommentit tilanteissa, joissa näkemykset eivät kohtaa. Monen vastaajan mukaan, esimies on harvoin eri mieltä heidän kanssaan. Usean vastaajan mukaan viestiä ei osata välttämättä perustella hyvin, mikäli esimiehen tuoma viesti tulee johdolta. Koetaan, että näissä tilanteissa esimiehet toistavat johdolta kuultua perustelua asialle.

Yleisesti yrityksen johto koetaan näkemyksissään järkkymättömäksi ja ehdottomaksi, ja heidän toivottaisiin olevan vastaanottavaisempia uusille ideoille ja eri näkemyksille. Vastaajien mukaan eriävät mielipiteet torjutaan, tai keskustelu ei ole muuten rakentavaa. Eriävien mielipiteiden esittämistä johdolle estää pelko työpaikan tai etujen menettämisestä. Osa vastaajista mainitsee organisaatiossa aikaisemmin ilmenneistä kyseenalaisista tilanteista, joissa kollegoja olisi irtisanottu näkemyserojen vuoksi. Esille nousee myös pelko uskottavuuden menetyksestä sekä negatiiviseksi leimautumisesta. Vastaajien mukaan on ollut kertoja, kun johdolla ei tunnu olevan todellista ymmärrystä arkipäivän tekemisestä, eikä työntekijöiden huolta ja mielipiteitä ole otettu vakavasti.

Osa vastaajista taas kokee, että yleinen ilmapiiri organisaatiossa sallii ideoinnin ja kehitysehdotuksien esittämisen, mutta oma rohkeus on vasta kehittymässä tätä vaativalle tasolle. Muutama vastaaja mainitsee, että uskoo johdon kokemuksen tuomaan tietoon ja auktoriteettiin päätöksenteossa. Vastaajien mukaan tulisi olla hyvin vahva eriävä mielipide, jotta sen uskaltaisi tuoda ilmi.

4.2 Kahden vanhemman ikäluokan edustajan vastaukset

Kahden vanhemman ikäluokan edustajan kysymykset laadittiin myös MODE –kyselyn tulosten analyysin pohjalta, ja kysymykset pohjautuvat osaan samoista teemoista kuin alle 35-vuotiaille suunnatut kysymykset. Näiden kahden henkilön vastauksista ei nouse esiin yhdistäviä teemoja. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin vastauksien sisältöä.

Toisen vastaajan mielestä eri ikäryhmien välisiin vastauseroihin itseohjautuvuutta käsittelevissä kyselyissä saattaa vaikuttaa se, että itseohjautuvuus käsitetään eri tavalla. Vastaaja uskoo, että nuoremmat tarvitsevat enemmän yhteisiä prosesseja ja säädöksiä itseohjautuvuudelle kuin kokeneemmat ja pidemmän aikaa työelämässä olleet työntekijät.

Vastaajan mukaan työn voi tehdä omalla tavallaan, mutta työn täytyy kuitenkin tulla tehdyksi. Itseohjautuvuuteen tarvitaan vastaajan mukaan nykyistä tiukempaa otetta johtamiseen, jotta työtehtävät tulisivat hoidettua ja kaikilla olisi selkeä tarkoitus tekemisessään. Vastaaja arvelee tämän johtuvan siitä, että nuoret ovat suuremmalla todennäköisyydellä ensimmäisissä oikeissa työpaikoissaan.

Toisen vastaajan mukaan vastauseroa saattaa selittää myös osaltaan se, että nuoremmat työntekijät ovat olleet organisaatiossa vasta vähemmän aikaa eivätkä he siksi vielä osaa etsiä tai pyytää tarvitsemaansa tietoa.

Molempien vastaajien mukaan viestintäkanavat toimivat hyvin, mutta eri viestintäkanaville tulisi määritellä selkeät käyttötarkoitukset. Lisäksi toisen vastaajan mielestä jokaiselle voisi henkilökohtaisesti määritellä työnkuvan perusteella viestintäkanavat, joita olisi hyvä seurata. Asetukset voisi huomioida näin ollen jo siinä vaiheessa, kun uudelle työntekijälle asennetaan uusia laitteita. Toisen vastaajan mielestä viestintäkanavien nykyisen määrän tarpeellisuutta olisi myös hyvä arvioida. Toinen vastaaja mainitsee, että olisi hyvä asettaa eri viestintäkanaville ylläpitäjät. Perehdytykseen tulisi myös vastaajan mukaan lisätä viestintäkanavien käyttökoulutusta. Toisen vastaajan mielestä eri toimintojen ja tiimien välistä tiedonkulkua voisi parantaa tutustumalla toisiin ihmisiin sekä heidän työtehtäviinsä. Molemmat vastaajat kokivat, että tiedonjakamisen kulttuuri organisaatiossa on avoin. Toinen vastaaja mainitsee tiedon jakamisen ja itsenäisten päätöksen tekemisen kaipaavan myös enemmän uskallusta organisaation työntekijöiltä.

