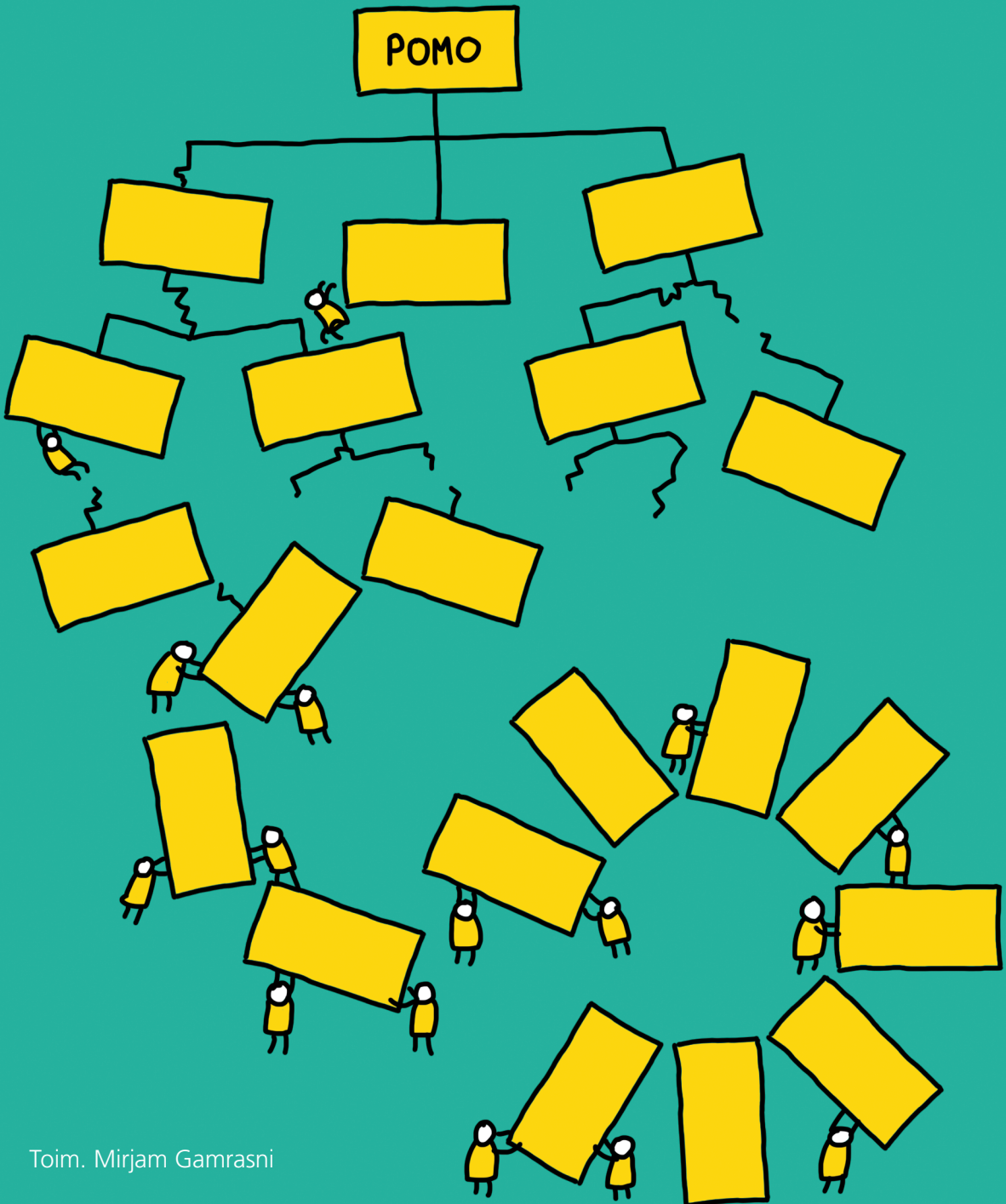


MATKAOPAS

YHTEISÖOHJAUTUVUUTEEN





**BUSINESS
FINLAND**



Filosofian Akatemia



© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helian julkaisut 3/2021

Graafinen suunnittelu ja taitto:
Anne Kaikkonen, Timangi

Kuvitus:
Virpi Oinonen, Business Illustrators

ISBN 978-952-7225-07-3 (painettu)
ISSN 2342-2920 (painettu)
ISBN 978-952-7225-06-6 (pdf-julkaisu)
ISSN 2342-2939 (pdf-julkaisu)

Newprint Oy, Raisio 2021

SISÄLLYS

Esipuhe.....	6
--------------	---

Frank Martela

1 Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri.....11

Frank Martela

1.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, itseorganisoituminen – mistä puhumme kun puhumme itseohjautuvuudesta?.....	13
---	----

1.2 Menestystarinat	19
---------------------------	----

CASE: Telia Consumer Services – itseohjautuvuutta ja yhteisvastuuta	19
--	----

Johanna Vuori

CASE: Futurice	22
-----------------------------	----

Jori Mäkkeli

CASE: Buurtzorg – 950 tiimiä ja kaksi johtajaa	28
---	----

Johanna Vuori

CASE: Favi. Nousu ja tuho – kuinka toimiva itseohjautuvuus luodaan ja tuhotaan	31
---	----

Reima Launonen

2 Kohti yhteisöohjautuvuutta39

Perttu Salovaara ja Jori Mäkkeli

2.1 Muutoksen askelmerkkejä	40
2.2 Muutostyön arkea ja työkaluja	47
2.3 Kokeiluilla ja piloteilla alkuun	50
2.4 Engelsin paussi	52
2.5 Lopussa kiitos seisoo	53

CASE: OP Ryhmä	56
-----------------------------	----

Uudistamisheimo

3 Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat61

Joona Koistinen ja Tuukka Kostamo

3.1 Yksilö ja yhteisöohjautuvuus	63
3.2 Yhteisöohjautuvuus ja organisaatio	67
3.3 Yhteisöohjautuvuus ja laajempi toimintaympäristö.....	70

CASE: JCDecaux Finland Oy: Kuoppainen matka kohti yhteisöohjautuvuutta	75
---	----

Olli Laintila

4 Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet79

Jori Mäkkeli, Johanna Vuori ja Heta-Liisa Malkavaara

4.1 Yhteisöohjautuvuuden perusta	80
4.2 Työntekijäkokemuksen rakentamisen käytänteet.....	87
4.3 Liiketoiminnan ja työn organisoinnin yhteisölliset käytänteet	91

CASE: Yhteisölliset käytänteet Vastuu Groupissa	98
--	----

Johanna Vuori ja Laura Widenäs

5 Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta.....105

Tuukka Kostamo ja Mirjam Gamrasni

5.1 Tutustuminen	106
5.2 Nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi	107
5.3 Muutosmatkan suunnittelu	110
5.4 Muutoksen toteuttaminen.....	115
5.5 Välitilinpäätös: Minne päästiin, mitä seuraavaksi?	117

Jälkisanat.....	119
-----------------	-----

Yhteisöohjautuvuuden tulevaisuus: Kohti demokraattisempaa työelämää

Reima Launonen ja Frank Martela

Lähdeluettelo	123
Kiitokset	128
Kirjoittajat.....	130

ESIPUHE

Frank Martela

Kun asiantuntijat saavat tehdä työtään yhdessä itse järkeväksi katsomallaan tavalla, saadaan parasta tulosta aikaan. Siinä itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden lupaus pähkinänkuoressa. Sen sijaan, että työn tavoitteita ja tekemisen tapaa kontrolloidaan tiukasti ylhäältäpäin, on ajatuksena vapauttaa ihmiset tekemään työtään paremmin antamalla heille tilaa itsenäisesti päättää, miten he asiakastaan parhaiten palvelevat. Kyse on siis olennaisesti vallan hajauttamisesta ja keskusjohtoisuuden purkamisesta. Klassinen keskusjohtoinen byrokratia saattoi toimia sata vuotta sitten tehtaissa, joissa työntekijöistä valtaosa ei osannut edes lukea. Mutta kun työhönsä vahvasti sitoutuneet oman työnsä asiantuntijat tekevät työtään, on esimiesten järkevintä ottaa palvelevan sivustaseuraajan rooli, eikä liialla kontrolloinnilla kahlita heidän mahdollisuuttaan tehdä työtään hyvin.

Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen – millä nimellä ilmiötä halutaankin nimittää – on noussut työelämän trendiksi viime vuosina. Eräs lähtölaukaus suomalaiselle itseohjautuvuuskeskustelulle oli hollantilaisen kotihoitoyrityksen Buurtzorgin toimitusjohtajan Jos de Blokin vierailu Hankenilla elokuussa 2015. Hän kertoi yhdeksän tuhannen hengen organisaatiostaan, jonka toiminta rakentui itseohjautuvien ja autonomisten kahdentoista hengen tiimien ympärille. Tiimeillä ei ollut lainkaan esimiehiä ja yrityksellä ei ollut lainkaan keskijohtoa – pelkästään tuhansia asiakastyötä tekeviä hoitajia ja alle viisikymmentä ihmistä pääkonttorissa heitä palvelevissa back office -tehtävissä. Yritys kasvoi kohisten ja oli 300 miljoonan euron liikevaihdollaan vallannut jo 70 prosenttia Hollannin kotihoitomarkkinoista – alle kymmenen vuotta perustamisestaan¹. Työntekijät olivat tyytyväisiä – yritys on vuodesta toiseen voittanut Hollannin paras työnantaja -kilpailun – ja asiakas-tyytyväisyys on kilpailijoita selkeästi parempi. Tästä huolimatta yritys pystyi ja pystyy edelleen tarjoamaan kotihoitoa 20 prosenttia kilpailijoihin pienemmin kustannuksin². Kun työstään motivoituneille ihmisille annettiin tilaa tehdä työnsä itse järkevästi katsomallaan tavalla ilman esimiesten kontrollia, olivat tulokset siis erinomaisia sekä asiakkaan, työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Itseohjautuvuus tuntui vapauttavan ihmiset palvelemaan asiakkaitaan innostuneesti ja laadukkaasti.

Suomessakin toimii useita organisaatioita, jotka ovat jo vuosia ennen ’itseohjautuvuus’-termin keksimistä toteuttaneet itseohjautuvuutta ilmentäviä periaatteita, joissa toiminta rakennetaan autonomisten tiimien ympärille. Vuonna 2000 Helsingissä perustettiin kaksi ohjelmistokehitysyriystä, Reaktor ja Futurice, joiden molempien menestysresepti on perustunut vahvan itseohjautuvuuden varaan. Reaktor on sittemmin kasvanut 550 hengen kansainväliseksi yritykseksi, jolla on toimistot esimerkiksi New Yorkissa ja Tokiossa ja jonka asiakkaita ovat muun muassa HBO, Airbus, Dow Jones sekä Tommy Hilfiger. Alusta lähtien yritysfilosofian ytimessä on ollut ketterä ohjelmistokehitys ja mahdollisimman suuren vapauden tarjoaminen yksittäisille tiimeille. Asiantuntijoilla ei ole esimiehiä eikä yrityksessä keskijohtoa. Tavoitteena on saada parhaat asiantuntijat taloon lupaamalla heille parhaat toimintaedellytykset ja strategia on toiminut: yritys on vuodesta toiseen kasvanut ja tehnyt samalla hyvää tulosta saavuttaen 71 miljoonan euron liikevaihdon vuonna 2019.

Työntekijöiden tyytyväisyydestä kertovat esimerkiksi ykkössiija *Financial Timesin* ”*The Best Workplace Europe*”-rankingissa ja siinä, että yritys on vuodesta toiseen Suomen houkuttelevimmat työnantajat -listauksen kärkisijoilla³. Hyvin samankaltainen on myös Futuricen tarina. ”Menestysputkessa” *Helsingin Sanomien* vuoden 2018 luonnehdinnan mukaan oleva 500 ihmisen ja 50 miljoonan euron liikevaihdon yritys on tavannut kasvattaa liikevaihtoaan parisenkymmentä prosenttia vuodessa samalla kun liikevoittoprosentti on pysynyt kymmenen prosentin tuntumassa⁴. Lupaus ketterästä tiimityöskentelystä, olemattomasta hierarkkisuudesta ja hyvästä työyhteisöstä on pitänyt yrityksen Suomen houkuttelevimpien työnantajien listalla ja onpa yritys ollut kahdesti kärjessä myös ”*Great Place to Work For in Europe*”-rankingissa. Toimistot löytyvät Helsingin ja Tampereen ohella esimerkiksi Berliinistä, Lontoosta, Tukholmasta ja Münchenistä. Sekä Reaktoria että Futuricea läheltä seuranneena olemme nähneet, että kummankaan kasvun takana ei ole ollut perinteistä ylimmän johdon strategiatyötä, jossa syntyneet timantit jalkauteetaan työntekijöiden toteutettavaksi, vaan enemmänkin vahva usko siihen, että kun parhaille tekijöille tarjotaan parhaat olosuhteet, syntyy tulosta ja orgaanista kasvua. Molemmat operoivat alalla, jossa kilpailu parhaista osaajista on kovaa. Siksi niiden työntekijästrategia on ollut menestysresepti, jolla on saatu vahvasti sitoutuneet osaajat osaksi työyhteisöä. Näistä yrityksistä kuulemmekin tämän kirjan myöhemmissä luvuissa vielä lisää!

Vuonna 2017 me – tämän teoksen kirjoittajat – havaitsimme yhteisen kiinnostuksemme itseohjautuvuuteen ja yhteisöohjautuvuuteen. Vaikka ’itseohjautuvuudesta’ puhuttiin paljon julkisuudessa, oli siitä hämmentävän vähän tutkittua tietoa. Päätimme, että asialle on tehtävä jotakin. Ensimmäinen vaihe oli Business Finlandin rahoittama *Co-Creation*-hanke maaliskuusta 2018 elokuu-

hun 2018. Kyseisessä hankkeessa kartoitimme itseohjautuvuutta koskevan tutkimuksen nykytilannetta ja suomalaista yrityskenttää etsien joko itseohjautuvuutta vahvasti nykyisellään toteuttavia yrityksiä sekä itseohjautuvuutta kohti matkalla olevia yrityksiä. Lisäksi kävimme vierailulla Buurtzorgin Amsterdamin yksikössä tutustumassa tarkemmin heidän toimintamalliinsa.

Marraskuussa 2018 alkoi nykyinen tutkimusprojektimme, Business Finlandin rahoittama *Minimalist Organization Design (MODE) Co-Innovation Project*. Saimme hankkeeseen mukaan omilla tuotekehitysprojekteillaan kaksi itseohjautuvuuden pioneeria Suomesta – yllämainitut **Reaktor** ja **Futurice** – koska halusimme oppia heiltä lisää siitä, miten toteuttaa itseohjautuvuuden periaatteita ja hajautetun vallan itseorganisoitumista suurissa, yli viidensadan hengen organisaatioissa. Olemme hankkeen myötä haastatelleet molemmissa organisaatioissa sekä johtajia että työntekijöitä ja käyneet vuoropuhelua avainhenkilöiden kanssa ymmärtääksemme paremmin kyseisten yritysten toimintalogiikkaa, kulttuuria ja myös itseohjautuvuuden myötä esiin tulleita haasteita.

Hankkeen ytimessä on ollut Master Class -valmennus, johon mukaan lähti viisi yritystä, joita yhdisti halu ottaa merkittäviä askelia kohti suurempaa itseohjautuvuutta. **Telian** asiakaspalveluyksikkö, kotihoitoyritys **Debora**, **Metso Minerals** (nyk. Metso Outotec), ulkomainontayritys **JCDecaux** ja rakennusalan sovellusratkaisuja kehittävä **Vastuu Group** sitoutuivat kahden vuoden valmennusprosessiin, jossa olemme kokoontuneet säännöllisesti, käyneet läpi alan parhaita käytäntöjä ja ratkoneet yhdessä yritysten konkreettisia, senhetkisiä haasteita liittyen itseohjautuvuuteen.

Vuonna 2020 mukaan tuli tietysti myös uusi häiriötekijä, koronavirus, joka toi uusia haasteita mukanaolevien yritysten toimintaan sekä yhteisten kokoontumistemme järjestämiseen. Toisaalta pandemian pakottama etätöskentely on näyttäytynyt suomalaisessa yritysmaailmassa myös sysäyksenä kohti itseohjautuvampia käytäntöjä, kun esimiesten mahdollisuudet kontrolloida työntekijöidensä tekemisiä ovat tuntuvasti vähentyneet. Itseohjautuvuutta jo ennen pandemiaa harjoittaneet yritykset olivat muita paremmin varautuneita tähän uuteen todellisuuteen.

Tämä kirja on nyt päättyvän hankkeemme tilinpäätös. Alkuperäinen tavoitteemme oli luoda ”tutkittua tietoa itseohjautuvuudesta ja -organisoitumisesta suomalaisten yritysten käyttöön, jotta ne voivat tehdä ei-hierarkisesta organisoitumisesta kilpailuvaltin ja siihen liittyvistä palveluista vientituotteen.” Varsinaisen tieteellisissä julkaisuissa julkaistavan tutkitun tiedon ohella halusimme kirjoittaa myös käytännönläheisen oppaan kaikkien itseohjautuvuudesta kiinnostuneiden yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Se on nyt käsissäsi.

Pyrimme tässä oppaassa kertomaan mitä itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ovat ja minkä periaatteiden ja johtamisfilosofioiden varaan ne rakentu-

vat. Avaamme myös sitä miksi kirjamme kannessa puhutaan yhteisöohjautuvuudesta eikä itseohjautuvuudesta. Olemme nimittäin hankkeen myötä päätyneet näkemykseen, jonka mukaan ensin mainittu termi kuvaa tätä ilmiötä paremmin, koska lähes aina kyse on nimenomaan yhteisön pyrkimyksestä ohjautua yhdessä, eikä niinkään yksilöiden sooloilusta.

Nostamme kirjassa esille yhteisöohjautuvuuden menestystarinoita meiltä ja maailmalta osoittaaksemme, että parhaimmillaan yhteisöohjautuvuus on organisoitumisen tapa, jossa tuottavuus, asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden omistautuneisuus kohtaavat. Mutta matka onnistuneeseen yhteisöohjautuvuuteen ei ole helppo. Siksi käymme lävitse myös yhteisöohjautuvuuden keskeiset sudenkuopat ja kerromme konkreettisia esimerkkejä siitä, mikä voi mennä matkalla pieleen. Kaiken kaikkiaan pyrimme tarjoamaan matkaoppaan kohti yhteisöohjautuvuutta, joka kertoo niistä konkreettisista yhteisöllisistä käytän-teistä, jotka on matkan varrella rakennettava, jotta yhteisöohjautuvuudessa voi onnistua. Kuten tulemme monesti korostamaan, yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus ei ole rakenteiden puuttumista ja kaaosta, vaan hierarkkisuu-teen nähdessä erilainen tapa organisoida työtä, jolla on omat lainalaisuutensa ja välttämättömät tukirakenteet. Tämän teoksen tarkoitus on valottaa näitä lainalai-suuksia ja siten auttaa sinua, hyvä lukija, polulla kohti itse- ja yhteisöohjautu-vamman, itseorganisoituneemman, tuottavamman ja innostavamman työpai-kan rakentamisessa.

Viitteet

- 1 Gray, Sarnak & Burgers, 2015; Martela & Jarenko, 2017.
- 2 Gray, Sarnak & Burgers, 2015.
- 3 Simonen, 2.10.2019.
- 4 Räisänen, 11.7.2018.

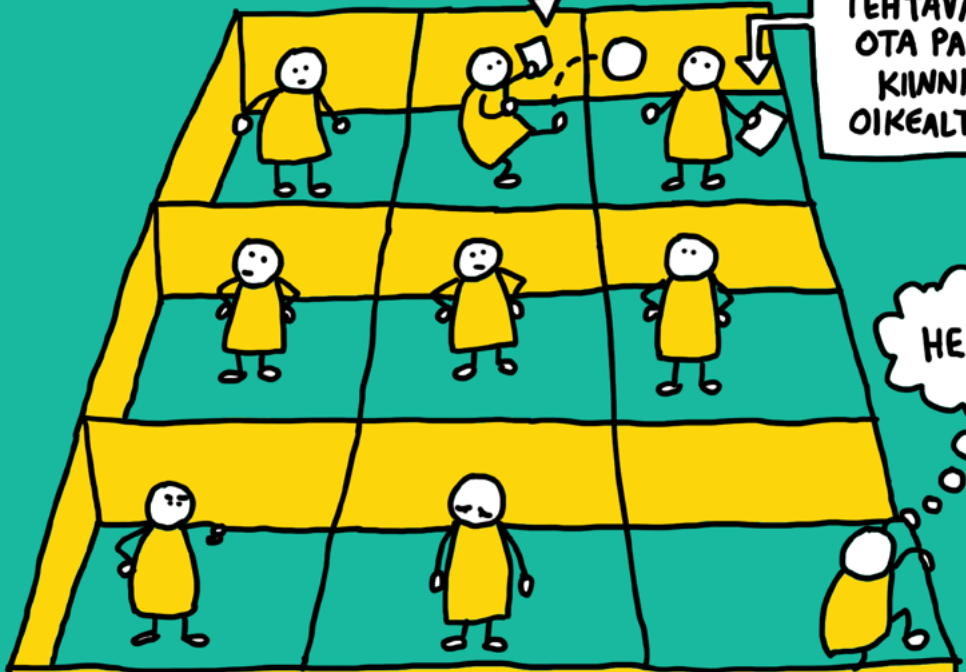
Lähteet

- Gray, B. H., Sarnak, D. O. & Burgers, J. S. (2015). Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands' Buurtzorg model. *The Commonwealth Fund Pub 1818, 14*, 1–10.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent.
- Räisänen, K. (11.7.2018). Tässä ovat maineikkaimmat työnantajat – Kehutun yrityksen organisaatio on kuin kaaoksen reunalla. Helsingin Sanomat. Haettu 2.2.2021 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005751122.html>.
- Simonen, M. (2.10.2019). Nämä ovat kaikkein halutuimmat työpaikat - nuoret ammattilaiset kertovat. Iltalehti. Haettu 2.2.2021 osoitteesta <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/b066a859-1537-4f05-b6aa-6eb386f645fd>.



TEHTÄVÄ:
POTKI PALLO
VASEMMALLE

TEHTÄVÄ:
OTA PALLO
KIINNI
OIKEALTA



HIERARKKINEN ORGANISAATIO

1 ITSEOHJAUTUVUUS ON YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA – JA SEN LUPAUS ON SUURI

Frank Martela

On useampi syy, miksi itseohjautuvuus on juuri nyt noussut niin kuumaksi aiheeksi työelämässä Suomessa ja maailmalla.

Ensiksi nopeasti muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristössä perinteinen ylhäältä johdettu byrokraattinen organisaatio koetaan usein liian hitaaksi ja jäykäksi. Kun asiakasrajapinnassa syntynyt ymmärrys toimintalogiikan muutoksesta päättyy väliportaiden kautta korkeimman johdon tietoon, on usein jo liian myöhäistä. Asiakasrajapinnassa operoivat työntekijät kykenevät itseohjautuvina reagoimaan herkemmin muutoksiin. Uusia toimintatapoja ja liiketoiminta-alueita löytyy nopeasti omaehtoisten kokeiluiden kautta, jonka jälkeen parhaat käytännöt pääsevät leviämään orgaanisesti yrityksen sisällä.

Toiseksi automatisaation ja digitalisaation jäljelle jättämät työpaikat vaativat yhä enemmän luovaa asiantuntemusta, kriittistä ajattelua ja itsenäistä päätöksentekokykyä. Piinkovien asiantuntijoiden osaamisen ja aloitteenkäsittelykyvyn kahlitseminen ylhäältä määrättyihin rooleihin ja sääntöihin kaventaa heidän mahdollisuuttaan tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä johtaa huonompaan tulokseen ja parhaiden osaajien turhautumiseen. Asiantuntijuuden vaateen kasvun myötä yhä useampi näkee, että näille osaajille tulisi antaa vapaus tehdä työnsä hyvin.

Kolmanneksi työntekijöiden motivaation laadusta on tullut yhä keskeisempi kilpailuvaltti monella alalla, joissa tekemisen laatu on tärkeämpää kuin pelkkä tekemisen määrä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät kykenevät itsenäisempään, oma-aloitteisempaan ja laadukkaampaan työskentelyyn kuin pelkän ulkoisen palkkion perässä olevat passiiviset työntekijät. Vahva keino vahvistaa ihmisen sisäistä motivaatiota on tarjota hänelle autonomiaa ja tilaa tehdä työnsä itsenäisesti. Kun itsenäisen asiantuntijatyön merkitys korostuu alalla kuin alalla, myös tarve itseohjautuvuuden lisäämiseen vahvistuu. Siksi toimialasta riippumatta suomalaisessa työelämässä tullaan seuraavina vuosina näkemään enemmän tai vähemmän radikaaleja askeleita itseohjautuvuuden vahvistamiseksi.

Neljänneksi erilaiset koordinaatioon liittyvät haasteet, joita esimiehet aiemmin ratkoivat, on tätä nykyä pystytty automatisoimaan ja siirtämään eri ohjelmistojen ja algoritmien hoidettavaksi. Kun aiemmin esimiesten täyttämää funktioita on näin pystytty ulkoistamaan IT-järjestelmille, tarve perinteiselle esimiestyölle on vähentynyt.

Näistä syistä johtuen itseohjautuvuus ei monilla toimialoilla ole tulevaisuudessa pelkkä kilpailuetu vaan suorastaan elinehto. Mitä nopeammin toimintaympäristösi muuttuu ja mitä vahvemmin työntekijäkuntasi koostuu asiantuntijoista, sitä olennaisempaa on irtautua pölyntyneestä hämähäkin verkkoja keräävästä byrokratiasta ja rakentaa tilaa itseohjautuvuudelle. Jäykän hierarkkiset, alaisiaan kontrollin kautta johtavat organisaatiot ovat usein turhan hitaita ja tukahduttavat työntekijöidensä innon ja oma-aloitteisuuden.

Siirtymä itseohjautuvuuteen ei tietystikään ole helppoa. Se vaatii ennen kaikkea ylimmältä johdolta oman ihmiskuvan päivittämistä ja oman kaikkivoipaisuuden kyseenalaistamista. Kaikki eivät tähän pysty. Mutta ne, jotka pystyvät, korjaavat tulevaisuuden hedelmät.

Kansainväliset ja kotimaiset esimerkit osoittavat, että itseohjautuvuuden varaan voidaan rakentaa menestyviä kasvubisneksiä, joissa työntekijöiden vahva motivaatio ja sitoutuminen yhdistyvät merkittäviin kustannussäästöihin. Näitä edelläkävijäorganisaatioita yhdistää muutama seikka:

1. Hyvin matala hierarkia eli vallan hajauttaminen läpi organisaation.
2. Työntekijöiden vahva itseohjautuvuus eli oikeus tehdä hyvinkin merkittäviä päätöksiä ilman tarvetta kysyä esimieheltä lupaa.
3. Työntekijöiden erityisen korkea hyvinvointi ja sisäinen motivaatio.
4. Menestys myös perinteisillä tulosmittareilla.

Nämä organisaatiot ovat siis hierarkioita purkamalla ja työntekijöitä voimauttamalla menestyneet sekä bisnesnäkökulmasta että inhimillisestä näkökulmasta. Työntekijöiden autonomian vahvistamisen ei siis tarvitse johtaa sekavaan kaaokseen, vaan se voi parhaimmillaan tuottaa parempaa tulosta kuin perinteiset hierarkkiset organisaatiot.

Itseohjautuvuuden lupaus on siis vahva. Mutta mitä se oikeastaan tarkoittaa? Ja olisiko parempi termi koko teemalle sittenkin *yhteisöohjautuvuus*?

1.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, itseorganisoituminen – mistä puhumme kun puhumme itseohjautuvuudesta?

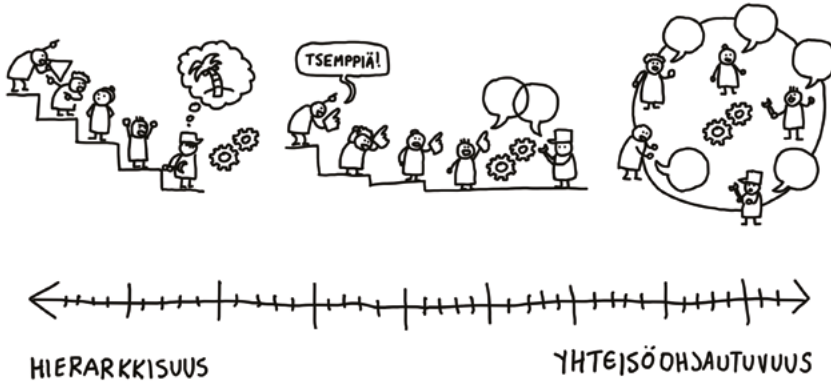
Kun puhumme itseohjautuvuudesta, puhummeko yksilöstä vai organisaatiosta?

Onko fokus yksilön toimintamahdollisuuksissa ja -kyvyissä vai onko kyseessä tietynlainen organisoitumisen tapa?

Hollantilainen hoivapalvelu Buurtzorg (kts. s.28) edustaa radikaalisti erilaista tapaa organisoitua verrattuna perinteiseen hierarkkiseen byrokraatiaan. Moni itseohjautuvuudesta kiinnostunut yritysjohtaja ei kuitenkaan ole kiinnostunut organisaatorakenteen radikaalista uudistamisesta ja koko keskijohdon irtisanomisesta, vaan tavoitteena on pikemminkin nykyisten rakenteiden puitteissa ja pienin uudistuksin vahvistaa työntekijöiden kykyä suoriutua tehtävistään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Nämä kaksi itseohjautuvuuden merkitystä menevät usein auttamatta sekaisin: Toinen puhuu radikaalisti erilaisesta, täysin esimiehettömästä organisaatorakenteesta. Toinen taas puhuu valmentavammasta esimiestyöstä, jonka avulla esimies voi tukea alaisensa oma-aloitteisuutta – eli organisaatiosta, joka edelleen rakentuu vahvasti esimies-alainen -suhteiden varaan.

Varsinkin sen jälkeen, kun itseohjautuvuudesta tuli suorastaan trendisana suomalaisessa työelämässä, alkoivat erilaiset johtajat ja konsultit kutsua 'itseohjautuvaksi' vähän sitä sun tätä. Kaikki halusivat olla 'itseohjautuvia' ja yksi tapa olla itseohjautuva oli nimittää mitä tahansa organisaatio jo sattui tekemään itseohjautuvaksi. Tänä päivänä moni suomalainen yritysjohtaja vähintäänkin väittää yrityksensä pyrkivän vahvistamaan itseohjautuvuutta. Eräskin hankkeemme jäsen oli ollut työhaastattelussa, jossa hänelle kerrottiin, että organisaatio ja ihmiset ovat todella itseohjautuvia. Myöhemmin sivulauseesta kävi ilmi, että yhtään sähköpostia ei saa lähettää asiakkaalle ilman, että esimies on sen lukenut ja kuitannut hyväksyttäväksi. Sana on kokenut inflaation ja voi eri toimijoiden käyttämänä tarkoittaa kaikkea täydellisestä hierarkiattomuudesta työntekijöiden voimauttamiseen tai palvelevampaan esimiestyöhön. Jotta voimme erottaa jyvät akanoista, on meillä oltava selkeä käsitys siitä, mikä on itseohjautuvuutta ja mikä ei.

Jotta olisi selkeämpää mistä puhumme, kun puhumme itseohjautuvuudesta, on siis hyvä tehdä erottelut ensinnäkin itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen välille¹ ja toisaalta itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden välille².



VIIRTI © OHJELMALLISTAJA.COM

Itseohjautuvuus viittaa yksilöön eli työntekijään ja tarkoittaa ”henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”³. Työntekijä on itseohjautuva, kun hän pystyy edistämään organisaation päämääriä itsenäisesti, omaa harkintaansa käyttäen ilman tarvetta kysyä kaikkeen lupaa esimieheltä. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältäpäinohjautuvuus, jossa esimies kertoo työntekijälle, mitä milloinkin kuuluu tehdä ja miten se kuuluu tehdä. Työntekijä nähdään aloitekyvyttömänä ja passiivisena olentona, jota pitää jatkuvasti ohjata ja kontrolloida, jotta tämä saadaan tekemään jotakin. Esimiehen käskyjä odottavan aloitekyvyttömän työntekijän sijaan itseohjautuva työntekijä kykenee itsenäisesti ja omaehtoisesti edistämään yhteisiä päämääriä ja eri tilanteissa päättämään, miten niitä parhaiten edistetään.

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä⁴. Se on usein osuvampi termi kuvaamaan sitä, mistä itseohjautuvuudessa useimmiten on kyse. Itseohjautuvuus on ylhäältäpäinohjautuvuuden vastakohta. Termi korostaa sitä, että työntekijälle annetaan valtaa päättää asioista, joista aiemmin on päättänyt hänen esimiehensä. Kyse on siis vastakkainasettelusta esimiehen ja työntekijän välillä ja siitä, miten heidän keskinäinen vallanjakonsa muotoutuu: mistä asioista päättää esimies, mistä alainen itsenäisesti. Vaikka tämä on tärkeä vastakkainasettelu, on hyvä tiedostaa, että käytännössä itseohjautuvuus on lähes aina yhteisöohjautuvuutta. Buurtzorgilla työntekijät eivät yksin päättää mitä tekevät. Sen sijaan kahdenoista hengen tiimit päättävät keskenään, miten työnsä organisoivat ja jakavat. Toisin sanoen se, että tiimillä ei ole esimiestä ei tarkoita sitä, että valta siirtyisi yksilöille. Se tarkoittaa

vallan siirtymistä tiimille. Tiimi on se yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti jaettua päämäärää. Se sopii, minkälaisilla vastuun- ja työnjaoilla tätä päämäärää parhaiten edistetään. Tilanne on sama ohjelmistokehitysyriety Reaktorilla. Esimiehettömyys ei tarkoita sooloilua ja kaaosta, vaan sitä että tiimit päättävät yhdessä, miten työtään edistävät – tavallisesti jatkuvassa vuoropuhelussa asiakkaan kanssa. Sen sijaan, että yksi esimies johtaisi työtä, ottaa tiimi kokonaisuutena vastuuta työn edistämisestä ja löytää itselleen sopivimmat menettelytavat asioiden edistämiseen. Tämä vaatii kulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä ja pyrkii tunnistamaan hoidettavia asioita, jotka nostaa esiin sisäisessä keskustelussa.

Esimiehettömät organisaatiot ovatkin lähes aina organisaatioita, jotka rakentuvat tiimien ympärille. Vastuu työn johtamisesta ei siirry esimieheltä yksilöille, vaan esimieheltä tiimille. Tiimi ottaa vastuun siitä, että hommat hoidetaan. Sen vuoksi tällaisissa organisaatioissa korostuvat toimivan tiimityön ehdot, kuten psykologisen turvallisuuden varmistaminen⁵. Kuten eräs MO-De-hankkeessa haastattelemamme työntekijä asian kiteyttää: ”*Mä en haluaisi henkilökohtaisesti itse saada täysin päättää mitä mä teen, mä haluan että tiimi päättää, koska muuten se ei toimi, mä en tykkää sooloilusta.*”

Itseorganisoituminen on vuorostaan organisoitumisen tapa, jossa hierarkkisuuutta on pyritty radikaalisti purkamaan siten, että organisaatioissa ei ole lainkaan esimiehiä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu⁶. Kyse on siis työn organisoimisen rakenteista, erityisesti näiden rakenteiden hierarkkisyyden asteesta. Buurtzorg, jossa ei ole lainkaan esimiehiä, on esimerkki itseorganisoidusta yrityksestä. Toinen esimerkki on kalifornialainen tomaatinjalostusfirma Morning Star, jossa työntekijöiden väliset vastuut hoidetaan keskinäissopimuksin. Kenelläkään ei ole esimiehiä ja kuka tahansa voi tehdä investointipäätöksen, jos saa vertaisverkostoltansa siihen riittävän tuen⁷. Suomessa esimerkiksi 550 hengen it-alalla toimivan Reaktorin toiminta rakentuu asiakastyötään autonomisesti ja ilman esimiehiä toteuttavien tiimien ympärille. Itseorganisoituminen on siis hierarkkisen byrokratian vastakohta. Kun perinteisessä organisaatioissa tehtävien delegointi, koordinointi, vastuunjako ja muut työn koordinoimisen haasteet ratkaistaan pitkälti hierarkkisilla komentoketjuilla, pyrkivät itseorganisoidut organisaatiot ratkomaan samat ongelmat ilman esimiehiä, useimmiten jonkinlaisella työntekijöiden keskinäisellä koordinaatiolla⁸. Päätöksentekoon ei esimerkiksi kysytä lupaa esimieheltä, vaan keskustellaan ensin niiden henkilöiden kanssa, joita päätös eniten koskee ja joilla on siihen jotakin näkemystä, ja sen jälkeen tehdään päätös tällä porukalla⁹.

	Itse-ohjautuvuus	Yhteisö-ohjautuvuus	Itse-organisointuminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisointua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisointumisen määritelmät.

Siinä missä itseorganisointuminen on siis radikaalisti uusi tapa organisointua, voi yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuus ja tiimien yhteisöohjautuvuus toteutua hyvinkin erilaisissa organisaatorakenteissa. Vahvan hierarkkinenkin organisaatio voi tarjota yksittäisille työntekijöille tai tiimeille tilaa päättää itsenäisesti, miten he heille annettuja tavoitteita ja asiakkuuksia hoitavat. Johtamisportaiden määrä ei siis ole itseohjautuvuuden este, vaan kyse on siitä kuinka paljon tilaa ja itsenäisyyttä esimiehet antavat yksittäisille työntekijöille ja tiimeille. Hierarkkisessa organisaatiossa voi olla itseohjautuvia yksiköitä ja rooleja, joissa työntekijät pääsevät ohjaamaan omaa toimintaansa varsin itsenäisesti. Tämä tarkoittaa myös sitä, että itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus on asteittaista: Kukaan ei ole sataprosenttisesti itseohjautuvassa asemassa, eikä kukaan ole myöskään sataprosenttisesti ylhäältäpäinohjautuva. Jokainen työntekijä ja tiimi on jotakin tästä välistä: Kykeneväinen itsenäiseen päätöksentekoon tietyissä asioissa, mutta riippuvainen esimiehen päätöksestä toisten asioiden suhteen. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden kasvu tarkoittaa, että niiden asioiden määrä lisääntyy, joista työntekijä ja tiimi saavat itsenäisesti päättää ilman tarvetta hakea lupaa esimieheltä.

Pohjimmiltaan *itseohjautuvuuden* lipun alle kätkeytyy siis kaksi osittain yhteen kietoutunutta, mutta lopulta varsin itsenäistä työelämän murrosta. Radikaalimpi näistä koskee itseorganisointumista eli sitä, että on syntynyt esimiehistä riippumaton organisointumisen tapa. Sadoista tai tuhansista ihmisistä koostuva organisaatio voidaan rakentaa varsin pitkälti ilman esimiehiä, kunhan löydetään toimivat tavat jakaa vastuuta ja ratkoa muut organisointumisen perusongelmat^o. Tämän osalta elämme mielenkiintoista pilottivaihetta, jossa Suomesta ja muualta maailmasta löytyy kourallinen kiinnostavia uuden organisointumisen edelläkävijöitä, jotka ovat onnistuneet selviämään organisaation

rajusta kasvusta ilman tarvetta tuoda esimiehiä ja johtoportaita työntekijöiden yläpuolelle. Uskon, että näiden uuden ajan organisaatioiden määrä tulee tulevana vuosina lisääntymään.

Radikaalien itseorganisoituneiden yritysten esiinmarssin rinnalla toinen iso trendi koskee työelämän muuttumista yhteisöohjautuvammaksi myös perinteisten organisaatorakenteiden sisällä. Usein tämä tarkoittaa esimiesten poistamisen sijasta esimiesten roolin uudelleenmiettimistä. Perinteisestä “komena ja kontrolloi” -mallista siirrytään yhä enemmän valmentavaan ja palvelemaan johtamiseen, jossa työntekijöiden autonomisuus ja asiantuntemus tunnistetaan. Esimiehen tehtäväksi tulee palveleva rooli, jossa hän tukee asiansa osavaa tekijää, jotta tämä pystyisi hommansa parhaiten suorittamaan.

Tämä jälkimmäinen trendi tarkoittaa lähes järjestään yhteisöohjautuvuuden vahvistumista puhtaan yksilöohjautuvuuden sijasta. Työntekijät harvoin täysin yksin ohjautuvat haluamiinsa suuntiin. Enemminkin työ muuttuu tiimikeskeiseksi, jossa tiimi yhdessä päättää mitä tehdään, ilman että tiimillä on välttämättä ketään formaalia esimiestä sitä johtamassa. Siksi puhuttaessa tästä työelämän autonomian vahvistumisen trendistä, yhteisöohjautuvuus on useimmiten kuvaavampi termi kuvaamaan tätä muutosta kuin itseohjautuvuus. Koska *'itseohjautuvuus'* on liian käytön myötä liudentunut tarkoittamaan kaikkea hyvää ja kaunista työelämässä, käytämmekin tämän kirjan katokäsitteenä *'yhteisöohjautuvuus'* -sanaa.

Itseorganisoituminen on siis radikaalia organisaatorakenteiden uudelleenajattelua, jossa esimiehet poistuvat kokonaan. Kun siihen yhdistetään vielä ajatukset työelämän demokratisoinnista, aletaan olla jo hyvinkin uudenlaisen organisaatiomaailman kynnyksellä¹¹. Yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus on maltillista työntekijän oikeuksien vahvistamista ja esimiesroolin uudelleenmuotoilua palvelevampaan suuntaan nykyisenkaltaisten yleisrakenteiden sisällä. Radikaali tai maltillisempi, suunta on molemmilla sama: työntekijöiden vallan ja autonomian vahvistaminen. Molemmissa lähestymistavoissa uskotaan, että osaava ja motivoitunut työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, kunhan hänelle annetaan siihen tilaa ja mahdollisuus. Tämä on se itseohjautuvampi, sisäisesti motivoivampi ja autonomisempi työelämä, jota meidän tulisi yhdessä pyrkiä rakentamaan – maltillisin tai radikaaleimmin askelin. Pitkäkin matka alkaa ottamalla ensimmäinen askel kohti työntekijöiden vapauttamista tekemään työnsä paremmin.

Viitteet

- 1 Martela & Jarenko, 2017.
- 2 Salovaara, 2020.
- 3 Martela & Jarenko, 2017.
- 4 Salovaara, 2020.
- 5 Salmivaara, Martela & Heikkilä, 2020.
- 6 Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019.
- 7 Hamel, 2011.
- 8 Martela, 2019.
- 9 Vuori & Martela, 2020.
- 10 Martela, 2019; Puranam, Alexy & Reitzig, 2014.
- 11 Launonen, Koistinen & Mäkkeli 2020; Launonen, 2021.

Lähteet

- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89 (12), 48–60.
- Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä: kohti inhimillistä työelämää*. Tammi.
- Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli*, 29(2), 29–37.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent.
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 29(3), 188–204. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>.
- Salovaara, P. (2020). *Johdopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.
- Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa A-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.), *Hallitsematon viestintä* (s. 110–123). Procomma Academic. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/314487>.

CASE: TELIA CONSUMER SERVICES – ITSEOHJAUTUVUUTTA JA YHTEISVASTUUTA

Johanna Vuori

Taustaa

Telia Consumer Services on yksi MODe-hankkeen Master Class -toimintaan 2019–2021 osallistuneista organisaatioista. Itseohjautuvuus oli puhuttanut telialaisia jo ennen sitäkin. Telia Consumer Services oli jo parin edeltävän vuoden ajan valmentanut henkilöstöään itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Lisäksi vuonna 2018 sen sisartoiminnon, Telia yritysasiakaspalvelun Lahden toimipiste nousi uusista organisoiminnin tuulista kiinnostuneiden huomion kohteeksi, kun sen kokemukset esihenkilöttömästä toiminnasta uutisoitiin¹. Telia Consumer Servicen lähtökohtana oli taas, että itseohjautuvuutta haluttiin rutkasti lisää, mutta esihenkilöistä ei luovuta.

Matka alkaa

Telia Consumer Services ei aikaillut, vaan uusi organisaatio rakennettiin kesällä 2019 tukemaan ja raamittamaan itseohjautuvuutta. Samaan aikaan MODe-hankkeessa tutkittiin organisaation lähtökohtia itseohjautuvuuteen. Alkukyselyn tulokset olivat hyvät. Asteikolla 1–5 mitattuna työntekijöiden halu itseohjautuvuuteen sai arvon 4,1. Esihenkilöiden kyky tukea itseohjautuvuutta sai arvon 3,8 ja organisaation rakenteellinen kyky tukea itseohjautuvuutta arvon 3,5. Laadulliset haastattelut syvensivät tilannekuvaa. Niissä haastateltavat esittivät keskenään hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mitä itseohjautuvuus heidän mielestään on. Telia-konsernin moniportaisen hierarkian nähtiin myös vaikeuttavan itseohjautuvuutta, eivätkä kaikki haastateltavat kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan omien tai tiimensä tavoitteiden asetteluun. Toisaalta haastatellut telialaiset kuvasivat, että organisaatiossa oli jo laajasti tarjolla työntekijöille monia mahdollisuuksia rikastuttaa työtään, esimerkiksi toimivaksi koettu työnkiertomahdollisuus.

