

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 14/2020

Itseohjautuvuudella haetaan uudistumiskykyä ja joustavuutta yritystoimintaan

Räisänen Niina, Uusitalo Jaana, Kiviniemi Liisa, Honkonen Henri

1.4.2020 ::

Yritysten toimintaympäristö muuttuu nykypäivänä kiihtyvällä vauhdilla teknologian nopean kehityksen vuoksi. Kilpailutilanteet muuttuvat, samoin asiakkaiden odotukset, jolloin nopea reagointi on tarpeen. Itseohjautuvuuden katsotaan edistävän yritysten mahdollisuutta pysyä muutoksen matkassa, kasvaa ja kehittyä, antamalla lisää valtaa ja vastuuta työntekijöille. Ajatuksena on, että päätöksentekoprosessi nopeutuu hierarkian vähentyessä, jolloin organisaatiosta tulee ketterämpi. Lisäksi toimintaympäristöstä nousevia haasteita pystytään paremmin tunnistamaan ja niihin myös vastaamaan. Uudistumiskyvyn ja joustavuuden katsotaan olevan tärkeä kilpailuedun lähde ja näitä kehittämällä organisaatio voi varautua paremmin tulevaisuuteen.

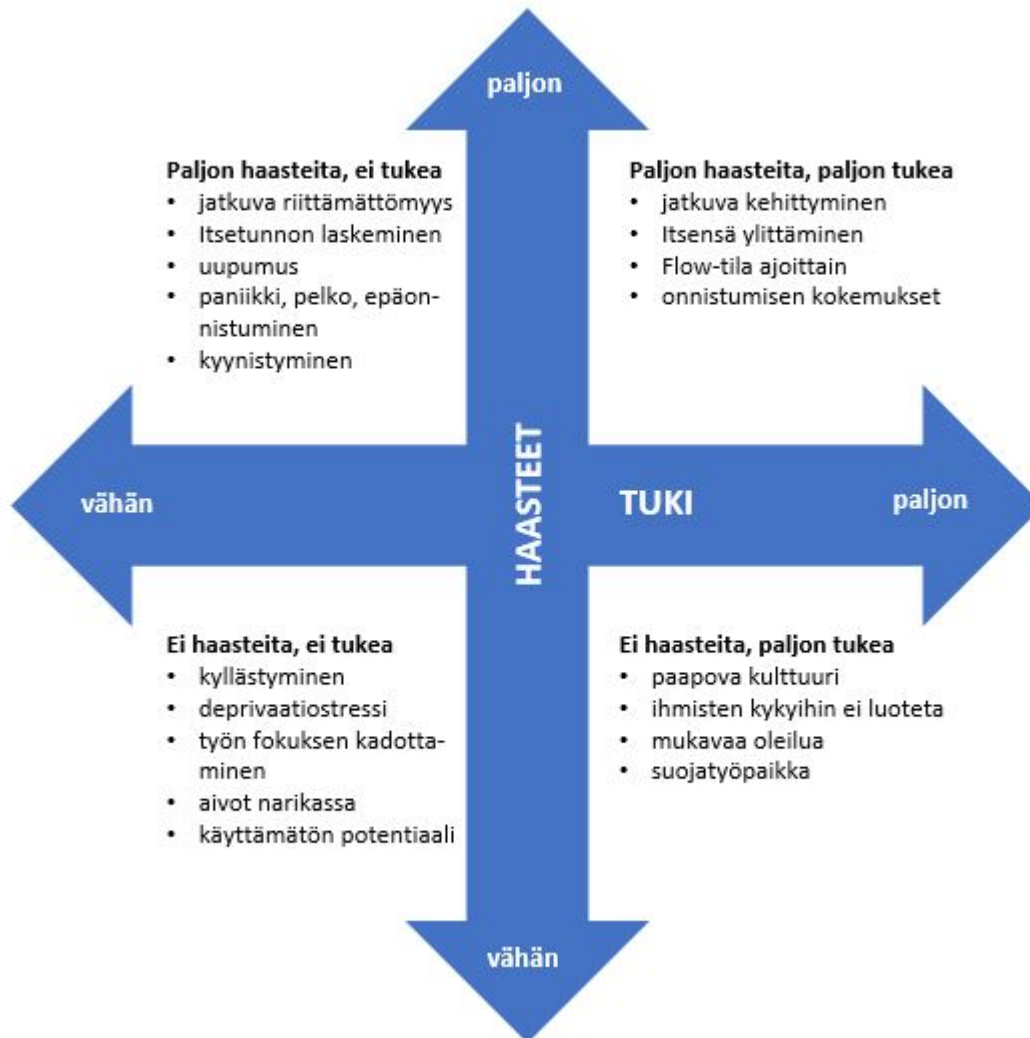
Itseohjautuvuus on ollut viime vuosina paljon esillä keskustelussa organisaatioiden kehittämisestä. Asia itsessään ei ole uusi, sillä Kurt Lewin alkoi tutkia ilmiötä jo 1940-luvulla ^[1]. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollointia eli käytännössä johtaa itse itsensä. Byrokraattisen kontrolloinnin sijaan työntekijään ja hänen haluunsa tehdä asioita hyvin luotetaan. Organisaation näkökulmasta siirtyminen itseohjautuvampaan toimintaan edellyttää usein muutosta niin organisaatorakenteessa ja -kulttuurissa, ihmiskäsityksessä kuin johtamisessakin.