Kumpikin vastaaja kokee työmäärän ja ajanpuutteen olevan suurin este sille, että työntekijät ottaisivat vastuuta organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojen kehittämisestä. Muilta osin vastaajat kokivat työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien olevan hyvät, ja vastaajien mukaan organisaatiossa yleisesti osallistutaan mielellään kehityshankkeisiin.

Vastaajien mukaan tiimipalaverit, esimieskeskustelut ja suunnittelupäivät toimivat hyvin kehitysideoiden esittämiseen sekä tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Kummankin vastaajan mielestä uusista projekteista, niiden tavoitteista ja niissä tarvittavasta osaamisesta voitaisiin tiedottaa koko henkilöstöä sen varmistamiseksi, että projekti-tiimeihin saataisiin paras mahdollinen osaaminen. Toisaalta toisen vastaajan mukaan tämä saattaisi johtaa siihen, että osallistujamäärät jakautuisivat epätasaisesti projektien välillä. Vastaajan mielestä myös tiimikohtaisesti voitaisiin päättää yksilöiden osaamisen perusteella, kuka osallistuu mihinkin projektiin Vastaajan mukaan olisi myös hyvä arvioida yhteisesti, miten muut työtehtävät tulevat suoritetuiksi projekteihin osallistumisen ohella.

Toisen vastaajan mielestä projektiin voitaisiin myös laittaa kutsu suoraan niille henkilöille, joiden haluttaisiin osallistuvan. Toinen vastaaja kokee päätöstenteon olevan tiimien jäsenten välillä jo hyvin tasavertaista. Toisen vastaajan mukaan päätöksenteossa voisi auttaa se, että tutustuttaisiin paremmin toisiin ihmisiin, sekä heidän työtehtäviinsä.

5 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa käydään kertaalleen läpi kohdeorganisaation kehityskohteet, jotka nousivat esille kyselyiden vastauksista. Tämän lisäksi esitellään mahdolliset jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle.

5.1 Viestintä ja päätöksenteko

Viestintäkanavien lukumäärää tulisi vähentää niin, että jäljelle jäisivät vain ehdottomasti tarpeelliset kanavat, joille määritellään tietty käyttötarkoitus. Tarvitaan tietyt kanavat tärkeiden asioiden viestimiseen, ja eri kanavat esimerkiksi henkilöstön sisäisille tapahtumille ym. epävirallisemmille asioille. Vastaajien mukaan olisi myös hyvä luoda omat kanavat jokaiselle organisaation toiminnolle, mahdollisesti myös asentaa jokaisen työntekijän laitteisiin valmiiksi ne kanavat, joita ko. henkilö työtehtävissään tarvitsee.

Organisaation olisi hyvä järjestää yhdessä projekti, jossa kehitettäisiin yritykselle oma sisäisen viestinnän ”ohjekirja”. Projektissa tulisi olla jokainen toiminto edustettuna, jotta kaikkien tiimien näkökulmat otetaan huomioon. Samalla tulisi myös määritellä, minkälaiset asiat koskevat mitään toimintoa ja tiimiä, jotta asioista osataan tiedottaa kaikille niille henkilöille, joita päätös tai uusi asia koskee.

Eri tiimien ja toimintojen välistä viestintää tulisi edistää, esimerkiksi järjestämällä yhteisiä palavereja tiimien ja toimintojen välillä. Tämä parantaisi ymmärrystä muiden työtehtävistä ja niihin vaikuttavista asioista, sekä loisi parempaa yhteishenkeä tiimien välille.

Yleisesti organisaation viestintää ja tiedonkulkua tulee tehdä läpinäkyvämmäksi ja ketterämmäksi. Muutoksen tulisi lähteä yrityksen johdosta sekä esimiehistä. Organisaatiolle jaettavaa tietoa ei voi suodattaa etukäteen. Yksi itseohjautuvuuden edellytyksistä on se, että kaiken tiedon tulee olla ajoissa saatavilla kaikille organisaation työntekijöille. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä ja noudattaa organisaation päätöksiä, toimintatapoja ja sääntöjä, jos niiden syyt selitetään avoimesti. Mikäli työntekijät vain pakotetaan samoihin määrättyihin rooleihin ja sääntöihin, he turhautuvat. (Martela 15.5.2017.) Kun työntekijät ovat tietoisia syistä päätösten ja toimintatapojen takana, he myös pystyvät paremmin tuomaan esille omaa osaamistaan. Jos koko työyhteisöä ei osallisteta päätöksentekoon, tärkeää osaamista ja tietoa jää todennäköisesti hyödyntämättä. (Jarenko & Martela 2017, 17.) Työyhteisön osallistamisella myös edesautetaan sitä, että koko organisaatiolla on yhteinen päämäärä ja yhteiset arvot.

Vastauksissa päätöksenteon pahimmiksi pullonkauloiksi nousivat organisaation ylin johto, hitaat ja joustamattomat prosessit sekä hyväksyntäketjut. Delegoimalla päätöksentekoa johdolta ja esimiehiltä esimerkiksi tiimien esimiehille organisaation toimintaa saataisiin ketterämmäksi. Näin asioita ei tarvitse hyväksyttää eri tahoilla ennen toteutusta. (Savaspuro 2019, 27.) Asioissa, jotka koskevat vain yksilön omaa työntekoa, jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla mahdollisuus tehdä päätöksiä myös itsenäisesti.