Itseohjautuvien solujen muodostaminen

Uuden organisaation mukainen toiminta alkoi lokakuussa 2019. Uuden organisaatorakenteen ydin muodostui 4-8 henkilön soluista. Soluihin sijoitteluun vaikutti työntekijöiden itsensä ja heidän esihenkilöidensä arvio siitä, kuinka paljon esihenkilön tukea kukin työntekijä siinä vaiheessa työuraansa tarvitsi. Uudessa organisaatorakenteessa solut liittyivät toisiin soluihin muodostaen solukon, jota johtaa esihenkilö. Lisäksi muodostettiin uusia *sensei-rooleja*. Senseit tukevat, auttavat ja inspiroivat muita työntekijöitä asiakaskokemukseen, kaupalliseen kyvykkyyteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Sensei-roolit ovat määräaikaista. Niille on varattu tietty tuntimäärä ja ne tehdään omien työtehtävien rinnalla.

Johtamisen ja johtajuuden uudenlainen määrittely

Uusi organisaatorakenne oli lähtölaukaus pohdinnalle, minkälaista johtamista ja johtajuutta itseohjautuvat solukot tarvitsisivat menestyäkseen. Muutoksen nähtiin onnistuvan vain, jos esihenkilöt pystyvät uudistumaan johtamisesaan. Talven 2019 ja kevään 2020 esihenkilövalmennus keskittyi siihen, miten itseohjautuvia soluja johdetaan, valtuutetaan ja miten niissä jaetaan vastuuta. Esihenkilöitä myös kannustettiin tekemään soluissa kokeiluita ja jakamaan kokemuksia.

Keväällä 2020 Telia Consumer Services teetti MODE-hankkeen ulkopuolella selvityksen solukkomallinsa toimivuudesta. Selvityksen mukaan uutta organisaatiomallia pidettiin pääsääntöisesti toimivana, mutta sekä työntekijöiden että esihenkilöiden mielestä itseohjautuvuuden johtaminen onnistui joiltakin esihenkilöiltä luontevammin kuin toisilta.

Pandemia ja yhteisvastuu

Pandemiakevät 2020 toi mukanaan todellisen testin itsensä johtamiseen, kun lähes koko Telia Consumer Services siirtyi etätöihin. Loppukevästä aloitettiin myös organisaation ja johtamisen seuraavan kehitysvaiheen suunnittelu henkilöstöä ja sidosryhmiä laajasti osallistamalla. Uusi muutoksen suunta sanoitettiin niin, että itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen rinnalle nousi yhteisvastuu. Solulaisten ja solun yhteisvastuun tukeminen nostettiin esihenkilöroolin painopisteeksi. Yhteisvastuullisuutta tukevien tavoitteiden asetanta nousikin talvella 2020–2021 yhdeksi keskeiseksi tavaksi viedä muutosta käytäntöön. Yhteisvastuu koskee myös esihenkilöitä itseään, sillä heidän odotetaan johtavan yhdessä koko osastoa, ei vain omia solujaan.

Viite

1 Ojanperä, 2018.

Lähde

Ojanperä, S. (2018) Asiakaspalvelijat ryhtyvät työskentelemään ilman esimiestä ja työstä tuli kivaa: "Ei tarvinnut mennä töihin muotin mukaan" Yle uutiset. Haettu 26.1.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10157983>.

CASE: FUTURICE¹

Jori Mäkkeli

Helsingissä vuonna 2000 perustettu digikonsultointiyritys Futurice on yksi tunnetuimmista yhteisöohjautuvista yrityksistä Suomessa. Parrasvaloihin Futurice nousi vuonna 2013, jolloin se voitti *Great Place to Work Europe* -kilpailun toista kertaa peräkkäin pienten ja keskisuurten yritysten sarjassa. Siitä lähtien Futuricea on käytetty esimerkkinä puhuttaessa ”uudenajan organisaatiosta” sekä Suomessa että maailmalla. Voimakkaan kasvun ja kansainvälistymisen myötä Futuricella työskentelee vuonna 2021 noin 600 henkeä viidessä eri maassa, joista noin 350 yrityksen Helsingin ja Tampereen toimistoilla. Kaikki toimistot toimivat samojen kulttuurillisten periaatteiden mukaisesti, mutta eri toimistot soveltavat niitä haluamallaan tavalla. Kasvun myötä Futuricen tarjoama on laajentunut puhtaasta ohjelmistokehityksestä myös palvelumuotoiluun, data-tieteisiin, organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja liiketoimintamallien suunnitteluun. Futuricen yhteydessä toimii myös joukko tytäryhtiöitä, kuten *Columbia Road*, *Meltlake* ja *THRIV*. Futurice on leimallisesti monikulttuurinen yritys, esimerkiksi Helsingin toimistolla on töissä yli 20 kansallisuutta ja yli 20 prosenttia toimiston työntekijöistä ei puhu äidinkielenään suomea. Organisaation sisäinen viestintä hoidetaan siis englanniksi myös Suomessa.

Yhteisöohjautuvuus Futuricella

Foturicen toiminnan keskiössä on työntekijä- ja asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen. Perustavanlaatuisena uskomuksena on, että hyvä asiakastyö kumpuaa hyvinvoivista työntekijöistä, joilla on riittävän motivoivaa ja kiinnostavaa työtä sekä riittävästi autonomiaa tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä. Tämä autonomia näkyy esimerkiksi siinä, että käytännössä projektitiimi päättää suoraan yhdessä asiakkaan kanssa projektityöhön liittyvistä asioista. Päätöksiä ei tarvitse hyväksyttää ylemmillä auktoriteeteilla, vaan tiimien uskotaan itse tietävän parhaiten mitä kannattaa seuraavaksi tehdä. Mielenkiintoinen työ puolestaan varmistetaan antamalla konsulteille mahdollisuus valita projektinsa. Konsultteja otetaan mukaan myyntiin ja projektin määrittelyyn mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Myyntiä pyritään siis tekemään yhdessä, ei niinkään hierarkkisen myyntiprosessin kautta.

Myös Futuricen palkkamalli on rakennettu tukemaan yhteistyötä ja kokemusta reilusta palkkauksesta. Yrityksen palkkaportaat ja niiden kriteerit ovat kaikilla tiedossa eikä samasta työstä ole mahdollista neuvotella itselleen mer-

kittävästi parempaa palkkaa. Lisäksi noin puolet Futuricen työntekijöistä on julkaissut oman palkkansa yrityksen intrassa, jolloin kukin voi vertailla omaa palkkatasoaan kollegoiden palkkaan ja varmistua palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Henkilökohtaiset palkanosat on sidottu maa- ja yritysکوhtaisiin mittareihin, jolloin vältetään kilpailua toimistojen ja maiden välillä. Myyjillä ei ole henkilökohtaisia myyntipalkkioita eikä konsulteilla laskutusasteeseen sidottuja palkanosia. Lisäksi kaikki yrityksen työntekijät ovat FutuBonuksen piirissä. Siinä osa yrityksen tekemästä voitosta jaetaan takaisin työntekijöille joka toinen kuukausi. Jokainen yrityksen työntekijä voi ostaa Futuricen osakkeita ja ryhtyä näin omistajaksi. Osakkeet joutuu myymään poistuessaan yrityksestä.

Autonomia ja luottamus työntekijöihin näkyy kaikessa tekemisessä. Työntekijät saavat itse päättää lomistaan, valita omat työvälineensä ja päättää omat työaikansa. Ehtona tosin on, että lomat ja työajat sopivat projektityön kanssa yhteen eikä asiakkaalle synny hankaluuksia näistä järjestelyistä. Lisäksi jokaiselle työntekijälle annetaan ensimmäisenä päivänä firman luottokortti ja jokainen hyväksyy omat kululaskunsa.

Yhteisöohjautuvuuden perusta – läpinäkyvyys ja yhteisöllisyys

Jotta tällainen luottamukseen ja autonomiaan perustuva järjestelmä voi toimia, on Futurice omaksunut täyden läpinäkyvyyden periaatteen. Kaikki tieto on lähtökohtaisesti julkista ja salataan vain tarpeen mukaan. Näin voidaan varmistua, että työntekijöillä on päätöksentekonsa tukena paras mahdollinen tieto yrityksen kokonaistilanteesta. Kun esimerkiksi luottokorttilaskut ovat avoimesti kaikkien saatavilla voidaan välttyä luottokortin käytön suurimmilta yllälyönneiltä vertaiskontrollin avulla. Läpinäkyvyyden luomisessa on IT-järjestelmillä suuri merkitys. Jokaisella työntekijällä on pääsy Futuricen toiminnanohjausjärjestelmään ja eri projektien dokumentaatioon. Lisäksi läpinäkyvyyttä ylläpidetään liiketoiminnan ja työntekijäkokemuksen mittareista koostetuilla koontinäkymillä sekä aktiivisella Slack -pikaviestisovelluksen käytöllä.

Läpinäkyvyyden lisäksi toinen tärkeä tekijä Futuricen yhteisöohjautuvuudessa on yhteisöllisyys. Ajatuksena on, että kun työntekijät tutustuvat toisiinsa myös ihmisinä ja oppivat välittämään toisistaan, he myös välittävät enemmän toisiinsa kohdistuvista päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Samalla vahvistetaan yksilöiden hyvinvointia tarjoamalla erilaisia yhteisöllisyyden kokemuksia. Näistä yhteistapahtumista ja tapaamisista huolehditaan niin yritys-, toimistokuin projektitiimitasollakin. Lisäksi on erilaisia epävirallisia harrasteyhteisöjä, joita on muodostunut esimerkiksi urheilulajien, bänditoiminnan, meditaation, oluen ja lautapelienv ympärille. Kuka tahansa voi perustaa uuden harrastekerhon ja etsiä siihen kiinnostuneita jäseniä.

Keskeisimmät käytänteet – rekrytointi ja oppiminen

Läpinäkyvyyden ja yhteisöllisyyden lisäksi luottamukseen perustuvaa kulttuuria ylläpidetään rekrytointiprosessilla. Tämän avulla varmistetaan, että organisaatiossa on töissä ihmisiä, jotka pystyvät ja haluavat välittää toisista ja kantaa vastuuta yhteisistä asioista. Samalla varmistetaan, että he sopivat läpinäkyvään ja autonomiseen kulttuuriin. Tämän takia rekrytointiprosessissa tärkein tehtävä on varmistaa niin kutsuttu kulttuurillinen yhteensopivuus. Vasta tämän jälkeen varmistetaan kandidaatin tekninen pätevyys tulevassa tehtävässään. Rekrytointiprosessia hoitavat pääasiassa työntekijät itse, haastattelijoina toimivat siis tulevat kollegat. HR:n rooli rekrytoinnissa on lähinnä tarjota tukea rekrytoijille sekä huolehtia rekrytointiprosessin sujuvuudesta ja sen kehittämistä.

Rekrytoinnin lisäksi toinen tärkeä käytännekokonaisuus on oppimisympäristön luominen. Futuricen sisäisissä kyselyissä ja selvityksissä on käynyt ilmi, että yli 90 prosenttia Futuricelle tulleista uusista työntekijöistä on valinnut Futuricen oppiakseen mahdollisimman paljon. Yksi yrityksen arvolupauksista työntekijälle onkin ”*Futurice as the Ultimate Learning Platform*”. Tätä lupausa pyritään täyttämään erilaisilla kompetenssipohjaisilla vertaisoppimisyhteisöillä sekä esimerkiksi mahdollisuudella käydä konferensseissa ja suorittaa sertifikaatteja työajalla. Lisäksi projektitiimejä rakennettaessa kiinnitetään erityistä huomioita konsulttien jatkuvaan oppimiseen. Halutaan varmistaa, että jokainen projekti on riittävän erilainen ja kiinnostava, jotta yksilö pääsee jatkuvasti kehittymään. Joskus kuitenkin Futuricen tarjoamat oppimismahdollisuudet loppuvat ja tällöin on luonnollista vaihtaa työpaikkaa. Työpaikan vaihtaminen ei siis ole tabu vaan luonnollinen osa yksilön kehittymistä.

Päätöksenteko

Päivittäisen päätöksenteon perustana on Futuricella käytössä niin sanottu 3 x 2 -päätöksentekoprosessi. Päätöksen tekee lopulta aina prosessin aloittava henkilö, mutta hänen tulee noudattaa 3 x 2 -prosessia. Sen mukaan päätöksentekijän tulee miettiä ja selvittää, mikä on päätöksen vaikutus asiakkaisiin, kollegoihin ja Futuricen liiketoimintalukuihin nyt ja tulevaisuudessa. Päätöksenteon tueksi pitää hakea sparrausapua ja näkemystä niiltä, joita päätös koskee sekä niiltä, jotka tietävät päätöksenteon kohteesta eniten. Jos päätös koskee esimerkiksi pizzojen ostamista projektitiimin tapaamiseen, ei päätöksen tekemiseen yleensä mene paljoa aikaa eikä ulkopuolista konsultaatiota juuri tarvita. Jos taas kyse on vaikkapa uuden rekrytointityökalun käyttöönotosta, päätöksentekoprosessista tulee raskaampi. Mukaan täytyy ottaa kaikki rekrytoinnissa mukana olevat henkilöt sekä esimerkiksi edellisen työkalun käyttöönotosta päättäneet ihmiset.

Periaatteessa 3 x 2 -prosessia noudattamalla kuka tahansa työntekijä voi lähteä ajamaan mitä tahansa päätöstä, esimerkiksi uuden haarakonttorin perustamista uuteen maahan tai kaupunkiin. Usein koko organisaatiota koskevat päätökset päätyvät kuitenkin johdon pöydälle, sillä johto pystyy useimmiten havaitsemaan parhaiten organisaation kehitystarpeita. Heillä on myös paras mahdollisuus käyttää aikaa organisaation kehittämiseen. Kuitenkin perinteisestä hierarkiasta poiketen johtokin noudattaa 3 x 2 -prosessia päätöksenteossa ja esimerkiksi palkkamalleja koskevissa päätöksissä osallistetaan laajasti yrityksen työntekijöitä. On kuitenkin myös esimerkkejä täysin konsulttipohjalta ponnistaneista aloitteista, joista tullut oleellinen osa Futuricen kulttuuria. Esimerkiksi nykyinen *Diversity, Equity, & Inclusion*² fokus on ruohonjuuritasolta strategiseksi painopisteeksi kasvanut aloite.

Johdon ja esihenkilöiden rooli

Kuten edellä olevasta voidaan päätellä, monista yhteisöohjautuvista organisaatioista poiketen Futuricella on selkeä johtoporras ja esihenkilösuhteet. Heidän tehtävänä on pyrkiä kehittämään koko yritystä ja sen toimintaa sekä tukemaan yksilöitä ja tiimejä heidän työssään. Lisäksi he huolehtivat siitä, että liiketoiminta on terveellä pohjalla, sillä johto huolehtii myös suuresta osasta myyntiä. Johto myös fasilitoi yrityksen missiota ja strategiaa koskevat prosessit, hakien näkemystä jatkuvasti työntekijöiltä.

Futuricella on myös säilytetty perinteiset esihenkilösuhteet ja -vastuut. Esihenkilöiden tehtävä on tukea työntekijöitä työnsä tekemisessä ja henkilökohtaisessa kehittämisessä. He myös toimivat alaiensa henkilökohtaisina edunvalvojina organisaation sisällä. Ajatuksena on siis muodostaa turvaverkko työntekijöille. Keskeinen syy välttää puhdasta johtaminen palveluna (LaaS) mallia on ajatus siitä, että eniten apua tarvitsevat eivät sitä enää pysty pyytämään. Kun esihenkilö tuntee alaisensa hyvin, hän pystyy puuttumaan hyvinvointiongelmiin ajoissa sen sijaan, että uupuneelta työntekijältä odotetaan oma-aloitteisuutta. Työntekijät saavat kuitenkin valita oman esihenkilönsä eri vaihtoehtojen joukosta. Tällä pyritään varmistamaan esihenkilösuhteiden toimivuus.

Esihenkilö- ja johtoportaaseen nouseminen ei ole automaatio tai aina edes tavoiteltavaa. Johtamista ajatellaan taitona, joten kokemus konsulttityöstä ei automaattisesti tarkoita, että yksilö olisi sopivin esihenkilörooliin. Myös nuoret työntekijät voivat saada esihenkilövastuuta, jos he ovat siihen sopivia ja halukkaita. Moni futulainen on myös joskus ollut esihenkilönä ja sitten luopunut näistä tehtävistä siirtyessään toisenlaiseen rooliin yrityksen sisällä. Uramallisissa etenemistä ja siten palkkaa ei ole sidottu esihenkilövastuuseen ja näin alaiset voivat tienata esihenkilöään enemmän. Urakehitys ei siis ole lineaarista ja esihenkilövastuut eivät ole ainoa tapa edetä uralla.

Johto siis toimii työpaikan ja liiketoiminnan kehittäjän roolissa sekä työntekijöiden tukiverkkona. Lisäksi he toimivat erilaisissa konfliktitilanteissa soveltajoina ja strategian kehittäjinä. Vaikka tehtävät ovat aika perinteisiä, tapa toteuttaa ne on ”futurimainen”. Perinteistä autoritaarista vallankäyttöä pyritään minimoimaan ja koko työyhteisön osallistaminen maksimoimaan.

Utopian varjopuolia

Yllä olevasta saa helposti kuvan jonkinlaisesta organisaatioutopiasta. Kuten missä tahansa organisoinnissa, on myös yhteisöohjautuvuudessa haasteita. Esimerkiksi organisaation kehittäminen on jatkuvaa kaaoksen parilla olemista. Liika autonomia ja sitä tukevat käytännöt voivat johtaa organisaatiotason individualismiin, jossa syntyy ajatus siitä, että jokainen voi tehdä aivan mitä huvittaa. Toisaalta liian jähmeät ja ohjaavat rakenteet ja käytännöt heikentävät motivaatiota ja uusien liiketoimintakokeilujen määrää. Futuricella on kokemusta molemmista ja tasapainottelu jatkuu yhä.

Yhteisöohjautuvuus asettaa myös suuria vaatimuksia niin työntekijöille kuin johdollekin. Työntekijöiltä odotetaan alusta saakka pitkälle kehittyneitä itsensä johtamisen taitoja ja välillä yksilöt voivat jäädä vaille tarvitsemaansa tukea näiden taitojen kehittämisessä. Myös johdon asema voi olla kuormittava. Heidän odotetaan suunnittelevan ja kehittävän organisaatiota, mutta samalla osallistavan henkilöstöä jatkuvien keskustelujen avulla. Yksi haaste onkin miettiä, miten kuormittavia tehtäviä tai niiden osia saataisiin hajautettua yhteisön tehtäväksi tai automatisoitua IT-järjestelmien avulla. Myös henkistä hyvinvointia tukeviin palveluihin panostetaan esimerkiksi tarjoamalla matalan kynnyksen työnohjauksipalveluita sekä mentorointia.

Yhteisöohjautuvassa ja yksilöpohjaiseen päätöksentekoon pohjautuvassa järjestelmässä on myös rakenteellisia heikkouksia. Yksi yhteisöohjautuvuuden haasteista on päätöksenteon nopeus organisaatiotason päätöksissä, sillä siihen vaadittava työmäärä kasvaa koko ajan henkilöstön kasvaessa. Toisaalta päätökset jäävät yksilön tehtäväksi 3 x 2 -prosessiin perustuen, jolloin vastuu päätöksistä kuitenkin lopulta henkilöityy. Siksi ikävien päätösten tekeminen on välillä vaikeaa ja hidasta. Kuka haluaa olla se, joka tekee päätöksen kannattamattoman liiketoiminta-alueen sulkemisesta? Ja kuka fasilitoi tällaisen kivuliaan prosessin läpi? Organisaatiotason ikävien päätösten tekeminen on jotakin, jota Futuricella yhä harjoitellaan.

Jatkuva kehittyminen yhteisöohjautuvuuden ytimessä

Futuricen kehittyminen jatkuu, eikä matka koskaan pääty. Jatkuva muutos käytännöissä, prosesseissa ja organisaatorakenteissa on siis normaalitila eikä poikkeus. Suurempien vuonna 2013 ja 2019 tehtyjen rakenteellisten uudis-

tusten lisäksi on Futuricella uudistettu esimerkiksi kehityskeskustelut vuosina 2018 ja 2020 sekä iteroitu palkkamallia vuosina 2017 ja 2020. Parhaillaan käynnissä on 3 x 2 -päätöksentekoprosessin päivittäminen 4 x 2 -päätöksentekoprosessiksi, jossa uudeksi ulottuvuudeksi ollaan lisäämässä päätöksen yhteiskunnallisten vaikutuksen arviointi. Tällä halutaan korostaa ympäristö- ja yhteiskuntanäkökulmia päätöksenteon kriteereinä.

Futurice on yleisesti ottaen hyvin avoin omista toimintatavoistaan. Futuricella uskotaan vahvasti siihen, että ”hyvä tulee hyvän luo”. Tämän filosofian mukaan olemalla avoin ja mahdollisimman rehellinen oman toiminnan suhteen saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia ympäristössä, mikä taas heijastuu positiivisina vaikutuksina takaisin Futuriceen. Jos taas kilpailija kopioi Futuricen tapaa toimia, on se mitä hienoin kunnianosoitus ja samalla haaste kehittää omaa toimintaa lisää. Kilpailijoihin suhtaudutaan ystävällisinä ja hieman kilpailuhenkisinä naapureina, joiden kanssa pyritään tekemään enemmän yhteistyötä kuin kamppailemaan verisesti asiakkaista.

Kuten yllä olevasta kuvauksesta voidaan huomata, on kysymys Futuricen tapauksessa kokonaisvaltaisesta toisiaan tukevien rakenteiden, prosessien ja käytänteiden ekosysteemistä. Se on suunniteltu vähentämään keskinäistä kilpailua, lisäämään yhteistyötä sekä tukemaan yksilöiden autonomiaa ja kehittymistä asiantuntijoina. Tavoitteena on tarjota työntekijöille (myös johtoportaal-le) kiinnostavaa ja merkityksellistä työtä ympäristössä, joka tukee yksilön kasvua ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Samaan aikaan yhteisöohjautuvuus tuo omat haasteensa. Se ei ole maaginen ratkaisu kaikkeen, vaan tapa rakentaa organisaatio erilaisten perusolettamien varaan.

Viitteet

- 1 Teksti perustuu Futuricen syyskuussa 2019 MODE Master Class -esitykseen, MODE-hankkeen aikana tehtyihin tutkimushaastatteluihin sekä Jori Mäkelin kokemukseen Futuricesta työpaikkana.
- 2 Suomeksi monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaan ottaminen. Tarkoituksena on kehittää Futuricen työyhteisöä sekä tapaa ratkaista asiakasongelmia näitä asioita paremmin huomioon ottavaksi. Katso Pech, 11.6.2020; Aho, 11.12.2020.

Lähteet

- Aho, L. (11.12.2020). Futuriceans coming together to address gender bias in tech. Futurice blog. Haettu 10.2.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/futuriceans-coming-together-to-address-gender-bias-in-tech>.
- Pech, H. (11.6.2020). Building Futurice into an inclusive workplace. Futurice blog. Haettu 10.2.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/building-futurice-into-an-inclusive-workplace>.

CASE: BUURTZORG¹

950 TIIMIÄ JA KAKSI JOHTAJAA

Johanna Vuori

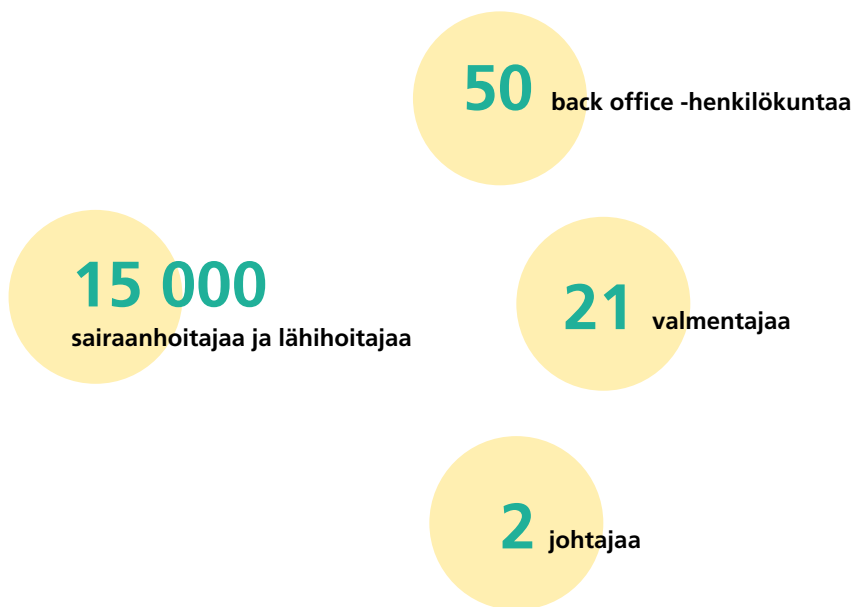
Hollantilainen kotihoitopalveluja tarjoava Buurtzorg nostetaan usein esiin, kun halutaan kertoa innostava esimerkki radikaalista itseorganisoitumisesta. Eikä ihme, sillä vuonna 2006 perustetun Buurtzorgin organisointimalli on äärimmäisen matala. Se on kuitenkin niin toimiva, että uudenlaista organisoitumista etsivät organisaatiot eri toimialoilta hakevat Buurtzorgin mallista inspiraatiota omaan uudistumiseensa. Buurtzorg on myös herättänyt kiinnostusta maailmanlaajuisesti, ja Buurtzorgin kansainvälinen verkosto on levinnyt jo 24 maahan.

Buurtzorgissa työskentelee hieman yli 15 000 hoitajaa. Hoitajat jakaantuvat korkeintaan 12 hengen yhteisöohjautuviin tiimeihin. Hoitajatiimit huolehtivat itsenäisesti asiakkaistaan, toimintansa ja työvuorojen suunnittelusta, uusien työntekijöiden rekrytoinnista, alueellisen asiantuntijaverkoston rakentamisesta ja omien toimitilojensa vuokraamisesta.

Organisaatiorakenne

Hoitajatiimien apuna on Buurtzorgin tarpeisiin rakennettu digitaalinen tietojärjestelmä, palkoista, laskutuksesta ja sopimuksista vastaava 50 hengen back office -keskus Hollannin Almelossa ja 21 alueellista valmentajaa. Valmentajien tehtävä on auttaa tiimejä löytämään ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Heillä ei ole päätösvaltaa tiimin asioihin.

Buurtzorgin organisaatio halutaan pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Yksi harvoista rakenteellisista säännöistä on tiimien koon rajaaminen 12 hoitajaan. Raja on määritelty tähän, jotta yhteistyö olisi helppoa ja kaikilla säilyisi käsitys kokonaiskuvasta. Mikäli hoitajatiimin alueellinen asiakasmäärä kasvaa niin, että tarvetta olisi 13 hoitajalle, tiimi jaetaan kahtia. Uudet tiimit voivat taas yhteisöohjautuvasti ottaa uusia asiakkaita ja kasvattaa hoitajamääränsä 12 hengen rajaan asti. Uusien tiimien perustaminen ja vanhojen purkaminen on organisaation johtajan, itsekin sairaanhoitajakoulutuksen hankkineen Jos de Blokin tehtävä. Jos de Blokin lisäksi back office -keskukselle on nimetty johtaja.



Kuva 1. Buurtzorgin organisaatiokaavio

Tiimikoon lisäksi toinen keskeinen Buurtzorgin organisaatorakenteen peruspilari on se, että tiimissä tehtävät kiertävät määräajoin. Tiimillä ei ole nimettyä tiiminvetäjää eikä kukaan voi tehdä ainoastaan potilastyötä, vaan jokainen hoitaja vuorollaan vastaa työvuoroista, mentoroi, huolehtii tiimin hyvinvoinnista tai hoitaa toimistoa. Tiimi tekee yhdessä koulutuspäätöksensä sille määritellyn budjetin mukaisesti. Tiimin vuorovaikutuksen parantamiseksi Buurtzorgin työntekijät koulutetaan käyttämään ratkaisukeskeistä vuorovaikutustapaa (Solution Driven Method of Interaction²).

Malli toimii – todistetusti

Buurtzorgin työntekijöillä ei ole suoritukseen perustuvaa palkkaa eikä heillä henkilökohtaisia tavoitteita, sillä vastuu toiminnan tuloksista on tiimin yhteinen. Kaikkien tulee osallistua yhteiseen päätöksentekoon ja sitoutua tiimissä tehtyihin päätöksiin. Kaikilla hoitajatiimeillä on sama vuosittainen tavoite. Se on vuosittain määriteltävä prosentti siitä, kuinka suuri osuus tiimin työajasta on lascutettavaa työtä. Tiimin ei pitäisi alittaa eikä ylittää määriteltyä prosenttitavoitetta. Hoitajien palkat riippuvat heidän koulutustaustastaan ja ovat ammattiliittojen suositusten mukaisia.

Buurtzorg tarkoittaa suomeksi naapurihoivaa. Paikallisiin yhteisöihin ja verkostoihin tutustuminen onkin avainasemassa silloin, kun uusi tiimi aloittaa

toimintansa. Verkostot ovat tarpeen, sillä hoivatyössä keskiössä on asiakkaan voimaannuttaminen itseohjautuvaksi omassa toipumisessaan. Buurtzorg tukee asiakasta rakentamaan kuntoutumistaan tukevan verkoston, johon kuuluvat esimerkiksi alueelliset lääkärit, fysioterapeutit, kirkko ja vapaaehtoisjärjestöt.

Buurtzorgin maine itseorganisoitumisen pioneerina ei perustu ainoastaan radikaaliin organisoitumisajatteluun ja työntekijöitä ja asiakkaita voimaannuttaviin perusarvoihin, vaan myös näyttöihin tuloksellisuudesta. Kilpailijoihinsa verrattuna Buurtzorg on yltänyt korkeampaan asiakas- ja työtyytyväisyyteen, vähäisempään henkilöstövaihtuvuuteen ja sairaspöissaolojen määrään sekä korkeampaan tuottavuuteen³ Buurtzorg on todistanut, että myös taloudellisesti järkevää toimintaa voi pyörittää itseorganisoitumisen logiikalla.

Viitteet

- 1 Teksti perustuu Buurtzorgin Madelon van Tillburgin marraskuussa 2020 MODE Master Classille pitämään esitykseen ja MODE-hankkeen valmisteluryhmän Buurtzorgin vierailuun toukokuussa 2018.
- 2 Vermeer & Wenting, 2018.
- 3 KPMG, 2014.

Lähteet

- KPMG. (17.12.2014). Engaged people deliver value. Haettu 1.2.2021 osoitteesta <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2014/12/engaged-people-deliver-value.html>.
- Vermeer, A. & Wenting, B. (2018). *Self-management. How does it work*. Bohn Stafleu van Loghum.

CASE: FAVI NOUSU JA TUHO – KUINKA TOIMIVA ITSEOHJAUTUVUUS LUODAAN JA TUHOTAAN

Reima Launonen

Useat itseohjautuvuutta käsittelevät esimerkit tulevat tuotantoaloilta, joihin ei perinteisesti liitetä ajatuksia työntekijöiden itsenäisestä toimijuudesta ja ketteryudestä, vaan pikemmin näkemyksiä tiukoista komentoketjuista sekä prosesseista, joista ei lipsuta.

Näillä aloilla toteutetut itseohjautuvuuden kokeilut nostavat hyvin selkeästi esille sen, että sitä voidaan soveltaa myös hyvin prosessorientoituneessa ympäristössä, eli tilanteessa, jossa työntekijän mahdollisuutta päättää itsenäisesti omasta työskentelystään rajataan paljon tuotantoprosessin liittyvien asioiden kautta.

Tällöin kyse on juuri vahvasta *yhteisöohjautuvuudesta*, jossa yhdessä sovitun tavoitteen ja raamien sisällä jokainen yksilö tuo omat vahvuutensa ja osaamisensa organisaation ja tiiminsä käyttöön. Lisäksi on vaikea nähdä, että modernissa työelämässä, etenkin länsimaissa aidosti enää löytyisi työnkuvia, joissa ei olisi mahdollista käyttää omaa järkeään työnkuvansa kehittämiseen, jos organisaatio luo siihen mahdollisuuden.

Tuotantoalan yhteisöohjautuvuudesta löytyy monia esimerkkejä: Yhdysvaltalainen *Morning Star*¹, ruotsalaisen *Volvon* kokeilut Uddevallassa² sekä ranskalainen *Favi*³. Näistä viimeisin on erityisen mielenkiintoinen tarkastelun kohde, sillä kyseisessä organisaatiossa onnistuttiin sekä luomaan erittäin toimiva yhteisöohjautuvuuden malli että myös tuhoamaan se. Favin tarina avaa sekä yhteisöohjautuvuuden mahdollisuuksia että niitä ongelmia, jotka kytkeytyvät yhteisöohjautuvuuden vahvistamiseen. Favin tapauksessa omistuksen keskittymiseen liittyvät tekijät tuhosivat lopulta erittäin toimivan yhteisöohjautuvuuden.

Favin nousu

Favi on yhden tuotantolaitoksen organisaatio, jonka päätuotteena ovat autojen vaihdelaatikat sekä alumiini- ja messinkijalosteet. Kyseessä on perheyritys, mikä näyttää suurta roolia sekä nousussa että tuhossa. Favin omisti pitkään yksi ainoa henkilö, Max Rousseau. Hän nosti yrityksen johtoon 1980-luvun alussa

metallurgi Jean François Zobristin. Hänellä oli omintakeisia, mutta mielenkiintoisia näkemyksiä organisaatioiden kehittämistä. Juuri Zobrist toimi alkusyksyksen antajana Favin muutoksessa kohti yhteisöohjautuvuutta.

Miksi muutosta haluttiin ja miten se toteutettiin?

Heti pestinsä alussa vuonna 1983 Zobrist huomasi suuria heikkouksia Favin vanhassa mallissa: palkitseminen perustui satunnaisuuteen, työpaikan menettämällä uhkailtiin, tehokkuus kärsi hölmöistä rakenteista sekä turhasta kontrollista. Zobristilla oli unelma yhteisöohjautuvuudesta, organisaatiosta ilman turhaa kontrollia ja hierarkioita. Favi olisi paikka, jossa kaikki työntekijät saisivat vaikuttaa, ja tuntisivat työnsä ja asiakkaansa omikseen.

Millaisilla uudistuksilla sitten lähdettiin eteenpäin? Ihan ensiksi työajan seurannasta päätettiin luopua, vähän myöhemmin myös bonusjärjestelmä poistettiin. Kaikista huoneista ja varastoista poistettiin lukot. Kaikki tarvikkeet olivat siis työntekijöiden vapaasti saatavilla. Juoma-automaatit muutettiin ilmaisiksi. Lisäksi erilliset hallinnolliset osastot, kuten HR, suunnittelu ja ostot poistettiin. Lähtökohtana oli luopua kaikista vapautta kahlitsevista rakenteista. ”Uskomme siihen, että ihmiset ovat hyviä”, oli tausta-ajatuksena muutoksissa.⁴

Muutoksen seuraukset

Muutoksien pohjalta Favin sisälle muodostettiin ”minitehtaita”, joissa työntekijät tekivät päätökset. Minitehtaita ei siis hallittu keskusjohtoisesti, vaan ne olivat itsenäisiä toimijoita. Jokaisella minitehtaalla oli aina yksi asiakas tai tietty tuote. Tehtaat koostuivat 20–35 työntekijästä sekä yhdestä pomosta, jonka työntekijät valitsivat joukostaan. Tällä kyseisellä johtajalla oli paljon valtaa, mutta hänen oli raportoitava sekä työntekijöille että asiakkaille. Oleellinen seikka oli se, että johtaminen erosi perinteisestä ajattelusta, jossa johtaja johtaa ja muut seuraavat. Favissa ihmisille ei kerrottu mitä heidän tulisi tehdä, vaan ajatuksena oli ohjata ihmiset johtamaan itseään.

Tärkeää on myös huomata, että Favin ajattelutapa ei eronnut perinteisestä organisaatiosta siinä, etteikö rahalla olisi ollut merkitystä. Zobrist painotti, että on oleellista tehdä rahaa, mutta se ei saa olla toiminnan päämäärä, vaan sen ylläpitäjä. Esimerkiksi myyntiä organisaatiossa mitattiin työllä, eli kuinka paljon työtä kullakin tilauksella pystyttiin varmistamaan.

Minitehtaat ja Favin uusi malli olivat välitön menestys: tuottavuus kasvoi merkittävästi ja prosessit nopeutuivat. Itse asiassa uudistuksista seurasi organisaatiossa 25 vuoden kasvu, jonka aikana he valloittivat puolet Euroopan markkinaosuudesta. Lisäksi Favi pystyi menestyksekkäästi kilpailemaan globalisaatiota vastaan alalla, josta tuotantoa siirtyi runsain mitoin Aasiaan.

Favin tuho – miksi kaikki meni pieleen?

Favin menestyksen mahdollistanut tekijä kätki itseensä myös sen tuhon siemenen.

Favilla oli vain yksi omistaja, joka antoi Zobristille täyden vapauden tehdä haluamansa muutokset. Tämä tarkoitti sitä, että uudistukset pystyitiin toteuttamaan tehokkaasti. Yhden ihmisen varaan laskemisella on myös varjopuolensa: mikäli johtoon tulisi yhteisöohjautuvuutta vastustava hahmo, olisi hänen helppo kumota kaikki aiemmat, erinomaisiksi todetut käytänteet. Näin valittavasti kävikin.

Max Rousseau kuoli vuonna 2000. Hänen vaimonsa sitoutui vielä vanhaan organisaatiomalliin, mutta Zobristin lähdettyä Favista vuonna 2009, oli omistus jo siirtynyt seuraavalle sukupolvelle, joka ei jakanut vanhemman polven ajatuksia organisaatiomallista. Zobristia seurannut uusi johtaja joutui hankalaan tilanteeseen uusien omistajien kanssa, jotka halusivat ”lisää järjestystä sotkuun”. Järjestys tarkoitti sitä, että kontrollia lisättiin ja työntekijöiden vapautta karsittiin. Uusi johtaja yritti suojella ainutlaatuista kulttuuria, mutta ei voinut estää omistajien vaatimuksia. Uuden ”järjestyksen” myötä voitot pienenevät ja sitä myöten lisättiin myös kontrollia. Tästä ajaututtiin noidankehään, joka rampautti sekä toimivan bisneksen että unelman yhteisöohjautuvuudesta.

Zobristin mukaan Favin johto ei ymmärtänyt sitä, että työntekijöiden hyvinvointi edistää koko organisaation hyvinvointia. ”Onnelliset ihmiset ovat tuottavia ihmisiä, jotka tuovat rahaa taloon. Onnellinen työntekijä tuottaa onnellisia asiakkaita, jotka tuottavat onnellisia omistajia”, Zobrist kiteyttää ajatuksen työntekijöiden hyvinvoinnista. Hän myös toteaa, että muutoksessa unohdettiin palvelun kannalta oleellisin seikka - rakkaus asiakkaaseen. Oltiin kiinnostuneita kaikesta muusta epäolennaisesta, jolloin ydintehtävä eli asiakkaan palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla jäi sivurooliin organisaatiossa.⁵

Mitä voimme oppia Favin tarinasta?

Favin tarina on kaksijakoinen, yhteisöohjautumisen mahdollistaneet tekijät olivat myös Favin tapauksessa yhteisöohjautuvuuden *tuhoutumisen* syynä. Yhteisöohjautuvuuden toteutuminen usein riippuu tietystä johtajasta tai omistajasta, jolla on valta aloittaa siirtymä kohti yhteisöohjautuvampaa mallia. Vaikka organisaatiossa olisikin tahtotila vahvistaa yhteisöohjautuvuuden elementtejä, niin johdolla ja omistajilla on usein viimeinen sana siihen, tapahtuuko siirtymää vai ei. Vielä 2020-luvullakin yhteisöohjautuvuuden toteutuminen saattaa edellyttää ”valistuneita itsevaltiaita”⁶.

Hyvin usein itseohjautuvuuskirjallisuus korostaa tietyn johtajan merkitystä organisaation tarinassa. Kun puhumme Semcosta, Zappoksesta tai Buurtzorgista, niin tuntuu, että melko usein puhumme lähinnä Ricardo Semleristä,

Tony Hsiehistä sekä Jos De Blokista, eli kyseisten organisaatioiden johtajista. Johtajakeskeinen näkökulma tarjoaa toki vetoavia tarinoita, mutta ei auta meitä ymmärtämään, kuinka yhteisöohjautuvuus toimii käytännössä tai työn arjessa. Yhteisöohjautuvuudessa ei koskaan ole kyse pelkistä johtajista, koska yhteisöohjautuvuus jo käsitteellisesti edellyttää työntekijöiden halua ja kykyä toimia itsenäisesti ja tiimeissä. Jos se pitäisi pakottaa, niin kyseessä olisi eri ilmiö kuin yhteisöohjautuvuus. Johtajakeskeinen näkökulma peittää alleen tekijöitä, jotka avaisivat paremmin yhteisöohjautuvuuden mahdollistumiseen liittyviä tekijöitä: kuten toiminnan organisoimista tavalla, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työtänsä. Nämä seikat mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden varmemmin kuin johtajasta huokuva ”inspiraatio”.

Ongelmana tällaisessa johtajavetoisessa mallissa on niin sanottu *kuningasbugi*. Kuningasbugilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yhteisöohjautuvuus on sidottu tiettyyn henkilöön tai ryhmään. Yleensä omistajiin. Tällöin hämärtyy yhteisöohjautuvuuden keskeinen fakta: yhteisöohjautuvuus ei ole koskaan johtajasta säteilevä ilmiö, vaan se kattaa koko organisaation – kokonaisvaltaisesti. Bugi myös ylikorostaa päätöksentekijöiden merkitystä yhteisöohjautuvuuden toteutumisen kannalta. Johtajien korostettu merkitys yhteisöohjautuvuuden mahdollistamisessa ei johdu heidän erityisestä näkemyksellisyydestään, vaan puhtaasti valta-asemasta. Kuningasbugin olemassaoloa pitää vahvimmin yllä se, että organisaatioissa omistus ja valta eivät ole työntekijöillä, jolloin merkittäviä muutoksia ei pystytä tekemään ilman hierarkiassa ylhäällä olevien suostumusta.

Johtajavetoisessa yhteisöohjautuvuudessa on monia ongelmia. Niistä esiin nousee kaksi perustuvanlaatuista haastetta:

1. kuningas poistuu kuviosta.
2. kuningas degeneroituu.

Molemmista tilanteista löytyy paljon esimerkkejä sekä organisaatioiden että yhteiskunnan tasolla. Eilisen vallankumoukselliset ovat usein huomisen despootteja, ja jos uudistuksien jatkuvuus riippuu tietystä yksilöstä, niin mallin jatkuvuus on valitettavasti hataralla pohjalla.

Johtajavetoinen malli ajaa sivuraiteille yhteisöohjautuvuuden kannalta oleellisimman ryhmän - työntekijät. Yhteisöohjautuvuuden ytimessä on ajatus siitä, että työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija, joka pystyy näkemään työn arjessa olevat haasteet ja tietää, kuinka asiakkaita voitaisiin parhaiten palvella. Oleellista olisi siis antaa juuri näiden henkilöiden määrittellä, millä tavalla toimintaa tulisi kehittää ja johtaa. Lisäksi yhteisöohjautuvuutta ei pysty pa-

kottamaan, vaan sen edellytyksenä on, että työntekijät aidosti haluavat toimia itsenäisesti ja aktiivisesti ilman ulkoista pakkoa.

Yhteisöohjautumisen ankkuroituminen edellyttää sitä, että tavoitteet ja niihin liittyvät toimintamallit on jaettu kaikkien organisaation jäsenten kesken. Ei auta, että johto ja esihenkilöt ovat tavoitteiden ”kantajia”, vaan työntekijöiden on myös toimittava uusien vaatimusten mukaan ja sitouduttava kehittämään omaan työhönsä liittyviä tekijöitä.