Verrattuna perinteiseen organisaatioon, itseohjautuvassa organisaatiossa hierarkkisia rakenteita on joko huomattavasti vähemmän tai ne jopa puuttuvat kokonaan. Matalan rakenteen ansiosta asioiden on mahdollista tapahtua orgaanisesti ja vuorovaikutus on vapaampaa. Työtä on tarkoitus tehdä itsenäisesti, mutta kuitenkin samalla hyvässä yhteistyössä. Kommunikointi ja yhteistyö ovat horisontaalista, eikä ylhäältä alaspäin tapahtuvaa, jolloin saadaan aikaan parempia tuloksia, sillä työntekijät yleensä itse tietävät ja tuntevat tilanteen parhaiten. Mikäli käskyketju on pitkä ja viesti kulkee usean ihmisen kautta, ei tuolloin pystytä vastaamaan nopeasti haasteisiin ja lisäksi viesti usein vääristyy.

Organisoitumisen avuksi itseohjautuvassa organisaatiossa on kuitenkin toiminnallisia rakenteita, jotka auttavat muun muassa asettamaan tavoitteita sekä määrittelemään, kuka tekee mitäkin. Frederic Laloux on tutkinut useita eri alan yrityksiä ja kertoo kirjassaan Reinventing organizations, miten itseohjautuvuus niissä käytännössä toteutuu. Suuremmissa itseohjautuvissa organisaatioissa työskennellään usein tiimeissä, eikä tiimeillä ole erillistä esimiestä, vaan päätökset tehdään tiimin sisällä. Organisaatioissa ei välttämättä ole keskijohtoa, vaan heidän tilallaan voi olla esimerkiksi alueellisia coacheja, henkilöitä, jotka pyydetään antavat neuvoja ja auttavat tiimejä löytämään ratkaisuja. ^[2]

Organisaatiokulttuurin on tärkeää tukea uudistumista, ja yrityksen johto voi muuttaa kulttuuria esimerkiksi koulutuksen ja ohjaamisen avulla. Organisaatiossa ihmiskäsityksen tulee perustua luottamukseen, ja organisaation tulee pyrkiä pois vanhasta ajattelutavasta, jossa ihminen on vain käskytettävä ja kontrolloitava. Järvisen mukaan uudistuvassa kulttuurissa erimielisyydet ja kriittisyys nähdään perustana kehittämiselle, joten on olennaista saada eri näkökulmia, epäselvyyksiä sekä mahdollisia virheitä esille. Käsittelemällä näitä voidaan estää virheiden toistuminen, parantaa toimintaa ja keksiä uutta. Nähdään, että ongelmien salaamisen ja käsittelemättä jättämisen myötä organisaation kehittyminen pysähtyy. ^[3]

Sitoutumisen voidaan katsoa olevan merkki terveestä kulttuurista. Kun työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon, he edesauttavat hyvän työilmapiirin kehittymistä ja lisäksi toimivat tuolloin myös tehokkaasti. Työpaikat, jotka onnistuvat pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä, menestyvät yleensä paremmin pitkällä aikavälillä verrattuna yritykseen, jossa vaihtuvuus on suurta. Jokainen työntekijä on kiinnostunut vaikuttamaan omiin työoloihinsa ja lisäksi ihmisiä motivoi tarve saada mielekkäitä tuloksia. Paras tilanne on, kun saa työssään riittävästi sekä haastetta että tukea. Työn imu on se, mitä työpaikoilla kannattaa tavoitella, sillä tuolloin työntekijä kokee omistautuneisuutta sekä tarmokkuutta ja työ tuottaa hänelle nautintoa. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Haastamisen ja tuen tasapainon merkitys [4]

Itsensä johtamisen on tutkittu edistävän yksilön osalta urakehitystä, vähentävän stressiä ja ahdistusta sekä lisäävän tehokkuutta, sillä työntekijät ovat tuolloin luottavaisempia ja sopeutuvat paremmin, mikä edesauttaa menestymistä [5]. Itseohjautuvuus kuitenkin edellyttää työntekijältä enemmän elämänhallintataitoja sekä työelämätaitoja. Jos on aiemmin tottunut siihen, että joku aina kertoo, mitä tulee tehdä ja miten, eikä ole joutunut miettimään yrityksen menestymistä tai tulosta, voivat uudet vastuut tuntua kuormittavilta. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksittäinen henkilö jätetään yksin ja oman onnensa nojaan, vaan että hänellä on organisaation tuki toimia autonomisesti.