5.2 Kehityshankkeet, organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojen kehittäminen

Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, ettei organisaation toiminta ole linjassa organisaatiossa hyväksytyjen arvojen ja toimintatapojen kanssa. Vastauksista kävi ilmi, että henkilöstön kokemusten mukaan heitä osallistetaan päätöksentekoon vain näennäisesti eli heillä ei todellisuudessa ole mahdollisuuksia vaikuttaa organisaation päätöksiin. Mikäli esimerkiksi johto valitsee kehityshankkeiden osallistajat etukäteen, monet toiminnot saattavat jäädä ilman edustusta projekteissa. Tällöin on vaarana, että arvokasta henkilöstön osaamista menee hukkaan, eikä puuttuvan toiminnon mielipiteitä ja näkökulmaa oteta huomioon päätöksenteossa. (Jarenko & Martela 2017, 17.)

Itseohjautuvuudessa ajatuksena on, että kaikki päätöksentekoa vaativat asiat ovat avoimia ja läpinäkyviä. Tällä tavoin kaikki joilla on asian ratkaisemisessa hyödyllistä osaamista, voivat hakeutua mukaan päätöksentekoon. (Savaspuro 2019, 26.) Tämä huomioon olisi suositeltavaa, että jatkossa kohdeorganisaation kehityshankkeisiin olisi yhdessä valittu projektipäällikkö juuri kyseiseen hankkeeseen sekä avoin haku koko henkilöstölle. Projektista tulisi ilmoittaa sovitun viestintäkanavan kautta. Ilmoituksen tulisi sisältää kuvaus projektista ja siihen tarvittavasta osaamisesta. Haun voisi toteuttaa esimerkiksi lomakkeen tai sähköpostin muodossa kyseisen projektin projektipäällikölle. Hakemuksessa hakijan tulisi ilmaista kiinnostuksensa, ja hän voisi esittää lisäkysymyksiä sekä tuoda esiin osaamisensa, josta hän uskoisi olevan hyötyä kyseisessä projektissa. Projektipäällikkö valitsisi projektitiimin jäsenet hakijoiden joukosta puolueettomasti osaamisen perusteella riippumatta hakijan iästä tai roolista organisaatiossa kuitenkin niin, että projektiin osallistuisi vähintään yksi henkilö jokaisesta toiminnosta.

Jos jostakin toiminnosta ei olisi hakijoita projektiin, kyseinen toiminto voisi tarvittaessa valita keskuudestaan yhden projektiin osallistuvan jäsenen. Tällä varmistettaisiin se, että jokainen toiminto on edustettuna kehityshankkeissa. Osallistumisen tulisi kuitenkin olla vapaaehtoista. Toiminnon muiden jäsenten tulisi sitoutua ottamaan hoitaakseen projektiin

osallistuvan jäsenen työtehtäviä projektin ajaksi, jotta projektiin osallistujien työmäärä pysyisi kohtuullisena eikä ajanpuute nousisi esteeksi osallistumiselle projekteihin. Kehityshankkeita voisi toteuttaa esimerkiksi palaverien, työpajojen tai leirien muodossa riippuen projektin aikataulusta ja tilanteesta.

Osallistuminen kehityshankkeisiin ja organisaation päätöksentekoprosesseihin tulisi määrittää osaksi jokaisen työntekijän työtehtäviä. Tällä tuettaisiin jokaisen työntekijän tosiasiallisia mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työyhteisössään.

5.3 Työn itsenäisyys

Kyselyiden vastausten perusteella monet alle 35-vuotiaat kokevat omat valmiutensa itsenäiseen työskentelyyn erinomaisiksi. Hyväksyntäketjujen ja hitaiden prosessien on todettu hidastavan ja kankeuttavan työntekoa. Organisaatiossa pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että luotetaan työntekijöiden ammattitaitoon sekä heidän haluunsa tehdä työnsä hyvin ja itsenäisesti. (Ojanen 20.9.2019.)

Mikäli organisaatio tavoittelee itseohjautuvampaa ja tehokkaampaa henkilöstöä, johtamiseen tulisi yleisesti ottaa enemmän valmentava ote. Työntekijöille tulisi antaa heidän tarvitsemansa työkalut ja tuki, ja siirtyä sen jälkeen sivuun ja olla tukena tarvittaessa. Johdon ja esimiesten tehtävänä olisi varmistaa, että yrityksen jokaisella työntekijällä on parhaat mahdolliset olosuhteet ja välineet toteuttaakseen omaa työtään yhteisen päämäärän hyväksi. (Jarenko & Martela 2017, 15.) Yrityksen ilmapiiriin pitäisi olla yleisesti hyväksyvämpi ja kannustavampi itsenäiseen päätöksentekoon. Jokaisen organisaation jäsenen pitäisi uskaltaa tuoda mielipiteitään esille ja erehtyä. Kaikissa työyhteisöissä tehdään virheitä, mutta vain työyhteisöissä, joissa virheet uskaltaaan tuoda esiin, virheistä voidaan keskustella, oppia ja kehittyä. (Nickisch 22.1.2019.) Virheet tulisi nähdä oppimismahdollisuuksina, sillä psykologisesti turvallinen ilmapiiri kannustaa työntekijöitä innovoimaan ja ajattelemaan luovasti. (Sarkkinen 26.2.2019.) Näin jokainen yksilö voi paremmin kehittyä asiantuntijaroolissaan. Henkilöstön kehitys on myös yrityksen etu pitkällä tähtäimellä, sillä psykologisesti turvallisten työyhteisöiden on todettu suoriutuvan paremmin. (Nickisch 22.1.2019.)