Tutkijat Michael Lee ja Amy Edmondson⁸ ovat nostaneet esille sen, että onnistuneessa yhteisöohjautuvuuden integroinnissa organisaatioon kulttuuriin ja tekemiseen, on valtaa jaettava systemaattisesti läpi koko organisaation. Tärkeää on myös se, että vallan siirto on tehtävä virallisesti, se ei voi jäädä pelkkien arjen käytäntöjen tasolle. Jos muutosta ei tehdä virallisesti ja systemaattisesti, silloin yhteisöohjautuvuus jää organisaatiossa tilanteeseen, jossa sen olemassaolo on riippuvaista hierarkiassa vallassa olevien tahojen sympatias-ta. Usein tehokas tapa varmistaa matka kohti yhteisöohjautuvuutta on mennä niin sanottuun *no return* -tilanteeseen, eli tehdä muutokset niin perustavanlaatu- tuisella tavalla, että niiden kumoaminen on äärimmäisen vaikeaa.

Zobrist on itse todennut, että Favin mallista voi inspiroitua, mutta sitä ei voi suoraan kopioida. Favin tarina auttaa meitä myös ymmärtämään sitä, miten toimivakin yhteisöohjautuvuus voi joutua ongelmiin, vaikka se olisi talou- dellisesti ja työn hyvinvoinnin osalta menestyksekkäs. Favin yhteisöohjautu- vuuden nousuun ja tuhoon liittyvät seikat voivat parhaassa tapauksessa auttaa meitä välttämään vastaavat sudenkuopat ja turvaamaan yhteisöohjautuvuuden saavutukset organisaatiossa.

FAVI:N TARINAN OPIT PÄHKINÄNKUORESSA

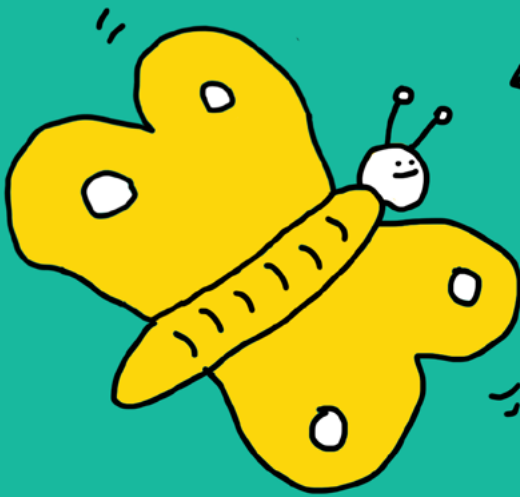
- Usko ihmiseen: kyvykkyyteen, hyväntahtoisuuteen ja yhteistyöhaluun
- Turhien hierarkioiden purkaminen
- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen
- Luottamuksen vahvistaminen organisaatiossa.
Tämä osoitetaan sekä teoin että sanoin
- Asiakslähtöisyys
- Keskittyminen ydintoimintaan, epäolennaisen poistaminen
- Selkeät ja yksinkertaiset rakenteet
- Johtamisen määritelmä kontekstiin sopivaksi
- Määritellään aitoa arvoa tuottavat asiat
- Pidetään huoli toiminnan kannattavuudesta
- Omistuksen keskittymisen ongelmat
- Varottava johtajakeskeisyyttä toiminnan organisoinnissa
- Mietittävä omistuksen vaikutusta toiminnan järjestämiseen

Viitteet

- 1 Laloux, 2014.
- 2 Kostamo, 2020.
- 3 Salovaara, 2020.
- 4 Minnaar, 2017a.
- 5 Minnaar, 2017b.
- 6 Martela, 2017.
- 7 Launonen, 2021.
- 8 Lee & Edmondson, 2017.

Lähteet

- Kostamo, T. (10.3.2020). Oppia itseohjautuvuuteen Volvon Uddevallan tehtaasta – Ihmisläheinen ajattelu, yhdessä suunnitteleminen ja paikalliset ratkaisut. Filosofian Akatemian blogi. Haettu 16.2.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/oppia-itseohjautuvuuteen-volvon-uddevallan-tehtaasta-ihmislaheinen-ajattelu-yhdessa-suunnitteleminen-ja-paikalliset-ratkaisut/>.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä: kobti inhimillistä työelämää*. Tammi.
- Lee, M. & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa F. Martela ja K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 123–170). Alma Talent.
- Minnaar, J. (2017a). FAVI: How Zobrist broke down FAVI's command-and-control structures. Corporate Rebels, Bucket List. Haettu 30.9.2020 osoitteesta <https://corporate-rebels.com/zobrist/>.
- Minnaar, J. (2017b). FAVI: How giving freedom to factory workers created massive success. Corporate Rebels, Bucket List. Haettu 30.9.2020 osoitteesta <https://corporate-rebels.com/favi-part-2/>.
- Salovaara, P. (2020). *Jobtopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.



LUPAUS
YHTEISÖHJAITU-
VUUDESTA



PANOSTUS
ORGANISAATIO-
MUUTOKSEEN



EMMÄ
OO VALMIS
TÄHÄN!



2 KOHTI YHTEISÖ- OHJAUTUVUUTTA

Perttu Salovaara ja Jori Mäkkeli

Ihmiskunnan voittokulun syy muihin lajeihin nähden on historioitsija Yuval Hararin mukaan kyky kommunikoida ja luoda yhteisiä merkityksiä. Vaikka suuri osa työstä tehdään yksin, yhteistyön onnistuminen on edellytys sille, että ihmisyhteisö tai organisaatio voi olla enemmän kuin yksittäisten tekijöiden summa. Siksi painotamme termillä ”yhteisöohjautuvuus” sitä, että yhteistyön mahdollistaminen on organisoitumisen keskiössä – ei yksilö, kuten aiemmin vakiintunut termi ”itseohjautuvuus” antaa ymmärtää. Yhteisöohjautuvuus ei tarkoita pelkästään yksilön oman työn tukemista ja itsensä johtamista, vaan koko organisaation toimintatapojen ja rakenteiden tarkastelua.

Tässä luvussa kuljetamme lukijan konkreettisten esimerkkien avulla yhteisöohjautuvuuden perusteisiin. Tekstimme muutosmatkasta perustuu sekä tutkimus- ja muutuskirjallisuuteen, että kokemuksiimme työelämästä ja MO-De-hankkeessa mukana olleiden yritysten muutosmatkasta. Tämän luvun lopussa esittelemme mielestämme erinomaisen esimerkin onnistuneesta muutosmatkasta (Case OP Ryhmä, s. 56).

Katse ajassa taaksepäin

Iso-Britanniassa kiinnostuttiin 1940-luvun lopulla tutkimaan hiilikaivostyön koneellistamisen aiheuttamia haasteita. Tutkimus sai alkunsa odottamattoman ongelman vuoksi. Kaivoksissa työskentely on fyysisesti raskasta ja vaarallista, joten koneellistamisen myötä olisi voinut odottaa tuottavuuden ja kaivostyöntekijöiden tyytyväisyyden nousevan.

Tosiasiaa kävikin päinvastoin: tuottavuus ja työmoraali laskivat. Miksi uudistus epäonnistui?

Ennen koneellistamista hiilen louhinta kaivoksissa oli tehty pareittain tai työryhmissä. Ryhmän työkokonaisuus oli kirjattu työsopimukseen, ja ryhmän tuli itse organisoida koko toimintansa. Tiimit olivat vastuussa tuotantomäärästä ja ne saivat palkkion tehdyn työn mukaan. Tiimille oli annettu vapaus valita työryhmän jäsenet. Vaikka työskentely hiilikaivoksissa oli vaarallista, työntekijät kokivat työn monipuoliseksi ja merkitykselliseksi, olivat ylpeitä ammatistaan ja ottivat vastuun työstään. Trist ja Bamforth kutsuivat näiden tiimien toimintaa vastuulliseksi autonomiaksi.¹

Koneistamisella hiilikaivostyöstä haluttiin turvallisempaa, kevyempää ja tuottavampaa. Samalla tiimillä ollut kokonaisvastuu pilkottiin palasiin ja työntekijät jäivät suorittamaan omaa tonttiaan itsenäisesti. Näin yhteys muihin katosi eikä kokonaiskuva työn etenemisestä ei enää syntynyt. Uusi systeemi vaati siis esimiehiä, jotka näkivät kokonaisuuden ja välittivät tietoa, joka samalla vähensi työntekijöiden ja tiimin vastuunottoa.

Teknistymisen mukanaan tuoma työn yksipuolistuminen ei muuttanut pelkästään työntekijöiden suhdetta työhön, vaan myös työn sosiaalista luonnetta. Tiimit olivat olleet sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lähde, sillä vanhassa tiimimallissa oma porukka oli tarjonnut työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työnteon tapaansa. Kun yksilöiden ja tiimin vastuu oleellisesti pienenevät koneistamisen myötä, niin motivaatio, työtyytyväisyys kuin työtehokin laskevat dramaattisesti. Työntekijästä tuli koneen osa. Tristin ja Bamforthin tutkimuksen myötä ymmärrettiin, mikä arvo on sillä, että ihmiset kokevat olevansa itse vastuussa työstään.

Työntekijät olivat täysin kykeneväisiä ottamaan vastuuta ennen koneellistamista, joten syypää sitoutumisen heikentymiseen löytyy ennemmin järjestelmästä kuin yksilöistä.

Tämän vuoksi pelkkä itsensä johtaminen ei riitä, kun tavoitellaan itseorganisoituvaa systeemiä. Järjestelmä on muutettava yhteisöllisyyttä tukevaksi.

2.1 Muutoksen askelmerkkejä

Tässä luvussa keskitymme muutoksen tekemiseen. Hiilikaivoksissa muutos ei sujunut suunnitelmien mukaan, sillä työmiehet reagoivat ylhäältä päin tulleen ja johtajien valtaa lisäävään muutokseen negatiivisesti. Miten tapahtuu muutos hierarkiasta kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota – oikeammin?

Ensimmäiseksi tarvitaan panostusta ja pitkäjänteistä sitoutumista

Muutos perinteisestä johtamismallista kohti yhteisöohjautuvuutta on radikaali askel. Se vaatii niin johtamisuskomusten, asenteiden ja toimintatapojen kuin rakenteiden, prosessien ja käytänteidenkin miettimistä uusiksi. Kaikki ei suinkaan muutu yhdessä yössä tai mene kokonaan uusiksi. Haluamme olla rehellisiä: muutos vaatii työntekoa ja aikaa.

Otetaanpa pieni ajatusleikki. Kuinka helposti ihmisen ajattelu- ja toimintatapa muuttuu?

Mitä se vaatii? Kauanko se vie aikaa? Entäpä jos henkilö ei näe tarvetta ajatusmallinsa ja toimintatapojensa uudelleenarvointiin, kuinka paljon aikaa sil-

loin tarvitaan? Autonomisen tiimin jäsenet hiilikaivoksilla harjoittelivat kutakin työvaihetta kahden viikon ajan. Kuinka paljon sinä ja koko organisaatio olette valmiita panostamaan muutokseen?

Kuten yllä olevat kysymykset osoittavat, muutos ei ole välttämättä helppo tai suoraviivainen edes yhden ihmisen kohdalla. Saati sitten kun kyse on organisaatioista. Henkilöstö voi muodostaa klikkejä edistämään tai vastustamaan uusia ajatusmalleja. He voivat asettua tiiminä tai vanhojen kollegojen verkostona poikkitelein tai myötäkarvaan suhteessa muutokseen. On helppo ymmärtää, että suuren joukon osallistuessa keskusteluun näkemyksiä syntyy suuntaan ja toiseen.

Eräässä muutosprojektissa rakennusyrityksen johto ja henkilöstö olivat uuden johtamismallin takana, mutta aluejohto ei nähnyt erityistä tarvetta johtamistavan muuttamiselle. He olivat tyytyväisiä nykytilanteeseen. No tarvitaanko sitten muutosta? Kuka on oikeassa ja kenellä on valta päättää, mitä tarvitaan? Onko muutoksen kannattajilla moraalista oikeutta vaatia muu-
tosta? Muutos on usein myös valtapeliä erilaisten näkemysten välillä. Muutos-
tarve pyritään usein ilmaisemaan välttämättömyytenä ja silloin käy niin, että ne jotka eivät ole puolellamme, ovat muutosvastarintaisia.

Muutosvastarinta on hämäävä termi. Sitä käyttävät muutoksen kannattajat eli muutosagentit niistä henkilöistä, jotka kehtaavat kyseenalaistaa muutosagenttien toiveet. Tästä näkökulmasta muutosvastarinta on retoriikkaa, puheenparsi, jolla pyritään leimaamaan kyseenalaistajat negatiivisiksi valittajiksi. Oikeasti kyse voi olla valtapelistä. Vaikka ruotsalaista ”diskuteerausta” kritisoidaan usein Suomessa, osallistava muutos edellyttää, että muutosvalmius lähtee porukasta. Jos henkilöstö näkee tarpeen muutokseen ja saa sen suunnitella, he tuskin sitä vastustavat.

Rakennusyrityksen tapauksessa toimitusjohtajan ja ulkopuolisten kanssa keskusteltiin kokonainen vuosi. Vasta sitten päästiin siihen pisteeseen, että aluejohto (joka hallinnoi omaa valtakuntaansa ja mielellään optimoi asiat itselleen suotuisaksi) näki pientä muutostarvetta, mutta ei tiennyt mitä tehdä. Vasta toisena vuonna, kun johtoryhmä rohkeni todeta ääneen, ettei alueiden sooloilua voida kaikilta osin hyväksyä, päästiin asian ytimeen: mitkä ovat vaihtoehtoiset toimintatavat ja miten niitä voisi kokeilla? Muutoksen kohteena oli koko systeemi: alue, paikalliset yksiköt, tiimit ja niiden työntekijät sekä työntekoon liittyvät viralliset ja epäviralliset prosessit ja käytänteet. Tässäkin muutoksessa oli mukana kymmeniä ihmisiä, ja kyse oli heidän suhteidensa muuttamisesta – ei yhden aluejohtajan kehittämisestä.

Tällä haluamme hellävaraisesti haastaa organisaatiomuutokseen suhtautumisen. Ajatellaanpa vaikka sadan hengen organisaatiota, jonka muutoshanketta johtaa henkilö, joka saa käyttää siihen juhlat 20 prosenttia työajastaan.

Ymmärrämme kaikki, että se ei riitä. Muutoksen ja todellisen vaikutuksen saavuttamiseksi tarvitaan panostusta. Ajankäytöstä voi tulla muutoksen merkittävään kompastuskivi.

Aikapanoituksen on oltava myös pitkäkestoista. Muutosprosessit keskiuurrissakin yrityksissä vievät useimmiten vuosia, eivät kuukausia. Erityisesti matkan alussa vaaditaan kärsivällisyyttä ja puurtamista, jotta saadaan aikaan koko organisaation laajuista sitoutumista. On tärkeää myös kartuttaa ymmärrystä siitä, miten muutosta juuri tässä yrityksessä kannattaa edistää.

Muutoksen infrastruktuuri

Muutoshanke hierarkiasta kohti yhteisöohjautuvuutta tarvitsee tuekseen kokonaisen infrastruktuurin. Sana on latinaa, ja tarkoittaa perustaa, alusrakennetta. Muutoksella on siis oltava tukeva alusta. Mistä muutosalusta sitten koostuu?

Muutoshankkeella on oltava johdon tuki. Jos johdolla ei ole sitoutumista kehittämiseen ja halua panostaa siihen, kannattaa miettiä, miksi tätä tehdään. Mikäli taas valtaapitävät ovat muutoksen kannalla, on yksi onnistumisen edellytyksistä jo saavutettu. Johdosta joku tai jotkut voivat olla hankkeen sponsoreita, selkeitä tukijoita. Toisaalta tuen pitää olla myös aktiivista. Johdolla täytyy olla kykyä ja halua aidosti osallistua, ymmärtää, antaa reunaehdoja ja poistaa esteitä muutoksen tieltä. Toisaalta jos työntekijät eivät ole muutoksessa mukana, jää organisaatiomuutos helposti vain johdon laatikkoleikiksi. Tällöin laatikot liikkuvat ja ihmiset vaihtavat tiimejä, mutta mikään käytännön työssä ei muutu. Eräässä hierarkkisessa organisaatiossa johtoryhmä oli hyvinkin aktiivinen muutoksen suhteen – mutta henkilöstö kyseli vielä vuosi hankkeen alkamisen jälkeen yhä uudelleen syitä koko muutokselle. Henkilöstön on päästävä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa pohtimaan nykytilannetta, muutoksen syitä ja tulevaisuuden ratkaisuja.

Operatiivisesti muutosta ovat toteuttamassa yleensä muut kuin johdon jäsenet. Optimitilanteessa muutosta orkestroi kourallinen ihmisiä, jotka voivat käyttää suurimman osan työajastaan muutoksen edistämiseen. Heistä voi muodostua muutosryhmä, jonka jäsenten on hyvä tulla eri puolilta organisaatiota (ei siis pelkästään keskijohdosta tai HR:stä). Tarvitaan ymmärrystä tavalisen työn sisällöstä, organisaation sisäpolitiikasta, kykyä kohdata ihmisiä sekä ymmärrystä muutosjohtamisesta. Muutosryhmä on siis aito moniosaajatiimi, jonka työn kohteena on muutos ja organisaation kehittäminen. Usein muutostiimin vastuulle jää sekä johdon että henkilöstön välissä taiteilu sekä molempien jatkuva houkuttelemisen mukaan muutokseen ja sen tekemiseen.

Onneksi kaikkea tätä ei tarvitse osata heti alussa ja kaikkien ryhmän jäsenten ei tarvitse hallita kaikkia osa-alueita. He toimivat aitona moniosaajatiiminä, jossa tehdään töitä yhdessä ja toisten osaamista hyödyntäen yhteisen

päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi myös muutosryhmällä ja sen jäsenillä on oikeus oppia ja kehittyä muutoksen aikana.

Muutoksen luonteenpiirteitä

Muutoksen orkestroinnissa on hyvä muistaa, että muutos ei ole lineaarinen ja eristetty, vaan luonteeltaan dynaamista vuorovaikutusta ja koko systeemiin vaikuttavaa tekemistä. Muutos ei siis ole projekti, jossa voidaan tietoisesti ja täsmällisesti etukäteen valita mikä muuttuu seuraavaksi ja miten. Sen sijaan siihen sisältyy edistystä ja taantumusta, nopeita ja hitaita vaiheita, oppimista ja poisoppimista, ulospäin ja sisäänpäin suuntautumista sekä ennakoituja ja ennakoinnattomia lopputulemia.

Muutos ei myöskään tapahdu tyhjiössä, vaan organisaatioilla on aina rajapintoja muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin. Organisaatiomuutos näkyy usein myös ulkoisten sidosryhmien suuntaan tavalla tai toisella, mikä puolestaan asettaa vaatimuksia tai kannustaa tietyn suuntaiseen edistymiseen tai hidastumiseen. Tällä haluamme korostaa, että muutos ei ole vain organisaation sisäinen asia, vaan se koskettaa kaikkia sidosryhmiä, erityisesti asiakkaita. Nykyisin asiakas onkin usein muutoksen keskiössä, sen alkulähde.

Edellä mainitun rakennusfirman aluejohto oli sitä mieltä, että henkilöstö on suhteellisen laiskaa ja vastuutonta porukkaa, ja siksi heitä pitää johtaa isällisellä otteella. Asiakkaat sen sijaan kertoivat, että työntekijät ovat itsenäisiä toimijoita, mutta heillä ei ole aina tarvittavia tietoja työmaasta itsenäisen päätöksenteon ja asiakastyön tueksi. Nyt sormi kääntyikin osoittamaan työnjohtoa ja heidän suhdettaan asiakkaaseen – oikean ja ajantasaisen tiedon on synnyttävä heidän yhteistyöstään. Muutos ei tapahdu tyhjiössä, vaan oman yrityksen ulkopuolinen ympäristö (ekosysteemi) on otettava huomioon.

Muutos yhteisöohjautuvuuteen ei siis tapahdu yhdellä ”käyttöönottoprojektilla”, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä ja sitoutumista. Se tarkoittaa jatkuvaa yrittämistä, kokeiluista oppimista ja useita muutosaaltoja. Muutosta ei siis tehdä vain inspiraation vallassa, vaan perspiraation kautta eli pitkäjänteisellä työllä, ja se sisältää onnistumisia ja epäonnistumisia.

Pitkäjänteinen kehittäminen valmistaa organisaatiota ja sen jäseniä kohtaamaan muutosprojektin jälkeisen karun todellisuuden: muutokset seuraavat toisiaan. Organisaation kehittämistä ei saatukaan valmiiksi, vaan päädyttiinkin jatkuvan kehittämisen loputtomaan kurimukseen. Jos organisaation kaikkia jäseniä ei ole osallistettu muutoksessa tavalla tai toisella, tätä kokemusta jatkuvasta muutoksesta ei saada normalisoitua. Näin matkapahoinvointi jatkuu sen sijaan että matkantekoon totuttaisiin jo matkan alkuvaiheessa.

Muutosprosessilla on siis tavoitteita myös liittyen siihen, miten muutosta viedään eteenpäin. Tehdäänkö muutos dialogisesti vai sanellen? Paljonko ns.

”rivityöntekijöitä” otetaan mukaan ja miten nopeasti? Osallistetaanko organisaation ulkopuolisia tahoja heti vai vasta vähän myöhemmin? Miten muutoksesta kommunikoidaan asiakkaille? Muutoshanke itsessään valmistaa tulevaan sekä opettaa ihmisiä toimimaan ja ajattelemaan uudella tavalla. Se parhaimmillaan voimaannuttaa työntekijöitä ohjaamaan muutosta ja ottamaan omistajuutta oman työn kehittämisestä. Samalla se voi tehdä osallistavista organisaatiokäytänteistä ja niiden kehittämisestä kulttuurillisesti hyväksytyjä. Lisäksi se valmistaa organisaation ulkoisia sidosryhmiä tulevaan sekä normalisoi muutosta pysyvänä osana jo alkanutta ja tulevaa arkea.

Muutos koskee koko organisaatiota

Muutos koskee koko organisaatiota holistisesti. Usein tunnutaan ajattelevan, että muutos on vain jonkinlainen HR-prosessien ja johtamisjärjestelmän muutos. Uudenlainen tapa tehdä töitä kuitenkin heijastuu (erityisesti myöhemässä vaiheessa muutosprosessia) koko organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Sille altistuvat niin organisaation strategia kuin viralliset rakenteetkin, se muuttaa työnteon prosesseja ja sitä kautta IT-järjestelmiä. Se vaatii uudenlaista osaamista kaikilta työntekijöiltä ja näin uudenlaisia oppimisen ympärille rakennettuja työyhteisöjä. Se vaatii myös uudenlaista toimintaa yrityksen budjetointi-, riskienhallinta- ja lakiyksiköiltä. Muutos yhteisöohjautuvuuteen ei siis ole yhtä organisaationosaa koskeva paikallinen leikkaus, vaan systeeminen ja läpitunkeva vitamiinilisä.²

Muutos vaatii sekä uudenlaista ajattelua että uudenlaista toimintaa, ja molemmat vaikuttavat toisiinsa. Uudenlainen ajattelu informoi uutta toimintaa ja uudenlainen toiminta tuo mukanaan uuden kokemuksen ja ajattelun. Muutosta voidaan siis edistää tuomalla uusia työkaluja arjen toimintaan ja keskustelemalla uuden toiminnan periaatteista yhteisesti.

Muutos skaalautuu yhtä nopeasti kuin ajatus ja toiminta leviävät: tulee uudelle altistumista, jatkuvaa toistoa, asioiden unohtumista ja niiden uudelleen muistamista, vastustusta ja toisaalta innostusta. Yksi tapa ajatella muutoksen etenemistä on miettiä, kuinka nopeasti tarvittavat määrät merkityksellisiä ja ajatuksia muovaavia keskusteluita saadaan käytyä kaikkien organisaation jäsenten kanssa. Kysymys onkin siitä, millä aikavälillä perustavanlaatuiset olettamat saadaan muuttumaan riittävästi mahdollistamaan uuden järjestelmän toimintaa. Tällaisia yhteisöohjautuvuuden haastamia olettamia ovat vaikkapa olettaa ihmisistä rangaistuksen välttelijöinä tai olettaa siitä, että lähtökohtaisesti ei voida luottaa siihen, että ihmiset pyrkisivät tekemään työnsä hyvin. Näin oli esimerkiksi yllä mainitun rakennusyrityksen tapauksessa: työntekijöihin ei luotettu.

Eräässä julkishallinnon organisaatiossa puolestaan yllätyttiin, kun työnteki-

jöiden joukosta haettiin osallistujia omien tiimien muutosagenteiksi, ja vapaaehtoisia ilmoittautui paljon tarvittavaa enemmän. Usein voi olla, että henkiöstö on totutettu passiiviseksi ja he vain odottavat tilaisuutta tarttua toimeen. Tämä on näkynyt useassa muutoshankkeessa.³

Suurissa organisaatioissa muutoskeskusteluiden määrä kipuaa nopeasti tuhansiin. Tällaista määrää keskusteluita ei voi odottaa missään järkevässä ajassa pieneltä ryhmältä ihmisiä. Siksi muutoksen skaalaaminen vaatii aktiivisten keskustelijoiden ja myötävaikuttajien määrän lisäämistä. Muutosryhmä luonnollisesti käy näitä keskusteluita, mutta skaalaaminen vaatii myös muita ihmisiä mukaan keskusteluun, levittämään uutta ajattelua ja toimintatapoja. Muutosnopeuden ja skaalautumisen voi siis mieltää yhtä nopeaksi kuin tahdin, jolla kahdenkeskiset ja oikeanlaiset keskustelut etenevät ja toistuvat.

Yhteisöohjautuvuuden idea pitää siis saada välittymään koko organisaatioon. Koko organisaatio täytyy saada osallistettua tavalla tai toisella. Tähän tarvitaan ennen kaikkea vuorovaikutusta. Ihmisten näkemyksillä pitää olla arvoa. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä, hän näkee, että häntä ja hänen mielipiteitään arvostetaan. Toisaalta myös vanhakantaisella yksisuuntaisella viestinnällä – kuukausitiedotteet, massasähköpostit ja -luennot – on paikkansa. Oikein suunniteltu viestintä on yksi muutoksen keskeisistä tarpeista, mutta samalla on muistettava, että viestinnällä harvoin saadaan aikaan käytännön muutosta toiminnassa.

Muutos on tunnettyötä

Uusien ajatusmallien omaksuminen ei ole aina helppoa. Ihmisillä voi olla hyvin tunneperäinen suhtautuminen omaan työhönsä ja asemaansa. Työnteko, ammatti, asema ja työpaikka ovat osa identiteettiä. Tämä osoittaa sen, että ihmiset välittävät työstään ja sen tekemisen tavoista. Identiteetti voi siis olla muodostunut nykyisenkaltaisen työn ja sen tekemisen tavan ympärille. Keski-johdossa esiin tulee usein myös käsitys omasta arvosta ja asemasta organisaation hierarkiassa. Tältä pohjalta on entistä helpompi ymmärtää, että ihmisten ja ryhmien toimintatapojen muutokset vaativat vuorovaikutusta, ajattelua, suunnittelua ja yksilötasolle vietyjä vähitellen eteneviä kokeiluja.

Identiteetin lisäksi vanha tapa tehdä töitä tai vanha organisaatorakenne näkyvät usein myös organisaation palkkamalleissa ja siten ihmisten palkkapussissa. Muutos ei siis liity ainoastaan ihmisten identiteettiin ja ajattelu- ja toimintatavan muutokseen, vaan siihen sotkeutuu usein myös ihmisten pelko omasta toimeentulosta ja siten esimerkiksi perheen elintason laskemisesta. Suuret organisaatiomuutokset tuovat mukanaan suurta epävarmuutta ja pelkoa. Jos ura- ja palkkakehitys ei välttämättä olekaan enää lineaarista ja helposti ennustettavaa, luo se epävarmuutta toimeentulosta ja sosiaalisesta asemasta se-

kä niiden kehittymisestä. Nämä tuntemukset ovat täysin ymmärrettäviä ja ne on otettava huomioon muutoksen tekemisessä.

Erään pankin muutoshankkeessa yhdistettiin kaksi yksikköä. Kun kävi ilmi, että heidän käytössään on kolme tietojärjestelmää, joista yhdestä pitäisi päästä eroon, oli helppo havaita, että kymmenen hengen porukasta ainakaan kahta ei enää tarvittaisi. Tämän oivalluksen seurauksena muutoskeskustelut tyssäsivät irtisanomisten pelkoon.

Muutos täytyy tehdä ihmisiä ja heidän osaamistaan kunnioittavassa ilmapiiirissä. Tarkoitus ei ole sanella, miten työ tulisi tehdä, vaan osallistaa työn tekijöitä miettimään ja suunnittelemaan yhteisten organisaation laajuisten ongelmien ratkaisuja uudenlaisten toimintaperiaatteiden pohjalta. Nykyään käytetään yleisesti muutoksessa osallistavia työkaluja ja fasilitaattoreita. Siihen on selkeä syy: kun ihminen pääsee osallistumaan oman työnsä kehittämiseen, hän kokee tullessa kuulluksi ja nähdyksi.

Nähdyksi ja kuulluksi tulemisen perustarpeen tyydyttäminen näkyy yhteiskunnassa ja sen toiminnassa laajemminkin. Esimerkiksi kaupungeissa budjetointiin on haettu ideoita kaupunkilaisilta ja kaavoitukseen liittyen järjestetään yleisötilaisuuksia. Tarkoitus on voimaannuttaa ihmiset ottamaan aktiivinen rooli kaupunkinsa kehittämässä. Samalla tavalla organisaatiomuutoksessa kannustetaan työntekijöitä ottamaan hallintaan oma työnsä ja sen kehittäminen, tuntemaan omistajuutta, sekä ottamaan toimijuus organisaatiossa ja sen suuntaamisessa. Tämä koskee niin johtoa kuin työntekijöitäkin. Sen sijaan, että työlle alistutaan ja se otetaan annettuna ja muuttumattomana kokonaisuutena, mietitään, miten työtä tehdään, ja miksi sitä ylipäätään tehdään. Vastaukset näihin löytyvät yhteisestä dialogista.

Rohkea rokan syö

Moni saattaa ajatella, että on sulaa hulluutta tehdä jotain, ennen kuin on miettinyt mitä tekee. Mutta nykypäivänä organisaation muutostarve voi tulla niin pikaisesti tai olla niin akuutti, ettei vaihtoehtoja ole: on toimittava puutteellisin tiedoin ja taidoin epäselvässä tilanteessa. Ennakoimattomuus ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Ne ovat nykyisin toimintaympäristön ominaisuus, eivät poikkeustapaus. Epävarmuus ja turvattomuus eivät kuitenkaan ole sama asia. Keskeinen kysymys on: Miten kykenemme elämään turvallisesti tilanteessa, jossa epävarmuus ja ennakoimattomuus ovat toimintaympäristön ominaisuuksia? Muutoksen johtaminen tarkoittaa, että pitää löytää turvallisia tapoja elää epävarmuudessa.

Kaikki edellä mainittu on kompleksista, vaikeasti hallittavaa ja erittäin haastavaa työtä. Tärkeimpiä muutoksen katalysaattoreita onkin rohkeus muuttaa ja rohkeus muuttua. Se ei tarkoita sitä, että kannustaa muita ottamaan

”rohkean tiikerinloikan” kohti tuntematonta. Tällainen odotus on usein epärealistinen, sillä silloin puhutaan uskosta enemmän kuin kriittisestä ajattelusta. Moni ei ole valmis laittamaan peliin identiteettiään, elantoaan ja uraansa pelkän uskon varassa tapahtuvaan tiikerinloikkaan. Muutosryhmän työn ytimessä on turvallisuudentunteen ylläpitäminen, jotta rohkeus kokeiluihin säilyy.

Tämä vaatii niin henkilöstöltä, muutosryhmältä kuin organisaation johdolta rohkeutta toimia ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, vaikka ei olla vielä siihen täysin valmiita. Tämän rohkaisun takana on kriittinen analyysi nykyorganisaatioista ja suomalaisten käyttäytymisestä työyhteisöissä: työyhteisöissä pelataan usein varman päälle. Muutoksen perusominaisuus on kuitenkin epävarmuus, ja siksi turvallisuus on edellytys muutokselle.

2.2 Muutostyön arkea ja työkaluja

Muutostyökin on nimensä mukaisesti työtä. Kuten kuka tahansa muukin, muutosryhmä tulee päivittäin töihin ja alkaa edistää asioita. Heidän työnsä on ymmärtää työyhteisön arkea ja operatiivista työtä. Samaan aikaan heidän pitää pystyä näkemään koko työyhteisön toiminta helikopteriperspektiivistä.

Muutosryhmän työ

Käytännön työ muutosryhmässä on lähellä mitä tahansa moniulotteista ja haastavaa asiantuntijatyötä. He tekevät työntekijä- ja asiakashaastatteluita, etsivät organisaation kipukohtia sekä kirjaavat asiakkaiden, henkilöstön ja johdon ehdotuksia uusista käytänteistä. He arvioivat yhdessä sisäisten, ja joskus ulkoisten, sidosryhmien kanssa näiden kehityskohteiden tärkeysjärjestystä ja toisaalta tarvittavien muutoksien toteuttamiskelpoisuutta juuri siinä ajassa ja paikassa. Priorisoiduista kehitysalueista he työستävät yhtä aikaa vain rajallisia määriä osa-alueita, jotta työ aidosti edistyy ja fokus pysyy kirkkaana. Näiden painopistealueiden kehittämiseksi muutosryhmän jäsenet haastattelevat ja ymmärtävät tarkemmin alueen ongelmia ja ratkaisumahdollisuuksia yhdessä niiden ihmisten kanssa, jotka tekevät päivittäin työtään kyseisellä painopistealueella. Näin muutostyö etenee fokusoidusti, riittävällä aikapanostuksella, oikealla osaamisella sekä jatkuvasti priorisoiden ja kuunnellen muutoksen loppukäyttäjää eli yrityksen ”tavallisia” työntekijöitä ja myös yrityksen asiakkaita. Jos muutokset eivät näy tavassa jolla ”tavalliset” työntekijät tekevät töitä, on muutos jäänyt pelkän kalvosulkeisharjoituksen tasolle. Muutos siis tarkoittaa sitä, että jokin työnteon arjessa muuttuu yhdessä hahmoteltuun suuntaan.

Muutosryhmä ei ainoastaan tee muutosta vaan toimii myös sen esimerkkinä. Mikäli tavoitteena on vaikkapa lisätä työpaikan demokraattisia käytänteitä,

olisi hassua päättää seuraavista työtehtävistä muutosryhmän sisällä perinteisen autoritaarisesti. Jos taas tavoitellaan läpinäkyvyyttä, jo muutosryhmän työn on hyvä olla kauttaaltaan läpinäkyvää.

Muutosryhmän organisoinnissa hyödynnetään usein ketteriä toimintatapoja ja työvälineitä. Näitä ovat esimerkiksi kahden viikon sprinteissä eteneminen sekä tiimin työskentelytapojen reflektointi retrospektiiveissä. Olennaista onkin siis edistää työtä kokeillen ja yhteistyössä muun organisaation kanssa. Työtä priorisoidaan jatkuvasti ja sen etenemisestä kerrotaan läpinäkyvästi. Lisäksi retrospektiivien kautta haetaan tietoa siitä, miten muutosryhmän itsensä toimintaa voisi parantaa. Yksi keskeinen muutosryhmän työtehtävä onkin siis kehittää omaa toimintaansa ryhmän jäsenten, organisaation sekä sen asiakkaiden tarpeita paremmin huomioivaksi. Organisaatiokehitys ei siis koske vain muuta organisaatiota, vaan myös muutosryhmää itseänsä.

Miten sitten tiedetään missä järjestyksessä asioita kannattaa tehdä ja mitä priorisoida painopistealueiksi? Muutokselle on hyvä luoda jonkinlainen muutokartta, joka kertoo toimijoiden suhteista ja aikataulusta. Aivan pieniä organisaatioita lukuun ottamatta muutokartta on hyvä luoda suoraan ainakin pariksi vuodeksi eteenpäin. Muutokartan on oltava realistinen: mitä tapahtuu ensin, mitä sitten, mitkä ovat sen jälkeen mahdollisia askelia. Muutokartan lisäksi voidaan tehdä myös niin sanottu systeemikartta. Tällöin muodostetaan holistinen systeeminen näkemys siitä, mitkä ovat eri painopistealueiden väliset suhteet. Sen tarkoitus on helpottaa ongelmien juurisyyanalyysjä sekä muutos-hankkeen seuraavien painopistealueiden valitsemista.

Muutos- ja systeemikartta

Kuten edellä on todettu, muutos on systeeminen ja epälineaarinen. Tällä myrskyiselläkin matkalla suuntaa näyttävät muutos- ja systeemikartat. Näistä kartoista tekee erikoisia se, että molemmat kartat päivittyvät jatkuvasti uuden tiedon myötä. Ollaan siis matkalla tuntemattomassa ja samalla kartoittamassa tätä tuntematonta. Muutosmatka pitää pystyä kuvittelemaan. Tätä mielikuvitusharjoitusta tukevat muutos- ja systeemikartta.

Itseorganisoitumisen tukeminen poikkeaa radikaalisti perinteisestä muutosmatkasta, jossa johto määrittää muutoksen etukäteen. Muutoksen eteneminen ei ole lineaarinen tiekartta. Muutokartan⁴ idea on tuoda esiin vaihtoehtoisia etenemistapoja ja erilaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa muutokseen. Kaikkia tekijöitä ei voi millään ennakoida, joten muutokartan tärkein ominaisuus on sen muunneltavuus. Muutokartta elää kahden-kolmen kuukauden sykleissä. Se muistuttaa tehdystä matkasta ja näyttää, mitä seuraavaksi on edessä. Jopa tavoite voi muuttua matkan varrella. On täysin luontevaa, että aluksi määriteltä päämäärä ”Me olemme yhteisöohjautuva organisaatio kolmen vuo-

den kuluttua.” muuntuukin muotoon ”Lisäämme yhteisöohjautuvuutta vuoden sykleissä.”, jolloin matka on jaoteltu pienempiin askeliin. Muutosmatka on jokaiselle organisaatiolle ainutlaatuinen, ja se on aina tilannesidonnainen.

Muutokarttaan liittyy oleellisesti kolme piirrettä: suhteiden kuvaaminen, ihon alle meneminen ja ei-lineaarisuus.

Muutokartasta tekee hyödyllisen vasta osatekijöiden moninaisten suhteiden kuvaaminen. Todellisuus mielletään helposti valmiina ”asioina”, mutta tärkeämpää muutoshankkeessa on tarkastella asioiden välisiä suhteita ja niiden muuttumista. Muutokarttaan ei ole yhtä mallia. Se voi olla Excel, vuokaavio tai mikä tahansa visualisoitu esitystapa, mutta perustarkoitus on aina sama: tuoda esiin muutoksen osatekijöitä.

Muutokartan toinen tärkeä piirre on kuvata muutosta kahdella tasolla: ihon alla ja ihon päällä. Ihon päältä eli ihmisen ulkopuolelta löytyvät ympäristön, systeemin, prosessien ja rakenteiden muutos. Yhtä tärkeää on mennä ihon alle eli kuvata ihmisyhteisön muutos: millaisia tunteita asiaan liittyy, millaista käyttäytymisen ja toimintatapojen kehittymistä voisi olla, ja millaiset mentaaliset mallit ja uskomukset ohjaavat työyhteisön jäsenten ymmärrystä organisoitumisesta. Esimerkiksi hyvin vahvat johtajakeskeiset uskomukset (”pitäähän jonkun tehdä päätös ja kantaa vastuu”) estävät tehokkaasti muunlaisten mahdollisuuksien kuvittelemisen.

Kolmanneksi, kuten on jo todettu, muutos ei ole lineaarinen. Se ei ole lineaarinen eteenkään silloin kun se todella toteutetaan työyhteisön jäsenten kanssa. Hanke luultavasti päättyy eri paikkaan, kuin mitä alussa kuviteltiin. Se ei tarkoita, että muutos olisi kaoottinen, mutta se on ennustamaton. Tietty määrä kaotettisuutta tarkoittaa uusien yhdistymisten ja suhteiden rakentumista – siksi sitä on sallittava ja siedettävä. Ihmiset ovat eri tahtisia: alttiita, ei-alttiita, he voivat olla täysin keskittyneitä muutokseen tai sitten heillä on muita intressejä juuri sillä hetkellä.

Eräässä julkisen puolen organisaatiossa muodostettiin aina 2–3 kuukauden ja 6 kuukauden näkemys rinnakkain. Lyhyemmän tähtäimen karttaan oli aikataulutettu eri ryhmien tapaamisia ja tavoitteita, ja pidemmän aikavälin karttaan hahmotettiin jatkoaskelia. Tämä oli muutoshankkeen realiteetti, jonka kanssa elettiin. Koko hankkeen päämäärät oli kirjattu selkeästi yhdelle kuvalle, ja kartoilla pyrittiin koko ajan varmistamaan, että kaikki kulkivat oikeaan suuntaan.

Muutokartan lisäksi voidaan luoda *systemikartta*⁵, jossa kuvataan eri organisaation osien systeemisiä riippuvuuksia toisistaan. Esimerkiksi jos tavoitteena on projektityön sirpaleisuuden vähentäminen, huomataan sen usein johtuvan projektien resursoinnista, joka taas voi liittyä esimerkiksi esihenkilörakenteisiin, funktionaalisiin tiimirakenteisiin tai myyntimalliin, aina organisaation

mukaan. Toisaalta taas myyntimalli voi liittyä esihenkilörakenteisiin ja palkitsemisjärjestelmiin. Nämä ristiin kytkennät ja eräänlaiset vaikuttavuuskierteet takaavat sen, että muutos yhdessä osassa organisaatiota vaikuttaa myös toisten toimintaan. Systeemikartta auttaa hahmottamaan näitä ristiin kytkentöjä ja ottamaan nämä systeemiset ristiliitokset huomioon muutostartta rakentaessa.

Jokainen organisaatio on omanlaisensa systeemi ja siksi jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa systeemikartta. Vaikka systeemikartta auttaakin hahmottamaan keskinäisriippuvuuksia, ei se silti koskaan kuvaa organisaation toimintaa ja prosessien liittymäpintoja täydellisesti. Se on pelkistymä ja tekijöidensä sen hetkinen ymmärrys siitä, miten asiat liittyvät toisiinsa. Siksi ei ole mahdollista täsmällisesti ennustaa, mikä tekijä vaikuttaa mihinkin, ja mitä vaikutuksia eri osiin tehdyillä muutoksilla oikeasti on. Ainoa tapa saada aitoa ymmärrystä on kokeilla ja sitten tarkastella ympäristöä: kun aletaan toimia toisella tavalla, on havainnoitava sen vaikutuksia muuhun systeemiin. Näin systeemikartta päivittyy ja informoi jatkuvasti muutostartan päivittämistä, mikä puolestaan informoi muutosryhmän priorisointia ja toimintaa.

Eräässä julkishallinnon organisaatiossa luotiin systeemikartta yhdessä ylimmän johdon ja muutosryhmän kanssa, jolloin päästiin käsiksi organisaation keskeisiin kipukohtiin ja niiden välisiin riippuvuussuhteisiin. Samalla saatiin yhteisymmärryksessä keskusteltua siitä, mitkä ovat ensimmäisiä fokusalueita organisaatiokehittämisessä. Systeemikartan avulla huomattiin esimerkiksi se, että jos esihenkilösuhteita ei muuteta ja keskitetä uudessa ketteryyttä tavoittelevassa organisaatiossa, tulevat resursointiongelmat jatkumaan myös tulevaisuudessa monimutkaisten esihenkilörakenteiden vuoksi. Tällöin uudet moniosaajatiimit eivät pääsisi oikeasti tekemään arjessaan tiimityötä vaan joutuisivat jatkamaan useiden projektien edistämistä yhtä aikaa. Tässä tapauksessa systeemikartan avulla tunnistettiin, että ketteröitymisen ja työn läpivirtausaikojen parantamisen keskeisin pullonkaula olikin resursointi ja esihenkilösuhteiden monimutkaisuus eikä tiimien ketterien toimintatapojen osaaminen, kuten oli alun perin ajateltu.

2.3 Kokeiluilla ja piloteilla alkuun

Kuten aiemmin on jo todettu, muutosta kannattaa edistää jatkuvasti priorisoiden ja kokeillen. Voi olla kuitenkin vaikeaa päättää mistä ja miten lähteä liikkeelle. Mistä osa-alueelta kannattaa lähteä liikkeelle? Mikä on sopivan kokoinen kokeilu? Miten kokeilut suunnitellaan?

Priorisointi perustuu tunnistettuihin ja validoituihin muutostarpeisiin. Organisaatiokehitystä ei päätetä vain fiilispohjalta vaan myös tietoon pohjautuen.