Esimiehen tulee tunnistaa oma roolinsa kehittymisen, uudistusten ja muutosten tukijana. Perinteisen käsityksen sijaan esimies toimii tänä päivänä ennen kaikkea edellytysten luojana, jonka tulee pyrkiä luomaan sellaiset työolot, että mikään ei estä työntekijöitä tekemästä työtään hyvin. On tutkittu, että loppujen lopuksi vain ihmisten hyvinvointia, osaamista, luovuutta ja motivointia tukemalla saadaan organisaatioon rakennettua henkistä pääomaa, joka mahdollistaa sopeutumisen, innovatiivisuuden sekä irti otot markkinoilla [6]. Coaching ja valmentava johtajuus ovat keinoja, joissa yhdistyvät sekä yksilön kehittyminen että organisaation tavoitteiden saavuttaminen, ja molempien keskeisimpiä tavoitteita on lisätä yksilön kyvykkyyttä.

Riittävä osaaminen on edellytys työn tekemiselle sekä työssä menestymiselle. Jatkuvan oppimisen merkitys korostuu tämän päivän työelämässä ja niin työntekijöiden kuin johtajien on kyettävä pysymään ajan tasalla. Koska muutosta tapahtuu yhä kiihtyvällä nopeudella, tämänhetkinen osaaminen vanhenee nopeasti, mikä haastaa jatkuvaan uuden oppimiseen.

Surakka [7] toteaa kiinnostuksen tai uteliaisuuden asiaa kohtaan tehostavan oppimista, ja voi tuntua, että tuolloin oppiminen tapahtuu kuin itsestään. Tämän vuoksi yrityksissä on tärkeää tietää, että innostuneet työntekijät ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään omia taitojaan. Paras tapa oppia niin yksilönä kuin tiiminä, on tehdä asioita yhdessä toisten ihmisten kanssa ja samalla keskustella siitä, mitä ollaan tekemässä. Jatkuva palaute ja vuorovaikutus edistävät oppimista, minkä lisäksi tuki ja apu ovat aina lähellä. [8] Viestinnän perustessa yrityksessä vuoropuheluun, se lisää työn iloa, motivoi ja vahvistaa niin työntekijöitä kuin työyhteisöäkin.

Vuoropuheluun perustuvan viestinnän vahvistamisesta konkreettinen esimerkki on Pysytään pinnalla -hankkeeseen osallistuneen Suomen Huopakatto Oy:n kehittämistoiminta. He valitsivat kehittämiskohteeksi palaverikäytännön uudistamisen. Infotyötyypisten palaverien sijaan tavoitteena oli työntekijöiden osallistumisen vahvistaminen ja heidän kokemustensa ja ideoidensa hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa aiempaa paremmin. Palaverien toimintatapaa muutettiin muun muassa niin, että työntekijät valmistautuivat niihin miettimällä ideoita ja ratkaisuja kulloiseenkin teemaan. Lisäksi työtapoja palaverissa monipuolistettiin ja hyödynnettiin idearühityyppistä työskentelyä sekä muita osallistavan työskentelyn menetelmiä. Palautteen antamiseen yrityksessä kiinnitettiin myös aiempaa enemmän huomiota ja otettiin esille aktiivisesti esimerkiksi osaamiseen liittyviä vahvuuksia. Muutaman kuukauden aikana toimintatapojen muutos vahvasti luottamusta, aktivoi yhteistyötä yrittäjien ja työntekijöiden välillä sekä edisti avointa ilmapiiriä.

Käytännön esimerkki itseohjautuvasta organisaatiomallista – markkinointiviestintäyrittäjä Parcerossa:

Parcerossa on siirrytty [itseohjautuvaan toimintaan](#) kaksi vuotta sitten. Yrityksessä on hyvin matala organisaatorakenne ja esimiestä pidetään mahdollistajana ja valmentajana. He ovat etsineet malleja vastaavista organisaatioista sekä kirjoista, mutta asioita on jouduttu silti opettelemaan kantapään kautta ja edelleen löytyy kehitettävää.