Erityisesti yrityksen johdon ja esimiesten tulisi uudistaa ajatusmalliaan, asennoitumistaan ja toimintatapojaan itseohjautuvamman toimintakulttuurin aikaansaamiseksi. Tämä vaatii organisaation johdolta joustavuutta ja valmiutta luopua valta-asemastaan. (Savaspuro 2019, 40.) Organisaatiossa voitaisiin järjestää esimerkiksi koko henkilöstölle yhteisiä kou-

lutuksia itseohjautuvuudesta ja sen edellytyksistä. Organisaatiossa voitaisiin harkita esimerkiksi Agile,- Lean- sekä Scrum-toimintamallien soveltamista itseohjautuvuuden tukemiseksi. (Hyrkäs 15.8.2018.)

Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kehittää osaamistaan, esimerkiksi teknisten taitojen ja ajanhallinnan saralla. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi yrityksen tulisi tarjota henkilöstölleen säännöllisesti mahdollisuuksia hankkia heidän työtehtäviensä kannalta tarpeellista lisäkoulutusta. Vastausten perusteella esimerkiksi käytössä oleva puutteellinen ohjelmisto heikentää työn laatua sekä itsenäisen työn mahdollisuuksia. Käyttäjäystävällisempi ohjelmisto sekä lisäkoulutus ohjelmistojen käyttöön parantaisi henkilöstön osaamista ja valmiuksia itsenäiseen työskentelyyn. Tiimien esimiehet voisivat olla vastuussa oman tiiminsä osaamisesta ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamisesta.

5.4 Tavoitteet ja palkitseminen

Tiimien tai toimintojen tavoitteiden ei tulisi olla yrityksen johdon määrittelemiä, sillä johdolla ei usein ole tarvittavaa käytännön tietoa tiimien toiminnasta ja niiden sisäisistä työtehtävistä. Tiimien ulkopuolisten henkilöiden asettamat tavoitteet saattavat siksi ohjata tekemistä väärään suuntaan. (Hamel 2011.)

Yleisesti alle 35-vuotiaiden vastauksista tuli ilmi, että monelta puuttuu selkeät tavoitteet, jotka ohjaisivat omaa työntekoa. Vastausten perusteella olisi tärkeää määritellä koko organisaatiolle yhteiset ja selkeät tavoitteet. Tämän jälkeen tulisi määritellä tiimikohtaiset tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät. Tiimien tavoitteiden tulee selkeästi linkittyä koko organisaation tavoitteisiin. Tämän jälkeen tiimin esimiehen tulisi käydä läpi jokaisen tiimiläisensä kanssa heidän yksilölliset tavoitteensa, sekä palkitseminen niiden saavuttamisesta.

Itseohjautuminen vaatii osaamista, ja osaamisen johtamisen tärkeys korostuu jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössämme. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinosoaminen tulee määritellä yrityksen visiosta ja strategiasta lähtien. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on yrityksen visio ja strategia. Ydinosoamisella tarkoitetaan osaamista, joka luo organisaatiolle kilpailuetua tuotteiden tai palvelujen suhteen. Organisaation ydinosoamisen määrittelyn jälkeen tulee arvioida, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tämän pohjalta organisaatiossa voidaan laatia kehityssuunnitelmat, jotka toteutetaan sitten käytännössä ja mukautetaan jokaisen työntekijän henkilökohtaiseksi kehityssuunnitelmaksi. (Sydänmaanlakka 2002, 74.)

Myynnilliset tavoitteet koetaan selkeiksi, mutta työntekijöillä ei kuitenkaan ole päätäntävaltaa kaikkiin myyntituloksiin vaikuttaviin resursseihin. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa vastuun ja vallan määrä eivät ole tasapainossa. (Simmons 2005.)

Kyselyn vastauksista ilmenee, että henkilöstön motivaatiota edesauttaisi se, että palkitsemisjärjestelmä tukisi yksilön aktiivisuutta ja henkilöstöä palkittaisiin useammin. Palkitsemisen ei tarvitse olla pelkästään rahallista, vaan myös pienemmät palkinnot motivoivat. Lisäksi työntekijöiden tavoitteiden toteutumista tulisi seurata useammin ja työntekijöille tulisi antaa palautetta säännöllisesti, jotta työntekijöiden varmuus omasta osaamisesta kasvaisi. Hyvä tapa on esimerkiksi palaverit esimiehen kanssa yksilötavoitteita varten, sekä tiimipalaverit tiimikohtaisia tavoitteita varten.