Tarvitaan haastatteluaineistoa ja kvantitatiivisia mittareita, joiden perusteella tehdään päätöksiä muutostarpeista niin liiketoiminnan, asiakkaiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Tämä kerätty ymmärrys yhdistettynä muutos- ja systeemikarttaan ohjaa kokeilujen priorisointia. Näin tavoitteena on etsiä pienimpiä mahdollisia toimivia pilotteja, jotka vievät systeemiä eteenpäin.

Joskus yksittäiset kokeilut voivat riittää, mutta joskus tarvitaan useita eri osa-alueilla tapahtuvia yhtäaikaista kokeiluja. Esimerkiksi voi olla vähäistä hyötyä kokeilla tiimin työtapojen reflektointiin keskittyvää retrospektiivi-käytännettä, jos sen seurauksena syntyviä kehitysehdotuksia ei voida viedä eteenpäin esimerkiksi ajankäytöllisistä tai poliittisista syistä. Näin kokeilu törmää välittömästi ongelmiin johtuen systeemistä keskinäisriippuvuuksista. Sen sijaan esimerkiksi systeemikarttaa ja haastatteluaineistoa hyödyntäen voidaan tunnistaa jo etukäteen, että retrospektiivi tulee vaatimaan aikaa, joten ajan resursointi täytyy varmistaa ennen kokeilun aloittamista. Retrospektiivi-käytänne kannattaa siis yhdistää työajan uudelleen järjestelyä sallivan kokeilun kanssa.

Kokeiluissa on se hyvä puoli, että niistä voi aina palata taaksepäin. Näin mielikuvassa ei olekaan hyppy tuntemattoman lämpötilan kylpyammeeseen vaan varpaan kastaminen veteen, jonka jälkeen lämpötilaa voi säätää itselleen sopivaksi. Tarvittaessa kylpy voidaan jättää myös ottamatta tai sieltä nousta aikaisin, jos mieli muuttuu. Näin varmistamme, että voimme palata vanhaan ilman poliittista tappiota, kasvojen menettämistä tai muuten vaan nolostumista. Samalla kokeiluja suunnitellessa harjoitellaan työn kehittämisen taitoja ja siihen tarvittavaa rohkeutta. Samalla näytetään, että muutoksia saa oikeasti tehdä eikä kyse ole vain juhlapuheista.

Mitä jos kokeilu epäonnistuu? Se ei haittaa! Jos jokin ei toimi kerralla, ei se tarkoita, että se pitäisi hylätä kokonaan. Sen sijaan kokeilun opeista voidaan iteroida seuraava kokeilun versio tai todeta, että tällä kertaa siirrytään kokeilemaan jollakin toisella painopistealueella. Toisaalta jos kokeilu onnistuu hyvin, voi sitä kuitenkin edelleen jollakin tavalla parantaa. Iteratiivisuuden ja jatkuvan parantamisen käsite koskee siis myös kokeiluja ja koko kokeiluin toteutettua organisaatiomuutosta, jota tässä suosittelemme.

Yksittäiset kokeilut kannattaa puolestaan suunnitella niiden ihmisten kanssa, joita kokeilut koskevat. Heillä on yleensä hyvä käsitys siitä, miten toimintaa kannattaisi kehittää. Samalla varmistetaan myötämielisyys kokeilulle kun siihen on päästy vaikuttamaan ja syntyy kokemus siitä, että on tullut kuulluksi. Kokeiluja suunnitellessa muutokset ponnistavat siis niin henkilöstön kuin johdonkin tarpeista ja niiden eteenpäinviemisestä päätetään yhdessä. Kokeilujen tulokset tulee myös katsastaa yhdessä, jotta sekä henkilöstö että johto voivat oppia niistä ja päättää yhdessä jatkotoimenpiteistä. Samalla tämä toimintatapa kaventaa koettua valtaetäisyyttä (power distance) organisaatiossa.

Moderni organisaatiokehitys on siis kokeilevaa, tietoon pohjautuvaa, dialogisesti toteutettua ja iteratiivista organisaatiokehitystä. Nykyään puhutaankin organisaatiomuotoilusta, jossa palvelumuotoilun keinoin räätälöidään juuri kyseisen organisaation tarpeeseen sopivia organisaatorakenteita, -prosesseja ja -käytänteitä.

2.4 Engelsin paussi

Varsinaisen muutoksen aikana organisaation toimivuus tai tehokkuus voi jopa laskea. Ilmiöstä käytetään nimeä Engelsin paussi. Käsite tulee Friedrich Engelsiltä, joka tarkoitti sillä sitä teollisen vallankumouksen ajanjaksoa, jolloin koneistumisen myötä suuri määrä ihmisiä menetti toimeentulonsa ennen kuin olosuhteet alkoivat yhteiskunnassa heille taas parantua. Termi kuvaa uusien toimintatapojen soveltamisen vaihetta, jonka aikana toiminta saattaa väliaikaisesti hidastua tai heikentyä, kun uusia tapoja vasta opetellaan.⁶ Tällaisessa tilanteessa on erityinen houkutus palata vanhaan, tunnettuun ja ”toimivaan” toimintamalliin. Erityisesti tässä tilassa johdon ja työntekijöiden sitoumus ja osaaminen laitetaan koetukselle. Osataanko tiedostaa se, että houkutus palata vanhaan on illuusio ja eräänlainen seireenin kutsuhuuto?

Kun kaksi erilaista systeemiä – kuten hierarkia ja yhteisöohjautuvuus – kohtaavat, on syytä ymmärtää tunteiden, tunneilmapiiirin ja ihmisen muutosvalmiuden yhteys. Siirtymävaihe pitää sisällään turhautumista, neuvottomuutta ja ristiriitoja. Tämä on tärkeä tiedostaa, jotta muutoksen ei kuvitella epäonnistuneen siinä vaiheessa, kun ihmiset ovat siirtymässä vanhasta uuteen.

Yhdysvaltalainen ydinsukellusvene USS Santa Fé siirtyi perinteisestä johtamismallista hajautettuun johtamiseen. Komentaja Marquet kuvaa kirjassaan Turn the Ship Around, kuinka alku oli kankeaa: miehistö ei ollut tottunut tekemään itsenäisiä päätöksiä. Vaikka he saivat kaiken tarvitsemansa informaation, oli jo pelkästään sukelluskäskyn antaminen – joka oli ollut kapteenin tehtävä – lähes pakottamista vaativa suoritus. Uuteen liittyvän epäröinnin takia muutos tehdään usein vasta kun on pakko. Eräässä kirjanpitotoimistossa uudet tuurauskäytännöt sovittiin kuukausia etukäteen, mutta sijaistettavien tehtävien harjoittelu jätettiin aivan viime tintaan – oli helpompi tehdä niin kuin ennenkin, koska uuden systeemin haltuunotto olisi vaatinut hieman aikaa.

Nykyaikaisessa muutosajattelussa on syytä osata tehdä ero muutoksen ja kehittymisen välille. Muutos tarkoittaa, että jokin on eri lailla kuin ennen: kun osaa jonkin uuden taidon, kuten ajaa polkupyörää tai naapuri on rakentanut uuden vajan. Jos muutoksen määrittelee lopputuloksena – osata ajaa pyörää tai uusi vaja – varsinainen muuttumisen kehityskulku jää piiloon.⁷ Muutos kuvaa

lopputilannetta. Ketteryys, asiakassuuntautuneisuus, yhteisöohjautuvuus – ne ovat tavoitteita ja lopputuloksia.

Jos ajattelemme organisaatiota ihmisyhteisönä, joka on elävä organismi, sen muodonmuutos on kehittymistä ja tapahtuu sisältä käsin. Kehittyminen voi olla hidasta ja sisältää epäröintiä, epämääristä kehittelyä ja tutkiskelua. Muutoshankkeiden ongelmana on usein kärsimättömyys: halutaan nähdä muodonmuutoksen lopputulos heti. Vaikka umpikujat, erehdykset ja turhautuminen ovat merkkejä jatkuvasta liikkeestä ja kehityksestä, ne eivät ole vielä haluttu muutos. Esimerkiksi Futuricessa muutos ja kehittyminen ovat jatkuva ja normaali olotila. Muuttumattomuutta pidetään pikemminkin merkinä siitä, että organisaatio ei saa riittävästi signaaleja ja palautetta ulkomaailmasta. Tällaisissa tilanteissa omaa ajattelua lähdetään aktiivisesti validoimaan ja samalla hakemaan nykyisiä käsityksiä haastavia näkemyksiä ulkomaailmasta. Tämä pakottaa muuttamaan ja parantamaan toimintaa suhteessa sisäisiin ja ulkoihin vaatimuksiin, näin taaten organisaation uusiutumisen.

Kun epävarmuutta on ilmassa, ihmiset hakevat varmuutta ja selkeitä vastauksia. Tässä on houkutus langeta johtajuuden romanssiin: joku kertoo mitä, miten ja miksi tehdään. Mutta ylhäältä-alas ohjautuminen ei tietenkään ole tapa toteuttaa yhteisöohjautuvuutta.

2.5 Lopussa kiitos seisoo

Lopuksi haluamme rohkaista lukijaa: muutos lähtee pienestä siemenestä. Esimerkiksi käy Flora-margariininappi, josta syntyi täysin ennakoimaton muutos eräässä asiakasorganisaatiossa:

“Tukku ei jostain syystä toimittanut ravintolaamme Flora-annosnappeja. Se on aina laitettu leipäpusseihin, jotka lähtevät asiakkaalle mukaan noudettavan lounaan kanssa. Margariininappien puuttumista kun siinä porukalla ääneen pähkäiltiin, ruvettiin miettimään niiden tarpeellisuutta ylipäätään. Missään muuallakaan et saa levitetä leivän kaveriksi, jos noudat annoksen mukaan. Tarvitaanko sitä? Jokainen margariini on pakattu erilliseen, pieneen muovirasiaan, ja näistä luopumalla vähentäisimme muovijätteen määrää. Koronakurimuksessa siitä tulisi myös meille pieni rahansäästö. Päädyimme yhdessä siihen, että testimeilessä teemme leipäpusseja nyt ilman niitä ja seuraamme asiakaspalautetta.”

Näin pienestä esimerkistä lähtee tiimin yhteiskeskustelu, yhteisen päätöksenteon onnistumisen kokemus ja voimaantuminen.

Jos työyhteisösi haluaa tukea yksilöiden itseohjautuvuutta, ei pidä jäädä ”itsensä johtamisen” vangiksi, vaan avata katse kohti koko työyhteisöä. Yhteisöohjautuvuus painottaa, että työtä ei tehdä yksin. Kuten alussa totesimme Yuval Hararin suulla, historiasta on nähty, että vasta kommunikointi saa aikaan tehokasta yhteistyötä. Organisaatiot eivät suinkaan tavoittele mahdollisimman tehokasta itsensä johtamista, vaan pyrkivät rakentamaan systeemin, joka mahdollistaa sekä yksilöiden sisäisen motivaation että yhteistyön samanaikaisen onnistumisen.

Keskeistä tässä tavoitteessa on se, että systeemi luodaan jo alun alkaen yhdessä. Perinteiselle johtamiselle tämä voi olla haaste. Mutta kun perinteisen johtamisen eväät on syöty, olemme sellaisen todellisuuden ääressä, joka vaatii toisenlaisia periaatteita. Ei enää johtajakeskeistä hierarkiaa, jossa yksilöt toimivat yksin, vaan työyhteisön kokonaisuuden näkemistä. Muusikko Juha Tapion hittibiisin sanoin: ”Minä olen, kun sinä olet”.

Viitteet

- 1 Trist & Bamforth, 1951.
- 2 Aghina, Ahlback, De Smet, Lackey, Lurie, Murarka & Handscomb, 22.1.2018.
- 3 Esim. Favi ja Buurtrzorg (Laloux, 2014), Terra Viva (Salovaara, 2020), Morning Star (Hamel, 2011).
- 4 Muutoskartalla tarkoitetaan visualisoitua suunnitelmaa organisaation muutoshankkeesta, jossa kuvataan aikataulu, keskeiset askeleet, toimenpiteet ja tavoitteet. Pääsääntöisesti ihmiset – ja organisaatiot – aliarvioivat muutokseen tarvittavan panostuksen ja ajankäytön. Muutoskartan tavoite on tuoda muutoksen kokonaisuus ja siihen vaadittavat toimenpiteet näkyviin. Aikuisen ihmisen ja organisaation muutos ovat kuitenkin ei-lineaarisia, yllättäviäkin tapahtumia sisältyviä kehityskulkuja. Siksi eri toimenpiteet on syytä kirjata/kuvata vielä erikseen ja pohtia, millä toimenpiteillä kehitystä todella saadaan aikaan.
- 5 Systemikartalla viitataan muunneltuun versioon Smart Energy Transition -hankkeen kehittämistä siirtymän suunnittelu – ja hallintatyökalusta. Tätä työkalua on sovellettu Futuricen holististen organisaatiomuutosten kartoittamisessa ristikytkentöjen ymmärtämiseksi. Työkalu tunnetaan Futuricella nimellä Lean Pathway Creation ja siitä ollaan julkaisemassa open source -versio tulevaisuudessa. Siihen asti käsityksen työkalun toiminnasta voi saada olemalla yhteydessä luvun toiseen kirjoittajaan (Jori Mäkkeli) ja/tai lukemalla aiheeseen liittyvä pro gradu (Perikangas, 2018), julkaisu (Hyysalo ym., 2019) tai nettisivut (Smart Energy Transition, 2015-2020).
- 6 Friedrich Engels kuvasi, kuinka teollisen vallankumouksen jatkuessa 1840-luvun Britanniassa uusi teknologia aiheutti tuotantoharppauksen korvatesaan vanhan käsityöläisyyden, mutta työntekijöiden palkat laskivat ennen kuin ne alkoivat nousta jälleen.
- 7 Weick & Quinn, 1999. Tämä ilmaistaan joskus eroksi muutoksen (change) ja muuttumisen (changing) välillä.

Lähteet

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M. & Handscomb, C. (22.1.2018). The five trademarks of agile organizations. Haettu 1.2.2021 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trade-marks-of-agile-organizations#>.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48–60.
- Hyysalo, S., Lukkarinen, J., Kivimaa, P., Lovio, R., Temmes, A., Hildén, M., ... & Pantsar, M. (2019). Developing policy pathways: Redesigning transition arenas for mid-range planning. *Sustainability*, 11(3), 603. <https://doi.org/10.3390/su11030603>.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Perikangas, S. (2018). *Visualizing change – Collaboration tool for transition pathway creation*. Pro-gradu tutkielma, Aalto-yliopisto. Haettu 1.2.2021 osoitteesta https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/31445/master_Perikangas_Sofi_2018.pdf?sequence=1&i-Allowed=y.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos. Smart Energy Transition. (2015-2020). Publications. Haettu 1.2.2021 osoitteesta <http://smartenergytransition.fi/fi/julkaisut/publications/>.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 1999, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>.

CASE: OP RYHMÄ

Uudistamisheimo

Taustaa

OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä toimintakulttuurin muutos kohti itseohjautuviin tiimeihin pohjaavaa ketterää työskentelytapaa. Muutos vähentää organisaation päätöksentekotasoa, ohjaa toimintaa asiakkaiden tarpeista lähtien ja valtuuttaa henkilöstön itse pohtimaan, miten liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan. Pyrkimyksenä on vastata toimintaympäristön ja asiakaskäyttämisen muutoksiin sekä sääntelyn muuttuviin vaatimuksiin ripeämmin kuin aiemmin. Samalla malli antaa vapautta ja vastuuta tiimeille ja uudistaa johtamista. Toimintatapamuutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta ja toiminnan tehokkuutta. Kyseessä on yksi OP Ryhmän yli satavuotisen historian merkittävimmistä toimintatavan uudistuksista, joka muokkaa sekä työtehtäviä, rooleja, johtamista että organisaatiota ja sen toimintaa kokonaisuudessaan.

Ketterän toimintatavan ytimessä ovat asiakasarvoa tuottavat itseohjautuvat tiimit. Päätöksentekotasoa on karsittu, monessa paikassa seitsemästä neljään. Johtamisessa painottuu selkeiden suuntaviivojen antaminen, tiimien menestymisen mahdollistaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen.

Ketterän toiminnan ensimmäinen vaihe alkoi OP Ryhmän keskusyhteisössä vuonna 2019 henkilöasiakkaiden pankkipalveluista ja teknologiaorganisaatiosta. Tammikuussa 2020 toimintatapaa laajennettiin vakuutusliiketoimintaan ja yritysasiakkaat -liiketoimintaan. Lisäksi vuonna 2020 tukitoiminnoissa tehtiin kokeiluja, jotta löydettäisiin oikeat tavat tukea ketterästi toimivaa liiketoimintaa. Myöhemmin samana vuonna joukko osuuspankkeja lähti mukaan pohtimaan ketterää toimintatapaa omassa arjessaan.

Reilut kaksi vuotta uudistuksen aloittamisesta ketterän toimintamallin piirissä on lähes koko OP Ryhmän keskusyhteisön henkilöstö (noin 6000 henkilöä). Vaikka muutoksessa ollaan paikoin jo pitkällä, on vielä paljon tehtävää. Toisaalta prosessin ei ajatellakaan tulevan valmiiksi tietyssä ajassa, koska jatkuva parantaminen on olennainen osa ketterää kulttuuria ja toimintaa.

Uudistamisheimon toiminta

OP:n toiminnan uudistamista on tukenut ja ohjannut koko matkan ajan organisaation sisäinen ryhmä nimeltään *Uudistamisheimo*. Heimo koostuu pienestä (5–8 henkilöä) täysaikaisesta ydintiimistä sekä laajemmasta osa-aikaisesta osajoukosta, joka on koottu eri puolilta organisaatiota (40–70 henkilöä). Osa-aikaiset työntekijät haetaan avoimella rekrytoinnilla noin puolen vuoden välein. Kunkin puolen vuoden tavoitteet ohjaavat rekrytoinnin painotuksia varmistaen sen, että uudistamisheimosta löytyy aina tarvittava monipuolinen osaaminen. Osa näistä ”lainatyöntekijöistä” jatkaa heimossa pidempään ja osa on mukana yhden puolivuotiskauden. Vaikka allokaatiot työpanoksen suhteen ovat vaihtelevia, ne ovat kuitenkin luonteeltaan melko suuria, pääasiassa minimissään 50 prosenttia työajasta. Siten ihmiset pystyvät integroitumaan osaksi uudistamisheimoa hyvin toimiviksi tiimeiksi sekä osallistumaan työhön kokonaisvaltaisesti ja tuloksellisesti.

Uudistamisheimon tehtävänä on varmistaa, että ketterästä toiminnasta tulee OP:n toimintaympäristöön, organisaatioon ja kulttuuriin sopiva. Toimintamalli on siis OP:n oma, eikä sitä ole kopioitu jostakin toisesta *agile*-filosofiaa noudattavasta yrityksestä. Uudistamisheimon vaihtuva ja monipuolinen kokoonpano eri puolilta organisaatiota varmistaa sen, että mahdollisimman monet tärkeät näkökulmat huomioidaan toimintamallia kehitettäessä. Oppeja jaetaan sujuvasti organisaatiosta toiseen ja samalla rikotaan organisaatioiden välisiä siloja ajattelemalla toimintaa aina asiakkaan tarpeista käsin.

Uudistamisheimon tavoitteet muodostetaan yhdessä liiketoimintajohdon ja uudistamisheimon johdon kesken. Prioriteetteihin vaikuttavat sekä säännöllisistä henkilöstökyselyistä saatu palaute että muuten esiin nousseet parantamista vaativat asiat sekä tietenkin liiketoiminnan tavoitteet ja prioriteetit.

Uudistamisheimo toimii uuden itseohjautuvan toimintamallin periaatteiden mukaisesti myös itse ja kehittää jatkuvasti myös omaa toimintaansa. Uudistamisheimon työtä johdetaan QBR-prosessin (Quarterly Business Review) mukaisesti kvartaalitavoitteilla, joita kohti itseohjautuvat tiimit työskentelevät kahden viikon sprinteissä. Jokaisella tiimillä on *Product Owner* (PO), joka priorisoi työtä tiimin työlistalta. Tiimien PO:t yhdessä heimojohtajan kanssa varmistavat koko heimon tavoitteiden saavuttamisen. Sprinttien lopussa tiimit pitävät retrospektiivit, joissa kerätään palautetta sprintistä ja tunnistetaan toimenpiteitä toiminnan parantamiseksi seuraavalla sprintillä. Kvartaaleittain järjestetään koko heimon toimintaan kohdennettu retrospektiivi heimon toiminnan kehittämiseksi. Uudistamisheimon on itsekin kehityttävä toimintatavoisaan jatkuvasti.

Jotta päästään hyvään tuottavuuteen, samanaikaista työtä ei pidä olla liikaa. Tämä pätee yhtä lailla heimoon kuin tiimeihinkin. Liian monen asian tekemi-

nen yhtä aikaa hidastaa työn virtausta merkittävästi, eikä valmista tahdo tulla. Heimotasolla tunnustetaan ylätason painopistealueet pidemmälle aikajänteelle ja muodostetaan tarvetta vastaavat tiimit. Tiimeissä kullekin sprintille valitaan muutama prioriteetti, joihin valtaosa työajasta panostetaan. Näin asioita saadaan jatkuvasti valmiiksi ja pystytään tarvittaessa reagoimaan ketterästi muutoksiin. Heimolla on kerran sprintissä yhteinen, kaikille avoin demo, jossa saadaan muilta palautetta tekemiseen. Se myös auttaa heimolaisia pysymään ajan tasalla eri tiimeissä tehtävästä työstä. Tehtyä työtä demotaan myös muille keskeisille sisäisille sidosryhmille, joita tehty työ koskettaa. Uusia toimintatapoja kehitetään ja validoidaan tavoitteellisesti myös arjen kokeiluilla ja piloteilla.

Viestinnän tärkeys

Kulttuurinmuutoksen ja ketterän toiminnan tavoitteista, suunnasta ja etenemisestä on viestitty henkilöstölle avoimesti alusta lähtien. Ulospäin on myös viestitty avoimesta muutoksen tavoitteista, vaiheista ja vaikutuksista, mukaan lukien finanssivalvonnan, alihankkijoiden ja muiden tärkeiden yhteistyökumppanien kanssa käydyt läpikäynnit muutoksesta. Henkilöstölle järjestetään runsaasti toimintamalliin, rooleihin ja johtamiseen liittyviä koulutuksia. Lisäksi tietoa jaetaan intran kattavan toimintamallisivuston kautta ja pidetään infotilaisuuksia. Matkan varrella myös viestinnässä on pilotoitu erilaisia keinoja: avoimia keskustelutilaisuuksia (virtuaalisia ja fyysisiä), kick offeja, johdon blogeja ja videoita. Viestintää on pyritty usein tekemään rennolla otteella, pilke silmäkulmassa. Uudistamisheimo tukee ja seuraa toimintamallimuutoksen etenemistä kvartaaleittain tehtävällä henkilöstökyselyllä sekä heimojen ja liiketoimintojen kvartaaliretroilla, jotka toimivat jatkuvan kehittämisen pohjana sekä tukevat viestinnän ja koulutusten suunnittelussa.

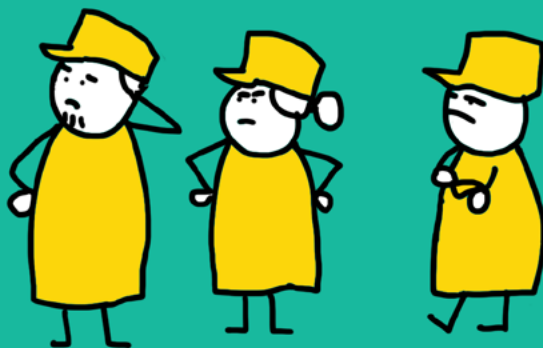
Muutos koskee kaikkia – ja kaikkea

Toimintatavan muutos koskee koko organisaatiota - toimintatapoja, työkaluja, rakenteita, prosesseja, johtamista, työrooleja ja yhteistyön tapoja. Esimerkiksi jos digitaaliset työtilat ja työvälineet eivät tue itseohjautuvuudessa keskeisen läpinäkyvyyden ylläpitämistä, voi siitä muodostua merkittävä uudistumisen este. Ennen kaikkea kyseessä on ajattelutavan muutos ja ihmiset ovat muutoksen keskiössä. Organisaatio ei muutu, vaan ihmiset organisaatiossa voivat muuttua ja muuttaa toimintatapojaan. Uudenlaisten toimintatapojen omaksumisessa tiimejä on tuettu palkkaamalla ja kouluttamalla riittävä määrä *Agile Coacheja* sekä valmentamalla tiimien sisälle itseohjautuvan toimintamallin asiantuntijoita, niin kutsuttuja *Agile Mastereita*. He ovat ketterän toiminnan syväosaajia ja auttavat tiimejä valmentavalla otteella uusien toimintatapojen oppimisessa ja edelleen kehittämisessä käytännössä.

Tuen tarve ei ole tehtävä-, ikä- tai toimintosisidonnaista, vaan tukea tarvitsevat ja saavat kaikki työntekijät omissa tehtävissään. Ihmisten rohkaisemisessa uudistumiseen on ylimmän johdon tuki ollut ratkaisevaa. Johdolla on ollut selvä, yhteinen tahtotila ketterästä toimintamallista ja sen skaalaamisesta koko OP Ryhmän yhteiseksi toimintatavaksi alusta alkaen ja se on tarjonnut työrauhan viedä muutosta eteenpäin, määrätietoisesti ja sinnikkäästi yhdessä oppien eri puolilla OP Ryhmää.

Muutos kohti ketterää ja itseohjautuvaa organisaatiota on koko työyhteisöltä aikaa, sitoutumista, panostusta, osaamista ja ennen kaikkea rohkeutta vaativa ponnistus. Tähän mennessä ketterä toiminta on lisännyt tavoitteiden mukaisesti läpinäkyvyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyötä organisaatiossa. Byrokratia on vähentynyt ja päätöksenteko nopeutunut. Reagointikyky markkinamuutoksiin on nopeutunut ja jatkuvan parantamisen kulttuurista on tullut osa jokapäiväistä arkea lukuisissa työyhteisöissä. Viimeisimmän henkilöstökyselyn mukaan (10/2020) 78 prosenttia henkilöstöstä pitää ketterää toimintatapaa innostavana. Nämä jo saavutetut onnistumiset ovat osoittaneet, että tälle tielle kannatti lähteä. Yhteinen oppimismatka toki jatkuu edelleen.

TÄSTÄ LÄHIN
KELLOKORTTI LEIMATAAN
ITSEOHJAUTUVASTI



3 YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN SUDENKUOPAT

Joona Koistinen ja Tuukka Kostamo

Johdanto

Tässä kirjassa on käsitelty itse- ja yhteisöohjautuvuuden määritelmiä, lupauksia, menestystarinoita sekä sitä, miten organisaatiot voivat kulkea kohti yhteisöohjautuvuutta. Tässä luvussa käsittelemme yhteisöohjautuvuuteen liittyviä ongelmia ja haasteita. Yleisteoksissa itse- ja yhteisöohjautuvuutta tarjoillaan usein valmiina pakettiratkaisuna kaikkiin organisaatioiden mahdollisiin ongelmiin. Ei lieneäkään mitään perustavanlaatuisia syytä, miksi yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteita ei voisi soveltaa missä tahansa organisaatiossa. MODE-hankkeessa olemme kuitenkin huomanneet, että yhteisöohjautuvuuden toteuttamiseen liittyvät haasteet vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden välillä.

Lähtökohtaisesti yhteisöohjautuvuutta ei kannata ajatella valmiina mallina, joka voitaisiin sellaisenaan siirtää organisaatiosta toiseen, vaan pikemminkin yleisenä organisoitumisen periaatteena, jota kukin organisaatio voi soveltaa omista lähtökohdistaan ja kontekstistaan käsin parhaalla mahdollisella tavalla.

Olemme jakaneet yhteisöohjautuvuuteen liittyvät haasteet neljään eri kategoriaan. Aluksi käsittelemme yhteisöohjautuvuuden ideaa: mitä sudenkuoppia voi olla siinä, että yhteisöohjautuvuutta ei ymmärretä syvällisesti. Tästä siirrymme käsittelemään yhteisöohjautuvuuden sudenkuoppia kolmella toiminnan tasolla: yksilötasolla, organisaatiotasolla sekä laajemman toimintaympäristön tasolla. Tarjoilemme myös hankkeen myötä keräämiämme esimerkkejä siitä, millaisia haasteita yhteistyöyrityksemme ovat kohdanneet yhteisöohjautuvuuspyrkimyksissään, ja minkälaisia ratkaisuja on matkan varrella kehitetty ja kokeiltu. Valmiin mallin sijaan yhteisöohjautuvuuteen kannattaakin suhtautua matkana, jossa edetään pienin askelin ja joudutaan usein muuttamaan kurssia yllättävien esteiden edessä.

Yhteisöohjautuvuus ei ratkaise kaikkia ongelmia

Heti aluksi haluamme käsitellä muutaman yhteisöohjautuvuuden ideaan liittyvän sudenkuopan, tai oikeastaan suoranaisen myytin¹. Ensimmäinen sudenkuoppa on ostaa sellaisenaan tällä hetkellä pinnalla oleva hypetys siitä, että yhteisöohjautuvuus pystyy ratkaisemaan kaikki organisaation ongelmat taikasau-

vaa heilauttamalla. Ikävä kyllä kaikkia organisaation haasteita ratkaisevaa taikatemppua ei ole olemassa - edes yhteisöohjautuvuus ei ole sellainen. Kuten tässä kirjassa olemme jo todenneet, on yhteisöohjautuvuudessa kyse tietynlaisesta lähestymistavasta organisaation rakenteen, käytäntöjen ja ihmisten välisten suhteiden järjestämiseen. Sillä on omat hyvät puolensa ja se voi olla vastaus moniin organisaatioiden ajankohtaisiin kysymyksiin. Siinä on kuitenkin omat haasteensa, jotka jokainen sitä kohti pyrkivä organisaatio joutuu itse ratkaisemaan.

Yhteisöohjautuvuus ei ole valmis pakettimalli

Toinen sudenkuoppa on käsitys siitä, että yhteisöohjautuvuus on jokin tietty, ennalta määrätty ja tiukasti tiettyjä ratkaisuja sisältävä malli. Erityisesti media ja bisneskirjoittaminen pitävät yllä ja vahvistavat tätä myyttiä: *Tätä on itseohjautuvuus!* Olemme jo käsitelleet yhteisöohjautuvuuden käsitteen monimuotoisuutta tässä kirjassa (ks. s. 14–16) sillä voidaan viitata hyvin erilaisiin yksilö- tai organisaatiotason ratkaisuihin.

Sen lisäksi, että itse yhteisöohjautuvuuden käsite on melko sekava, on sitä sovellettu maailmalla valtavasti eri tavoilla eri organisaatioissa. Monessa yhteydessä esimerkkinä käytetty Buurtzorg (ks. s. 28) koostuu vahvasti yhteisöohjautuvista 8-12 henkilön tiimeistä. Myös peliyhtiö Valvea käytetään usein esimerkkinä yhteisöohjautuvuudesta. Siellä toiminta puolestaan perustuu henkilökohtaiseen vapauteen: henkilöstö saa esimerkiksi valita, missä projekteissa haluaa työskennellä. Myös hankkeemme yhteistyöorganisaatioissa on käytössä monenlaisia erilaisia yhteisöohjautuvuutta tukevia rakenteita ja käytäntöjä. Sama koskee myös muita suomalaisia, tavan takaa mediassa esillä olevia yhteisöohjautuviksi mainostettuja organisaatioita.

Jokaisen organisaation onkin itse mietittävä, mitä yhteisöohjautuvuus sille tarkoittaa. Koska yhteisöohjautuvuutta on yhtä monenlaista kuin sitä toteuttavia organisaatioitakin, on jokaisen rakennettava omat, itselleen parhaiten sopivat ratkaisut.

Yhteisöohjautuvaa organisaatiota ei rakenneta helposti ja nopeasti

Kolmas sudenkuoppa on samansuuntainen kuin useissa muissakin trendinomaisissa organisaatioiden pelastukseen liittyvissä käsitteissä: yhteisöohjautuvuus on helppoa, nopeaa ja yksinkertaista toteuttaa. Jokainen organisaation todellisuuden kanssa kosketuksissa oleva tietää, että organisaatiomuutokset voivat olla hankalia ja vaativat aina sekä aikaa että muita resursseja. Matka voi olla pitkä riippuen siitä, millaisista lähtökohdista organisaatio matkansa aloittaa. Yhteisöohjautuvaksi haluavan kannattaakin heti aluksi miettiä vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Millaiseen toimintaan työntekijät ovat tottuneet ja mitkä ovat heidän valmiutensa yhteisöohjautuvuuden suhteen?
- Millainen rakenne organisaatiolla on ennen muutosta ja millaisia rutiineja, toimintatapoja ja käytäntöjä sillä on?
- Millaista yhteisöohjautuvuutta muutoksella tavoitellaan ja kuinka pitkältä matka vaikuttaa: ovatko muutokset isoja ja laajoja vai pienempiä?
- Millä toimialalla organisaatio toimii ja miten sen laajempi ympäristö estää tai helpottaa yhteisöohjautuvasti toimimista?

Jos monen asian täytyy muuttua ja erityisesti jos tavoiteltava yhteisöohjautuvuus vaatii kokonaan uudenlaisen toimintalogiikan omaksumista, on muutokseen varattava paljon aikaa. Muutoksessa kannattaa antaa mahdollisuus yritykselle ja erehdykselle. On myös hyvä pohtia tarkasti koulutuksen ja muun tuen tarvetta.

3.1 Yksilö ja yhteisöohjautuvuus

Joskus yhteisöohjautuvuuden yksilötasoon liitetyissä ongelmissa ei ole kyse todellisista ongelmista, vaan niitä käytetään tekosyynä tai keppihevosenä yhteisöohjautuvuuden vastustamiseen. Ehkä klassisin väite on se, ettei yhteisöohjautuvuus voi toimia meillä koska *“eivät meidän ihmiset osaa johtaa itseään”*. Tässä ajatuksessa voidaan kuulla kaikuja vanhasta, työntekijöitä halveksuvasta asenteesta. Työntekijät nähdään joko holhottavina ja jatkuvaa ohjausta tarvitsevinä, tai kenties laiskoina ja jatkuvaa valvontaa vaativina olentoina. Kyse voi myös olla päättävässä asemassa olevien strategiasta pitää alaiset poissa vallasta tai ehkä kyvyttömyydestä ajatella muita, uudenlaisia toimintatapoja.

Maailmalla on kuitenkin useita esimerkkejä eri kokoisista organisaatioista, jotka toimivat yhteisöohjautuvasti hyvin erilaisilla toimialoilla ja erilaisista lähtökohdista ponnistaen. Pelkästään yksilötason haasteisiin yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen ei kaadu. Yksilötasolta on silti löydettävissä myös todellisia sudenkuoppia, jotka voivat osaltaan vaikeuttaa yhteisöohjautuvuuspyrkimyksiä. Nämä liittyvät niin työntekijöiden kuin virallisten johtajienkin kykyihin, taitoihin ja ominaisuuksiin kuin totuttuihin ajattelu- ja toimintatapoihinkin.

Työntekijöiden koulutus ja ammatillinen tausta voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation yhteisöohjautuvuuspyrkimyksiin. MODE-hankkeessa olemme saaneet seurata hyvin erilaisten organisaatioiden haasteita ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi monet IT-alan yhteistyöyrityksissämme työskentelevät korkeakoulutetut ammattilaiset ovat ikään kuin kasvaneet sisään yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin alalla suosittujen ketterien menetelmien myö-

tä. Ilmiön taustalla vaikuttaa muun muassa IT-alalla laajasti tunnettu, vuosituhanen vaihteessa lanseerattu ketterän kehityksen manifesti², jossa korostetaan ammattilaisten autonomian merkitystä laadukkaana ohjelmistokehityksen kannalta. IT-alan yhteistyöyrityksissämme monet työntekijät jopa vaativat yhteisöohjautuvuuden lisäämistä aktiivisesti, eivätkä noin vain suostu toimimaan hierarkkisempien mallien mukaisesti. Korkeakoulutuksen voi yleisemminkin katsoa lisäävän kykyä asettaa asioita laajempiin asiayhteyksiin, jolloin yhteisöohjautuva toiminta yhteisten tavoitteiden hyväksi voi olla sujuvampaa. Lisäksi koulutetuilla ammattilaisilla on usein vahva ammatillinen identiteetti, joka motivoi heitä näkemään tekemänsä työn itsessään arvokkaana. He ovat ikään kuin tilivelvollisia eli vastuussa itselleen oman työnsä osalta.

Tämä ei tarkoita, että yhteisöohjautuvammat mallit eivät voisi toimia aloilla, joilla on paljon matalamman koulutustason työntekijöitä. Haasteita voi kuitenkin esiintyä, jos yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin ja sen edellyttämään aktiiviseen vastuunottoon ei ole aiempaa kosketuspintaa. Tämä kokemus voi toki puuttua myös korkeasti koulutetuilta. Tällaisessa tapauksessa tarve esimerkiksi sisäiselle koulutukselle ja yhteisöohjautuvuutta tukeville rakenteille voi olla suurempi kuin ketteriin menetelmiin tottuneiden IT-ammattilaisten kansoittamassa organisaatiossa.

Tarve koulutukselle ja kokemukselle voi liittyä myös esimerkiksi organisaation toiminnan tai liiketoimintaedellytysten ymmärrykseen. Erityinen yhteisöohjautuvuuden sudenkuoppa liittyy organisaatiotakin laajemman toimintaympäristön tuntemukseen etenkin voimakkaasti säännellyillä toimialoilla, kuten esimerkiksi terveydenhuollossa, hoiva-alalla tai rakennusteollisuudessa. Tunte-matta tällaisen alan laajempaa toimintakenttää, voi kenen tahansa olla haastavaa ottaa itsenäistä vastuuta työstään ilman merkittävää lisäkoulutusta ja perehdytystä ja/tai kokeneempien lähiesimiesten ja kollegoiden tukea.

Työpaikoille juurtuneet tavat voivat kannustaa jopa päinvastaiseen suuntaan. Esimerkiksi monilla rakennustyömailla suojavälineiden käyttö (tai sen puute) määräysten mukaisesti on aiheuttanut harmaita hiuksia. Lisäksi useilla aloilla on yhä tyypillisempää hyödyntää moninaisista elämäntilanteista ja taustoista ponnistavien henkilöiden työpanosta melko matalasti palkatuissa epätyypillisissä työsuhteissa. Tällöin on selvää, että toimintaympäristön tuntemuksessa voi olla niin ikään suurta vaihtelua. Lisäksi sekä työnantaja että työntekijä voivat suhtautua tällaiseen työsuhteeseen hyvin välinearvoisesti. Kyse voi olla lähinnä työpanoksen vaihtamisesta välittömän elannon hankkimiseen, eikä esimerkiksi ammatillisen identiteetin toteuttamisesta. Tällöin myöskin tilivelvollisuus eli vastuu työn hyvästä suorittamisesta on ymmärrettävästi enemmän ulkoa ohjautuvaa kuin sisältä päin motivoitua ja yhteisöohjautuvuuteen kannustavaa.

Ammatillinen tausta voi vaikuttaa yhteisöohjautuvuuspyrkimyksiin myös

sen kautta, millaiseen työhön ja organisoitumisen malleihin työntekijät ovat tottuneet aiemmissa rooleissaan. Esimerkiksi tiukkaan kontrolliin tottunut työntekijä voi kokea yhteisöohjautuvan muutoksen mandaattina tehdä asiat oman mielensä mukaan. Yleensä vaikutukset ovat kuitenkin hienovaraisempia. Eräässä yhteistyöyrityksessämme myyjät olivat tottuneet toimimaan roolissa, joka perustui vahvaan henkilökohtaiseen tulospalkkaukseen. Henkilökohtainen tulospalkkaus on tyypillinen myyntiroolin piirre, ja myyjät olivat tottuneet tähän ohjausmekanismiin todennäköisesti myös aiemmissa työpai-koissaan. Kyseisessä yrityksessä lähdettiin rohkeasti kokeilemaan yhteisöohjautuvuuteen pohjautuvaa yhteen hiileen puhaltamista muun muassa poistamalla myyjien henkilökohtainen tulospalkkaus. Myyjät kokivat kuitenkin muutoksen huonona. Kun koronapandemian myötä myyntiluvutkin alkoivat laskea, suurin osa myyntihenkilöstöstä äänesti jaloillaan. Oletettavasti vastuu hyvästä myyntityöstä oli ollut niin voimakkaasti kytkeytynyt henkilökohtaisesti korvamerkittyyn myyntiin, että myyjät kokivat tämän ohjausmekanismin muuttamisen haitallisena ja epäoikeudenmukaisena.

Kirjan kuvitusvaiheessa korviimme kantautui myös päinvastainen esimerkki erään yrityksen myyntitiimistä. Kyseisessä organisaatiossa oli virallisesti voimassa henkilökohtainen tulospalkkaus. Myyjät kuitenkin kokivat myyntikeis-sien henkilökohtaisen korvamerkitsemisen haitallisena, sillä se hankaloitti yhteistyön tekemistä ja johti ikäviin työskentelytapoihin. Asiakaskäynnit sijoittui-ivat tässä organisaatiossa usein iltoihin, joten kunkin myyjän olisi täytynyt jäädä iltaisin työpaikalle odottamaan itselleen korvamerkittyjä asiakastapaamisia. Täs-sä tilanteessa yhteistyö näyttäytyi myyjien näkökulmasta keskinäistä kilpailua houkuttelevampana vaihtoehtona. Vahvistaakseen yhteistä vastuuta myynnistä, myyjät sopivat keskenään epävirallisesti, että henkilökohtaiset provisiopalkkiot korjattaisiin aina kauden jälkeen jakautumaan tasaisemmin. Informanttimme mukaan yhteistyö saatiin tällä tavoin toimimaan hyvin ja työstä tuli mielekästä. Keskinäinen kilpailu korvautui yhteen hiileen puhaltamisella, eivätkä työpäivät enää venyneet mahdottoman pitkiksi. Myös yrityksen johto tuli toimintata-vasta tietoiseksi antaen sille (aluksi hiljaisen) hyväksyntänsä, sillä toimintatapa osoittautui myös tulosten näkökulmasta suotuisaksi. Eräs tähän liittyvä meka-nismi oli se, etteivät myyjät enää luvanneet asiakkaille liian alhaisia hintoja saa-dakseen kyseisen kaupan korvamerkittyä omaan proviisioon.

Työntekijöiden taitojen lisäksi yhteisöohjautuvuuspyrkimyksissä olisikin hyvä pohtia alusta alkaen, mistä organisaation työntekijät ammentavat käsi-tyksensä hyvästä työstä ja siihen liittyvästä tilivelvollisuudesta. Ovatko työn-tekiä toteuttamassa itseään kutsumustyössään, vai kenties ”vain töissä täällä”. Mitä sisäisemmin motivoivampina työntekijät kokevat työtehtävänsä, sitä to-dennäköisemmin yhteisöohjautuvan organisoitumisen mallit sopivat heille. Jos

työ motivoi lähinnä ulkoisesti, tarvitaan luultavasti voimakkaampaa tukea ja rakenteita ympärille. Asiaa voi miettiä myös siltä kannalta, millaisten yhteisöohjautuvuusikäytäntöjen avulla työstä voisi kenties tehdä sisäisesti motivoivampaa. Esimerkiksi jatkuva roolien kierrätys voi lisätä sisäistä motivaatiota monipuolisempien tehtävien myötä, ja samalla parantaa työntekijöiden kykyä hahmottaa työnsä laajemmassa kontekstissa ja eri näkökulmista. Yhteisöllisyys ja yhteen hiileen puhaltaminen voi niin ikään olla itsessään motivoivaa, ainakin jos se on luontevaa työn suorittamisen kannalta. Edellisessä esimerkissä myyntitiimin kannustimia muuttamalla saatiin vahvistettua yhteisöllisyyttä ja yhteisvastuuta yrityksen liikevaihdosta, sillä yksilöiden välinen kilpailu oli aiemmin hankaloittanut työn tekemistä hyvin.

Yhteisöohjautuvuutta kohti kulkeminen vaikuttaa myös esimiesten asemaan. Joissakin malleissa lähijohtajista luovutaan kokonaan, joten on päätettävä, mitä näissä rooleissa oleville henkilöille tehdään. Onko heille rooli myös uudessa organisaatiossa ja millainen se olisi? Toisissa malleissa taas lähijohtajia ei poisteta, mutta heidän roolinsa voi muuttua radikaalistikin. Uusi tilanne edellyttää lähijohtajilta uuden roolin ja toimintatapojen omaksumista, muuntautumiskykyä ja joskus myös hieman nöyryymistä. Myös lähijohtajat tarvitsevat tukea ja kenties koulutusta uuteen tilanteeseen siirryttäessä.