Heillä on otettu käyttöön uudenajan organisaatioiden Advice-päätöksentekomalli. Jokainen henkilöstön jäsen saa tehdä minkä tahansa työtään koskevan päätöksen, kunhan kysyy asiassa ensin neuvoa joltain teeman hyvin tuntevalta kollegalta sekä ihmisiltä, joita päätös koskettaa. Parceron toimitusjohtaja toteaa, että "itseohjautuva organisaatio tuntuu paradoksaalisesti vaativan jopa enemmän johtamista ja lisäksi yksilöiden huomioon ottamista ja erityisesti kommunikointia." Siirtyminen avoimeen ja läpinäkyvään keskusteluun oli aluksi haasteellista ja yrityksessä kokeiltiin erilaisia toimintamuotoja. Yrityksessä huomattiin, että itseohjautuvuus on myös yksilön kasvua ihmisenä ja jokaisen oli pakko oppia kommunikoida omista tarpeista sekä lisäksi kuuntelemaan muita. Itseohjautuvaan toimintaan siirtymisen jälkeen henkilöstö on vaihtunut yrityksessä, koska toimintatapa ei välttämättä ole sopinut kaikille, sillä itseohjautuvuus vaatii työntekijältä paljon, niin halua kehittyä kuin johtaa itseään sekä intohimoa työtä kohtaan.

<https://parcero.fi/itseohjautuva-organisaatiomalli>

Artikkeli liittyy Niina Räisäsen Pysytään pinnalla -hankkeeseen tekemään opinnäytetyöhön [9], jossa itseohjautuvuutta tarkasteltiin organisaatiokulttuurin, tiedonkulun, työntekijöiden osallisuuden edistämisen sekä johtamisen osalta.

Lähteet

1. [^](#)Kenttä, P. 2017. Organisaation kehittämisen paluu tulevaisuuteen. Filosofian Akatemia. Blogi 12.12. Hakupäivä 17.3.2020. <https://filosofianakatemia.fi/blogi...>
2. [^](#)Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. Massachusetts: Nelson Parker.
3. [^](#)Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
4. [^](#)Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
5. [^](#)Courtright, S. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management 37 (1),185–222. Hakupäivä 19.2.2020. <https://www.researchgate.net/publication...>
6. [^](#)Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

7. [△Surakka, T.](#) 2018. Eläköön johtajuus - pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.
8. [△Törmälä, V.](#), [Markkanen, J.](#) & [Kadenius, T.](#) 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
9. [△Räisänen, N.](#) 2019. Kohti Itseohjautuvampaa organisaatiota. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 14.2. 2020.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202002062122>

Metatiedot

Nimeke: Itseohjautuvuudella haetaan uudistumiskykyä ja joustavuutta yritystoimintaan

Tekijä: Räisänen Niina; Uusitalo Jaana; Kiviniemi Liisa; Honkonen Henri

Aihe, asiasanat: itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, resilienssi, organisaatiot, yritykset, yritystoiminta

Tiivistelmä: Viime vuosina paljon esillä ollut itseohjautuvuus on organisoitumisen malli, jolla yritykset etsivät keinoja pysyä mukana jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa tarvitaan nopeaa reagointia ja kykyä vastata asiakkaiden odotuksiin. Itseohjautuvassa organisaatiossa byrokraattisen kontrollon sijaan työtä tehdään hyvässä yhteistyössä ja työntekijöille annetaan lisää valtaa ja vastuuta. Organisaatiorakenteen lisäksi siirtyminen itseohjautuvaan toimintaan edellyttää usein muutosta myös organisaatiokulttuurissa sekä johtamisessa.

Työntekijältä itseohjautuvuus edellyttää enemmän elämänhallintataitoja ja työelämätaitoja. Jatkuva oppiminen korostuu tämän päivän työelämässä ja yrityksissä on hyvä tiedostaa, että innostuneet työntekijät ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan. Lisäksi kun yrityksessä viestintä perustuu vuoropuheluun, se lisää työn iloa ja vahvistaa koko työyhteisöä.

Pysytään pinnalla -hankkeeseen osallistunut Suomen Huopakatto Oy, muutti toimintamallejaan ja yrityksessä vahvistettiin vuoropuheluun perustuvaa viestintää sekä palautekulttuuria. Muutos näkyi jo muutaman kuukauden kuluessa ja se vahvisti luottamusta, aktivoi yhteistyötä yrittäjien ja työntekijöiden välillä sekä edisti avointa ilmapiiriä.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2020-04-01

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202003259148>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

Räisänen, N., Uusitalo, J., Kiviniemi, L. & Honkonen, H. 2020. Itseohjautuvuudella haetaan uudistumiskykyä ja joustavuutta yritystoimintaan. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 14. Hakupäivä xx.xx.xxxx. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202003259148>.