Organisaation toiminnan lähtökohtana pitäisi olla luottamus työntekijöiden ammattitaitoon sekä heidän haluunsa tehdä työnsä hyvin. Esimerkiksi etätyön ei tulisi olla palkinto vaan perusoikeus. Mikäli on syytä epäillä, ettei työntekijä suoriudu tehtävistään, voidaan oikeuksia punnita uudestaan.

Nykyisen palkitsemismallin koetaan palkitsevan niin sanottuja vapaamatkustajia, joita hyvin suoriutuvat työntekijät nostavat tiimien yhteisiin tavoitteisiin. Ongelmaa voitaisiin kehittää määrittelemällä tiimien sekä koko organisaation kesken selkeästi jokaisen vastuualue. Tällä varmistetaan, että koko henkilöstö tavoittelee samaa päämäärää ja koko henkilöstö osallistetaan päätöksentekoon. (Savaspuro 2019, 35.)

5.5 Työn merkityksellisyys ja mielekkyys

Ymmärrys oman työn merkityksestä koko organisaation tasolla lisäisi vastausten mukaan työmotivaatiota, työn mielekkyyttä sekä merkityksellisyyttä. Tämän vuoksi jokaisen työntekijän tulisi olla selvillä omasta vastuualueestaan, vaikutusmahdollisuuksistaan ja työnsä vaikutuksista muuhun työyhteisöön. Vastauksien mukaan mahdollisuudet vaikuttaa organisaation ja liiketoiminnan kehitykseen lisäisivät mielekkyyttä ja merkityksellisyyden tunnetta omia työtehtäviä kohtaan, ja siksi on tärkeää antaa jokaiselle mahdollisuus osallistua kehityshankkeisiin.

Sisäinen motivaatio on avainasemassa työn mielekkyyden kannalta. Työntekijöillä tulee olla halu kehittyä ja työskennellä itsenäisesti sekä oma-aloitteisesti. Ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuu-

destaan sekä tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. (Savaspuro 2019, 27 & 28.) Sisäistä motivaatiota voidaan parantaa kannustavalla palkitsemisjärjestelmällä sekä antamalla työntekijöille enemmän rakentavaa palautetta sekä tunnustusta tehdystä työstä.

Nykypäivän työntekijöillä on eri kriteerit työpaikkaa valittaessa kuin ennen. Tutkimusten mukaan prioriteetteina pidetään työn merkityksellisyyttä, hyvää yrityskulttuuria, tasa-arvoista ja reilua kulttuuria sekä joustavuutta. Työntekijöille on tärkeää, että yritys jakaa heidän kanssaan saman arvomaailman. (Savaspuro 2019, 40.)

5.6 Eriävät mielipiteet ja ongelmanratkaisu

Vastauksista tuli ilmi se, että monet kokevat yrityksen johdon olevan päätöksissään ja näkemyksissään järkkymätön ja ehdoton. Työntekijät eivät koe voivansa ilmaista eriäviä mielipiteitä johdolle ilman negatiivisia seurauksia. Tähän voitaisiin vaikuttaa purkamalla organisaation hierarkkisuutta, sillä tavoiteltaessa itseohjautuvuutta ensimmäisen organisaation tasolla tapahtuvan muutoksen tulee olla perinteisten roolien ja hierarkian purkaminen. (Savaspuro 2019, 40.) Johdon täytyisi pystyä tulemaan mielipiteissään muuta henkilöstöä vastaan, ja oppia ottamaan huomioon eriävät mielipiteet ja näkemykset. Johdon tulee pystyä perustelemaan asiallisesti ja kattavasti oma näkemyksensä. Johdon tulisi myös olla valmis muuttamaan mielipiteitään ja omaa näkemystään sekä oppimaan uutta. Jatkuva ja nopea toimintaympäristön muutos nykypäivänä vaatii kaikilta mukautumiskykyä sekä taitoa kyseenalaistaa omia mielipiteitään ja tottumuksiaan. Henkilöstön on pystyttävä luottamaan siihen, että eriäviä mielipiteitä voi ja on turvallista esittää myös ylimmälle johdolle.

5.7 Ikäryhmien väliset erot

JCDecaux Finland Oy:n organisaatiokaaviosta käy ilmi, että yksikään alle 35-vuotias työntekijä ei toimi organisaatiossa esimiestehtävissä. Kaikki esimiehet ovat vanhemmista ikäluokista. Tämä luonnollisesti selittää jo itsessään MODE-kyselyn tuloksissa alle 35-vuotiaiden antamien vastausten heikompaa arvostelua organisaation itseohjautuvuudelle verrattuna muihin ikäluokkiin. Tämä viittaa siihen, että esimiehillä saattaa olla vaikeuksia tunnistaa kehityskohteita organisaatiossa.