Oli kyse minkälaisesta yhteisöohjautuvuuden toteutuksesta tahansa, tyypillisesti yksilöiden tai erilaisten tiimien kyky vaikuttaa omaan toimintaansa kasvaa. Tällaisessa ympäristössä lähijohtajien roolin tulee kulkea pois käskytämästä, ylhäältä-alaspäin-sanelusta ja mikromanageeraamisesta kohti valmentavampaa otetta. Vaikka nykyisin esimiesasemassa toimiminen ei olekaan menneiltä vuosikymmeniltä tuttua äkseeraamista, vaatii muutos luultavasti lähijohtajilta myös uusia toimintatapoja ja uudenlaista ajattelua.

MODE-hankkeessa keskustelimme yhteistyöyritysten kanssa paljon siitä, mitä haasteita yhteisöohjautuvuus asettaa lähijohtajille ja miten näihin haasteisiin voi vastata. Suurimmaksi haasteeksi nähtiin uudenlaisen ajattelutavan omaksuminen: miten lähijohtaja pystyy ottamaan etäisyyttä entiseen rooliinsa ja antamaan enemmän tilaa (entisille) alaisilleen ohjata itse toimintaansa? Paitisi että lähijohtaja on tottunut toimimaan tietyllä tavalla ja ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia, niin hänellä voi olla moniin tehtäviin liittyen myös paras osaaminen. Tältä pohjalta lähijohtajien ei ole helppoa omaksua uutta rooliaan. Jos organisaatio haluaa kulkea kohti yhteisöohjautuvuutta ja sen yhteydessä jakaa työtä uusilla tavoilla, on lähijohtajien kuitenkin maltettava ottaa askel taaksepäin. Jos he jatkavat toimintaansa kuten ennenkin, ei organisaatiossa synny tilaa uusille toimintatavoille.

Lähijohtajien näkökulmasta keskeisimmäksi asiaksi keskusteluissa nousi organisaation antama tuki. Organisaatiossa on syytä miettiä huolella etukäteen,

millaiseksi lähijohtajien rooli muotoutuu uudessa toimintatavassa. Tätä keskustelua on hyvä käydä sekä lähijohtajien että myös muiden, uusia toimintatapoja omaksuvien työntekijöiden kanssa. Mitä muutokset tarkoittavat? Millaisiksi uudet roolit organisaatiossa rakentuvat? Jos uusi rooli edellyttää lähijohtajilta valmentavampaa otetta, niin sen rakentamiseen on mahdollisesti järjestettävä koulutusta. Myös esimerkiksi palkkio- ja arviointiperusteet on muutettava uuden toiminnan mukaisiksi. Monet lähijohtajan roolin muutosta koskevat keskustelut vievätkin käsittelyämme kohti laajempaa kuvaa: millaisia sudenkuoppia yhteisöohjautuvuuteen liittyy organisaatiossa?

3.2 Yhteisöohjautuvuus ja organisaatio

Nimensä mukaisesti organisaatiotason sudenkuopat liittyvät yksilöitä laajemman kokonaisuuden haasteisiin. Yksilötasolla haasteet liittyvät yksilöiden osaamiseen, organisaatiossa taas työn organisoinnin tapoihin sekä erilaisiin rakenteisiin, rutiineihin, käytänteisiin ja toiminnan taustalla vaikuttaviin ajattelutapoihin. Pyrkii organisaatio kohti millaista yhteisöohjautuvuutta tahansa, täytyy toimintatapojen muuttua uuden ajattelun mukaisiksi.

Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa erilaisten työtehtävien ja vastuiden uudelleenjakamista. Yksilöt, tiimit tai muut organisatoriset osat saavat enemmän valtaa oman toimintansa suhteen. Haasteita voi aiheuttaa jo se, miten erilaiset tehtävät ja vastuut jaetaan järkevästi. Pystytäänkö pitämään huolta, että kaikki työnannon kannalta tärkeät tehtävät tulevat varmasti tehtyiksi? Muistetaanko myös sellaiset tehtävät, joita ei mainita organisaatiokaavoissa tai työsuopimuksissa, mutta jotka ovat muilla tavoin välttämättömiä? Seuraavaksi tarkastelemme organisaatiotason sudenkuoppia, jotka liittyvät muun muassa toiminnan koordinointiin, päätöksentekoon, vastuisiin sekä ihmisten ammatillisesta osaamisesta nousevien ajattelu- ja toimintatapojen ominaispiirteisiin.

Työn tuotoksiin ja tuotantoon sisältyvät keskinäisriippuvuudet asettavat haasteita yhteisöohjautuvalle organisoitumiselle laajojen kokonaisuuksien koordinoinnin osalta. Jos työn tuotokset ovat pienimuotoisia itsenäisiä kokonaisuuksia ja keskinäisriippuvuuksia muuhun toimintaan on vähän, onnistuu työn organisointi yleensä melko luontevasti ammattilaisten autonomiaan nojautuen. Esimerkiksi pienimuotoinen ohjelmistokehitysprojekti onnistuu luontevasti muutamien autonomisten IT-ammattilaisten ja asiakkaan tiiviinä yhteistyönä. Toisaalta mammuttimaisen terveydenhuollon tietojärjestelmän kehittäminen vaatii satojen ammattilaisten työn koordinoitua kohti yhtä isoa päämäärää. Tällaisessa tilanteessa sujuva yhteen hiileen puhaltaminen voi olla erityisen vaativaa ilman hierarkkisesti määritettyjä vastuualueita ja työnja-

koa. Keskinäisriippuvuudet eivät myöskään välttämättä ole pelkästään ihmisten välillä. Esimerkiksi suuren tuotantolinjan pyörittäminen ja siitä riippuvainen toiminta vaatii yleensä paljon koordinoitua.

Toinen organisaatiotason sudenkuoppa liittyy laajoja kokonaisuuksia koskevaan kollektiiviseen päätöksentekoon. Ammattilaisten autonomiaa painottavassa yhteisöohjautuvassa kulttuurissa raskaiden kollektiivisten päätöksentekoprosessien organisointi ja niihin osallistuminen voidaan nähdä luotaantyöntävänä menneen maailman tuulahduksena. Jopa organisaatiotason päätökset itsessään voidaan kokea haitallisina rajoitteina ruohonjuuritason yhteisöohjautuvuuden kannalta. Usein päätöksentekotarpeita kuitenkin ilmenee eri tasoilla, jolloin laajaa joukkoa koskettavat päätökset valahtavat helposti keskeisissä valta-asemissa olevien toimijoiden pöydälle, vaikka formaalia hierarkiaa olisi muilta osin purettu.

Yhteisöohjautuvassa kontekstissa laajojen kokonaisuuksien koordinoitua ja kollektiivisten päätösten aikaansaanti voi siis olla vaativampaa kuin perinteisessä hierarkiassa. Nämä tarpeet asettavat vähintäänkin erityisiä vaatimuksia yhteisöohjautuvalle organisaatiolle. Oman mausteensa soppaan tuo se, että näiden haasteiden ratkaisemiseksi ei liene vielä olemassa kovin laajalle levinneitä toimintatapoja.

Esimerkkejä kuitenkin löytyy. Monen tätäkin kirjaa lukevan puhelin toimii Android-järjestelmällä, joka on muokattu ja rakennettu Linuxin pohjalta. Linux-käyttäjärjestelmä on kehitetty, tai pikemminkin kehittynyt löyhästi koordinoitun avoimen lähdekoodin logiikalla hyvin monimuotoisen toimijajoukon kontribuutioiden myötä³. Tällainen verkostomainen itseorganisoituminen vaatii itse toiminnalta tai sen tuotokselta jonkinlaista vahvaa modulaarisuutta. Toimijoille täytyy olla selvää, millä tavoin pienemmät kontribuutiot liitetään mielekkääksi osaksi laajempaa kokonaisuutta. Erona tällöin perinteiseen byrokraatiaan on se, että tehtäviä ja vastuita ei pilkota toimijoiden hierarkisten asemien mukaisesti ylhäältä alaspäin. Löyhäyhteyksissä yhteistyön verkostoissa monenlaiset hyödylliset ja hyödyttömät rönsyt ovatkin mahdollisia. Hallinta ikään kuin siirtyy toimijoiden ympäriltä itse toiminnan rajapintoihin eli liittymisen edellytyksiin.

Tietojärjestelmät ja ohjelmistokehitys ovat jo perusluonteeltaan kerroksellisia ja modulaarisia, joten on ymmärrettävää, miksi verkostomaisen löyhän koordinoinnin logiikka on ollut menestyksekkästä tällä alalla. Esimerkkejä löytyy kuitenkin mitä yllättävämmissä organisaatioista, esimerkiksi hierarkian historiallisesta kehdestä – Puolustusvoimista. Maavoimat on uudessa taistelutavassaan⁴ ottanut muutamia askelia kohti yhteisöohjautuvampaa toimintaa, jossa joustavammassa ja väljemmissä tehtävärakenteissa on enemmän tilaa (ja vaatimusta) eri tason yksiköiden itsenäiselle ja tilannekohtaiselle harkinnalle.

Maavoimien tapauksessa hajautettujen yksiköiden välinen koordinointi laajempien tavoitteiden saavuttamiseksi on kuitenkin edelleen hierarkkisten johtamisrakenteiden ja selkeiden vastualueiden sekä muutamien kaikille yhteisten nyrkkisääntöjen varassa. Johtamiselle ja esimerkiksi viestintäteknologialle asetetut vaatimukset ovat pikemminkin kasvaneet kuin hävinneet, sillä toiminnan tärkein päämäärä – koko Suomen puolustaminen – vaatii viime kädessä hyvin laajan kokonaisuuden koordinoitua ja yhteistyötä.

Eräässä yhteistyöyrityksessämme ammattilaisten vahva autonomia on nostanut esiin kollektiivisen päätöksenteon haasteita. Tässä organisaatiossa ammattilaiset ovat tottuneet sujuvaan autonomiseen työskentelyyn omassa roolissaan, eivätkä välttämättä ole motivoituneita vaikuttamaan isompiin päätöksiin roolinsa ulkopuolella, saati halua puuttua muiden autonomisten ammattilaisten tekemisiin. Lisäksi raskaat päätöksentekoprosessit ja esimerkiksi edustukselliset elimet nähdään ongelmallisina ketterien yhteisöohjautuvuusihanteiden näkökulmasta.

Kyseisessä organisaatiossa ongelmaa on lähdetty ratkaisemaan niin kutsutun advice-prosessin avulla. Kuka tahansa organisaation jäsen voi yhteisöohjautuvan ketterästi käynnistää advice-prosessin, jonka ideana on kerätä tietoa kaikilta niiltä henkilöiltä, joita päätös koskee tai joilla on muutoin relevanttia informaatiota päätökseen liittyen. Advice-prosessi ei ole kuitenkaan ratkaissut täysin päätöksenteon motivaatio-ongelmia, sillä päätöksiin on usein suhtauduttu teknisinä ongelmina poliittisten valintojen sijaan, jolloin ne tulee helposti jätettyä muiden hoidettavaksi. Ehdotammekin⁵, että demokratian ja demokraattisen kansalaisuuden ideaalien tuominen selkeämmin mukaan päätöksentekoprosesseihin voisi motivoida ammattilaisia käyttämään sitä ääntä, jonka esimerkiksi advice-prosessi teknisenä ratkaisuna heille antaa.

Jos ajatellaan organisaatiotason päämääriä yleisemmällä tasolla, yritysten tapauksessa organisaation jatkuvuuden edellytyksenä on yleensä taloudellinen kannattavuus. Vaikka yhteisöohjautuvan toiminnan tuloksena syntyisi miten mahtavia tuotteita tai palveluita hyvänsä, täytyy niistä myös saada riittävästi rahaa firman kassaan suhteessa käytettyihin resursseihin. Myös julkisilta organisaatioilta vaaditaan usein jonkinlaisten tulostavoitteiden saavuttamista ja virkavastuiden toteutumista. Perinteisissä organisaatioissa (keski-)johtajilla ja esihenkilöillä on usein työntekijöitä laajempi vastuu organisaatiotason päämäärien saavuttamisesta.

Myös yhteistyöyrityksissämme olemme huomanneet, että jonkinlaiset vastuuroolit näillä alueilla on koettu tarpeellisiksi, vaikka ne olisi jossain välissä matkaa poistettukin organisaatiosta. Moni yhteisöohjautuvuuden ohjenuora kehottaa ehkä turhan hanakasti hankkiutumaan ensimmäisenä eroon pomoista. Esimiehillä ja keskijohdolla voi kuitenkin olla paljon sellaista tietoa, osaa-

mista ja isomman kuvan ymmärrystä, jota työntekijätason toiminnassa ei ole päässyt karttumaan. Tämä tieto ja osaaminen kannattaa ehdottomasti hyödyntää esimerkiksi valmentajatyypisten roolien muodossa. Lisäksi jonkinlainen vastuu ja tilivelvollisuus toiminnan perusedellytysten ylläpitämisestä, oli se sitten hajautettua tai keskitettyä, formaalia tai epäformaalia näyttäisi olevan äärimmäisen tärkeää myös yhteisöohjautuvissa organisaatioissa.

3.3 Yhteisöohjautuvuus ja laajempi toimintaympäristö

Toiminnan keskinäisriippuvuudet ja organisaation olemassaolon edellytykset voivat kummuta myös yksittäistä yritystä tai organisaatiota laajemmasta kontekstista. Organisaatioiden toimintaympäristöt tai toimialat voivat erota merkittävästi toisistaan esimerkiksi työmarkkinoiden, sääntelyn, ammatillisten instituutioiden ja vakiintuneiden organisaatioiden välisten yhteistyömuotojen osalta. Myös nämä laajemman ympäristön piirteet voivat aiheuttaa hankaluuksia matkalla kohti yhteisöohjautuvuutta.

Esimerkiksi rakennusalalle on Suomessa tyypillistä pitkät alihankintaketjut ja monimuotoisen työvoiman käyttö. Myös vakiintunut ja monimutkainen yhteistyö ja työnjako eri organisaatioiden ja viranhaltijoiden välillä on yleistä. Lisäksi laaja ja tiukka sääntely esimerkiksi rakennusmääräysten muodossa täytyy huomioida työn kaikissa vaiheissa. Osa tehtävistä on rajattu tietyille tiukasti säännellylle ammattiryhmälle, kuten arkkitehdeille. Lisäksi rakennusprojektien tuotokset ovat usein itsessään suuria kokonaisuuksia. Esimerkiksi pilvenpiirtäjän rakentamisessa eri työvaiheiden keskinäisriippuvuuksien konkreettinen ja kriittinen luonne on ilmeinen. On siis selvää, että rakennusalalla toimivan yhteisöohjautuvan organisaation on otettava nämä reunaehdot huomioon omassa tavassaan toteuttaa yhteisöohjautuvuutta. Nämä tekijät saattavat kuitenkin olla niin itsestään selviä, että ne jäävät vaille huomiota, kunnes niiden aiheuttamat ongelmat tulevat ilmi yhteisöohjautuvuusmatkan aikana.

Työmarkkinakonteksti voi aiheuttaa yllättäviä haasteita yhteisöohjautuvuuden kannalta. Positiivinen haaste voi syntyä siitä, jos työmarkkinoilla on puutetta korkeasti koulutetuista ammattilaisista. Tällöin ammattilaiset voivat hyvän työmarkkina-asemansa turvin suorastaan vaatia yhteisöohjautuvia organisoitumisen tapoja, kuten monessa IT-alan organisaatiossa on huomattu. Toisaalta myös hoiva-alalla ilmenee jonkinlaista työvoimapulaa ja vaatimuksia yhteisöohjautuvuuden lisäämisestä on esitetty hollantilaisen Buurtzorgin esimerkin siivittämänä.

Hoiva-alalla tilanne lienee kuitenkin hieman mutkikkaampi, sillä alalla käytetään runsaasti matalasti koulutettua ja matalasti palkattua niin sano-

tuissa epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevää henkilöstöä. Työvoima saattaa koostua esimerkiksi paljolti nollatuntisopimuksilla työskentelevistä opiskelijoista ja maahanmuuttajista. Järjestely tarjoaa yrityksille joustoa työvoiman käytössä, mutta työntekijät saattavat suhtautua työsuhteisiinsa yhtä lailla joustavasti. Sama henkilö saattaa olla jopa monien kilpailevien yritysten palveluksessa yhtä aikaa. Tilannetta voisikin kutsua eräänlaiseksi keikkataloudeksi, jolloin työntekijöiden sitouttaminen vaativampaan ja vastuullisempaan rooliin voi osoittautua haastavaksi.

Massiiviset kertapanostukset koulutukseen, korkeammin koulutettuun työvoimaan, sitouttavampiin työsopimuksiin ja palkkaukseen saattavat taas olla taloudellisesti vaikeita tällaisella voimakkaasti hintakilpaillulla toimialalla. Suoraviivaiseksi säästöohjelmaksi yhteisöohjautuvuudesta ei ole. Tässä tilanteessa yhteisöohjautuvuutta lieneekin luontevinta lähteä rakentamaan pienin askelin, tekemällä pienimuotoisempia kokeiluja olemassa olevan osaamisen pohjalta, hyödyntämällä ja jakamalla esimerkiksi vastuullisemmissa asemissa toimineiden työntekijöiden osaamista ja kokemusta.

Suomessa hoiva-ala on hyvä esimerkki myös voimakkaasti säännellystä ja hallinnoidusta toimialasta. Yksityiset palveluntuottajat tuottavat palveluita sopimusyhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa, joilla on viimekätinen vastuu palveluiden järjestämisestä kansalaisille. Palveluiden reunaehdot ja nyanssit on määritelty monimutkaisessa järjestelmässä. Sitä ilmentävät esimerkiksi lait ja asetukset, luottamushenkilöiden ja virkamiesten paikallisemmat päätökset sekä erilaiset ohjeistukset ja suunnitelmat. Näiden normatiivisten ainesten noudattamista valvotaan erilaisin yhteistyö- ja valvontakäytännöin. Koska alalla toimitaan ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen liittyvien kysymysten parissa, kuvaan astuvat myös nimikesuojatut ja valvotut ammattikunnat omine vastuineen. Kaikki tämä lisää toiminnan riippuvuutta ulkopuolisista toimijoista, esimerkiksi lääkäreistä ja sosiaalityöntekijöistä. Kun palveluntuottajayrityksen pitäisi vielä toimia taloudellisesti kannattavasti, näiden erilaisten, usein hieman ristiriitaistenkin normatiivisten vaatimusten ja suhteiden yhteensovittaminen ei ole lainkaan yksinkertainen tehtävä.

Parhaimmillaan yhteisöohjautuvuus voi lisätä ruohonjuuritason vastuuta, osaamista ja tilannekohtaista harkintaa hoiva-alan kaltaisessa toimintaympäristössä, kuten Buurtzorgin esimerkki osoittaa. Pahimmillaan seurauksena voi olla hoitovirheitä, lakien ja päätösten laiminlyömistä ja toiminnan tehokkuuden heikentymistä, jos yhteisöohjautuvaan organisaatioon ei onnistuta tuottamaan riittävää tietämystä, osaamista ja vastuuntuntoa ympäröivään järjestelmään liittyen.

Niin organisaation omiin päämääriin kuin laajempaan kontekstiin liittyvien vaatimusten yhteensovittaminen, välittäminen ja eri toimijoiden välisen yhteistyön koordinointi on perinteisesti ollut lähijohtajien ja (keski-)johdon vas-

tuulla. Lisäksi vakiintuneiden ammattikuntien osalta korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla on usein omat selkeästi määritellyt ja säädellyt vastuuroolinsa. Yhteisöohjautuvuutta on joissain yhteyksissä markkinoitu helppona säästöohjelmalla, jossa turhaa byrokratiaa pyörittelevät pomoroolit poistetaan kuvasta ja saavutetaan näin tehokkuutta ja ketteryyttä. Todellisuudessa monimutkaisuuden toimintaympäristöihin liittyvä tietämys ja osaaminen on usein juuri näiden pomojen hallussa. Jotta tämä arvokas ja usein toiminnan kannalta olennainen hiljainen tieto ei katoaisi, kehotamme katsomaan asiaa hieman toisesta suunnasta. Yhteisöohjautuvuusmatkalle voi lähteä vaalimalla niitä kyvykkyyksiä, joita organisaatiossa jo on olemassa. Yhteisöohjautuvuus on parhaimmillaan keino ponnistaa nykytilanteesta jonkin uuden ja paremman tavoitteluun. Pomojen uudenlainen mielekäs rooli yhteisöohjautuvassa organisaatiossa löytyy usein jonkinlaisen valmentajan roolista, jossa arvokasta tietoa ja kokemusta pääsee jakamaan laajemmin organisaation jäsenille. Jos jotain olemme oppineet hankkeen aikana, niin sen, että yhteisöohjautuvuus ei ole lyhyen tähtäimen säästöohjelma.

Yhteenveto

Käsittelimme tässä luvussa yhteisöohjautuvuuden sudenkuoppia ja nostimme esiin niitä haasteita, joita organisaatio voi kohdata matkalla kohti yhteisöohjautuvuutta. Listasta epäilemättä puuttuu joitakin mahdollisia sudenkuoppia. Toisaalta yksikään organisaatio ei kohtaa niistä jokaista matkallaan. Yhdessä ne muodostavat kuitenkin muistilistan siitä, mitä organisaation olisi hyvä miettiä jo ennen yhteisöohjautuvuusmatkan aloittamista.

Ideatasolla korostimme sitä, että organisaatiossa olisi hyvä pohtia ja tunnistaa siihen liittyvät lupaukset ja hankaluudet. Lisäksi olisi suunniteltava tarkkaan, millaista yhteisöohjautuvuutta tavoitellaan ja millaisin askelin sitä kohti pyritään. Yksilötasolla taas tarkastelimme sitä, miten työntekijöiden ja johtajien taidot, ominaisuudet ja ajattelutavat voivat olla yhteisöohjautuvuuden esteinä. Työntekijöiden yksilölliset piirteet on otettava huomioon yhteisöohjautuvuusmatkaa suunniteltaessa ja ratkaistava niistä nousevia sudenkuoppia esimerkiksi koulutuksen ja hyvän organisatorisen tuen avulla.

Organisaatiotasolla nostimme esiin sen, että erilaiset organisaation käytännöt, rakenteet ja ajattelutavat voivat hankaloittaa muutosmatkaa. Esimerkiksi toiminnan koordinointiin, päätöksentekoon sekä vastuisiin liittyviä sudenkuoppia voi ennakoita ja tarkastella, mitkä ratkaisut juuri meidän organisaatiossamme voisivat toimia. Laajimmalla, organisaation toimintaympäristöä koskevalla tasolla hankaluudet voivat aiheutua muun muassa alan sääntelystä, ammatillisista instituutioista ja vakiintuneista organisaatioiden välisistä yhteistyömuodoista. Näiden sudenkuoppien syille yksittäinen organisaatio ei kenties

paljota voi tehdä, mutta niiden kielteisiä vaikutuksia voi pyrkiä vähentämään.

Tosielämässä eri tasojen sudenkuopat eivät ole näin selkeästi jaoteltavissa, vaan ne ovat sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi työntekijöiden taidot ja kyvyt ovat voineet muodostua ja kehittyä tietynlaisiksi, vaikkapa hierarkiamuotoista toimintaa tukeviksi, monista eri syistä. Organisaation rakenteet ja käytännöt voivat edellyttää työntekijöiltä tietynlaista muovautumista. Aloilla, joita leimaa voimakas ammatillinen identiteetti, tietyt toimintatavat ja käsitykset omaksutaan jo alan opiskelun yhteydessä. Lisäksi yleisemmät, koko markkinassa vaikuttavat toimintatavat ja -oletukset ovat voineet vahvistaa niitä edelleen.

Yhteisöohjautuvuuden lisäämiseen voi myös liittyä piirteitä, jotka nähdään yhtä aikaa sekä hyvinä että huonoina. Yksilötason näkökulmasta jo aiemmin esimerkkinä käyttämässämme Buurtzorgissa hoitajat keuhvat yhteisöohjautuvissa tiimeissä toimimisen parantaneen heidän mahdollisuuksiaan tehdä tärkeäksi koettua työtä. He ovat voineet kehittyä ammatillisesti haluamaansa suuntaan sekä työskennellä tiiviisti yhdessä samanmielisten ihmisten kanssa. Toisaalta toiminta edellyttää jatkuvaa ja tiivistä kommunikaatiota useiden tahojen kanssa, valmiutta kompromisseihin isommissa päätöksissä, lisääntyntä vastuunkantoa omasta työstään sekä ristiriitatilanteiden ratkaisukykyä. Osa työntekijöistä hakeutuu Buurtzorgille töihin nimenomaan hyötyjen takia, kun taas muutamat lähtevät koettujen hankaluuksien takia.

Käsitlemiemme eri tasojen sekä yhteisöohjautuvuuden hyötyjen ja haittojen mahdollisen limittymisen takia erilaisten sudenkuoppien tunnistaminen ja niihin varautuminen voi olla haasteellista. Organisaatioiden erilaiset lähtökohdat ja pyrkimykset mutkistavat yleispätevien ohjeiden antamista entisestään. Jotkut yhteisöohjautuvuutta kohti pyrkivät muutokset voivat olla helpompia kuin toiset. Jotkut voivat vaatia vain verrattain vähän uuden opettelua, kun taas toisiin tarvitaan enemmän suunnittelua ja aikaa. Toivomme, että tässä luvussa käsittelemimme sudenkuoppien ja haasteiden tiedostaminen ja tunnistaminen voi kuitenkin hieman tasoittaa tietä oman organisaation muutosmatkalla.

Viitteet

- 1 Olemme käsitelleet näitä myyttejä myös toisaalla: Kostamo, Vuori & Vänttinen, 2020.
- 2 Manifesto for Agile Software Development.
- 3 Katso esim. Raymond, 1999.
- 4 Laurila, 2015.
- 5 Launonen, Koistinen & Mäkkeli, 2020.

Lähteet

- Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*, 29(2), 7–12.
- Launonen, R., Koistinen, J., Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli*, 29(2), 29–37.
- Laurila, M. (2015). *Maavoimien taistelu 2015: uudistetun taistelutavan johtaminen joukkueen- ja ryhmänjohtajatasolla*. Pro-gradu -tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu. Haettu 9.1.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015092514062>.
- Manifesto for Agile Software Development. Haettu 9.2.2021 osoitteesta <https://agilemanifesto.org/>.
- Raymond, E. (1999). The cathedral and the bazaar. *Knowledge, Technology & Policy*, 12, 23–49. <https://doi.org/10.1007/s12130-999-1026-0>.

CASE: JCDECAUX FINLAND OY KUOPPAINEN MATKA KOHTI YHTEISOHJAUTUVUUTTA

Olli Laintila

Maailman johtavan ulkomainosyhtiön JCDecaux'n Suomen toimitusjohtajan Klaus Kuhasen ja HR-asiantuntija Mia Kainulaisen kanssa käyty keskustelu kiteyttää itse- ja yhteisohjautuvuuteen liittyviä epävarmuustekijöitä ja riskejä, joita sudenkuopiksikin voidaan kutsua.

Tulevaisuuden työelämää ja johtamista jo ennen MODE-projektia pohtinut Kuhanen alkoi vähitellen kyseenalaistaa yrityksen nykyistä toimintaa. Eikä vähiten siitä syystä, että milleniaalien odotukset työnantajaa ja johtamista kohtaan asettivat omat haasteensa monikansalliselle, ranskalaiselle ja perinteisen hierarkkiselle organisaatiolle.

Yrityksen liiketoimintaympäristö oli samaan aikaan isojen muutosten keskellä. Digitaalinen transformaatio ja sen myötä liiketoimintamallien muuttuminen edellyttivät johtamisen ohella panostuksia myös uusiin tietojärjestelmiin. Vanhat ja raskaat tietojärjestelmät koettiin esteenä myös yhteisohjautuvuudesta odotetuille hyödyille.

Kainulainen muistaa, miten itseohjautuvuuteen liittyvä matka sai vauhtia, kun toimitusjohtajan innoittamana esimiehille annettiin luettavaksi sekä David Marquet'n kirjoittama *Turn The Ship Around* sekä yhteenveto Frederick Laloux'n kirjasta *Reinventing Organizations*. Näiden pohjalta esimiehet koontuivat keskustelemaan omasta roolistaan tulevaisuudessa. Pian tämän jälkeen Kainulainen huomasi ilmoituksen MODE-hankkeesta, johon yritys päätti lähteä mukaan.

Viestinnän tärkeys ja yksilön valmiudet

Itseohjautuvuusmatkan sudenkuopista puhuttaessa Kuhanen nostaa esille viestinnän. ”Älä avaa suutasi, ennen kuin tiedät mihin se johtaa”, tulee Kuhaselle ensimmäisenä mieleen. Ei siis kannata johtaa joukkoja pimeään metsään ilman riittävää tietoisuutta matkan mahdollisista tulemistä ja seurauksista.

Toisena merkittävänä sudenkuoppana Kuhanen ja Kainulainen mainitsevat liian optimistiset odotukset yksilöiden itseohjautuvuudesta. Kaikki ihmiset eivät toimi itsestään itseohjautuvasti; toiset kaipaavat, että joku kertoo en-

sin heille miksi ja mitä seuraavaksi tehdään. Prosessi kohti itseohjautuvaa organisaatiota on tapauskohtainen. Organisaation kulttuurilla, arvoilla, vallitsevilla olosuhteilla ja historialla on aina oma merkityksensä. *One size doesn't fit all* kannattaa pitää mielessä.

Toiseen sudenkuoppaan liittyy myös Kuhasen mainitsema kolmas epävarmuustekijä – tietämättömyys itseohjautuvuus-termistä ja sen merkityksestä. Kuhasen mielestä terminologiaa kannattaakin avata henkilöstölle perusteellisesti heti hankkeen alussa. Jossain vaiheessa MODE-hankkeen aikana JCDecauxilla *itseohjautuvuuden* tilalla alettiin käyttää enemmän termiä *yhteisohjautuvuus*, joka avaa sanan merkitystä kenties paremmin.

Mistä mallia kokeiluihin?

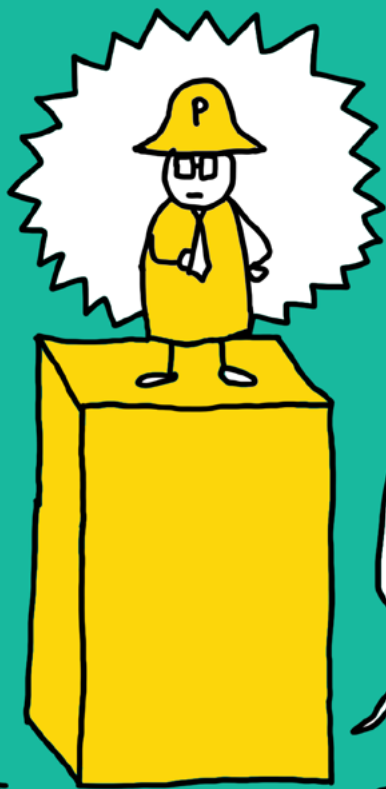
Jos ei varsinaisena sudenkuoppana itsessään, niin Kuhanen mainitsee heidän tapauksessaan myös benchmarkkauksen puuttumisen vaikuttaneen hankkeen aikana tapahtuneisiin kokeiluihin. Monet itseohjautuvuuden nimiin vannovat ja usein ICT-yritykset on perustettu alusta alkaen itseohjautuvuuden periaatteille.

JCDecaux'ssa ollaan kuitenkin tyytyväisiä hankkeen kautta havaittuihin mahdollisuuksiin, joihin tartuttiin nopeasti. Esimerkiksi kaupallisissa toiminnoissa myynnin ja markkinoinnin kehittämä ”pelikirja” on edistänyt yksikön yhteisohjautuvuutta; yksilöt toimivat entistä paremmin itsenäisesti ja aloitteellisesti yhteistyötä korostaen.

Ei Roomaakaan päivässä rakennettu

Kuhasen mukaan kaikesta kaaoksesta huolimatta yrityksen perusbusiness voi hyvin. Yhteisohjautuvuus vaatii hänen mielestään kärsivällisyyttä ja vanhasta pois oppimista. JCDecaux etenee Kuhasen mukaan vähitellen, vaikkakin ns. vaikeamman kautta kohti koko yritystä ohjaavaa pelikirjaa. Yrityksessä arvostetaan yksilöitä korkealle eikä asioita voida muuttaa vain sormia napsauttamalla. Prosessi kohti yhteisohjautuvampaa organisaatiota etenee sudenkuopista huolimatta!

HIERARKIA



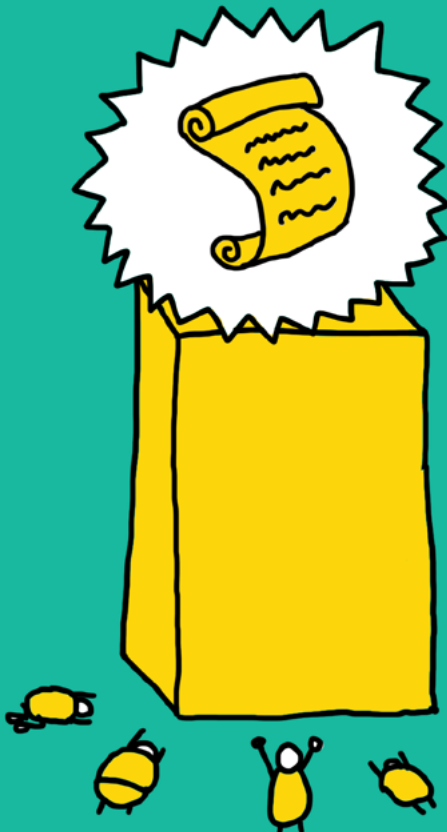
VALTA ON
HENKILÖLLÄ

OI SUURI
JOHTAJAMME
-PÄÄTÄ PUOLESTAMME!



VALTA ON
YHDESSÄ SOVITUISSA
KÄYTÄNTEISSÄ

OI SOVITUT
KÄYTÄNTEET
-OHJATKAA MEITÄ
PÄÄTÖKSEN-
TEOSSA!



YHTEISÖOHJAUTUVA



4 MATKALLA YHTEISÖ- OHJAUTUVAKSI – TOIMIVAT YHTEISÖLLISET KÄYTÄNTEET

Jori Mäkkeli, Johanna Vuori ja Heta-Liisa Malkavaara

Yhteisöohjautuva organisaatio toimii eri logiikalla kuin hierarkkinen organisaatio. Yhteisöohjautuvuus perustuu siihen, että perinteistä ”komenna ja kontrolloi” -ajatuksen perustuvaa organisointityötä hajautetaan, jotta kaikilla työntekijöillä olisi vapautta, vastuuta ja valtaa. Jotta hajautettu johtaminen ei käännä anarkiaksi, tarvitaan kaikille yhteisiä ja sovittuja tapoja hoitaa organisatorisia asioita. Kutsumme näitä yhteisöohjautuvuutta toteuttavia tapoja, malleja ja prosesseja yhteisöllisiksi käytänteiksi.

Yhteisöllisistä käytänteistä on kuitenkin toistaiseksi vähän koottua tietoa ja siksi haluamme koostaa tähän kirjan lukuun hyviä esimerkkejä näistä. Tässä luvussa esitetyt käytänteet sopivat käsittääksemme hyvinkin erilaisiin yrityksiin ja eri toimialoille. Olemme kuitenkin rajanneet käsittelyn vain niihin käytänteisiin, jotka koskevat yrityksen sisäistä toimintaa, toisin sanoen esimerkiksi asiakastyöskentelyyn liittyvät käytänteet olemme rajanneet tarkastelun ulkopuolelle. Käytämme kirjoituksemme tukena mahdollisimman paljon kaikille avoimesti saatavia lähteitä, joista lukija voi halutessaan saada tarkempaa tietoa.

Esittelemme aluksi yhteisöohjautuvan organisaation peruseriaatteita, joita ovat hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys, oppiminen ja viestintä (luku 4.1). Sen jälkeen käsittelemme käytänteitä, jotka liittyvät yhteisöohjautuvan organisaation työntekijäkokemuksen rakentamiseen, ja esittelemme, miten yhteisöohjautuvissa organisaatioissa voidaan hoitaa rekrytointia ja perehdytystä, palautteita, työn seuranta ja arviointia, konfliktien hoitoa ja urasuunnittelua (luku 4.2) Luvussa 4.3. kiinnitämme huomiomme liiketoiminnan ja työn organisoimisen yhteisöllisiin käytänteisiin tekemällä katsauksen sellaisiin käytänteisiin, jotka tukevat strategia- ja visiotyötä, työnsuunnittelua, jakamista ja kehittämistä sekä budjetoimintia ja rahankäyttöä.

4.1 Yhteisöohjautuvuuden perusta

Hajautettu päätöksenteko

Kuten kirjan aiemmissa luvuissa on mainittu, yhteisöohjautuvissa organisaatioissa päätöksentekovaltaa hajautetaan radikaalisti, systemaattisesti ja läpi koko organisaatorakenteen. Yhteisöohjautuvuus ei kuitenkaan määrittele, miten päätökset tehdään uudessa hajautetussa päätöksenteon muodossa. Yhteisöohjautuvaan organisaatioon sopivia päätöksenteon prosesseja on useita. Asiaa selkeyttääksemme esittelemme taulukossa 2 yleisimpiä päätöksenteon malleja. Olemme jakaneet päätöksenteon tavat yksilökeskeisimmistä yhteisökeskeisiin (ja siten tyypillisesti nopeimmasta hitaimpaan).

Mietittäessä erilaisia päätöksenteon tapoja on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti kahteen seikkaan: kuka päätöksentekoprosessin saa aloittaa ja kuinka nopea päätöksen tulee olla. Ensinnäkin, vaikka päätöksentekoprosessi noudattaisi konsensuspohjaista päätöksentekoa, mutta päätettävät asiat saisi tuoda pöydälle vain korkein johto, ei kyseessä ole enää välttämättä yhteisöohjautuvuuden periaatteiden mukainen päätöksentekojärjestelmä. Toisaalta jos kaikkiin koko organisaatiota koskeviin päätöksiin pitää saada koko yrityksen konsensus, voi päätöksenteko viedä liikaa aikaa, erityisesti jos työntekijöitä on satoja tai tuhansia. Näin päädytäänkin tasapainotteluun päätöksenteon nopeuden ja osallistavuuden välillä. Kunkin yhteisön (oli kyseessä tiimi tai koko organisaatio) onkin hyvä miettiä, millainen päätöksentekotapa soveltuu juuri heille.

On hyvä muistaa, että päätöksentekomenetelmiä voi yhdistellä riippuen päätöksenteon kohteesta. Esimerkiksi työpaikalla voi olla käytössä työntekijöiden määrittelemä yrityksen “perustuslaki”, johon kirjattavien muutosten täytyy saada taakseen 3/4:n työntekijöiden enemmistö. Normaali päivittäinen päätöksenteko kuitenkin voisi noudattaa suostumusperusteista päätöksentekoa tai joissakin tapauksissa jopa yksisuuntaista ilmoitusmenettelyä. Perustuslaki kuitenkin toimisi tässä esimerkissä suunnannäyttäjänä ja reunaehtona kaikelle muulle päätöksenteolle. Voidaan esimerkiksi myös sopia, että rekrytointipäätökset tehdään konsensus-perusteisesti, mutta projektien sisäisestä rahankäytöstä voi päättää neuvonantoprosessin avulla.

Lopuksi on hyvä miettiä, saavatko kaikki työntekijät tehdä päätöksiä mistä tahansa aiheesta. Saako kuka tahansa työntekijä päättää uuden haarakonttorin perustamisesta? Tai miten rekrytointiin, palkkaukseen ja irtisanomisiin liittyvät asiat hoidetaan? Tähän ei ole yksiselitteistä vastausta. Osa päätöksistä saatetaan rajata yksilöpohjaisten päätöksentekomallien ulkopuolelle, jolloin esimerkiksi haarakonttoreista pitäisi päättää demokraattisesti, mutta omaa projektia tai tiimiä koskevat päätökset voi toteuttaa neuvonpitomenettelyllä tämän projektitiimin kesken. Vaihtoehtoja on siis monia. Kunkin yrityksen kannattaa

kokeilla ja yhdessä päättää mitä päätöksentekomekanismia sovelletaan minkäkinlaisen päätöksen tekemiseen.

	Yksisuuntainen ilmoitusmenettely	Neuvonpito-prosessi & Konsultatiivinen päätöksenteko	Demokratia	Suostumus & Veto-oikeus	Konsensus
Päätöksen-talon tapa	Perinteinen päätöksenteko, jossa päätökset tekee yksi henkilö itsenäisesti (usein vain omaan näkemysensä luottaen)	Päätöksen saa tehdä, kun on konsultoinut niitä ihmisiä, joita päätös koskee ja jotka tietävät päätöksenteon aihealueesta eniten (edustava otos)	Perinteinen demokraattinen päätöksenteko, jossa vaaditaan vähintään 50 % puoltotoa päätökselle	Päätös voidaan tehdä, jos kukaan ei aktiivisesti vastusta sitä tai käyttää veto-oikeutta (passiivinen hyväksyntä)	Päätös voidaan tehdä, kun esitys on kaikkien mielestä hyvä (aktiivinen hyväksyntä)
Autoriäärinen versio	Perinteinen pomotus	Konsultoidaan työntekijöitä ennen heitä koskevia päätöksiä	Taivutaan demokraattiseen päätöksentekoon osittain, mutta linjataan auktoritaarisesti mistä voidaan päättää ja mistä ei	Taivutaan suostumusperusteiseen päätöksentekoon osittain, mutta linjataan auktoritaarisesti mistä voidaan päättää "yhdessä" ja mistä ei	Taivutaan yhteisön konsensusukseen osittain, mutta linjataan auktoritaarisesti mistä voidaan päättää "yhdessä" ja mistä ei
Yhteisö-ohjautuva versio	Kaikki saavat pomottaa toisiaan, kun kyse on pomottajan omasta osaamisalueesta - ns. "Laput silmillä meritokratia"	Kaikki yhteisön jäsenet saavat tehdä päätöksiä kunhan noudattavat neuvonpito-prosessia	Kuka tahansa voi tuoda ja valmistella päätöksiä yhdessä päätettäväksi	Kuka tahansa voi tuoda ja valmistella päätöksiä yhdessä päätettäväksi	Kuka tahansa voi tuoda ja valmistella päätöksiä yhdessä päätettäväksi
Olettamukset	Päätöksentekijä tietää parhaiten, joko asemaan tai osaamiseen pohjautuen	On olemassa objektiivinen "oikea päätös", jonka voi saavuttaa hakemalla näkemyksiä kollegoilta	Normatiivinen oletama demokraattisen päätöksenteon hyödyistä	Ei-manipulatiivinen veto-oikeuden käyttö	Konsensus ei laimenna päätöksiä lähes hyödyttömissä
Esimerkki-työkalu		Futuricen 3x2 prosessi ¹ Advice prosessi ²	Parlamentaarinen päätöksenteko	Sociocracy 3.0 ³	

Taulukko 2. Erilaisia päätöksenteon malleja

Informaation läpinäkyvyys

Yksi yhteisöohjautuvien organisaatioiden toiminnan perusedellytyksistä on informaation läpinäkyvyys. Yksinkertaisuudessaan radikaalisti hajautettu päätöksenteko vaatii toimiakseen mahdollisimman totuudenmukaisen ja kokonaisvaltaisen kuvan koko organisaation tilasta jaettuna kaikille organisaation jäsenille. Ilman riittävää tietopohjaa hajautettu päätöksenteko voi johtaa kokonaisuuden kannalta huonoihin päätöksiin. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa luotetaan siis siihen, että työntekijät pystyvät ja haluavat tehdä kokonaisuuden kannalta hyviä päätöksiä, kunhan heille annetaan siihen mahdollisuus ja riittävät tiedot.

Vaikka yksilöiden tekemät päätökset usein rajoittuvatkin koskemaan esimerkiksi vain oman tiimin tai yksikön asioita, on koko organisaatiota koskeva tieto myös tärkeää päätöksenteon kannalta. Tämä mahdollistaa sen, että nämä pienempään ryhmään vaikuttavat päätökset ovat linjassa koko organisaation nykyisten painopisteiden ja esimerkiksi taloudellisen tilanteen kanssa. Kokonaisvaltaisen tilannekuvan tarve ei siis rajoitu ainoastaan siihen kontekstiin, johon päätös pääasiallisesti vaikuttaa, vaan tarve läpinäkyvyyteen leikkaa koko organisaation läpi. Tärkeää on myös saada läpinäkyvästi tietoa muiden tiimien ja yksiköiden tekemisestä, jotta voidaan tarvittaessa koordinoida yhteistä tekemistä. Läpinäkyvyyden avulla hallitaan siis tekemisen päällekkäisyyttä ja riippuvuuksia koko organisaation laajuisesti. Tällaisia menettelyitä on käytössä esimerkiksi Googlella, jossa yksilö-, tiimi-, yksikkö- ja organisaatiotavoitteet ovat kaikki läpinäkyviä kaikille organisaation jäsenille⁴.