Tulokset indikoivat, että organisaatiossa ei välttämättä tunnisteta nuorempien tai vähemmän aikaa talossa olleiden työntekijöiden asiantuntijuutta eikä taitoja. Näin ollen nuoremmat työntekijät kokevat, ettei heitä tai heidän mielipiteitään arvosteta, eivätkä he saa mahdollisuutta tuoda osaamistaan esille.

Alle 35-vuotiaiden työntekijöiden mielikuva itseohjautuvasta ja mielekkäästä organisatiosta saattaa myös poiketa siitä, mitä vanhemmat ikäluokat pitävät toimivana. Vanhemman ikäluokan edustajat ovat olleet työelämässä kauemmin, eivätkä välttämättä osaa tarkastella yhtä rakentavasti ja kriittisesti muuttuvaa työympäristöä tai tunnistaa omia kehityskohteitaan. Vanhempien ikäluokkien vastuksista tuli ilmi, että nuorempien työntekijöiden käsitystä itseohjautuvuudesta ei välttämättä pidetä kovin tehokkaana; nuorempien fokuksen koetaan ohjautuvan epäolennaisiin asioihin. Selityksenä tälle pidetään sitä, että nuoret ovat suuremmalla todennäköisyydellä ensimmäisissä oikeissa työpaikoissaan, minkä vuoksi nuorilla saattaa olla erilaisia ja suurempia odotuksia työyhteisölle ja sen toiminnalle.

JCDecaux Finland Oy:n organisaatiokaaviosta käy ilmi, että kaupallisessa ryhmässä työskentelee suurin osa organisaation alle 35-vuotiaista työntekijöistä. Koska tämän ikäryhmän henkilöt ovat antaneet keskimäärin heikoimmat arviot organisaation itseohjautuvuudesta, itseohjautuvuuden esteisiin ja ongelmakohtiin tulisi kiinnittää huomiota erityisesti kaupallisessa ryhmässä.

5.8 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, työprosessiani, sen etenemistä ja onnistumista. Arvioin myös omaa oppimistani sekä kehittymistäni. Lisäksi pohdin, kuinka tutkimukseni ja sen analysointi onnistuivat sekä arvioin opinnäytetyöni hyödyllisyyttä toimeksiantajan näkökulmasta.

Arvioitaessa opinnäytetyöni luotettavuutta täytyy huomioon ottaa se, että olen aikaisemmin työskennellyt kohdeorganisaatiossa, ja tällä hetkellä siellä työskentelee kaksi sukulaistani. Tämä on saattanut osaltaan vaikuttaa kyselyistä saatujen vastauksien laatuun ja luotettavuuteen. Kohderyhmäni kyselyt suoritettiin kuitenkin tästä syystä täysin anonyymeina, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavat ja avoimet vastaukset sekä tulokset.

Yleisesti pidän opinnäytetyöni tuloksia luotettavina, sillä kun lähdin tarkastelemaan aihetta, minulla oli jo tiedossa organisaatiossa aikaisemmin teetetyn kvantitatiivisen MODE-kyselyn tulokset. Tulosten analysoinnista nousi jo melko hyvin esille organisaation rakenteiden ja toiminnan kehityskohdat, ja oman kvalitatiivisen kyselyni tarkoitus oli saada lisätietoa niistä, sekä selvittää mihin MODE –kyselyyn annetut vastaukset perustuivat. Tästä syystä kysymykseni kohdentuivat juuri tälle organisaatiolle tärkeisiin asioihin.

Opinnäytetyöprosessin aikana tietämykseni itseohjautuvuudesta, sen hyödyistä sekä haasteista on syventynyt. Koen aiheen yleisesti mielenkiintoiseksi, ja se motivoi minua prosessin aikana. Itse aiheen lisäksi koen oppineeni myös tieteellisestä kirjoittamisesta.

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin. Sisällönanalyysi onnistui hyvin pääkohderyhmän osalta, ja esille nousi selkeitä teemoja ja organisaation kehityskohteita. Haastattelin työhöni vain kahta vanhemman ikäluokan edustajaa, eikä heidän vastauksissaan esiintynyt juurikaan yhteneväisyyksiä. Tästä syystä sisällönanalyysissä heidän vastauksistaan ei noussut esille yhdistäviä teemoja.

Työprosessini arviointiin vaikuttaa osaltaan myös etukäteen itselleni asettamani aikataulu. Olin laskenut, että opinnäytetyön laatimiseen olisi enemmän aikaa, mutta ansiotyöni vuoksi alkuperäisen suunnitelman noudattaminen osoittautui hankalaksi. Työn palautus venyi alkuperäisestä suunnitelmasta noin kuukauden. Olisin voinut aloittaa opinnäytetyön laatimisen jo aikaisemmin, ja uskon että se olisi voinut parantaa työn laatua kokonaisuudessaan.

Tiukasta aikataulusta huolimatta olen kuitenkin tyytyväinen työni tulokseen, ja uskon tutkimustuloksistani olevan hyötyä kohdeorganisaatiolle sen tavoitellessa itseohjautuvampaa toimintamallia.

Lähteet

Ahleskog, N. 30.10.2018. Itseohjautuvuuden pimeä puoli: kun vapaudesta muodostuu vankila. Filosofian Akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuuden-pimea-puoli-kun-vapaudesta-muodostuu-vankila>. Luettu 16.10.2019.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

Hamel, G. 2011. But first, let's fire all the managers. Harvard Business Review. December issue. Luettavissa: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>. Luettu: 29.10.2019.

Herrero, L. 7.11.2019. Three Models of Change. LinkedIn Pulse. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/three-models-change-leandro-herrero/>. Luettu: 13.11.2019.

Hyrkkänen, U. 9.4.2018. Mikä ihmeen työn muotoilu? NewWoW Crafting. Turun ammatti-korkeakoulu. Luettavissa: <https://newwow.turkuamk.fi/blogit/mika-ihmeen-tyon-muotoilu/>. Luettu: 11.11.2019.

Hyrkäs, A. 15.8.2018. Kumpi itseohjautuu – tiimi vai yksilö? Ellun Kanat. Luettavissa: <https://ellunkanat.fi/artikkeli/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>. Luettu: 12.10.2019.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. HH Verkkoaineistot. Luettu 14.10.2019.

JCDecaux Finland Oy. JCDecaux Suomessa. Luettavissa: <https://www.jcdecaux.fi/About>. Luettu: 14.10.2019.

JCDecaux Group. Company information. Luettavissa: <https://www.jcdecaux.com/investors/company-information>. Luettu 30.10.2019.

Karttunen, K. 3.6.2018. Vanhukset saavat kotonaan niin tehokasta hoitoa, että yrityksestä tuli jo liiankin suosittu – Löytyykö kotihoivan ihme Hollannista? Yle Uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10232480>. Luettu: 16.10.2019.

Kettunen, S. 27.11.2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Kauppalehti. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>. Luettu: 5.10.2019.

Leinonen, R. 12.12.2018. Sisällönanalyysi. Spoken Oy. Luettavissa: <https://www.spoken.fi/sisallonanalyysi/>. Luettu: 23.10.2019

Mackintosh, M. 31.3.2017. Esimies vai ei? Tilaajavastuu. Luettavissa: <https://blogi.tilaajavastuu.fi/esimies-vai-ei>. Luettu: 6.10.2019.

Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Filosofian Akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse>. Luettu: 16.9.2019.

Martela, F. 4.12.2018. Byrokratia ja itseorganisoituminen ovat kaksi eri vastausta samaan kysymykseen. Filosofian Akatemia. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/byrokra-tia-ja-itseorganisoituminen-ovat-kaksi-eri-vastausta-samaan-kysymykseen>. Luettu: 5.9.2019.

Nickisch, C. 22.1.2019. Creating Psychological Safety in the Workplace. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/ideacast/2019/01/creating-psychological-safety-in-the-workplace>. Luettu: 13.11.2019.

Ojanen, A. 20.9.2017. Itseohjautuvuus – mitä se on? Tilaajavastuu. Luettavissa: <https://blogi.tilaajavastuu.fi/itseohjautuvuus-mit%C3%A4-se-on>. Luettu: 6.10.2019.

Ong, K. 27.10.2018. The Nightmare of Valve's self-organizing "utopia". Medium. Luettavissa: <https://medium.com/dunia-media/the-nightmare-of-valves-self-organizing-utopia-6d32d329ecdb>. Luettu: 11.11.2019.

Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson, M. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum. Helsinki.

Saaranen, P. 10.6.2019. JCDcaux. Itseohjautuvuus –kyselyn tulokset. MODE – Minimalist Organizational Design.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 15.10.2019.

Sarkkinen, M. 26.2.2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>. Luettu: 17.10.2019.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. HH Verkkoaineistot. Luettu 14.10.2019.

Simmons, R. 2005. Designing High-Performance Jobs. Harvard Business Review. July-August issue. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/07/designing-high-performance-jobs>. Luettu: 13.11.2019.

Smith, M. 2001. Peter Senge and the learning organization. Infed. Luettavissa: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>. Luettu 13.11.2019.

Swieringa, J. & Wierdsma, A. 1994. Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Cambridge.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio, tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset alle 35-vuotiaille