Informaation läpinäkyvyys ei sinänsä ole mikään uusi juttu, vaan se kuuluu luontaisesti yhteistyötä tekevän ihmisjoukon toimintaan. Läpinäkyvyys saavutetaan keskustelemalla aktiivisesti. Yksinkertaisimpia tapoja saavuttaa läpinäkyvyyttä onkin järjestää tiimin tai yksikön tapaamisia, joissa tiimien ja/tai yksikön asioita käydään yhteisesti läpi. Tiimien tapauksessa kyse voi olla viikkotapaamisesta, jossa käydään läpi menneitä ja tulevia työtehtäviä sekä tiimin jäsenten yleisiä kuulumisia. Jos yhdessä koordinoitava työ etenee nopeasti, voi päivittäinen tapaamissykli myös toimia. Tällaisia tiimin päivä- ja viikkotapaamisia käytetään aktiivisesti esimerkiksi ketterissä toimintatavoissa, joissa nämä tiimin seremoniat on nimetty dailyiksi ja weeklyiksi⁵.

Samankaltaisia käytäntöjä voidaan soveltaa myös yksikkö- ja organisaatiotason läpinäkyvyyden saavuttamiseen. Toisaalta tiedon jakaminen muuttuu kimurantimmaksi, kun organisaation koko ja rinnakkaisten tiimien ja yksiköiden määrä kasvaa, erityisesti silloin kun organisaatiolla on useampi toimipiste. Tällöin läpinäkyvyyttä pyritään usein tuomaan erilaisilla IT-järjestelmillä, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmillä ja talousohjelmistoilla, joihin kaikilla organisaation jäsenillä on pääsy muodollisesta asemasta riippumatta. Tällaista

radikaalia läpinäkyvyyttä toteuttavissa organisaatioissa tyypillisesti vain ylimmälle johdolle jaettu tieto jaetaan koko henkilöstölle. Tällainen tieto voi olla esimerkiksi liiketoimintalukuja, asiakasportfolioiden kehittymistä ja hallituksen tapaamismuistioita. Joissakin organisaatioissa myös jaetaan työntekijöiden palkkatiedot palkkaläpinäkyvyyden ylläpitämiseksi ⁶.

Vaikka informaation läpinäkyvyys tarkoittaakin sitä, että kaikki tieto lähtökohtaisesti jaetaan, on kuitenkin joitakin asioita, joita ei voida jakaa kaikille. Esimerkiksi työsuhde- ja työterveysasioissa tiedot ovat luonnollisesti luottamuksellisia.

Työntekijöiden hyvinvointi

Yksi keskeisistä yhteisöohjautuvuuden lupauksista on se, että yhteisöohjautuva työntekijä pystyy yhdessä työtovereidensa kanssa saamaan parhaan itsestään esiin, kun ei joudu hierarkiakoneiston käskyläiseksi. Toinen keskeinen ajatus on se, että hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää työtä. Yhteisöohjautuvat organisaatiot pyrkivät yhdistämään mahdollisimman motivoivan ja innostavan työn sekä hyvät työolosuhteet, jotta ihmiset pystyvät kasvamaan täyteen potentiaaliinsa. Työn innostuksen ja työn imun varjopuolena julkisuudessa on ollut huoli siitä, että yhteisöohjautuvuus saattaa johtaa työntekijöiden uupumiseen. On pelätty, että yhteisöohjautuva organisaatio hämärtää omien rajojen tunnistusta ja lisää taipumusta tehdä työtä omien voimavarojen yli. Samalla on esitetty huolta siitä, että työstä motivoitumisesta ja siitä innostumisesta tulee uusi työn vaatimus. Toistaiseksi ei ole kuitenkaan käytettävissä tutkimustietoa, joka vahvistaisi tai kumoaisi sen, että yhteisöohjautuvissa organisaatioissa olisi enemmän uupumista kuin hierarkkisissa tai että yhteisöohjautuvuus lisäisi pahoinvointia organisaatioissa.⁷

MODE-hankkeessa diplomityön tehneen Ville Huovisen⁸ tutkimissa yhteisöohjautuvissa yrityksissä työntekijät olivat hyvin tietoisia sekä työhyvinvoinnin myönteisistä vaikutuksista työtulokseen että niistä vaaroista, joita liiallinen kuormitus voi aiheuttaa työntekijöille. Haastatellut työntekijät myös kertoivat, että heidän yrityksensä pitävät työntekijöiden työhyvinvointia tärkeänä edellytyksenä sille, että yritys voi menestyä. Tämä arvostus näkyy myös teoissa. Yritykset haluavat korostetusti suosia terveellisiä työtapoja esimerkiksi rakentamalla kulttuuria, jossa ylitöitä tai normaalin työajan ulkopuolella työskentelyä ei katsota suopeasti. Yritykset ovat myös pystyneet luomaan ilmapiirin, jossa työhyvinvoinnista huolehtimista tai siitä puhumista ei pidetä työntekijän (tai johtajan) heikkoutena. Tekoina työhyvinvoinnin priorisointi näkyy monina erilaisina palveluina, joita työhyvinvoinnistaan huolehtivilla tai siitä huolestuneella työntekijöillä on käytettävissään. Työhyvinvointia tuetaan myös esimerkiksi tarjoamalla liikunta- tai meditaatiomahdollisuuksia työpäivän aikana, coach-

ing- ja mentorointiapua sekä mahdollisuuksia työkiertoon. Yritykset tarjoavat tukea myös siihen, että työntekijä pystyy tuunaamaan työtehtäviään itselleen sopiviksi. Työhyvinvoinnin ongelmissa kamppaileville taas on tarjolla työpsykologin palveluja ja matalan kynnyksen ratkaisukeskeistä lyhytterapiaa.

Yhteisöllisyys ei ole automaatio

Työntekijöiden kiinnittyminen työyhteisöön on tärkeää psykologisten perustarpeiden täyttymisen kannalta⁹. Työyhteisö on tärkeä, viettäähän ihminen siellä noin kahdeksan tuntia päivässä ja puolet valveillaoloajastaan. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa työilmapiiriin kiinnitetäänkin huomiota monin tavoin. Työilmapiiriä myös mitataan ahkerasti, esimerkiksi viikoittaisten fiilismittarien avulla. Hyvä työilmapiiri ei sinänsä maksa mitään, mutta yhteisöohjautuvissa organisaatioissa panostetaan myös taloudellisesti sellaiseen yhteisölliseen toimintaan, jossa työntekijät voivat olla toistensa kanssa vapaamuotoisemmin. Isompien juhlien lisäksi järjestetään viikoittaisia tapaamisia ja kannustetaan työntekijöitä perustamaan omia klubeja. Toimistotilat on rakennettu yhteisöllisyyttä tukeviksi ja työn tauotusta ja epävirallista kuulumisten vaihtoa tukevat tarjolla olevat virvokkeet ja välipalat.

Oppiminen

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa panostetaan usein runsaasti työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin. Kun jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta, ajatellaan työmotivaation pysyvän korkealla ja työn tehokkuuden kehittyvän samalla kun työntekijät tulevat työssään paremmiksi. Perusolettamuksena on se, että ihminen on luonteeltaan oppimishaluinen olento, joka saa suurta mielihyvää uuden oppimisesta ja jopa tarvitsee sitä voidakseen hyvin.

Vaikka monet väittävätkin yhteisöohjautuvuus-termin liittyvän uudenlaisiin organisaatioihin ja sen sopivan erityisen hyvin uuden työn¹⁰ vaatimuksiin, on termillä *self-directedness* pitkä tausta aikuiskasvatustieteessä. Aikuisten yhteisöohjautuvaan oppimiseen liittyvä tutkimus korostaa sitä, että aikuinen oppija määrittelee omaehtoisesti oppimistarpeensa ja -tavoitteensa, valitsee itse oppimisstrategiansa, tekee itsenäistä oppimistulostensa arviointia ja reflektoi perusoletuksiaan opittavasta asiasta¹¹.

Kun perinteisessä organisaatioissa oman osaamisen nykytasoa ja tulevaisuuden tarpeita reflektoidaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa esihenkilön kanssa, on matalissa yhteisöohjautuvissa organisaatioissa luotu käytänteitä, joissa oppimistavoitteita pohditaan kollegoiden kesken. Esimerkiksi Reaktorin kehittymiskeskusteluissa työntekijä voi valita itselleen mieluisan sparraajan. Yrityksessä ajatellaan, että kehittymiskeskustelukumppanin ei tarvitse olla esihenkilö, ammattimainen valmentaja tai parempi ammatillinen asiantuntija kuin

se, joka haluaa käydä kehittymiskeskustelun¹².

Yksilötason itseohjautuvaa oppimista ruokkivat organisaatiotason oppimista tukevat käytänteet. Esimerkiksi Buurtzorgilla kaikille hoitajatiimeille annetaan vuosittainen koulutusbudjetti, ja tiimi itse päättää, miten se käytetään. Yksilötason oppimista tukevat myös järjestelyt, joissa työntekijä voi hakeutua ulkopuoliseen koulutukseen esimerkiksi niin, että päätös tehdään neuvonantoprosessin kautta (ks. s. 80 Hajautettu päätöksenteko.).

Yksilön oppimisen lisäksi tiedon ja taitojen jakoa pyritään helpottamaan kulttuurisilla normeilla ja käytänteillä. Tällöin tiimit tai muut organisaation osat eivät jää riippuvaiseksi yhden ihmisen osaamisesta, vaan tiedon- ja taidonjaon myötä monet työntekijät osaavat edes auttavasti hoitaa toistensa vastualueita. Tämä parantaa myös yksilön tilannetta, sillä esimerkiksi sairastomien ja vuosilomien pitäminen helpottuu, kun organisaatio ei ole enää riippuvainen yksittäisen henkilön osaamisesta. Tietoa ja taitoa ei tarvitse myöskään pantata oman tulevaisuuden turvaamiseksi organisaatiossa, vaan kulttuurilliset normit pikemminkin rankaisevat sosiaalisesti tiedon panttaamisesta. Opi-tun jakamista tukevat käytänteet, joissa työntekijä tarjoutuu opettamaan muille uuden taidon hankittuaan sen joko työssä tai ulkopuolisessa koulutuksessa. Oppia voidaan jakaa myös käytäntöyhteisöissä, joissa samaa työtehtävää tekevät kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan oman osaamisalansa trendeistä ja oppimaan yhdessä toisiltaan.

Ehkä tunnetuimpia kehittymisen reflektoinnin areenoita ovat yhteisöohjautuvissa organisaatioissa järjestettävät retrot¹³, joiden pitämiseen varataan aikaa, ja joiden väliin jättäminen ei ole suotavaa. Tiimitason reflektointi edellyttää, että kaikilla on kyky sekä reflektoida itseään että antaa toiselle hänen itse-reflektiotaan tukevaa palautetta. Reflektiolla varmistetaan, että työn tekeminen ja yksilöt pääsevät kehittymään jatkuvasti ja samalla harjoitellaan tärkeitä itsensä havainnoinnin taitoja.

Viestintä

Viestintä on yhteisöohjautuvan organisaation katalysaattori ja rakennusaine. Yhteisöohjautuvuuden prosessit ja käytännöt nostavat viestinnän työyhteisötaidoksi, jolla on suuri vaikutus arjen sujuvuuteen. Aktiivinen toimijuus ja yhdessä ohjautuminen toteutuvat viestimällä. Keskeisessä roolissa ovat viestintäsuhteet, joita pitää pystyä rakentamaan sekä yhteisössä jaetut merkitykset, joita pitää oppia viestimään ja tulkitsemaan.

Viestintäsuhteet tarvitsevat ravinnokseen viestintäosaamista. Interpersoonallinen viestintäkompetenssi¹⁴ on sekä yksilöllistä että sosiaalista pääomaa, joka näyttäytyy ja kehittyy vuorovaikutusverkostoissa. Lähtökohtana on jokaisen toimijan minäkuva, joka linkittyy henkilökohtaiseen kykyyn ilmaista itseään

ja tunnistaa itsestään muille välittyvä vaikutelma. Tätä yhtälöä voi kutsua minäosaamiseksi. Minäkuva ja viestijäkuva kulkevat käsi kädessä: käsitys omasta itsestä viestijänä voi olla realistinen ja osuva tai yhtä hyvin epärealistinen ja vinoutunut. Henkilökohtainen viesti- ja rooliosaaminen tarkoittaa puolestaan taitoa rakentaa ja vastaanottaa sanallisia ja sanattomia viestejä, muokata ja säädellä omaa viestintää ja ymmärtää osapuolten välistä viestintäsuhdetta. Viestien rakentaminen ja vastaanottaminen liittyy myös tavoiteosaamiseen eli kykyyn vaikuttaa ja suunnitella viestintää. Lisäksi tarvitaan tulkintaosaamista eli taitoa havainnoida tilannekuva ja hahmottaa yhteisesti rakentuvaa todellisuutta. Yhteisöohjautuva organisaatio ja sen tiimit voivat arvottaa ja arvioida niitä viestintäkompetenssin alueita, jotka ovat kriittisiä ymmärryksen, oppimisen ja luottamuksen syventämiseksi, hajautetun päätöksenteon tukemiseksi ja arvostavien viestintäsuhteiden ylläpitämiseksi. Valittuja kompetensseja voidaan havainnoida, harjoitella ja kehittää. Yhteisöohjautuvan organisaation kannattaisikin valjastaa kohtaamisen areenat, kanavat ja alustat myös viestinnästä oppimiseen.

Viestintäsuhteissa ja yhteisöohjautuvissa rakenteissa toteutetaan erilaisia vuorovaikutustehtäviä ja ”viestintätekoja” (vrt. speech act -käsite). Vuorovaikutustehtävällä⁵ viitataan viestintätaidon ja työtehtävän yhdistelmään, joka voi näkyä esimerkiksi koordinoimisena, vaikuttamisena, viestintäsuhteen luojittamisena, ongelmanratkaisuna, neuvonantona tai ideointina. Oleellista on viestinnän huomioiminen sekä informaation läpinäkyvyyden kannalta (ks. luku 4.1) että kyseessä olevan yhteisöohjautuvuuskäytännön osana. Päätöksenteko ei ole päätöksentekoa ilman siihen liittyvän viestintätarpeen tunnistamista – oli sitten kyse perustelemisesta, sopimisesta, tiedottamisesta kuin dialogisen hyväksymisen tai poissulkemisen prosessista.

Yhteisöohjautuvan organisaation olisi erittäin tärkeää myös tunnistaa ja nimetä niitä viestintätaitoja ja viestinnällisiä tekoja, jotka edesauttavat toivotun keskustelukulttuurin rakentumista. Näitä voivat olla esimerkiksi ”meille sopiva tapa ilmaista erimielisyyttä” tai ”tasapainottelu keskustelutilan antamisen ja ottamisen välillä”. Valitut viestintäteot ovat kärkiä tai kehyksiä, jotka auttavat käytännön esimerkkien määrittelyssä, havainnollistamisessa, analysoinnissa ja toteuttamisessa. Keskeiset, tunnistetut viestintätaidot ja -teot liittyvät luontevasti esimerkiksi puheeksi ottamiseen, kollegiaalisen tuen tarjoamiseen, työnjakoon ja konfliktin hallintaan liittyviin käytänteisiin.

Käytännöistä tulkintoihin

Kohtaaminen ja vuorovaikutus tarvitsevat tuekseen organisaatioon sopivia foorumeita. Sovittujen palaverikäytäntöjen ja digitaalisten ympäristöjen kokonaisuus tuottaa viestinnällisen infrastruktuurin, joka on perusta kommunikoin-

nille ja viestintäsuhteiden rakentumiselle. Käytännöt muokkaavat ja strukturoivat viestintää, mutta niiden tehtävänä on toimia myös tulkintojen kotipesänä. Yhteisöohjautuvan organisaation tulisikin kiinnittää huomiota tulkin-taosaamiseen, reflektointikykyyn ja kontekstualisointiin: siihen, miten asioita taustoitetaan ja linkitetään, kenen tai mistä näkökulmasta avauksia esitellään ja argumentoidaan, mistä organisaatiossa puhutaan, missä puhe tapahtuu, miten puhe mielletään, mistä ei puhuta, ja mistä pitäisi puhua. Sensitiivisyys on avain yhteisölähtöiseen, tavoitteelliseen ja yhteisvastuulliseen viestintään.

4.2 Työntekijäkokemuksen rakentamisen käytänteet

Rekrytointi ja perehdytys

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa perustavanlaatuisena uskomuksena on, että yrityksen menestys syntyy vain ja ainoastaan sen työntekijöistä. Siksi uuden työntekijän rekrytointi on paitsi kriittinen ja tärkeä päätös, myös päätös, joka tehdään yhteisöllisesti. Useissa yhteisöohjautuvissa organisaatioissa rekrytointipäätöksen tekee tiimi, jossa jokaisella prosessiin osallistuneella on myös veto-oikeus (eli päätös tehdään konsensus- tai suostumusperusteisesti, ks. s. 80 Hajatettu päätöksenteko). Rekrytointikäytännöt eroavat siis tässä selkeästi hierarkiaan perustuvista organisaatioista, joissa perimmäinen ajatus on se, että johtaja on alaisiaan pätevämpi. Niissä esihenkilö on aina mukana rekrytointipäätöksissä ja hänen sanansa myös painaa eniten. Kun yhteisöohjautuvassa organisaatiossa rekrytoidaan esimerkiksi tiiminvetäjää, saattaa tiimi puolestaan suunnitella ja toteuttaa haastatteluprosessin itsenäisesti alusta loppuun.

Messut, oppilaitosvierailut ja ammattitapahtumat ovat hyviä paikkoja rakentaa työnantajamielikuvaa. Ne antavat mahdollisille tuleville työnhakijoille ensimmäisen mahdollisuuden ymmärtää yhteisöohjautuvan yrityksen työku-
ltuuria ja pohtia olisiko se itselle sopiva työympäristö. Usein erilaisissa tapahtumissa esittelemässä yritystä on mukana tavallisia työntekijöitä, ei ainoastaan HR-väkeä. Toki työnantajamielikuvaan vaikuttavat myös yritysten rekrytointivivutot, joissa työnhakijoille kuvataan yhteisöohjautuvan työn vaatimuksia esimerkiksi seuraavasti:

“You decide how you can have the biggest impact, then you do it” (Supercell¹⁶)

“Meillä kaikki tekeminen perustuu luottamukseen ja työ sopimuksen mukaan saat paljon vapautta. Itsenäisyyden lisäksi annamme sinulle vastuuta.” (Vincit¹⁷)

Yhteisöohjautuvien organisaatioiden rekrytoinneissa käytetään useasti monia haastattelukierroksia. Ensimmäiset kierrokset kartoittavat työnhakijan sopivuutta organisaation kulttuuriin. Kun haastattelemassa ovat mahdolliset tulevat työkaverit, voivat työnhakija ja haastattelijat tunnustella haastattelujen aikana, löytyisikö työhön yhteinen sävel. Mikäli kandidaatti arvioidaan tässä vaiheessa yrityksen kulttuuriin sopivaksi, on aika selvittää, onko hänellä sitä teknistä ja sisällöllistä erityisosaamista, jota yritys tarvitsee. Sisällöllisen osaamisen selvittämiseksi monet yhteisöohjautuvat yritykset pyytävät kandidaattia näyttämään osaamistaan esimerkiksi osallistumalla tiimityöhön joksikin ajaksi tai antamalla teknisestä osaamisestaan muun näytön.

Yhdysvaltalaisen IT-yrityksen Menlo Innovationin rekrytointimalli on hyvä esimerkki siitä, miten kulttuurisen yhteensopivuuden ja teknisen osaamisen arviointi yhdistetään. Koska yrityksen toiminta perustuu siihen, että sen työntekijät tekevät kaiken työnsä pareittain, on parityöskentely keskeisessä roolissa myös rekrytointipäivänä.¹⁸ Työnhakijat pannaan silloin työstämään 20 minuutin välein vaihtuvissa pareissa heille annettua teknistä toimeksiantoa. Parityöskentelyä seuraa yksi henkilöstön jäsen, joka kiinnittää huomionsa erityisesti siihen, miten työnhakija onnistuu nostamaan työparinsa parhaat puolet esiin.

Kun yhteisöön sopiva tulokas on löydetty, halutaan hänelle antaa parhaat menestymisen eväät suunnitelmallisen ja kattavan perehdytyksen avulla. Tulokkaalle saatetaan nimittää kokenempi työntekijä mentoriksi ja järjestää tutustumisia yrityksen eri toimipaikkoihin. Isoimmissa yhteisöohjautuvissa yrityksissä saatetaan järjestää myös onboarding-leirejä, joihin kutsutaan kaikki samaan aikaan aloittaneet uudet työntekijät. Keskeistä on, että uuteen yhteisöön ja yritykseen tutustumiseen varataan aikaa.¹⁹

Palaute, työn seuranta ja arviointi

Työn palaute, seuranta ja arviointi riippuvat tietenkin siitä, millä tasolla työn tavoitteet määritellään. Jos ne määritellään tiimitasolle, niiden toteutumista luonnollisesti seurataan ja arvioidaan tiimitasolla. Hollantilaisella hoivapalveluita tarjoavalla Buurtzorgilla yksi harvoista työn seurannan mittareista on se, kuinka monta prosenttia työajastaan tiimit tekevät asiakastyötä. Vuosittain mitattava asiakastyön osuus ei saa olla tavoitteisiin nähden kovin matalalla, mutta ei myöskään liian korkealla.

Joillegin yhteisöohjautuville organisaatioille tiimi- ja organisaatiotasoisten mittarien seuraaminen riittää. Ajatuksena on, että nämä mittarit kannustavat yhteistyöhön ja vähentävät sisäistä kilpailua. Tällöin myös palkkajärjestelmä heijastaa tällaista ajattelua. Tuloksesta palkitaan kaikkia työyhteisön jäseniä samansuuruisella bonuksella ja yksittäisten työntekijöiden palkat perustuvat esimerkiksi liiton taulukkopalkkoihin.²⁰

Joissakin yhteisöohjautuvissa organisaatioissa tiimi- ja organisaatiotason tavoitteiden rinnalle halutaan myös työntekijätason tavoitteet. Morning Star on kalifornialainen tomaattisäilykkeitä valmistava yhteisöohjautuva yritys. Sen toiminta perustuu siihen, että kukin työntekijä määrittelee oman missionsa eli määritelmän siitä, mikä on hänen oma tehtävänsä yrityksen kokonaispäämäärien kannalta. Kunakin vuonna työntekijä tekee käytännön suunnitelman siitä, miten hän aikoo toteuttaa missiotaan. Työntekijä neuvottelee suunnitelmastaan kaikkien kanssa, joihin hänen työnsä vaikuttaa. Morning Starilla tämä tarkoittaa keskimäärin kymmenen muun työntekijän kanssa neuvottelemista. Tämä kollegiaaliseksi yhteistyösopimukseksi (collegial letter of understanding, CLOU) kutsuttu vuotuinen suunnitelma voi sisältää jopa 30 eri toiminta-aluetta ja niille mittarit. Yhteistyösopimusten kautta jokainen työntekijä on mukana usean kollegiansa tavoitteiden määrittelyssä ja seurannassa. Toisaalta työntekijät omat tavoitteet ja mittarit määrittellään yhteisöllisesti kollegoiden kesken, ei yhden esihenkilön kanssa.²¹

Futuricella työntekijä käy niin sanotun My Impact-keskustelun joko esihenkilönsä tai mentorinsa kanssa 3–6 kuukauden välein. Työntekijä kerää My Impact -julisteele koosteen palautteesta, jonka hän on itse kerännyt tiimitään ja asiakkailtaan. Palautetta halutaan sekä onnistumisista että alueista, joissa työntekijän pitää vielä kehittyä. Työntekijä kirjaa palautteen ja itsereflektion pohjalta 1) miten hän on voinut tarkasteluajankohtana, 2) mitkä ovat hänen keskeiset saavutuksensa, 3) tarkasteltavan ajanjakson takaiskut ja niiden opit, 4) mietteet henkilökohtaisesta kehittymisestä ja omista vahvuuksista, 5) keneltä hän on saanut työhönsä tukea ja lopuksi 6) oman arvionsa siitä, mikä on ollut hänen työnsä kokonaisvaikuttavuus tarkasteltavana ajanjaksona. Juliste luo pohjan työntekijän My Impact-keskustelulle, ja sitä muokataan keskustelun aikana ja myös sen jälkeen²².

Konfliktien hoito

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa korostuu työntekijöiden välinen luottamus ja heidän yhteistoimintansa. Ne eivät kuitenkaan ole utopioita, vaan niissäkin työntekijöiden välille syntyy konfliktitilanteita. Erona useimpiin organisaatioihin on se, että konfliktit hyväksytään osaksi työn tekemisen arkea eikä niitä pyritä välttelemään tai lakaisemaan maton alle. Lisäksi konfliktien käsittelyyn on useimmiten luotu virallisia käytänteitä, jotka varmistavat reilun ja ratkaisukeskeisen konfliktin käsittelyn.

Morning Starin konfliktinratkaisumallissa on neljä porrasta. Jos työntekijä pitää kollegiansa käyttäytymistä epäasiallisena, on hänen mallin ensimmäisessä vaiheessa otettava asia puheeksi kahden kesken. Mikäli tämä keskustelu ei johda yhteisymmärrykseen, siirrytään konfliktinratkaisumallin seuraavalle por-

taalle. Siinä kiistakumppanit valitsevat sisäisen välimiehen, joka perehdyttyään molempien osapuolten näkemyksiin antaa kiistaan oman ratkaisuehdotuksensa. Mallin kolmannelle portaalle siirrytään, mikäli ratkaisuehdotus ei ole osapuolten hyväksyttävissä. Silloin kutsutaan koolle Morning Starin kuusihenkinen konfliktinratkaisupaneeli, joka voi joko suositella välimiehen tekemää ratkaisuesitystä sellaisenaan tai antaa oman, välimiehen esityksestä poikkeavan ratkaisun. Jos paneelinkaan ratkaisuesitys ei johda sovintoon, siirtyy kiista neljännellä ja viimeisellä portaalla yrityksen pääjohtajan ratkaistavaksi.²³

Hollantilaisessa Buurtzorgissa on tiimin sisäisen konfliktinratkaisun tukena sisäisiä valmentajia. Sisäinen valmentaja ei ratkaise ongelmaa, mutta tukee tiimiä niin, että tiimi tekee kehitymissuunnitelman tilanteen korjaamiseksi. Kehitymissuunnitelman tekemiseksi tiimin pitää pystyä kommunikoimaan, mitä he odottavat toisiltaan, mitä sovitaan tilanteen ratkaisemiseksi ja miten arvioidaan sitä, miten sopimus toteutuu. Sisäinen valmentaja tukee tiimiä kehitymissuunnitelman muokkaamisessa siihen asti, kunnes tilanne ratkeaa.²⁴

Entä sitten äärimmäiset konfliktit? Jos rekrytointivalta on yhteisöohjautuvassa organisaatiossa siirretty työntekijöiden vastuulle, miten irtisanoutumiset hoidetaan? Morning Starilla konfliktinratkaisupaneelin päätös voi olla työntekijän irtisanominen. Myös Buurtzorgilla konflikti, jota kehitymissuunnitelman ja sisäisen valmentajan tuellakaan ei saada tyydyttävästi ratkaistua, voi johtaa irtisanomiseen. Irtisanomisen hoitaa buurtzorgilaisen yhteisöohjautuvuuden mallin mukaisesti tiimi itse.

Konflikteja voidaan myös osittain välttää, jos organisaatiossa osataan käsitellä erimielisyyksiä rakentavasti. Jotkut yhteisöohjautuvat organisaatiot kouluttavatkin koko organisaationsa havainnoimaan vuorovaikutustyyliään esimerkiksi rakentavaa ja myötätuntoista viestintää korostavalla NVC-mallilla (Nonviolent communication).²⁵ Buurtzorg taas opettaa koko henkilöstönä toimimaan ratkaisukeskeisen vuorovaikutusmenetelmän (Solution Driven Method of Interaction) mukaan. Ratkaisukeskeisen menetelmän peruspilareita ovat tietoiset valinnat, aktiivinen energia ja toisten kunnioitus²⁶.

Urasuunnittelu

Verrattuna totuttuihin hierarkkisiin organisaatioihin yhteisöohjautuvassa organisaatiossa on niiden mataluuden takia vähemmän perinteisiä uraportaita, esimerkiksi hyppyä asiantuntijatehtävistä päällikkötehtäviin ja sieltä johtotasolle. Tittelitkin saattavat olla työntekijöiden itse päätettävissä. Matalissa organisaatioissa urakehitys täytyy nähdä toisenlaisena ilmiönä, jossa eivät painotu hierarkiaportaiden kapuaminen (ja paksumpi tilipussi) vaan kehittyminen omissa kiinnostuksen kohteissa ja keskeisissä osaamisalueissa (joita esimerkiksi myynti- ja esihenkilötyö myös ovat). Uraan suhtaudutaan joustavana käsitteenä,

joka ei ole lineaarinen eikä ketään palkita titteleillä. Titteleihin suhtaudutaan hattuina, joita voi vaihtaa uran eri vaiheessa ja joiden tarkoitus on lähinnä kommunikoida, mitä kukin ihminen organisaatiossa tekee juuri sillä hetkellä. Myös palkkamalli tukee tällaista uran joustavuutta. Usein alaiset voivatkin tietää enemmän kuin esihenkilönsä, koska palkkaa ei ole sidottu organisaatio-asemaan.

Jos uusien tai vaativampien asiantuntijatehtävien parissa kehittyminen tai saman yrityksen sisällä toisiin substanssitehtäviin siirtyminen ei riitä työntekijälle urakehityksen kimmokkeeksi, voi yritys valita joko niin, että mahdollisesta siirtymästä oman yrityksen ulkopuolelle puhutaan avoimesti tai sitten siitä vaietaan. Futuricen My Retro -mallissa²⁷ työntekijä tekee säännöllisesti sihenastisen uransa kokonaiskoosteen. Hän miettii, miten on päätynyt nykyiseen tehtäväänsä sekä pohtii, kuka hän haluaa olla tulevaisuudessa ja missä hän haluaa silloin olla töissä. Joskus tämä uravisio vie myös Futuricen ulkopuolelle. Työpaikan vaihtamista pidetään luonnollisena asiana, joka on jokaisella työntekijällä joskus edessä. Kun työpaikan vaihtaminen ei ole aiheena tabu, voidaan siitä puhua avoimesti ja auttaa työntekijää löytämään uusia haasteita esimerkiksi asiakasorganisaatioiden sisältä. Tällöin siitä hyötyvät niin työntekijä, asiakas kuin Futuricekin. Toisaalta paluumuuttajiin suhtaudutaan positiivisesti, ja Futuricella on totuttu siihen, että monet pois lähteneet myös palaavat sinne. On henkilöitä, jotka ovat uransa aikana palanneet yritykseen useitakin kertoja, jotkut jopa viisi kertaa. Palaajille annetaan heidän paluunsa kunniaksi ”Back to the Futurice” -t-paita (”Back to the Future” -elokuvasarjan innoittamana).

4.3 Liiketoiminnan ja työn organisoimien yhteisölliset käytänteet

Strategiatyö ja vision määrittäminen – miksi asioita tehdään

Useimmissa työyhteisöissä strategia ja visio ovat ylimmän johdon yksinoikeuksia. Sama pätee myös yhteisöohjautuviin organisaatioihin, sillä vain harvoissa työyhteisöissä myös strategiatyö joukkoistetaan aidosti työntekijöitä kuuntelevaksi prosessiksi. Onkin mielenkiintoista huomata, että useimmiten johto on valmis lisäämään autonomiaa siihen, ”miten” työtä tehdään ja ehkä myös ”mitä” työtä tehdään, mutta varaa itselleen oikeuden määrittää ”miksi” ja mitä päämääriä kohti työtä tehdään.

Työnteon tapojen autonomian lisääminen on siis välttämätön, mutta ei riittävä ehto aidosti yhteisöohjautuvalle organisaatiolle. Sen lisäksi työntekijöillä täytyy olla huomattavaa sananvaltaa myös siihen, miksi töitä tehdään ja

mitä päämääriä pidetään tavoittelemisen arvoisina. Tämän ehdon tulee toteutua niin tiimi- kuin organisaatiosollakin. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa erilaisilla joukkoistetuilla strategiaprosesseilla, joissa johdon rooliksi jää fasilitoida ja tiivistää tulokset yhteisesti ymmärrettyyn muotoon. Johdon rooli ei toki ole vain fasilitointi, vaan myös heidän näkemyksiään otetaan huomioon, ja he saattavat varata oikeuden tehdä viimeisen päätöksen asiassa. Kuitenkin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat huomattavasti perinteistä strategiatyötä runsaammat, mikä lisää strategiaan sitoutumista ja yleensä myös strategian laatua, kun näkökulmia saadaan myös organisaation sisältä laajasti. Samalla on hyvä olla selvillä kuka strategiasta lopulta päättää: organisaatio yhdessä vai ylin johto, vaiko jotakin tältä väliltä? Esimerkiksi ohjelmistoyritys Futuricen teknologiastrategian muodostamisessa oli mukana kymmeniä teknologia-asiantuntijoita ja muita työntekijöitä, vaikka strategiaproessin fasilitoinnin, tulosten tiivistämisen ja strategian pääasiallisen kirjoitustyön tekikin kourallinen kokeneempia työntekijöitä²⁸.

Organisaation jäsenten vaikutusmahdollisuuksia voidaan laajentaa myös strategiatyön yläpuolelle koskemaan organisaation missiota ja visiota. Tällöin työntekijöille syntyy mahdollisuus vaikuttaa organisaation tarkoitukseen. Toisin sanoen siihen, miksi organisaatio on ylipäätään olemassa. Jos valta on työntekijöiden käsissä, yrityksen keskeisimmäksi pyrkimykseksi harvoin muodostuu tavoite tuottaa voittoa osakkeenomistajille tai valloittaa ulkomaan markkinoita. Pikemminkin mukaan alkavat hiipiä entistä voimakkaammin yhteiskunnallinen vastuu, työhyvinvointi ja ympäristöasiat. Tällaisten yhteisöllisten käytänteiden vallitessa strategiasta tulee pikemminkin keskipitkällä aikavälillä ohjaava dynaaminen dokumentti, jota pyritään noudattamaan, mutta josta poiketaan, jos organisaation tarkoitus sitä vaatii²⁹. Tällöin organisaation onnistumisen mittariksi ei tulekaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen, vaan sen tarkoituksen toteuttaminen erilaisissa muodoissa.

Strategia-, missio- ja visiotyön joukkoistamisen lisäksi suoraviivainen tapa lisätä työntekijöiden osallisuutta ja strategista vaikutusvaltaa on laajentaa työntekijöiden omistajuutta organisaatioissa. Tällöin prosessiin eivät osallistukaan enää vain työntekijät, vaan samalla myös yrityksen omistajat. Samalla työntekijät saavat mahdollisuuden päästä organisaation voitonjakoon kiinni ja he alkavat ajatella organisaation menestystä myös strategisesta pitkän aikavälin näkökulmasta. Esimerkiksi ohjelmistoyritys Reaktorilla pyritään vahvistamaan työntekijöiden motivaatiota ja työn mielekkyyttä pitämällä yritys työntekijäomisteisena³⁰.

Toisaalta työntekijäomistajuus ei välttämättä ole realistinen vaihtoehto kaikissa yrityksissä tai muissa organisaatiomuodoissa, jolloin voitonjakoa voidaan tasapainottaa muilla keinoilla (kuten voittoon sidotuilla bonusjärjestelmillä tai

muilla tavoilla jakaa yhdessä yhteisen työn tulokset). Jos taas yrityksen tarkoitus on olla riittävän houkutteleva, pitkän aikavälin menestyksestä pitäisi tulla tärkeää organisaation jäsenille ilman omistajastatustakin.

Työn suunnittelu ja palastelu – kuka tekee, mitä tehdään ja milloin tehdään

Radikaalisti hajautettu valta tehdä päätöksiä ei koske ainoastaan “miten” kukin oman työnsä tekee ja missä järjestyksessä, vaan myös “mitä” työtä tehdään. Näin ollen työn suunnittelu ja koordinointi tehdään yhteistyössä tiimien ja yksiköiden sisällä ja myös niiden välillä. Tämä tarkoittaa, että työn tavoitteita ja projektin palastelua ei päättä tiimin tai yksikön vetäjä, vaan ne syntyvät osallistavan yhteiskeskustelun kautta. Tässä yhteiskeskustelussa otetaan huomioon niin liiketoimintatarpeet kuin tiiminkin toiveet. Näin yksittäinen johtaja tai yrityksen johto ei voi sanella tavoitteita ja työn sisältöä, vaan pystyy ainoastaan osallistumaan keskusteluun ja antamaan siihen oman näkemyksensä. Tiimi ja yksikkö päättävät kuukausitavoitteista ja työn sisällöstä. Esimerkiksi ketterissä toimintatavoissa hyödynnetään kaikille avoimia demo review -tapahtumia, joissa kuka tahansa työntekijä tai liiketoiminnan edustaja voi antaa palautetta työn jäljestä ja tavoitteista³¹.

Työn suunnittelusykli ja tavoitteen asettamisen sykli on usein synkronoitu läpi organisaation. Tämä edesauttaa sitä, että tiimit ja yksiköt pystyvät sulavammin koordinoimaan keskinäisriippuvaisuuksia ja keskustelemaan yhteisestä tekemisestä viikon aikana tarpeen vaatiessa. Yksi esimerkki tällaisesta tiimien välisestä synkronoidusta tiedonjakokäytännöstä on Scrum of Scrums -yhteistyötapaamis³².

Työn suunnittelussa ja palastelussa pätee jälleen läpinäkyvyyden perusedellytys. Jotta tiimit ja yksiköt voivat suunnitella omaa tekemistään, heidän tulee ymmärtää millaisia tarpeita heidän ympärillään olevassa organisaatiossa ja esimerkiksi asiakkailta on. Tätä ymmärrystä varten tarvitaan kattavasti tietoa sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnjohtoon ja suunnitteluun käytetyt ohjelmistot ja niiden projektit ovat kaikille työntekijöille avoimia. Esimerkiksi ketterässä ohjelmistokehitysorganisaatiossa tiimien käyttämät kanban-taulut ovat usein kaikille avoimia.

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa työn tekemisen autonomia koskee myös sitä, milloin työ aloitetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimejä ja yksilöitä ei voida käskää aloittamaan uusia projekteja tai ottamaan lisää työtehtäviä. Tällainen perinteinen työntöperusteinen työnohjaus johtaa usein tiimien ja yksilöiden ylikuormitukseen ja samalla systeemisen tuottavuuden huonontumiseen. Sen sijaan uusia projekteja ja työtehtäviä otetaan työn alle, kun edelliset on saatu valmiiksi ja tiimi tai yksilö kokee, että he voivat ottaa lisää työtä

edellisten töiden siitä merkittävästi kärsimättä. Tätä mekanismia kutsutaan veto-ohjatuksi työnteoksi³³. Se mitä tehdään ja missä järjestyksessä priorisoidaan yhteisöllisesti (edellä kuvaillun mukaisesti), mutta se, milloin työ aloitetaan, jätetään tiimin ja yksilön päätettäväksi.

Työn kehittäminen – miten organisaatiota kehitetään?

Jatkuva parantaminen on fraasi, jota kuulee yhtenä kantavana periaatteena erilaisissa työyhteisöissä. Vaikka jatkuva parantaminen ei olekaan varsinaisesti yhteisöohjautuville organisaatioille varattu työnteon periaate, sovelletaan sitä hie- man eri tavalla kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa. Työn jatku- va parantaminen on tärkeää, jotta työnteke kehittyy mahdollisimman fiksuksi niin yrityksen, työntekijän kuin asiakkaan näkökulmasta.

Yksi keskeisistä työn kehittämisen periaatteista on työpaikkojen hahmotta- minen holistisina työnteon järjestelminä (system of work), jossa tavoite on pa- rantaa työn läpivirtausta ja lopputuloksia eikä työntekijöiden kiireisyyttä. Tä- mä unohtuu helposti erityisesti erilaisissa asiantuntija- ja projektiorganisaati- oissa, joissa pyritään tyyppillisesti optimoimaan työntekijöiden käyttöastetta ja siten kiireisyyttä. Tällaisessa ajattelussa työntekijät ovat hyödynnettäviä konei- ta, jotka tuottavat eniten hyvää organisaatiolle ollessaan sataprosenttisesti työl- listettyjä ja työn optimointi keskittyy työntekijöiden ajankäytön maksimoin- tiin. Fokuksen pitäisi kuitenkin olla enemmän työn läpivirtauksen³⁴ paranta- misessa ja työn lopputulemien mittaamisessa asiakkaan näkökulmasta. Silloin huomataan, että (varsin epäintuitiivisesti) sadan prosentin kiireisyys johtaakin koko organisaation merkittävään hidastumiseen. Tavoitekäyttöasteen tulisi olla 70–80 prosentin tietämällä³⁵.

Kun kiirettä aletaan lähestyä minimoitavana asiana ja työpaikkaa holisti- sena työjärjestelmänä, voidaan alkaa tunnistaa työnteon ongelmia ja ratkaista niitä. Tähän tarvitaan aikaa, joka on pois tavallisesta työnteosta. Kuitenkin on hyvä muistaa, että tärkeämpää kuin päivittäinen työ on päivittäisen työn teke- misen tapojen kehittäminen³⁶. Kun päivittäistä työtä aletaan kehittää ja siihen käytetään riittävästi aikaa, saadaan aikaan positiivinen kierre, jossa päivittäinen rutiinityö on jatkuvasti tehokkaampaa. Tämän tehostumisen myötä säästetty aika voidaan investoida joko työn kehittämiseen tai lisätyön tekemiseen. Vai- keinta on usein päästä liikkeelle, sillä useissa työpaikoissa työntekijät ovat jo ylikuormittuneita eikä aikaa työn kehittämiseen ole. Siksi työn kehittämiseen liittyvät resursointiratkaisut täytyy löytää usein tiimien ja johdon yhteistyössä.

Kun ymmärrys ja aika työn kehittämiseen on löydetty, päästään itse kehit- tämisen pariin. Kehitysprojektit voivat olla pieniä ja helposti tehtäviä tai mo- nimutkaisia ja vuosien prosessien uudelleen strukturointia vaativia työkokoi- naisuuksia. Molemmissa tapauksissa on yhteisiä periaatteita, joita on hyvä

noudattaa. Ensinnäkin kehitystarpeet täytyy vahvistaa tietoon pohjautuen. Yksilön mutu-tuntuma organisaation ongelmiin ei enää riitä, vaan kehityskohteet tunnistetaan ja ongelmien olemassaolo varmistetaan vasten kerättyä laadullista ja määrällistä tietoa. Ongelmien olemassaolo siis varmistetaan kysymällä työtä tekevilta ihmisiltä ja asiakkailta sekä tarkastelemalla liiketoiminnan mittareita. Lisäksi kehityskohteet priorisoidaan ja pilkotaan riittävän pieniksi kokeiluiksi, jotta kokeilujen toteuttamista ja siten niistä oppimista saadaan nopeutettua. Toisaalta kokeilut eivät voi myöskään olla liian pieniä, jotta systeemiin ongelmiin voidaan kokeilla mielekkäitä vaihtoehtoisia kokonaisratkaisuja. Tärkeintä onkin löytää parannuskokeilulle pienin mahdollinen ja samalla kokonaisuuden kannalta riittävän laaja kokeilu.

Miten tämä kaikki sitten toteutetaan yhteisöohjautuvassa organisaatiossa? Olennainen ero on luonnollisesti se, että kehitystyötä tehdään hajautetusti. Oikeus (ja velvollisuus) oman työn kehittämiseen ja organisaation sisäisten ongelmien ratkaisemiseen ei ole ainoastaan ylimmällä johdolla tai heidän asettamallaan projektitiimeillä, vaan vastuuta työn kehittämisestä viedään tiimi- ja yksilötasolle saakka.

Kun työtä lähestytään systeemisenä kokonaisuutena, jota voidaan parantaa työn tekemisen tuloksellisuuden ja mielekkyyden lisäämiseksi, ja jonka eteen tehdään jatkuvasti töitä yhdessä työyhteisönä, voidaan alkaa puhua jatkuvan parannuksen kulttuurista. Kun oikeus kehittää on joukkoistettu koko työyhteisölle, voidaan puhua yhteisöohjautuvasta työyhteisön kehittämisestä.