1. Minkälaisissa tilanteissa koet, että et ole saanut tarpeeksi tietoa, tai että työyhteisössäsi pantataan tietoa, ja miten se ilmenee?
2. Millä tavalla työyhteisösi voisi mielestäsi parantaa tiedon kulkua ja jakamista?
3. Mitkä seikat vähentävät haluasi ottaa vastuuta organisaation rakenteiden tai sisäisten toimintatapojen kehittämisestä?
4. Minkälaiset asiat lisääisivät haluasi ottaa vastuuta organisaation rakenteiden tai sisäisten toimintatapojen kehittämisestä?
5. Koetko työsi mielekkääksi ja merkitykselliseksi?
6. Miten nykyistä työtehtävääsi voisi kehittää niin, että kokisit sen mielekkäämmäksi ja merkityksellisemmäksi?
7. Mitkä seikat estävät sinua osallistumasta tai haittaavat sinun osallistumistasi organisaation kehityshankkeisiin?
8. Mikä olisi sinulle mieluinen tapa osallistua organisaation kehityshankkeisiin?
9. Minkälaiset seikat estävät sinua haastamasta ylimmän johdon näkemyksiä, mikäli olet heidän kanssaan eri mieltä jostakin asiasta?
10. Onko sinulla ollut, tai oletko kuullut, että kollegoillasi olisi ollut negatiivisia kokemuksia tilanteista, joissa ylimmän johdon näkemyksiä on haastettu? Millaisessa tilanteessa?
11. Minkälaista tietoa tarvitsisit, voidaksesi tehdä paremmin itsenäisiä päätöksiä työssäsi?
12. Missä mielestäsi ovat viestinnän pullonkaulat tiiminne ja koko organisaation tasolla?
13. Millä käytännön toimenpiteillä esimiehesi voisi paremmin tarjota sinulle vaihtoehtoja ja valinnanvapautta toimintatapojesi suhteen?
14. Miten haluaisit itse parantaa omia työtapojasi?
15. Miten kuvailisit valmiuksiasi hoitaa nykyisiä työtehtäviäsi oma-aloitteisesti ja itsenäisesti?
16. Mikä olisi mielestäsi toimiva tapa esittää kehitysideoita tiimissänne?
17. Miten mielestäsi tiimisi yhteisiä tavoitteita voisi selkeyttää?
18. Miten haluaisit osallistua tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan?
19. Miten lähiesimiehesi perustelee kantansa, kun hän on eri mieltä asioista?
20. Mitä pelkää tapahtuvan, jos olet eri mieltä esimiehesi kanssa ja tuot sen ilmi?
21. Miten voisitte jakaa päätösten tekoa tiimien jäsenten välillä tasavertaisemmaksi?
22. Mitkä kuvailisit organisaationne päätöksenteon pahimmiksi pullonkauloiksi?
23. Miten päätöksenteon prosessien / periaatteiden pitäisi muuttua, jotta voisit itse tehdä työtäsi itsenäisemmin ja tehokkaammin?
24. Mikä olisi mielestäsi koko firman kannalta paras ja toimivin palkitsemisjärjestelmä?
25. Työpaikallasi alkaa mielenkiintoinen projekti, johon koet, että osaamisestasi olisi hyötyä. Miten mielestäsi uudesta projektista tulisi tiedottaa, ja projektiryhmä kasata, jotta varmistetaan että paras osaaminen sekä parhaat kyvyt ovat projektissa mukana?

Liite 2. Kysymykset kahdelle vanhemman ikäluokan edustajalle

1. Miksi uskot nuoremman ikäryhmän vastanneen kyselyyn huonommilla arvosanoilla kuin vanhemmat ikäryhmät?
2. Millä tavalla tiedon kulkua ja jakamista voitaisiin parantaa tiimissäsi / työyhteisössäsi?
3. Millä keinoilla voitaisiin lisätä tiimisi halua ottaa vastuuta organisaation rakenteiden tai sisäisten toimintatapojen kehittämisestä?
4. Millaiset mahdollisuudet tiimilläsi on osallistua organisaation kehityshankkeisiin?
5. Osallistuvatko tiimiläisesi mielellään kehityshankkeisiin / uusiin toimintatapakokeiluihin?
6. Miten organisaatiossanne saatavilla olevaa tietoa tulisi kehittää, jotta henkilöstönne voisi tehdä paremmin itsenäisiä päätöksiä?
7. Koetko, että organisaationne käytössä olevat viestintäkanavat ovat toimivia, ja niitä on tarpeeksi?
8. Mitä muutoksia tekisit viestintäkanaviinne, ja koetko että henkilöstöllänne tulisi olla parempi perehdytys kanavien käyttöön?
9. Miten tiedonkulkua tiimissäsi ja eri tiimien välillä voisi mielestäsi parantaa?
10. Millä käytännön toimenpiteillä voisit tarjota paremmin tiimiläisillesi vaihtoehtoja ja valinnanvapautta heidän toimintatapojensa suhteen?
11. Koetko, että tiimiläisilläsi on valmiudet toimia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti työtehtävissään? Jos et, minkälaisia taitoja tai välineitä yleisesti puuttuu?
12. Mikä olisi mielestäsi toimiva tapa esittää kehitysideoita tiimissänne?
13. Mitkä seikat estävät tai haittaavat kehitysideoiden eteenpäin viemistä tiimissänne?
14. Millä käytännön toimenpiteillä voitaisiin edesauttaa sitä, että kaikki tiimisi jäsenet olisivat tietoisia tiimin yhteisistä tavoitteista, sekä niiden saavuttamisesta ja toteutumisesta?
15. Miten voisitte jakaa päätösten tekoa tiimien jäsenten välillä tasavertaisemmaksi?
16. Työpaikallasi alkaa mielenkiintoinen projekti, johon koet, että osaamisestasi olisi hyötyä. Miten mielestäsi uusi projektista tulisi tiedottaa, ja projektiryhmä kasata, jotta varmistetaan että paras osaaminen sekä parhaat kyvyt ovat projektissa mukana?