Budjetointi ja rahankäyttö

Hajautettu päätöksenteko ulottuu yhteisöohjautuvissa organisaatioissa myös rahankäyttöön. Koska palkkakustannukset ovat erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden suurin kulu, omasta ja muiden ajankäytöstä päättäminen on itse asiassa suurin yksilön tehtävissä oleva investointipäätös. Olisikin varsin epäloogista, että ihmisillä olisi oikeus päättää omasta ja muiden ajankäytöstä päiviksi tai viikoiksi niin, että siitä seuraa tuhansien eurojen työvoimakuluja, mutta samaan aikaan heillä ei olisi oikeutta ostaa yhteisön rahalla pullaa tiimi-palaveriin. Futuricella jokaiselle työntekijälle annetaan firman luottokortti ensimmäisenä työpäivänä³⁷. Tämä on paitsi taloudellisesti järkevää, myös luottamuksenosoitus työntekijöitä kohtaan. Kuka tahansa voi tarkistaa muiden korteilla tehdyt ostokset. Vertaiskontrolli ja läpinäkyvyys takaavat, että suurilta ylilyönneiltä vältytään.

Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että kaikki saisivat tehdä samansuuruisia rahallisia päätöksiä. Joissakin organisaatioissa on luotu nyrkkisääntöjä rahallisten päätösten tekemisen helpottamiseksi. Sääntö voi olla esimerkiksi se, että itse saa päättää satojen eurojen suuruisista suorista kuluista, mutta ti-

minvetäjän tulee osallistua päätöksentekoon tuhansien eurojen päätöksissä (ja niin edelleen). Hyvä nyrkkisääntö on saada ihmiset ajattelemaan organisaation rahankäytöstä kuin omastaan. Tällöin yleensä säästytään pahimmilta ylilyönneiltä, mutta toisaalta ei säästetä aivan absurdeissa asioissa.

Myös budjetointiin voidaan suhtautua uudennlaisella tavalla. Koska budjetti heijastelee arvauksia siitä, miltä organisaation tila näyttää tulevana vuonna, on selvää, että tilanteet muuttuvat. Onkin hieman absurdia yrittää ennustaa edellisen vuoden lokakuussa, mikä tilanne on tulevan vuoden joulukuussa. Budjetit siis esittävät kulloinkin parasta arvausta organisaation taloudellisesta kokonaistilanteesta. Siksi budjetteja käsitellään enemmän suuntaa antavina ja jatkuvasti päivitettävänä suuruusluokka-arvioina kuin kiveen hakattuina tavoitteina. Budjettitavoitteet voidaan myös neuvotella samalla tavalla kuin muutkin tavoitteet, jolloin ne saavutetaan keskustelemalla eri yksiköiden välillä. Tällöin vältytään ylhäältä alas asetetuilta epärealistisilta ja sitovilta budjettitavoitteilta³⁸.

Lopuksi

Olemme tässä luvussa käyneet läpi yhteisöllisiä käytänteitä hyödyntäen omia konsultointi-, tutkimus- ja kouluttajataustojamme sekä kaikille avoimia lähteitä, joissa annetaan joko yritys esimerkkejä tai muuta asiaa syventävää sisältöä niille lukijoille, joita yhteisöllisten käytänteiden kehittäminen kiinnostaa.

Mistä sitten kannattaisi lähteä liikkeelle, jos haluaa kehittää organisaation yhteisöllisiä käytänteitä? Olemme esittäneet luvussa 4.1 näkemyksen, että yhteisöohjautuvalla organisaatiolla on perustavanlaatuisesti hierarkkisesta organisointikäsitelmästä poikkeavat perusnäkemykset siitä, miten päätöksiä tehdään, miten läpinäkyvästi tietoa on saatavilla, miten tärkeää työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys ovat sekä miten organisaation pitäisi koko ajan tukea sekä yksilöllistä että organisatorista oppimista ja viestintää. Näin ollen väitämme, että työntekijäkokemusta (luku 4.2) ja liiketoiminnan ja työn organisointia (luku 4.3) tukevien yhteisöllisten käytänteiden luominen on vaikeaa, jos organisaatio perustuu hierarkkiseen malliin. Vaikea lähtökohta on myös se, jos organisaation johto ei usko, että työntekijät pystyvät kehittämään työtään tai ennakoimaan sitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, vaan sen nähdään olevan johdon yksinomainen asia.

Toisaalta on myös niin, että yhteisöllisten käytänteiden käyttöönotto vaikeuttaa ajattelua. Jos yritys luopuu esimerkiksi yksilö- tai tiimiperustaisista kannustepalkkioista, voi se vähentää mahdollisen ensikirjapaisun jälkeen työntekijöiden tai tiimien välistä kilpailua. Samalla se voi kannustaa ajattelemaan, että koko organisaation tulevaisuus riippuu meidän kaikkien yhteistyön kehittämisestä.

Lopuksi vielä neuvo niille, jotka eivät vielä näe horisontissa koko orga-

nisaation peruseriaatteiden muuttumista ei-hierarkkiseksi. Monia yhteisöllisiä käytänteitä voi alkaa kokeilla koko organisaatiota pienemmässä yksikössä, esimerkiksi tiimissä. Työn voi aloittaa esimerkiksi kokeilemalla erilaisia yhteisöllisiä päätöksentekomalleja, pitämällä säännöllisiä retroja ja järjestämällä aikaa tiimin jäsenten yksilölliseen ja yhteiseen oppimisen reflektioon. Lisää ajatuksia liikkeelle lähdöstä ja uudenaikaisesta ajattelumallista voit vilkaista luvusta 2 (ks. s. 39).

CASE: YHTEISÖLLISET KÄYTÄNTEET VASTUU GROUPISSA

Johanna Vuori ja Laura Widenäs

Vastuu Group on esimerkki yrityksestä, joka aidosti muuttui yhteisöohjautuvaksi yhdessä yössä. Välillä on palattu vähän taaksepäin, mutta työntekijöiden mielestä paluuta hierarkiaan ei enää ole.

Vastuu Group on rakennusalan järjestöjen omistama espoolainen 80 työntekijän yritys, joka aloitti toimintansa Suomen Tilajavastuu -nimellä vuonna 2000. Yritys tarjoaa IT-palveluja kiinteistö- ja rakennusallalle. Nyt Vastuu Group tavoittelee kovaa, mutta vastuullista kasvua luotettavaan dataan perustuvassa liiketoiminnassa.

Yrityksessä ei ole esihenkilöitä eikä titteleitä. Toimitusjohtaja on, ja johtoryhmäkin, joka välillä poistettiin, mutta sitten palautettiin, kun yritykseen tarvittiin tiimi, joka tähyää muita enemmän tulevaisuuteen ja rahoituksen turvaamiseen. Johtoryhmän jäsenillä ei ole kuitenkaan ole linjavaltaa muihin työntekijöihin.

Valta ja vastuu on Vastuu Groupin tiimeillä. Tiimit jakavat sisäisesti tehtävänsä sen mukaan, minkä tehtävän kukin kokee itselleen parhaiten sopivaksi. Tiimin vetäjät sparraavat ja varmistavat, että tiimin tavoite on linjassa yrityksen yhteisten tavoitteiden kanssa. Työntekijät kuuluvat moniin tiimeihin ja voivat vapaasti osallistua kaikkien tiimien kokouksiin, sillä niiden kokoukset, kokoukset ja muistiot ovat avoimia. Ohjelmistokehityksestä tutut retrot ja yhteiset suunnittelusessiot ovat laajalti käytössä.

Myös jokaisen Vastuu Groupin työntekijän puolivuositain kirjaama tavoitekartta on kaikille avoin, ja se tulostetaan yrityksen seinälle. Tavoitteiden lisäksi vastuulaiset määrittelevät unelmansa, liittyipä se sitten työskentelyyn yrityksessä tai elämään ylipäänsä. Näitä sparrataan työparikeskusteluissa: jokainen työntekijä saa valita sen henkilön, jonka kanssa käy unelmakeskustelun. Työparikeskusteluissa käydään myös mennyttä kautta läpi. Keskusteluissa ei arvioida sitä, miten työntekijä on suoriutunut tehtävässään, vaan keskitytään siihen, onko työntekijä tyytyväinen työtilanteeseensa ja vastuualueeseensa, ja mitä asioita voisi korjata.

Vastuu Groupissa käytetään päätöksenteossa neuvonantoprosessia. Kuka tahansa saa tehdä päätöksen, mutta työntekijän pitää kysyä neuvoa niiltä, joihin päätös voi vaikuttaa ja kaikilta, joilla on asiasta asiantuntemusta. Päätös

ja siihen liittyvät neuvonannot dokumentoidaan avoimeen päätöslokiin. Yhteisöohjautuvan päätöksenteon käytänteiden harjoittelu ei ole ollut missään nimessä helppoa. Alussa itseohjautuvuus ymmärrettiin osittain väärin niin, että kuka tahansa voi päättää mistä tahansa täysin itsenäisesti. Suurilta ylilyönneiltä vältyttiin, mutta oppirahoja on jouduttu maksamaan korkojen kera.

Vastuu Groupissa HR on monestakin syystä noussut keskeiseen rooliin. Ensimmäkin ”yön yli” yhteisöohjautuvuuteen siirryttäessä monet entiset lähijohtajien tehtävät siirtyivät vaihikka HR:n tontille. Esimerkiksi konfliktin ratkaisussa HR on porras, jonne edetään, jos konfliktin osapuolet eivät keskenään löydä ratkaisua. HR:stä on myös löytynyt ”keltainen tuoli”, jonne moni työntekijä on päässyt tuulettamaan ajatuksiaan, kun on kaivannut kuulijaa. HR on myös organisoinut työhyvinvointia edistäviä ja loppuunpalamista estäviä toimintatapoja. Niihin kuuluvat muun muassa matalan kynnyksen kattavat työterveyspalvelut ja laaja vakuutusturva.

Yhteisöllisyyttä vaalitaan viikoittaisilla koko firman standup-kokouksilla joissa agenda on avoin, kuka tahansa voi tiedottaa omista projekteistaan ja muistutella yhteisistä käytännöistä. Porukan pulssilla pysytään kuukausittaisilla fiilismittarikyselyillä. Vastuu Groupissa on vahva välittämisen kulttuuri. Kollegojen merkkipäivät ja ilon sekä surut hetket huomioidaan ja muistetaan, kiitoksia hyvästä työstä jaetaan vuolaasti eikä kiittäminen ole vain harvojen ja valittujen vastuulla. Inhimillisyyden arvo on läsnä kaikessa tekemisessä. Moni työntekijä tekee yhteisön hyväksi omien töiden ohella valtavan urakan vapaaehtoisuuteen pohjautuvissa yleishyödyllisissä tiimeissä. Kulttuuria kehitetään kulttuuritiimissä, vastuullisuutta vastuullisuustiimissä ja loistavia juhlia pistää pystyyn tapahtumatiimi. Juhlistaminen on erittäin suuressa roolissa. Korona-ajan etäpikkujouluistakin saatiin ikimuistoiset.

Viitteet

- 1 Heiskanen, Rikkinen & Saksa, 28.3.2018.
- 2 Heiskanen ym., 28.3.2018; Reinventing Organizations Wiki. Decision Making.
- 3 Bockelbrink, Priest & David, 2014-2021.
- 4 Google re:Work. Set Goals with OKRs.
- 5 ScrumAlliance®. Scrum Events.
- 6 Reinventing Organizations Wiki. Compensation and Benefits; Systart. Koodarin palkka.
- 7 Tutkimustuloksia aiheesta saataneen Työsuojelurahaston rahoittamasta “Itseohjautuvuuden tila Suomessa – Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa” -hankkeesta kesällä 2021. Kts. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/itseohjautuvuuden-tila-suomessa-itseohjautuvuuden-yhteys-tyon-imuun-ja-tyouupumukseen-kansallisesti-edustavassa-aineistossa/>.
- 8 Huovinen, 2020.
- 9 Esimerkiksi Launonen, Kostamo & Marttinen, 2017.
- 10 Sitra. Uusi työ.
- 11 Katso esim. Lemmetty, 2020.
- 12 Reaktor. Kehittymiskeskustelukäsikirja.
- 13 Esimerkiksi Österberg, Esni, Rabiee & Majkowska, 2017.
- 14 Trenholm & Jensen, 2013.
- 15 Keyton, Caputo, Ford, Fu, Leibowitz, Liu, Polasik, Ghosh & Wu, 2013; Raappana & Valo, 2015.
- 16 Supercell. Careers: Why you might love it here.
- 17 Vinct. Työnhakijoille.
- 18 Buchanan, 2011.
- 19 Esimerkiksi Liira, 2017.
- 20 Vermeer & Wenting, 2018.
- 21 Green, P. Jr., 27.8.2012; Hamel, 2011.
- 22 Futurice GitHub, 13.12.2018.
- 23 Hamel, 2011.
- 24 Vermeer & Wenting, 2018.
- 25 Vermeer & Wenting, 2018; The Center for Nonviolent Communication.
- 26 McKergow, 28.2.2019.
- 27 Futurice Github, 3.4.2020.
- 28 Hacklin, 7.1.2021.
- 29 Reinventing Organizations Wiki. Evolutionary Purpose; Cowan, 15.1.2019; Reinventing Organizations Wiki. Strategy.
- 30 Valtonen, 4.3.2016.
- 31 Pavlichenko, 5.6.2017.
- 32 LeSS, 2014-2021. Daily Scrum.
- 33 Kniberg, 2014; Kniberg, 2019.
- 34 LeSS, 2014-2021. Lean Thinking.
- 35 Karaivanov, 8.5.2019; LeSS 2014-2021. Queuing Theory.
- 36 Kim, Behr & Spafford, 2014; Eskill, 9.8.2018.

37 Hojas, 31.5.2017.

38 Reinventing Organizations Wiki. Budgeting and Controlling.

Lähteet

- Bockelbrink, B., Priest, J. & David, L. (2014–2021). A practical guide to sociocracy 3.0. Consent decision making. Sociocracy 3.0. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://patterns.sociocracy30.org/consent-decision-making.html>.
- Buchanan, L. (2011). You'll never work alone. At Menlo Innovations, all work (seriously, all work) is done by pairs. Inc.com. Haettu 17.12.2020 osoitteesta <https://www.inc.com/winning-workplaces/magazine/201106/youll-never-work-alone.html>.
- Cowan, C. (15.1.2019). Holacracy® basics: Understanding strategies. Holacracy practitioner's guide. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://blog.holacracy.org/holacracy-basics-understanding-strategies-f1e244a01df7>.
- Eskell, M. (9.8.2018). Leadership hack 024 – Is getting better more important than getting done? Getting better every day.org. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://gettingbettereveryday.org/2018/08/09/leadership-hack-024-balancing-discovery-and-delivery-2/>.
- Futurice GitHub. (13.12.2018). My journey x my impact: Futurice's career progression framework. Haettu 15.1.2021 osoitteesta <https://github.com/futurice/my-journey-my-impact>.
- Futurice GitHub. (3.4.2020). myRetro template. Haettu 15.1.2021 osoitteesta <https://github.com/futurice/myRetro-template/blob/master/MyRetro.md>.
- Google re:Work. Guide: Set goals with OKRs. Haettu 11.1. 2021 osoitteesta <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>.
- Green, P. Jr. (27.8.2012). The colleague letter of understanding: Replacing jobs with commitments. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://opensource.com/business/12/8/colleague-letter-understanding-replacing-jobs-commitments>.
- Hacklin, J. (7.1.2021). How we co-created our tech strategy – and what we learned in the process. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/how-we-co-created-our-tech-strategy>.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review* 89(12), 48–60.
- Heiskanen, P., Rikkinen, P. & Saksa O-P. (28.3.2018). The Futurice culture handbook. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://futurice.com/blog/the-futurice-culture-handbook>.
- Hojas, S. (31.5.2017). Hiring for innovation. Futurice blog. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/hiring-for-innovation>.
- Huovinen, V. (2020). *Supporting perceived wellbeing in a self-managing organisation*. Diplomityö, Aalto-yliopisto. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/43602>.
- Karaivanov, D. (8.5.2019). The economic problem with queues in product development. Kanbanize. Haettu 13.1.2020 osoitteesta <https://kanbanize.com/blog/economic-problem-with-queues-product-development/>.
- Keyton, J., Caputo, J.M., Ford, E.A., Fu, R., Leibowitz, S.A., Liu, T., Polasik, S.S., Ghosh, P. & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *The Journal of Business Communication*, 50(2), 152–169.
- Kim, G., Behr, K., & Spafford, K. (2014). *The Phoenix project: A novel about IT, DevOps, and helping your business win*. IT Revolution.

- Kniberg, H. (2014). The resource utilization trap. Crisp Agile Academy [video]. Youtube. Haettu 7.2.2021 osoitteesta: <https://www.youtube.com/watch?v=CostXs2p6ro>.
- Kniberg, H. (2019). Multiple WIP vs One Piece Flow example. Crisp Agile Academy [video]. Youtube. Haettu 7.2.2021 osoitteesta: <https://www.youtube.com/watch?v=Y-qig9Gwt-OEA>.
- Launonen, R., Kostamo, T. & Marttinen, K. (2017). Intohimoinen käsittekaos. Teoksessa T. Kostamo (toim.), *Ihan intona! Miten innostusta johdetaan.* (s. 35–61). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haettu 22.1.2021 osoitteesta https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=4.
- Lemmetty, S. (2020). Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus: kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. *Aikuiskasvatus*, 40(4), 328–332. <https://doi.org/10.33336/aik.100538>.
- LeSS. (2014-2021). LeSS framework: Daily scrum. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://less.works/less/framework/daily-scrum>.
- LeSS. (2014-2021). LeSS framework: Lean thinking. Haettu 11.2.2021 osoitteesta <https://less.works/less/principles/lean-thinking>.
- LeSS. (2014-2021). LeSS framework: Queuing theory. Haettu 13.1.2021 osoitteesta https://less.works/less/principles/queueing_theory.
- Liira, P. (2017). This nordic tech company's onboarding secret? Cinnamon buns. Fast Company. Haettu 22.1.2021 osoitteesta <https://www.fastcompany.com/40498017/this-nordic-tech-companys-onboarding-secret-cinnamon-buns>.
- McKergow, M. (28.2.2019). Self-management, Buurtzorg and the Solution Driven Method of Interaction (SDMI). Haettu 21.2.2021 osoitteesta <https://sfworkblog.wordpress.com/2019/02/28/self-management-buurtzorg-and-the-solution-driven-method-of-interaction-sdmi/>.
- Pavlichenko, I. (5.6.2017). Sprint Review: Much more than just a demo. Scrum.org. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://www.scrum.org/resources/blog/sprint-review-much-more-just-demo>.
- Raappana, M. & Valo, M. (2015). Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. *Prologi: pubaviestinnän vuosikirja 2015*, 107–134. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>.
- Reaktor. Kehittymiskeskustelukäsikirja. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://growthdiscussions.reaktor.com/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Budgeting and controlling. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/budgeting-and-controlling/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Compensation and benefits. Haettu 11.1.2021 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/compensation-and-incentives/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Decision making. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/decision-making/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Evolutionary purpose. Haettu 28.12.2020 osoitteesta: <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/evolutionary-purpose/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Strategy. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/strategy/>.
- ScrumAlliance®. Scrum events. Haettu 11.1.2021 osoitteesta: <https://www.scrumalliance.org/about-scrum/events>.
- Sitra. Uusi työ. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/#ajankoh-taista>.

- Supercell. Careers: Why you might love it here. Haettu 16.12.2020 osoitteesta <https://supercell.com/en/careers/why-you-might-love-it-here/>.
- Sysart. Koodarin palkka. Haettu 11.1.2021 osoitteesta <https://koodarinpalkka.fi/>.
- The Center for Nonviolent Communication. What is nonviolent communication. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>.
- Trenholm, S. & Jensen, A. (2013). *Interpersonal Communication* (7. painos). Oxford University Press.
- Valtonen, V. (4.3.2016). Why is Reaktor owned by its staff. Reaktor blogi. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://www.reaktor.com/blog/why-is-reaktor-owned-by-its-staff/>.
- Vermeer, A. & Wenting, B. (2018). *Self-management. How does it work*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Vincit. Työnhakijoille. Haettu 16.12.2020 osoitteesta <https://www.vincit.fi/fi/tyonhakijoille/>.
- Österberg, M., Esni, B., Rabiee, S. & Majkowska, Z. (15.12.2017). Spotify Retro Kit. Haettu 11.1.2021 osoitteesta <https://engineering.atspotify.com/2017/12/15/spotify-retro-kit/>.



PÄIVITÄ
VANHA
IHMISKUVA



RAKENNA
UUSI
VIITEKEHYS



OPI JA SÄÄDÄ,
OPI JA SÄÄDÄ,
OPI JA SÄÄDÄ

5 VIISI ASKELTA KOHTI YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA

Tuukka Kostamo ja Mirjam Gamrasni

Jokainen organisaatio lähtee matkalle kohti yhteisöohjautuvuutta omista lähtökohdistaan. Henkilöstö, organisaation muoto ja historia, tavat ja toimintaympäristö vaihtelevat. Myös muutoksen koko ja aikajänne voivat olla hyvin erilaisia. Yksi organisaatio voi haluta tehdä pieniä kokeiluja muutamasta yhteisöohjautuvasta käytänteestä, toinen taas muuttaa koko toimintatapansa ja -filosofiansa toisenlaisiksi.

Muutosmatkojen erilaisuudesta huolimatta olemme tässä luvussa tiivistäneet matkan kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota viiteen askeleeseen. Nämä askeleet ovat:

- **Tutustuminen**, jossa perehdytään yhteisöohjautuvuuden olemukseen ja mahdollisiin hyötyihin;
- **Nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi**, jossa rakennetaan mahdollisimman hyvä kuva organisaation nykytilanteesta ja muutosmatkan päämäärästä ja pituudesta;
- **Muutoksen suunnittelu**, jossa päätetään tarkemmin muutoksen askeleet, aikataulu ja välietapit;
- **Muutoksen toteuttaminen**, jossa muutokset viedään läpi ja seurataan matkan edistymistä;
- **Välitilinpäätös**, jossa arvioidaan tehtyä matkaa, tavoitteiden onnistumista sekä siitä kertyneitä oppeja. Tämä ei ole lopputilinpäätös, sillä yhteisöohjautuva organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Yksi matkan tärkeimmistä opeista onkin sen ymmärrys, että ns. "valmista" ei koskaan tule.

Kaikki askeleet eivät välttämättä ole yhtä olennaisia jokaiselle organisaatiolle. Pieniä muutoksia tai kokeiluja voi tehdä vähemmällä suunnittelulla. Isommissa askeleissa jokainen kohta vaatii enemmän työtä. Jokaisessa yhteisöohjautuvaksi haluavassa organisaatiossa on kuitenkin mielestämme harkittava, missä määrin ja millä tavalla kyseinen askel heitä koskee.

Askeleet on muodostettu tämän kirjan aiempien lukujen pohjalta. Tämä luku toimiikin yhteenvetona koko kirjalle. Askeleet eivät myöskään välttämättä seuraa lineaarisesti toisiaan ja monet vaiheet sekoittuvat toisiinsa. Esimer-

kiksi alun tutustumisvaihe sekä nykytilan analyysi ovat käytännössä usein liittämisiä. Samoin matkan aikana ymmärrys yhteisohjautuvuudesta kasvaa, jolloin sen ideaa, sisältöä ja organisaatiossa käyttöön otettavaa muotoa on työstettävä lisää. Askelia voisikin hahmottaa kerroksina, jotka rakentuvat toistensa päälle ja joita työstetään yhdessä matkan aikana. Askeleisiin jako toimii enemmänkin käsitteellisenä luokitteluna erilaisten kysymysten pohtimiselle. Luvun lopuksi kurkistamme tulevaisuuteen – työelämän demokratisointiin.

5.1 Tutustuminen

Itse- tai yhteisohjautuvuudesta on tullut muotisana. Sanoma- ja bisneslehdissä, konsulttien puheissa ja trendikkääksi julistautuneiden firmojen kannanotoissa käsitteestä tulee helposti metafora kaikenlaiselle hyvälle ja sana menettää merkitystään.

Kun organisaatiossa kiinnostutaan yhteisohjautuvuudesta, olisi tärkeää ensin ymmärtää, mistä oikeastaan on kyse: *mitä yhteisohjautuvuudella tarkoitetaan?* Tämän vaiheen lopputuloksena on parempi ymmärrys yhteisohjautuvuudesta läpi koko organisaation. Viestinnän merkitys korostuu koko muutosmatkan ajan.

MODE-hankkeen aikana olemme törmänneet usein siihen, että ihmisillä on täysin eri käsitys itseohjautuvuudesta. Yhdelle se tarkoittaa kaikkien pomojen poistamista, toiselle liikaa vastuuta ja kaaosta ja kolmannelle tiimejä, joissa valta on siirtynyt yksilöltä yhteisölle. Olemme valottaneet itseohjautuvuuteen liittyvää käsitteidakkoa ensimmäisessä luvussa (ks. s. 14–16).

Aluksi kannattaa selvittää, minkälaista yhteisohjautuvuutta tavoitellaan. Halutaanko lisätä yksilöiden valtaa ja tukea heidän kykyään toimia omaehtoisesti, eli itseohjautuvuutta? Pyritäänkö kohti yhdessä tehtävää työn organisoinnista ja koordinoitua, eli yhteisohjautuvuutta? Vai onko tavoitteena muuttaa koko organisoitumisen tapaa pois hierarkiasta kohti esimiehentöntä toimintatapaa, eli toteuttaa itseorganisoitumista? Mahdollisuuksien mukaan tässä on hyvä käyttää avuksi jatkuvasti kasvavaa määrää kirjallisuutta yhteisohjautuvuudesta.

Mikäli organisaatiossa halutaan vakavasti pyrkiä kohti yhteisohjautuvampaa toimintaa, on yhteisymmärrystä hyvä rakentaa mahdollisimman laajasti. Ei vain johtoryhmässä, vaan jokaisella organisaatiotasolla, jokaisessa toimipaikassa ja jokaista työntekijäryhmää kuulleen. Viestintä on avainasemassa.

Yhteisohjautuvuus tarkoittaa työntekoa ja sen koordinoitua yhdessä. Yksilö harvoin päättää kaikesta, vaan valta ja vastuu jakautuvat yleensä tiimeille. Näillä ei välttämättä ole erillistä vetäjää, vaan asiat hoidetaan yhdessä. Vallan hajauttaminen organisaatiossa ei tarkoita kaaosta, anarkiaa ja sooloilua, vaan si-

tä varten on luotu prosesseja; kaikille yhteisiä malleja ja tapoja toteuttaa yhteisöohjautuvuutta. Näitä kutsumme yhteisöllisiksi käytänteiksi (ks. luku 4).

Valitaanpa sitten mikä määritelmä ja malli tahansa, matka kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota tarkoittaa vääjäämättä yhteistä keskustelua. Keskustelun voikin hyvin aloittaa pohtimalla sitä, millaista yhteisöohjautuvuutta tavoitellaan ja minkälaiset yhteisölliset käytänteet voisivat kenties olla meille tärkeimpiä? Tässä vaiheessa pyritään estämään niitä sudenkuoppia, joita käsitteimme luvussa kolme.

Organisaatiossa on hyvä pohtia myös sitä, millaisia asioita yhteisöohjautuvuudella tavoitellaan. Keskeisiä yhteisöohjautuvuuden hyötyjä ovat mm. jäykkyyden ja byrokratian väheneminen, nopeampi reagointi muutoksiin sekä uusien toimintatapojen nopeampi omaksuminen. Työntekijä tai tiimi, joka saa toimia autonomisesti ja tehdä hyvinkin merkittäviä päätöksiä ilman esihenkilöiden lupaa ja turhia komentoketjuja, kokee työnsä merkitykselliseksi, voi hyvin ja on sisäisesti motivoitunut. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa valta on hajautettu läpi organisaation eikä se jakaudu epätasaisesti vain harvoille ja valituille. Olemme esittäneet tämän kirjan ensimmäisessä luvussa sekä suomalaisia että kansainvälisiä esimerkkejä organisaatioista, jotka ovat saavuttaneet motiivoituneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden lisäksi menestystä myös perinteisillä tulostimareilla.

Toisaalta yhteisöohjautuvaa organisaatiota ei kannata tavoitella pelkät dollarikuvat silmissä. Myös työntekijöille tarjottavan avun ja tuen tarve saattaa lisääntyä ja sen tarjoamiseksi on mietittävä muita tapoja kuin vain esihenkilöiden tarjoama tuki. Lisäksi organisatoriset muutokset vaativat aina aikaa ja resursseja. Näin ollen yhteisöohjautuvuus ei tyypillisesti ole hyvä ratkaisu tehokkuuden, työprosessien yksinkertaistamisen tai työvoiman vähentämisen tarpeisiin.

5.2 Nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi

Kun organisaatiossa on rakennettu yhteistä ymmärrystä siitä, mitä yhteisöohjautuvuus on ja mitä hyötyjä siitä voisi olla, voidaan ottaa seuraava askel. Tässä vaiheessa tutkitaan omaa organisaatiota yhteisöohjautuvuuden kannalta: *Missä olemme nyt?* Yhteisöohjautuvuutta kohti ei lähdetä tyhjiöstä, vaan organisaatioissa tehdään aina yhteistyötä ja käytännössä esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöillä on usein monia vapauksia työnsä suhteen.

Nykytilan analyysin pohjalta tavoitteena onkin rakentaa ymmärrystä siitä, *mitä muutoksella tavoitellaan*. Kun tätä selvitystä on tehty, alkaa myös hahmotua se, *minkälaisesta muutosmatkasta olisi kyse*.

Nykytilan analyysiin liittyy monenlaisia kysymyksiä. Yksilötasolla voidaan

selvittää sitä, mikä käsitys ihmisillä on yhteisöohjautuvuudesta? Tämä työ on voitu aloittaa jo edellisessä vaiheessa, mutta sitä on syytä jatkaa ja laajentaa. Myös ihmisten suhtautumista koko ilmiöön on hyvä selvittää. Tässä vaiheessa olisi hyvä tutkia myös sitä, millaisia kykyjä ja valmiuksia työntekijöillä on. Onko työ ollut perinteisesti ylhäältä ohjautuvaa vai onko organisaatiossa esimerkiksi vahva yhdessä tekemisen kulttuuri? Kaikessa selvittelyssä on pyrittävä pintaa syvemmälle. Ei kannata pysähtyä virallisiin organisaatiokaavioihin, vuosikelloihin tai vastuumäärittelyihin, vaan on pyrittävä ymmärtämään työntöön arkea. Miten työtä todella tehdään, miten arjen ongelmia ratkaistaan? Ja kuka ymmärtäisi työntöön arkea paremmin kuin työntekijä itse. Heidät on hyvä ottaa mukaan keskusteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Organisaatiotasolla voidaan tutkia sitä, millaisia rakenteita ja käytänteitä organisaatiossa on. Onko organisaatiossa jo joitain yhteisöohjautuvaksi mielletäviä käytänteitä? Onko ne todettu toimiviksi? Jos näin on, käyttöön voi ottaa lisää tässäkin kirjassa luvussa neljä esiteltyjä yhteisöllisiä käytänteitä ja vähitellen viedä organisaatiota kokonaisvaltaisesti kohti yhteisöohjautuvampaa muotoa. Jos organisaatiossa käytössä olevat mallit eivät toimi, niitä ei kannata alkaa väkisin pitää yllä. Silloin on aika etsiä jokin muu ratkaisu. Matkalla on lupa epäonnistua ja yrittää uudelleen.

Jos organisaatio on täysin hierarkkinen, matka kannattaa aloittaa pienin askelin, ja ottaa esimerkiksi käyttöön vain muutamia yhteisöllisiä käytänteitä tietyssä osassa organisaatiota (ks. luvut 2 ja 4). Kuten jo aiemmin todettu, yhteisöohjautuvuus ei välttämättä tarkoita kaikkien hierarkioiden purkamista ja johtoportaiden täydellistä eliminointia. Hyvinkin hierarkkisen organisaation sisällä voi olla yhteisöohjautuvia tiimejä, jotka hoitavat työnsä erittäin autonomisesti. Ennemminkin kyse on siitä, kuinka paljon tilaa johto antaa työntekijöilleen ja tiimeilleen toimia yhteisöohjautuvasti.

Mitä muutoksella tavoitellaan?

Jokaisella organisaatiomuutoksella on omat tavoitteensa; muutoksella haetaan parempaa kilpailukykyä ja parempaa työympäristöä, selkeytetään organisaation rakennetta, tehostetaan toimintaa ja uudistutaan. Työntekijän kannalta organisaatiouudistus näkyy uutena tapana tehdä työtä, uusina työtehtävinä ja kenties uusina työkavereina ja uutena esihenkilönä. Joskus työt myös päättyvät. Organisaation toiminta siis järjestetään uudelleen.

Sama koskee muutosta kohti yhteisöohjautuvuutta. Ennen kuin muutokseen lähdetään, on tärkeää miettiä tarkkaan, miksi yhteisöohjautuvuutta halutaan, mitä muutoksella tavoitellaan? Onko tämä johdon, työntekijöiden vai kaikkien yhteinen toive? Tämä pohdinta on kenties aloitettu jo edellisessä osassa, mutta nyt on aika pohtia kysymystä tarkemmin.

Yhteisöohjautuvuus, kuten muutkin työnteon tavat, pitää sisällään sekä hyviä että huonoja puolia. Minkälaista muutosta organisaatiossa halutaan tavoitella? Mitä hyvää ja toisaalta haasteita on odotettavissa? Halutaanko organisaatiossa sitoutua muutokseen? Onko pohdittu tarkkaan, ovatko muutoksen hyödyt suuremmat kuin sen vaatimat panostukset? Ollaanko valmiita kohtaamaan myös tulevat haasteet?

On olemassa hyviä syitä pyrkiä kohti yhteisöohjautuvuutta. Ratkaisujen ja mallien erilaisuudesta johtuen organisaatiossa olisi hyvä määritellä tarkkaan, mihin juuri me muutoksella pyrimme. Haluammeko lisää tehokkuutta ja joustavuutta, pyrimmekö parantamaan työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia? Mahdollisimman tarkan päämäärän määrittäminen auttaa myös muutoksen suunnittelussa. Jos esimerkiksi tavoitteena on lisätä tiimien yhteistyötä ja ehkä kulkea kohti yhteisöohjautuvista tiimeistä koostuvaa organisaatiota, ei kannata pyrkiä vain lisäämään yksittäisten työntekijöiden autonomiaa.

On hyvä muistaa, että yhteisöohjautuvuus ei ole valmis pakettimalli, jonka kaikki voivat pureskelematta niellä ja matkata kohti uusia, tuottavia ja ihmeellisiä sfäärejä tyytyväisyydestä pullistelevat työntekijät mukanaan. Kun muutoksen tavoitteita on pohdittu, voidaan siirtyä tarkastelemaan sitä, millaisia muutoksia tavoitteisiin pääseminen edellyttää rakenteen ja toiminnan tasolla. Onko organisaatiokaavio pantava uusiksi? Muuttuuko lähijohtajien rooli ja millä tavoilla? Millaisia yhteisöohjautuvia käytänteitä otettaisiin käyttöön? Tässä vaiheessa siis pyritään konkretisoimaan muutosta sillä tasolla, kuin se on tässä vaiheessa mahdollista. Mitä muutoksia siis oikeasti tehdään?

Muutos vaatii aikaa ja resursseja

Nykytilan ja tavoitteiden pohdinnan pohjalta voidaan alkaa hahmotella sitä, millaisesta ja minkä kokoisesta muutoksesta on kyse. Muutos ei tapahdu yhdessä yössä, ja se vaatii kaikilta osallisilta paljon. Muutos kohti yhteisöohjautuvampaa tulevaisuutta on organisaatiomuutos siinä missä muutkin. Se ei tapahdu sen nopeammin, hitaammin, enemmän tai vähemmän osallistamisella, suunnittelulla ja tiedotuksella kuin muutkaan organisaatiomuutokset.

Ylimmän johdon on päivitettävä omaa ihmiskuvaansa ja nöyryyttävä kyseenalaistamaan oma asemansa sekä tietenkin sitouduttava muutokseen. Työntekijän on otettava myös lisää vastuuta vallan myötä eikä odotella valmiiksi pureskeltuja tehtävänantoja aikatauluineen esihenkilöltään. Asioista pitää myös olla kiinnostunut oman tehtävän ulkopuolelta, sillä yhteisöohjautuvassa organisaatiossa osallistavuus on ihan eri luokkaa kuin perinteisissä hierarkkisisa organisaatioissa. Muutos siis vaatii resursseja: aikaa ja rahaa.

Kehotamme siis kaikkia yhteisöohjautuvaksi pyrkiviä organisaatioita käyt-

tämään heti alkuun aikaa käsitteiden selvittämiseen, organisaation nykytilan määrittämiseen, tavoitteiden määrittämiseen ja siihen minkälaista itseohjautuvuutta tavoitellaan – onko kyseessä radikaali itseorganisoituminen, yhteisöohjautuvaksi tiimikeskeiseksi organisaatioksi siirtyminen vai pitäisikö kenties ensin vain pilotoida yhteisöohjautuvuutta muutamana tiimin kesken? Halutaanko tehdä pieniä, ketteriä kokeiluja ja kenties jatkaa kehittämistä niiden pohjalta?

Kun henkilöstöä otetaan alkuvaiheessa mukaan keskusteluihin – niin alkuvaiheen määrittelyyn, nykytilan arviointiin kuin tulevaisuuden visiointiinkin – pystytään yhteisen ymmärryksen lisäksi rakentamaan myönteistä suhtautumista muutokseen. Kun yhteisesti ymmärretään, mistä muutoksessa on kyse, miksi sitä tehdään ja mihin ollaan menossa, on helpompi nähdä muutoksen tarve. Tästä on valtava etu muutoksen onnistumisen kannalta.

Tässä vaiheessa muutosmatkan muoto ja pituus alkaa hahmottua. Pieniä muutoksia ja kokeiluja voidaan tehdä lyhyelläkin aikataululla ja pienillä resursseilla. Isoihin pitää varata enemmän aikaa. Jos kokeilujen tavoitteena on vähitellen siirtyä kohti yhteisöohjautuvuutta, on täräkin matkaa syytä suunnitella hieman pidemmälle.

Ne organisaatiot, jotka lähtevät toteuttamaan muutosta työntekijät edellä, antavat aikaa muutokselle, osaavat valmistautua myös epäonnistumaan ja ottamaan opiksi, kuuntelevat henkilökunnan toiveita, kyseenalaistavat omat vanhat ajatusmallinsa ja antavat muutokselle todellisen mahdollisuuden, korjaavat tulevaisuuden hedelmät.

5.3 Muutosmatkan suunnittelu

Olemme jo käsitelleet muutosta kohti yhteisöohjautuvuutta, erityisesti kirjan toisessa luvussa tiivistämme, millaisia asioita muutoksen suunnittelussa on otettava huomioon ja millaisia kysymyksiä on hyvä pohtia. Muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheet menevät käytännössä usein limittäin, varsinkin jos ne perustuvat erilaisiin kokeiluihin. Tämän askeleen tavoitteena on rakentaa mahdollisimman hyvä kuva siitä, *millaisia muutoksia tehdään ja millä aikataululla*.

Ensimmäiseksi on pohdittava sitä, millaisella kokoonpanolla muutosta suunnitellaan. Muutoksia voidaan toki tehdä puhtaasti ylhäältä päin sanelemalla. Tutkimuksesta ja käytännön kokemuksista tiedämme kuitenkin, että toimivampi ja pysyvämpi muutos saavutetaan dialogin ja yhteistyön kautta. Lisäksi, jos muutosta kohti yhteisöohjautuvuutta tehdään ylhäältä päin sanelemalla, minkälaisen viestin se antaa?

Jos muutoksella halutaan todellisia vaikutuksia, on suunnitteluun otettava

mukaan johtoporras ylintä johtoa myöten aina lähijohtajiin saakka. Tällä varmistetaan se, että muutoksella on johdon tuki, ja että sille on mahdollista varata riittävästi resursseja. Työntekijöiden osallistaminen on erityisen tärkeää, sillä juuri he tietävät parhaiten oman työnsä arjen, sen rutiinit ja yhteistoiminnan muodot. Todellisia muutoksia kohti pyrkiessä nimenomaan työn arki muuttuu. Mukaan suunnitteluun on siis otettava kaikkien niiden ryhmän edustajia, joita muutos koskee.

Muutosta edistämään on hyvä muodostaa eri henkilöstöryhmistä koostuva *muutosryhmä*. Siinä on hyvä olla sitoutuneita ja osaavia ihmisiä, joilla on aikaa ja osaamista viedä muutosta eteenpäin. Lisäksi heillä on oltava valmiuksia oppia matkalla riittävästi oikeanlaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Ryhmälle on varattava myös riittävästi resursseja suhteessa muutoksen kokoon ja pituuteen. Mitä useampaa ihmistä muutos koskee ja mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän resursseja tarvitaan. Tämä tarkoittaa mm. riittävästi muutoksen suunnitteluun laitettavaa työaikaa, selvitystyön avuksi mahdollista koulutusta, tukea tarvittavien selvitysten ja mahdollisten mittausten tekemiseen jne. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että vaadittavat resurssit, erityisesti aika, arvioidaan normaalisti alakanttiin. Suunnittelun edetessä onkin hyvä kuunnella ryhmää: tarvitaanko lisää aikaa tai tukea?

Viimeistään suunnitteluvaiheessa on aika ottaa koko organisaation henkilöstö mukaan keskustelemaan yhteisöohjautuvuudesta. Miksi muutosta suunnitellaan, mitä sillä tavoitellaan? Tällä helpotetaan alkavaa matkaa, kun kaikilla on jonkinlainen käsitys muutoksen syistä. On myös hyvä kerätä ja kirjata ihmisten ajatuksia ja käsityksiä muistiin. Tätä tietoa voidaan edelleen käyttää muutosta suunniteltaessa.

Muutosryhmän on hyvä ottaa jo tehty työ yhteisöohjautuvuuden käsitteen ymmärryksestä sekä muutoksen tavoitteista työnsä pohjaksi. Kannattaa siis aloittaa muutoksen tavoitteiden selkiyttämistä ja konkretisoimisesta. Koskevatko tavoitteet vain yksilöiden vastuun ja vallan lisäämistä? Halutaanko lisätä yhteistyön määrää ja antaa esimerkiksi tiimeille enemmän tilaa? Onko tavoitteena tehdä organisaatiosta kokonaisuutena ketterämpi vastaamaan muutoksiin ja pikatilanteisiin?

Tavoitteiden selkiyttämisen jälkeen huomio voidaan siirtää siihen, millaisia käytännön muutoksia tavoitteeseen pääseminen edellyttää. Tämä voi tarkoittaa isompia rakenteellisia muutoksia. Ryhdytäänkö esimerkiksi rakentamaan organisaation toimintaa jatkossa yhteisöohjautuvien tiimien varaan? Poistetaanko lähijohtajien asema kokonaan ja annetaan ihmisille enemmän valtaa ja vastuuta työnsä järjestämisen suhteen? Jaetaanko vastuita uudella tavalla?

Toisaalta on pohdittava myös työnteon arjen muutoksia. Miten keskeiset työnteon tavat ja rutiinit muuttuvat? Tuleeko yhteistyösuhteisiin isoja muu-

toksia, esimerkiksi onko jatkossa tarkoitus työskennellä (entisten) toimintotai tiimirajojen yli? Tässä pohdinnassa olisi hyvä mennä arjen tasolle saakka: miten juuri tiettyssä toiminnossa tai tiimissä työskentely muuttuu? Minkälaisia yhteisöllisiä käytänteitä otetaan käyttöön? Mitä tarkemmin arjen tason muutoksia pystytään hahmottelemaan, sitä paremmin muutosmatkalle päästään.

Käytännön muutoksia pohdittaessa apuna voi käyttää luvussa neljä käsittelemiämme yhteisöllisiä käytänteitä. Nämä ovat yhteisesti sovittuja toimintatapoja hoitaa organisatorisia asioita.

Yhteisöohjautuvaksi organisaatioksi muuttuminen voi tarkoittaa näiden käytänteiden, tai joidenkin niistä, muuttamista. Hoidetaanko jotkut asiat jatkossa tiimin jäsenten kesken sen sijaan, että niistä huolehtisivat lähijohtajat tai kenties HR-osasto? Siirretäänkö joitakin niistä yksittäisille työntekijöille? Jos käytänteistä tehdään yhteisiä, mitä rooleja niiden tekemiseen liittyy ja miten rooleja jaetaan?

Jos tavoitteena on todellinen, konkreettinen muutos tekemisen tasolla, niin se voi tarkoittaa työtehtävien, vastuiden, roolien tai työprosessien uudelleenjärjestämistä. Tässä tapauksessa työntekijöiden, toimintojen ja osastojen väliset suhteet muuttuvat. Mitä tarkemmin eri roolien väliset suhteet pystytään miettimään etukäteen, sitä paremmin muutos etenee. Erityistä huomiota on hyvä kiinnittää siihen, että eri osapuolet ymmärtävät muutoksen jälkeisen tilanteen: mitä uusia tehtäviä ja rooleja syntyy? Lähijohtajien roolin muutokset voivat aiheuttaa paljonkin pohdittavaa. Jos rooli muuttuu paljon tai jopa poistuu, on mietittävä myös sitä, miten näiden henkilöiden urapolku muuttuu? Jos esimerkiksi lähijohdosta on perinteisesti siirrytty organisaatiossa ylöspäin, millainen tämä polku on jatkossa?

Muutoskarttaa miettiessä apuna voi käyttää myös luvussa kolme käsittelemiämme yhteisöohjautuvuuden sudenkuoppia. Ideatason sudenkuoppia käsitelimme jo edellä (ks. s. 61–63) Kun muutoksesta alkaa olla selvempi käsitys, voi sudenkuoppien listaa käyttää suunnittelun tukena. Mitkä eri tasoihin – yksilötaso, organisaatiotaso, sekä laajemman toimintaympäristön taso – liittyvät sudenkuopat saattaisivat koskea meidän organisaatiotamme? Miten voisimme varautua niihin?

Kun muutos alkaa vähitellen hahmottua paremmin, voidaan alkaa koostaa *muutoskarttaa* (ks. s. 48). Siinä hahmotellaan, missä järjestyksessä asioita ryhdytään tekemään. Myös prioriteetit ja painopistealueet tulevat merkityksi karttaan. Muutoskartta kertoo toimijoiden suhteista ja aikatauluista. Tavoitteena on luonnollisesti mahdollisimman konkreettinen ja yksityiskohtainen suunnitelma tulevan muutoksen toteuttamisesta.

Jos organisaatiossa on päädytty pieniin muutoksiin, jotka voidaan toteuttaa esimerkiksi pienillä kokeiluilla tiettyssä tiimissä, voi muutoskartasta tulla

suhteellisen suppeakin. Tällaisessakin muutoksessa olisi silti hyvä miettiä vielä muutamia asioita. Kaikki muutokset, jotka johtavat työnteon arjen muuttamiseen, vaikuttavat myös laajemmin organisaatiossa. Olisikin hyvä tarkastella, miten (pienetkin) muutokset vaikuttavat muihin organisaation osiin. Kaikista muutoksista on tehtävä näkyviä ja niiden vaikutuksista on hyvä käydä selvittävä keskustelu kaikkien osapuolten välillä ja rakennettava yhteisymmärrystä.

Suuremmilla muutoksilla on vaikutuksia myös organisaation ulkoisiin sidosryhmiin. Yhteisöohjautuvan toimintatavan vaikutuksia esimerkiksi asiakkaisiin, liikekumppaneihin tai vaikkapa tavarantoimittajiin on selvitettävä. Suunnitteluvaiheessa on hyvä avata keskustelua myös heidän kanssaan. Mitä he ajattelevat muutoksista, mitä olisi syytä ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa?

Aika ja resurssit

Muutoksen toteuttamiseen pitää varata siihen suhteutettuna tarpeeksi aikaa ja muita resursseja. Tavoitteista riippuen nämä voivat vaihdella radikaalistikin. Joskus myös tarvittavien resurssien arviointi on hankalaa. Varsinkin suurissa muutoksissa resurssit arvioidaan etukäteen alakannttiin.

Olemme tässä luvussa puhuneet vahvasti sen puolesta, että organisaation jäseniä otetaan laajalti mukaan muutoksen aiemmissa vaiheissa. Tällä on monia hyötyjä. Yksi niistä liittyy vaadittavaan aikaan. Muutos vaatii sekä uudenlaista ajattelua että toimintaa. Kun henkilöstö on mukana, on matka kohti uudenlaista ajattelua jo aloitettu.

Muutoksen resurssit mietittäessä on tärkeää muistaa, että organisaation pitää edelleen huolehtia perustehtävästään. Muutoksen ohella tehdään siis myös sitä ”tavallista” työtä. Suurimmassa osassa organisaatioita sekä muutostyöryhmän jäsenet että muutoksen kohteena olevien organisaation osien työntekijät joutuvat siis tekemään ainakin kahdenlaista työtä yhtä aikaa. Onkin mietittävä tarkkaan, miten molemmista tehtävistä pidetään huolta muutoksen aikana. Jos resurssit tarvitaan kahteen eri paikkaan yhtä aikaa, miten priorisointi tehdään? Jos perustehtävä ajaa aina muutoksen tekemisen yli, voi muutoksen tekeminen jäädä käytännössä kesken. Muutoksessa on myös hyvä varautua ”Engelsin paussiin” (ks. s. 52) muutostyön ollessa käynnissä, organisaation toimivuus ja tehokkuus voivat laskea, kun energiaa menee muutoksen toteuttamiseen. Sekä päivittäisen työn tekemiseen että muutoksen etenemiseen on kehitettävä tarkoituksenmukaisia mittareita. Mistä tiedämme, että oikeita asioita tapahtuu? Millaiset tulokset edellyttävät puuttumista ja mahdollisesti suunnan muuttamista?

Pienissä muutoksissa ja pienten kokeilujen kautta edetessä aikataulu on luonnollisesti suhteellisen nopea ja resurssit tarvitaan rajallisesti. Kummassa-

kin tapauksessa suunnittelun jälkeen muutos toteutetaan ja sitten siirrytäänkin jo välitilinpäätösvaiheeseen. Pidemmässä muutoksissa kannattaa varautua erilaisiin haasteisiin matkan varrella.

Isommissa muutoksissa on kyse paitsi toiminnan, myös ajattelutapojen muutoksesta. Nämä muutokset etenevät käsi kädessä; ei kannata ajatella niin, että toisen pitäisi muuttua ennen muutosta toisessa. Uutta ajattelua voidaan edistää mm. tiedottamalla ja muutoksesta keskustelemalla. Todellinen ajattelutavan muutos tulee kuitenkin uudenlaisen tekemisen myötä. Silloin nähdään konkreettisesti, miltä uusi tekeminen näyttää ja tuntuu. Jos lopputulosta on vaikea ennakoida, on muutoksessa joskus edettävä puutteellisin tiedoin ja taidoin. Tämä vaatii rohkeutta toimia ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, vaikka siihen ei vielä olla täysin valmiita.

Jos muutos koskee isoa osaa henkilöstöstä, ei muutos välttämättä skaalaudu kovin nopeasti. Se skaalautuu vähitellen toiminnan ja ajattelun levitessä. Se sisältää uudelle altistumista, asioiden toistoa, niiden unohtumista ja uudelleen muistamista, vastustusta ja toisaalta toivottua kehittymistä.

Muutos etenee harvoin lineaarisesti ja täysin ennustettavasti. Se on luonteeltaan *dynaaminen* ja *systeeminen* prosessi, johon sisältyy edistystä ja taantumusta, nopeita ja hitaita vaiheita, oppimista ja poisoppimista, ulospäin ja sisäänpäin suuntautumista sekä ennakoituja ja ennakoimattomia lopputulemia.

Sekä pienissä ja varsinkin isommissa muutoksissa on mukana myös tunnekomponentti. Toiminnan ja ajattelun muutokset voivat vaikuttaa ihmisiin hyvin syvällisellä tavalla. Työntekijät tyyppillisesti välittävät omasta tekemisestään ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Työhön liittyy identiteettikysymyksiä, varsinkin jos oma asema organisaatiossa muuttuu. Myös toimeentulo voi mietityttää ihmisiä, erityisesti jos muutokseen liittyy henkilöstövähennyksiä tai palkkamallin muutoksia. Eteen voi tulla turhautumista, neuvottomuutta ja ristiriitoja.

Muutoksen dynaamisuus ja tunnereaktiot voivat aiheuttaa monia haasteita muutoksen aikana. Niihin voi pyrkiä varautumaan varaamalla niiden käsittelyyn aikaa muutostartassa. Henkilöstön huolia on hyvä kuunnella tarkalla korvalla ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja. Muutosryhmä, organisaation johto ja kenties myös henkilöstö voisivat hyötyä myös tunteiden huomioon ottamisen koulutuksesta.

Isot muutokset edellyttävätkin pitkäaikaista panostusta ja sitoutumista. Tällöin puhutaan pikemminkin vuosista kuin kuukausista. Matkan varrelle onkin hyvä suunnitella väliarviointipisteitä, joissa arvioidaan tapahtunutta kehitystä ja tehdään muutoksia tarvittaessa. Suunnitelmissa kannattaa varautua yllätyksiin ja ennakoimattomiin tuloksiin. Turhautumisten ja ristiriitojen selvittämiseen on varattava aikaa ja järjestettävä tukea. Keskustelulle on jätettävä paljon tilaa ja ihmiset on pidettävä tietoisina muutoksen tilanteesta ja etene-

misestä. Myös muutosmatkaa on hyvä sanoittaa: mitä on tehty, missä ollaan ja minne seuraavaksi mennään. Usein keskustelu ja tiedottaminen vaativat enemmän aikaa, vaivaa ja toistoa, kuin muutosta vetävät ajattelevat.

Jatkuvan keskustelun ja tiedottamisen tarve koskee kaikkia isoja organisaatiomuutoksia. Yhteisöohjautuvuutta kohti kuljettaessa tämä kuitenkin korostuu. Pyritään sitten minkälaista yhteisöohjautuvuutta kohti tahansa, niin matkassa on yleensä kyse työn hallinnan muutoksesta. Pitkäkin muutosmatka alkaa siitä, että työntekijöiden vapautta omaan työhönsä lisätään. Jos tämä on tavoitteena, niin mitä enemmän henkilöstöä otetaan mukaan muutoksen eri vaiheissa, sitä parempi. Jo matkalla toteutetaan sitä periaatetta, mitä kohti ollaan menossa.

5.4 Muutoksen toteuttaminen

Jossain vaiheessa muutosta on suunniteltu tarpeeksi ja on aika aloittaa sen toteuttaminen. Liikkeelle lähdetään luonnollisesti muutokartassa olevan suunnitelman mukaisesti. Hyvin pienissä muutoksissa ja esimerkiksi kokeiluissa tästä vaiheesta saatetaan siirtyä hyvin nopeastikin välitilinpäätökseen. Uutta toimintatapaa kokeillaan muutamia kertoja tai yleensä muutamien viikkojen ajan.

Pidemmissä muutoksissa varsinainen tavoite voi olla kuukausien tai vuosien päässä. Matkalle on luonnollisesti jo suunnitteluvaiheessa asetettu välitavoitteita ja -arvioiteja, joissa seurataan muutoksen etenemistä. Alkuvaihetta leimaavat tyypillisesti toisaalta innokkuus aloittaa uutta, toisaalta jonkinasteinen epätietoisuus tekemisestä. Tässä vaiheessa on hyvä pitää pää kylmänä ja tarjota henkilöstölle riittävästi apua ja tukea. Siirtymävaihe voi pitää sisällään turhautumista, neuvottomuutta ja ristiriitoja. Tämä on syytä tiedostaa, jotta muutoksen ei ajatella epäonnistuneen jo siinä vaiheessa, kun ihmiset ovat vasta siirtymässä vanhasta uuteen.

Muutosryhmän on hyvä tehdä tiivistä yhteistyötä muun henkilöstön kanssa. Onko suunta hyvä, miltä tuntuu, tarvitaanko apua? Muutoksen aikana eri puolilla voi olla epäröintiä, epämääräisyyttä ja uuden tutkiskelua. Toisaalta esiintyy myös uuden innovointia, iloa oppimisesta ja opitun avulla muutoksen ja päämäärän jatkokehittelyä. Muutoksen edetessä erilaiset vaiheet voivat seurata toisiaan näennäisen kaoottisesti: joskus muutos tuntuu etenevän vauhdilla, toisinaan taas se suorastaan pysähtyy tai ottaa jopa takapakkia. Muutos on usein dynaamista ja erilaiset vaiheet kuuluvat asiaan.

Muutosryhmän yksi tehtävä on pitää yllä kokonaiskuvaa: missä mennään ja onko tavoite edelleen tarkoituksenmukainen? Tässä auttavat suunnit-

telmassa hahmotellut mittarit, joilla voidaan seurata muutoksen etenemistä. Vielä tärkeämpää on jatkuva tiedonkulku ja keskustelu eri osapuolten kanssa: mitä mieltä muutoksesta ollaan, miten se tuntuu etenevän? Vanhastaan kritiikkiä muutosta kohtaan nimitettiin muutosvastarinnaksi, ja se leimattiin ihmisten haluttomuudeksi muuttaa itseään ja toimintaansa. Muutos toki herättää myös epämurkavuutta ja voi nostaa vastarintaa. Useimmiten kritiikillä on kuitenkin rationaalinen syy. Syyt kritiikin taustalla on hyvä selvittää ja miettiä, miten siihen vastataan. Kun kritiikkiin suhtaudutaan vakavasti, se osoittaa samalla sen, että ollaan yhteisellä matkalla tekemässä uutta.

Jos suunta vaikuttaa väärältä, organisaatio ei onnistu muutoksen aikana suorittamaan perustehtäväänsä, tai jos matkalla tapahtuu suuria yllätyksiä, on oltava valmius myös päivittää muutoskarttaa. Pidemmässä muutoksissa on hyvä muistaa, että muutoskartta ei ole tarkka tiekartta. Suunnitteluvaiheessa muutoskarttaan on hyvä miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja ja skenaarioita. Kaikkea tekijöitä ei kuitenkaan voi ennakoita, joten hyvän muutoskartan tärkein ominaisuus on sen muunneltavuus.

Muutoksissa tasapainoillaan usein kärsimättömyyden ja paikalleen jäämisen kanssa. Kärsimättömyys liittyy siihen, että muodonmuutoksen lopputulos halutaan nähdä heti. Paikalleen jääminen puolestaan uhkaa, jos muutosenergia ei pysy yllä tai matkalla esiin tulevia esteitä ei pystytä raivaamaan tehokkaasti. Tässä dilemmassa jatkuva arviointi ja suunnitelmassa hahmotellut väliarviointit ovat tärkeitä.

Muutoksen edetessä sen työhön tuomat konkreettiset muutokset alkavat realisoitua ja näkyä arjen tasolla. Tämä on tärkeä vaihe muutoksessa monella tavalla. Ensinnäkin muutos alkaa konkretisoitua kaikille paremmin, kun toiminta todella muuttuu. Toisaalta samalla saadaan tärkeää tietoa siitä, miten uudet yhteisölliset käytänteet toimivat.

Kuten olemme jo maininneet, toiminnan ja ajattelun muutokset etenevät käsi kädessä. Konkreettisempia käytänteiden muutoksia voi olla helpompi tehdä kuin syvällisempää ajattelun muutosta. Ihmiset saattavat helposti palata vanhoihin toimintamalleihin, erityisesti ongelmien ja yllätysten keskellä. Lähihohtajat voivat ottaa vallan takaisin itselleen, jos asiat eivät tunnu menevän heidän mielestään oikein. Työntekijät palaavat vanhoihin totuttuihin rutiineihinsa.

5.5 Välitilinpäätös: Minne päästiin, mitä seuraavaksi?

Tämän askeleen nimi voisi hyvin olla ”arviointi”. Se kuitenkin viittaisi lineaarisen prosessin loppuun. Kuten olemme aiemmin sanoneet, ei taival kohti yhteisöohjautuvuutta välttämättä ole suoraviivainen ja helppokulkuinen. Siksi puhumme välitilinpäätöksestä: *mitä tapahtui, mihin päästiin ja mitä seuraavaksi?*

Tämän vaiheen ensimmäinen tavoite on arvioida tehtyä muutosta. Saavutettiin muutos tavoitteet? Kokeiluiden tapauksessa tähän vaiheeseen päädytään suhteellisen nopeasti toteuttamisvaiheen jälkeen. Tässä vaiheessa arvioidaan kokeilun onnistumista ja siirrytään uudestaan suunnitteluvaiheeseen. Jos muutos onnistui, mitä kokeillaan seuraavaksi? Jos taas epäonnistuttiin, niin miksi näin kävi – ja mitä kokeillaan seuraavaksi?

Pidemmissä muutoksissa muutosmatkaa on hyvä konkretisoida mahdollisimman hyvin. Palataan tarkastelemaan sitä, mistä tilanteesta lähdettiin liikkeelle. Tämä on hyvä kirjata myös ylös ja muistuttaa organisaation jäsenille: *Muistatteko, mistä lähdimme liikkeelle?* Sitten muistellaan muutoksen alkuperäisiä syitä ja tavoitteita – ja tietysti niiden mahdollista muuttumista matkan varrella. Lopuksi sanoitetaan myös nykytilanne uudestaan. *Mikä kaikki on muuttunut, missä olemme nyt?*

Tästä päästään muutoksen arviointiin. Saavutettiin alkuperäiset tavoitteet? Tai jos ne muuttuivat matkan varrella, saavutettiin uudet tavoitteet? Myös syyt ja kehityskulut niin onnistumisen kuin epäonnistumisenkin taustalla on sanoitettava ja käytävä läpi. Onnistuttiinko kenties siksi, että kaikki jakoivat eri vaiheissa uskoa muutokseen ja työskennellä sen eteen? Tuliko epäonnistumisissa eteen toimintaympäristöstä johtuvia ylitsepääsemättömiä haasteita? Mitä rehellisemmin ja kokonaisvaltaisemmin tätä arviointia pystytään tekemään, sitä paremmin muutosmatkasta voidaan oppia.

Muutoksen aikana organisaatio ja sen henkilöstö ovat jo oppineet paljon. Ihmiset ovat oppineet kokeilemaan uutta ja kenties toimimaan uusien yhteisöllisten käytänteiden mukaan. He ovat oppineet itsestään: miten reagoin muutokseen ja miten pystyin tekemään yhteistyötä? Organisaatiossa on opittu, millaiset muutokset ovat mahdollisia tai kenties se, mikä ei ollut mahdollista. Onnistumisista on hyvä nauttia ja silloin opitkin on kenties helpompi sanoittaa. Mutta erityisen tärkeää oppiminen on epäonnistumisissa: *miksi emme onnistuneet ja mitä olisimme voineet tehdä toisin?* Epäonnistumisista on perinteisesti vaiettu ja niitä ei juuri haluta muistella. On kuitenkin syytä tiedostaa, että useimmiten suurimpien onnistumisten takaa löytyy useita yrityksiä ja erehdyksiä.

Nähtiinpä matka sitten onnistumisena tai epäonnistumisena, nykypäivänä organisaatiota ja sen jäseniä odottaa muutosprojektin jälkeinen karu todelli-

suus: maailma ei tullutkaan valmiiksi! Organisaatiosta löytyy vieläkin sellaisia puolia, joita haluttaisiin muuttaa ja kehittää paremmaksi. Yhteisöohjautuvuudessa ei myöskään tulla sillä tavalla valmiiksi, ettei mitään tarvitse enää tehdä. Varsinkin pitkälle viedyt yhteisöohjautuvuuden muodot vaativat jatkuvaa keskustelua ja suunnan reivaamista: käytännön arjen jatkuvaa muovaamista. Jatkuva oppiminen on nykyorganisaatiossa elinehto. Sen takia muutosmatkan jälkeen ei kannata pysähtyä ja onnitella itseään matkan päättymisestä, vaan kysyä: ”*Mitä seuraavaksi?*”

JÄLKISANAT

Yhteisöohjautuvuuden tulevaisuus: Kohti demokraattisempaa työelämää

Reima Launonen ja Frank Martela

Yhteisöohjautuvuus on työelämän nouseva trendi, joka parhaimmillaan tarjoaa työntekijöille vahvaa omistajuuden kokemusta ja valtaa päättää omista asioista. Olemme käyneet lävitse yhteisöohjautuvuuden haasteita ja pyrkinet rakentamaan reseptin toimivalle yhteisöohjautuvuudelle. Lopuksi ajattelimme ottaa hivenen radikaalimman näkökulman ja kurkistaa työelämän tulevaisuuteen. Voisiko demokratia olla seuraava työelämän iso muutostrendi? Voisiko olla, että tulevaisuudessa työntekijöille tarjottaisiin vahvan omistajuuden *kokemuksen* lisäksi todellista omistajuutta eli äänioikeuden tarjoavaa omistusoikeutta yhteisestä organisaatiosta?

Kenen luomus?

Monia itseohjautuvia ja yhteisöohjautuvia organisaatioita vaivaa tällä hetkellä ilmiö, jota Reima Launonen kutsuu *kuningasbugiksi*. Monet niistä ovat nimittäin yhden vahvan johtajan luomuksia. *Buurtzorg* henkilöityy pitkälti sen perustajaan Jos de Blokiin, jonka vision pohjalle organisaation perusta on rakennettu. Suomessa Mikko Kuitunen on vahvasti *Vincitin* kasvat ja yrityksen sisällä kerrotaan tarinaa siitä, kuinka hän turhautuneena edellisen työpaikkansa hierarkiaan päätti perustaa firman, jonne olisi aina hauska tulla maanantaina töihin. Samalla tavalla brasilialaisen *Semcon* tarinaa ei voi kertoa mainitsematta nuorta Ricardo Semleriä, jolle isä antoi perhefirman toimitusjohtajan tittelin 21-vuotiaana, ja joka vastustuksesta piittaamatta muokkasi hierarkkisesta organisaatiosta aikansa yhteisöohjautuvuuden merkkipaalun.

W.L. Goren radikaali organisoitumisen muoto on varsin pitkälti perustaja-omistaja Bill Goren käsialaa. Räikein esimerkki yhteisöohjautuvuuden kytköksestä vahvaan johtajaan lienee kuitenkin *Zappos*, jonka Tony Hsieh päätti tehdä kenkäfirmastaan holakratian². Hän ilmoitti asiasta työntekijöille tylyllä sähköpostilla, jonka viesti oli yksinkertaisuudessaan, että kaikki siirtyvät nyt holakratiaan. Jos et koe sitä omaksesi, voit erota. Tielle kohti itseorganisoitumista lähdettiin siis toimitusjohtajan yksipuolisesta käskystä.

Ongelma näissä malleissa on, että lopullinen valta on edelleen ylimmän

johdon ja yrityksen omistajien käsissä. Yhteisöohjautuvuutta voidaan rakentaa ja viedä organisaatiossa varsin pitkälle. Mutta omistaja voi periaatteessa koska tahansa päättää, että nyt riittää, ja kääntää kelkkaansa 180 astetta. Tällöin yhteisöohjautuvuuteen tottuneet työntekijät eivät voi muuta kuin totella tai lähteä. Tästäkin löytyy tosielämän esimerkkejä. Tanskalainen *Oricon* oli 90-luvulla kuuluisa ”spagettiorganisaatiostaan”, jossa valta oli hajautettu projektitiimille – kunnes se 90-luvun lopulla otti isoja askelia *taaksepäin* kohti hierarkiaa. Favi, ranskalainen metallialan yritys (ks. s. 31), nousi edistyksellisen toimitusjohtajansa Jean Zobristin johdolla itseorganisoitumisen menestystarinaksi Ranskassa. Zobristin jäätyä eläkkeelle pääomistaja vaihtui ja uusi lakimiestäustainen omistaja päätti, että sekasortoon tarvitaan järjestystä. Hän palautti perinteisen hierarkian Faviin. Yhteisöohjautuvuuden lippulaivat ovat siis turhankin riippuvaisia yhden johtajan tai omistajan mielenliikkeistä. Kun valistunut omistaja jää eläkkeelle, voi uusi kaarti palauttaa organisaation nopeasti takaisin perinteiseksi hierarkiaksi.

Voisi siis sanoa, että elämme yhteisöohjautuvuuden osalta eräänlaista valistuneiden itsevaltioiden aikaa. Siellä täällä yritysmaailmassa on valistuneita johtajia, jotka ovat omalla toiminnallaan rakentaneet omissa yrityksessään radikaalisti uuden organisoitumisen tavan. Tämä oli tilanne valtioiden tasolla uuden ajan alussa. Jotkut valtiat olivat valistuneempia, toiset autoritäärisempiä. Tavallinen kansa ei voinut kuin toivoa, että heidän kohdalleen osuisi tällainen valistuneempi yksinvalti. Mitään mahdollisuutta vaikuttaa valtiaan valintaan kansalla ei ollut. Tässä tilanteessa valtaosa työntekijöistä on tänä päivänä. He voivat ’äänestää jaloillaan’ ja vaihtaa firmaa. Mutta siihen loppuu heidän mahdollisuutensa vaikuttaa yrityksen ylimpään johtoon. Kaikki muu valta, mitä heillä on, on lopulta valtaa, jonka ylin johto ja omistajat ovat heille juuri sillä hetkellä päättäneet antaa.

Valtioiden kohdalla perustuslaillinen demokratia oli radikaali uusi innovaatio. Sen kehittyminen oli keskeisenä taustatekijänä modernin maailman, teollisen vallankumouksen ja kansalaisten elinolosuhteiden parantumisessa. Kiinnostavaa on miettiä, koska näemme yritysmaailmassa samanlaisen vallankumouksen. Toisin sanoen siirtymisen kohti työntekijäomisteisia ja demokraattisia rakenteita, joissa ihmisillä on aitoa valtaa päättää kuka heitä johtaa ja millä tyylillä.

Mitä yhteisöohjautuvuudella tulisi tavoitella?

Yhteisöohjautuvuuden ei tulisi olla pelkkä tapa tavoitella suurempaa tehokkuutta. Sen ideologisena taustavireenä on pohjimmiltaan ajatus ”työelämän aikuisuudesta” eli ehdotus siitä, että työntekijöitä kohdellaan toimintakykyisinä aikuisina eikä kontrolloitavina alamaisin tai lapsina, jotka ovat kyvyttömiä

kantamaan vastuuta ja toimimaan ilman ulkopuolista valvontaa.³

Filosofi Immanuel Kant totesi aikanaan, että valistuksen eli aatevirtauksen, jossa korostettiin järjen ja tiedon merkitystä ihmisen oman elämän ja yhteiskunnan ohjaamisessa, kantavana ajatuksena on ”*ihmisen pääseminen ulos hänen itsensä aiheuttamasta alaikäisyyden tilasta*”⁴. Valistus on siis saavuttanut tavoitteensa, kun ihminen on kypsynyt täysi-ikäiseksi ja autonomiseksi, eli hän ei enää toimi ulkoisten auktoriteettien ohjaamana vaan omaan järkeensä luottaen⁵. Aikuinen ihminen saa tehdä omaan elämäänsä liittyviä päätöksiä itse ja hän saa äänestää vaaleissa ketä haluaa. Mitä jos ihmistä kohdeltaisiin aikuisena myös työelämässä?

Vaikka voimme nähdä yhteisöohjautuvuudella työntekijöiden vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia edistäviä päämääriä, niin monesti ne saattavat jäädä muiden tavoitteiden ja näkökulmien jalkoihin. Kun yhteisöohjautuvuus nähdään vain keinona tehostaa toimintaa, menetämme yhteisöohjautuvuuden radikaalin ytimen, jonka avulla voimme muuttaa työelämän valtasuhteita tasa-arvoisempaan suuntaan.

Pohjimmiltaan yhteisöohjautuvuudella voidaan nähdä olevan kaksi erillistä suurempaa päämäärää, jotka nousevat esiin kerta toisensa jälkeen keskusteluissa yhteisöohjautuvuudesta. Nämä päämäärät on mahdollista tiivistää näin:

- Yhteisöohjautuvuus tehostaa toimintaa ja lisää ketteryyttä, reagoitinopeutta sekä muutосkyvykkyyttä parantaen siten tuloksenteokkyä.
- Yhteisöohjautuvuus siirtää valtaa ja vastuuta työntekijöille, vahvistaen työntekijöiden autonomiaa sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöihin ja päämääriin, parantaen siten työntekijöiden työn autonomiaa, motivaatiota ja merkityksellisyttä.

Ensimmäistä päämäärää voidaan kutsua *tekniseksi yhteisöohjautuvuudeksi*, jälkimmäistä *demokraattiseksi yhteisöohjautuvuudeksi*. Painotuksena ensimmäisessä on toiminnan tehostaminen, toisessa taas se, että työntekijöille annetaan valtaa ja vahvistetaan heidän autonomiaansa. Näkökulmien tavoitteet eivät ole välttämättä ristiriidassa keskenään, sillä ensimmäisen näkökulman voidaan nähdä myös kehittävän työn mielekkyyttä tehden työntekijöiden arjesta joustavampaa, mikä myös parantaa mahdollisuuksia vaikuttaa työn toteuttamistapoihin. Toinen näkökulma painottaa myös sitä, että työn mielekkyyden vahvistuminen ja päätösvallan siirtäminen työntekijöille tukevat motivaatiota ja työntekijöiden halua kehittää omaa työtänsä. Tämä näkyy tuloksessa.

Työelämän demokratisointi oli iso tema vielä 70- ja 80-luvulla sekä maailmalla että erityisesti Pohjoismaissa. Sen jälkeen se on kuitenkin marginalisoinut ideologisten muutosten myötä sekä yritysten vallan kasvettua suhteis-

sa yhteiskuntaan. Ehkä nyt olisi aika taas herättää keskustelu työelämän demokratisoinnista. Mitä se voisi tarkoittaa 2020-luvun Suomessa? Voisiko siitä muodostua yritysten kilpailuvaltti niillä aloilla, joilla taistelu parhaista työntekijöistä on kaikista kuumiin?

Yhteisöohjautuvuuden lupaus ei ole pelkästään se, että tehdään työn arjesta toimivampaa tai kehitetään organisaation ketteryyttä ja reagointikykyä. Parhaimmillaan yhteisöohjautuvuus mahdollistaa sen, että jokainen pystyy saavuttamaan oikean toimijuuden työssä täysivaltaisena yhteisön jäsenenä. Tämä ajatus on myös demokratian sydämessä.

Viitteet

- 1 Launonen, 2021.
- 2 Holakratia on yksi itseorganisoitumisen muoto, jossa toiminta organisoidaan roolien, piirien ja jaettujen periaatteiden avulla ilman esimiehiä. Robertson, 2016.
- 3 Launonen, 2021.
- 4 Kant, 1785/1788/1931.
- 5 Nordin, 1995.

Lähteet

- Kant, I. (1931). *Siveysopilliset pääteokset* (suom. J.E. Salomaa). WSOY. (Alkuperäisteokset 1785 ja 1788.).
- Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä: kohti inhimillistä työelämää*. Tammi.
- Nordin, S. (1995). *Filosofian historia* (suom. J. Heiskanen). Gummerus. (Alkuperäisteos 1995.).
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin.

LÄHDELUETTELO

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M. & Handscomb, C. (22.1.2018). The five trademarks of agile organizations. Haettu 1.2.2021 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trade-marks-of-agile-organizations#>.
- Aho, L. (11.12.2020). Futuriceans coming together to address gender bias in tech. Futurice blog. Haettu 10.2.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/futuriceans-coming-together-to-address-gender-bias-in-tech>.
- Bockelbrink, B., Priest, J. & David, L. (2014–2021). A practical guide to sociocracy 3.0. Consent decision making. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://patterns.sociocracy30.org/consent-decision-making.html>.
- Buchanan, L. (2011). You'll never work alone. At Menlo Innovations, all work (seriously, all work) is done by pairs. Inc.com. Haettu 17.12.2020 osoitteesta <https://www.inc.com/winning-workplaces/magazine/201106/youll-never-work-alone.html>.
- Cowan, C. (15.1.2019). Holacracy® basics: Understanding strategies. Holacracy practitioner's guide. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://blog.holacracy.org/holacracy-basics-understanding-strategies-f1e244a01df7>.
- Eskell, M. (9.8.2018). Leadership hack 024 – Is getting better more important than getting done? Getting better every day.org. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://gettingbettereveryday.org/2018/08/09/leadership-hack-024-balancing-discovery-and-delivery-2/>.
- Futurice GitHub. (13.12.2018). My journey x my impact: Futurice's career progression framework. Haettu 15.1.2021 osoitteesta <https://github.com/futurice/my-journey-my-impact>.
- Futurice GitHub. (3.4.2020). Myretro template. Haettu 15.1.2021 osoitteesta <https://github.com/futurice/myRetro-template/blob/master/MyRetro.md>.
- Google re:Work. Guide: Set goals with OKRs. Haettu 11.1.2021 osoitteesta <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>.
- Gray, B. H., Sarnak, D. O. & Burgers, J. S. (2015). Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands' Buurtzorg model. *The Commonwealth Fund Pub 1818, 14*, 1–10.
- Green, P., Jr. (27.8.2012). The colleague letter of understanding: Replacing jobs with commitments. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://opensource.com/business/12/8/colleague-letter-understanding-replacing-jobs-commitments>.
- Hacklin, J. (7.1.2021). How we co-created our tech strategy – and what we learned in the process. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/how-we-co-created-our-tech-strategy>.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review 89(12)*, 48–60.
- Heiskanen, P., Rikkinen, P. & Saksela O-P. (28.3.2018). The Futurice culture handbook. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://futurice.com/blog/the-futurice-culture-handbook>.
- Hojas, S. (31.5.2017). Hiring for innovation. Futurice blog. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/hiring-for-innovation>.
- Huovinen, V. (2020). *Supporting perceived wellbeing in a self-managing organisation*. Diplomityö, Aalto-yliopisto. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/43602>.

- Hyysalo, S., Lukkarinen, J., Kivimaa, P., Lovio, R., Temmes, A., Hildén, M., ... & Pantsar, M. (2019). Developing policy pathways: Redesigning transition arenas for mid-range planning. *Sustainability*, 11(3), 603. <https://doi.org/10.3390/su11030603>.
- Kant, I. (1931). *Siveysopilliset pääteokset* (suom. J.E. Salomaa). WSOY. (Alkuperäisteokset 1785 ja 1788.).
- Karaivanov, D. (8.5.2019). The economic problem with queues in product development. Kanbanize. Haettu 13.1.2020 osoitteesta <https://kanbanize.com/blog/economic-problem-with-queues-product-development/>.
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S. S., Ghosh, P. & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *The Journal of Business Communication*, 50(2), 152–169.
- Kim, G., Behr, K., & Spafford, K. (2014). *The phoenix project: A novel about IT, DevOps, and helping your business win*. IT Revolution.
- Kniberg, H. (2014). The resource utilization trap. Crisp Agile Academy [video]. Youtube. Haettu 7.2.2021 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=CostXs2p6r0>.
- Kniberg, H. (2019). Multiple WIP vs One Piece Flow example. Crisp Agile Academy [video]. Youtube. Haettu 7.2.2021 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=Y-q19Gwt-OEA>.
- Kostamo, T. (10.3.2020). Oppia itseohjautuvuuteen Volvon Uddevallan tehtaasta – Ihmisläheinen ajattelu, yhdessä suunnitteleminen ja paikalliset ratkaisut. Filosofian Akatemian blogi. Haettu 16.2.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/oppia-itseohjautuvuuteen-volvon-uddevallan-tehtaasta-ihmislaheinen-ajattelu-yhdessa-suunnittelemisen-ja-paikalliset-ratkaisut/>.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vántinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*, 29(2), 7–12.
- KPMG. (17.12.2014). Engaged people deliver value. Haettu 1.2.2021 osoitteesta <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2014/12/engaged-people-deliver-value.html>.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä: kohti inhimillistä työelämää*. Tammi.
- Launonen, R., Koistinen, J., Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli*, 29(2), 29–37.
- Launonen, R., Kostamo, T. & Marttinen, K. (2017). Intohimoinen käsittekaos. Teoksessa T. Kostamo (toim.), *Ihan intona! Miten innostusta johdetaan*. (s. 35–61). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haettu 22.1.2021 osoitteesta https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=4.
- Laurila, M. (2015). *Maavoimien taistelu 2015: uudistetun taistelutavan johtaminen joukkueen- ja ryhmänjohtajatasolla*. Pro-gradu -tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu. Haettu 9.1.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015092514062>.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.
- Lemmetty, S. (2020). Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus: kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. *Aikuiskasvatus*, 40(4), 328–332. <https://doi.org/10.33336/aik.100538>.
- LeSS. (2014-2021). LeSS framework: Daily scrum. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://less>.

- works/less/framework/daily-scrum.
- LeSS. (2014-2021). LeSS framework: Lean thinking. Haettu 11.2.2021 osoitteesta <https://less.works/less/principles/lean-thinking>.
- LeSS. (2014-2021). LeSS framework: Queuing theory. Haettu 13.1.2021 osoitteesta https://less.works/less/principles/queuing_theory.
- Liira, P. (2017). This nordic tech company's onboarding secret? Cinnamon buns. Fast Company. Haettu 22.1.2021 osoitteesta <https://www.fastcompany.com/40498017/this-nordic-tech-companys-onboarding-secret-cinnamon-buns>.
- Manifesto for Agile Software Development. Haettu 9.2.2021 osoitteesta <https://agilemanifesto.org/>.
- Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoidumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa F. Martela ja K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 123–170). Alma Talent.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent.
- McKergow, M. (28.2.2019). Self-management, Buurtzorg and the Solution Driven Method of Interaction (SDMI). Haettu 21.2.2021 osoitteesta <https://sfworkblog.wordpress.com/2019/02/28/self-management-buurtzorg-and-the-solution-driven-method-of-interaction-sdmi/>.
- Minnaar, J. (2017a). FAVI: How Zobrist broke down FAVI's command-and-control structures. Corporate Rebels, Bucket List. Haettu 30.9.2020 osoitteesta <https://corporate-rebels.com/zobrist/>.
- Minnaar, J. (2017b). FAVI: How giving freedom to factory workers created massive success. Corporate Rebels, Bucket List. Haettu 30.9.2020 osoitteesta <https://corporate-rebels.com/favi-part-2/>.
- Nordin, S. (1995). *Filosofian historia* (suom. J. Heiskanen). Gummerus. (Alkuperäisteos 1995.)
- Pavlichenko, I. (5.6.2017). Sprint review: Much more than just a demo. Scrum.org. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://www.scrum.org/resources/blog/sprint-review-much-more-just-demo>.
- Pech, H. (11.6.2020). Building Futurice into an inclusive workplace. Futurice blog. Haettu 10.2.2021 osoitteesta <https://futurice.com/blog/building-futurice-into-an-inclusive-workplace>.
- Perikangas, S. (2018). *Visualizing change – Collaboration tool for transition pathway creation*. Pro-gradu -tutkielma, Aalto-yliopisto. Haettu 1.2.2021 osoitteesta https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/31445/master_Perikangas_Sofi_2018.pdf;sequence=1&isAllowed=y.
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.
- Raappana, M. & Valo, M. (2015). Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. *Pro-*

- logi: puheviestinnän vuosikirja 2015*, 107–134. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>.
- Raymond, E. (1999). The cathedral and the bazaar. *Knowledge, Technology & Policy*, 12, 23–49. <https://doi.org/10.1007/s12130-999-1026-0>.
- Reaktor. Kehittymiskeskustelukäsikirja. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://growthdiscussions.reaktor.com/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Budgeting and controlling. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/budgeting-and-controlling/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Compensation and benefits. Haettu 11.1.2021 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/compensation-and-incentives/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Decision making. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/decision-making/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Evolutionary purpose. Haettu 28.12.2020 osoitteesta: <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/evolutionary-purpose/>.
- Reinventing Organizations Wiki. Strategy. Haettu 28.12.2020 osoitteesta <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/strategy/>.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin.
- Räisänen, K. (11.7.2018). Tässä ovat maineikkaimmat työnantajat – Kehutun yrityksen organisaatio on kuin kaaoksen reunalla. Helsingin Sanomat. Haettu 2.2.2021 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005751122.html>.
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J.-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tulokellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 29(3), 188–204. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.
- ScrumAlliance®. Scrum events. Haettu 11.1.2021 osoitteesta: <https://www.scrumalliance.org/about-scrum/events>.
- Simonen, M. (2.10.2019). Nämä ovat kaikkein halutuimmat työpaikat - nuoret ammattilaiset kertovat. Iltalehti. Haettu 2.2.2021 osoitteesta <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/b066a859-1537-4f05-b6aa-6eb386f645fd>.
- Sitra. Uusi työ. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/#ajankoh-taista>.
- Smart Energy Transition. (2015-2020). Publications. Haettu 1.2.2021 osoitteesta <http://smartenergytransition.fi/fi/julkaisut/publications/>.
- Supercell. Careers: Why you might love it here. Haettu 16.12.2020 osoitteesta <https://supercell.com/en/careers/why-you-might-love-it-here/>.
- Sysart. Koodarin palkka. Haettu 11.1.2021 osoitteesta <https://koodarinpalkka.fi/>.
- The Center for Nonviolent Communication. What is nonviolent communication. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>.
- Trenholm, S. & Jensen, A. (2013). *Interpersonal Communication* (7. painos). Oxford University Press.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>.
- Valtonen, V. (4.3.2016). Why is Reaktor owned by its staff. Reaktor blogi. Haettu 13.1.2021 osoitteesta <https://www.reaktor.com/blog/why-is-reaktor-owned-by-its-staff/>.

- Vermeer, A. & Wenting, B. (2018). *Self-management. How does it work*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Vincit. Työnhakijoille. Haettu 16.12.2020 osoitteesta <https://www.vincit.fi/fi/tyonhakijoille/>.
- Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa A-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.), *Hallitsematon viestintä* (s. 110–123). Procomma Academic. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/314487>.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 1999, 50(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>.
- Österberg, M., Esni, B., Rabiee, S. & Majkowska, Z. (15.12.2017). Spotify retro kit. Haettu 11.1.2021 osoitteesta <https://engineering.atspotify.com/2017/12/15/spotify-retro-kit/>.

KIITOKSET

Minimalist Organizational Design -hanke sai harvinaislaatuisten tilaisuuden tehdä uutta organisaatioajattelua koskevaa tutkimus- ja kehittämistyötä aikana, jolloin ilmiö oli hyvin tunnistettu, mutta sekä teoreettinen näkemys että käytännön kokemus uudenaikaisesta organisoitumistavasta vielä hajanaista. Hankkeen aikana eri organisaatioiden kanssa MODE-tutkimusteemoja peilaessamme olemme varmistuneet siitä, että yhteisöohjautuvuus todella puhuttaa. Akateemisella rintamalla olemme aihetta koskevan tutkimuksen etujoukoissa. Olimme tutkimusideamme kanssa oikeaan aikaan oikeassa paikassa, kun esitimme ideamme Business Finlandin Elise Ramstadtille ja Nappu Rouhiaiselle. Heidän antamansa kannustavan hankevalmistelutuen avulla saimme tutkimussuunnitelmamme siihen kuntoon, että Business Finland myönsi meille rahoituksen. Suuret kiitokset! Myös hankkeen aikana yhteydenpito on ollut mutkatonta ja mukavaa.

MODE-matkalle saimme mukaan erinomaisia yrityskumppaneita. *Future* ja *Reaktor* olivat mukana hankkeessa omilla TKI-hankkeillaan. MODE Master Classiksi ristimäämme yritysten yhteiseen ohjelmaan saimme mukaan tiimit *Deboralta*, *JCDecaux'lta*, *Metso Mineralsilta*, *Telialta* ja *Vastuu Groupilta*. Olemme saaneet myös kerätä tutkimusaineistoa näissä seitsemässä yrityksessä. Yritysyhteistyössä on ollut poikkeuksellisen hyvä yhdessä tekemisen henki, mikä onkin yksi yhteisöohjautuvuuden perustavanlaatuisista luonteenpiirteistä. Kaikkiin haasteisiin ei ole vielä löydetty ratkaisuja, mutta tärkeää on ollut ilmapiiri, jossa niistä on voitu yhdessä keskustella. Hankkeemme tärkeisiin yhteistyökumppaneihin kuuluvat lisäksi *Filosofian Akatemia* ja *KasKas Media*. Lämpimät kiitokset yhteisestä matkasta kaikille yrityskumppaneillemme!

On kenties kulunut kirjoittaja minikään kirjan kiitoksiin, että tätä kirjaa ei olisi ilman teitä. Kuluneisuuden uhallakin täytyy kuitenkin todeta, että ilman hankkeen ohjausryhmää tätä kirjaa ei olisi. MODEN ohjausryhmään kuuluivat edellä mainittujen yritysten edustajat sekä Aalto-yliopiston, Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston jäsenet. Ohjausryhmä haastoi meidät kirjoittamaan hankkeen aikana kerryttämäämme oppia käytännönläheisen matkaoppaan muotoon. Tästä ideasta ja monista muista virikkeistä ja kannustuksesta suuret kiitokset jokaiselle MODE-ohjausryhmän jäsenelle!

Kirjan case-kuvausten kirjoitus ei olisi ollut mahdollista ilman Mia Kainulaista, Klaus Kuhasta, Pentti Oinosta, OP Ryhmän Uudistamisheimoa, Olli-Pekka Saksaa, Madelon van Tillburgia, ja Telia CoSSin tehotiimiä: Pauliina Rintamäkeä, Riikka Vesteristä, Sari Lehtosta ja Teuvo Huhtasta. Kiitos teille suuresti avustanne!

Haluamme myös lämpimästi kiittää mode-hankkeessa opinnäytteitään tehneitä opiskelijoita. Parhaat kiitoksemme yhteistyöstä: Tuuva Harjanne, Ville Huovinen, Eeva Laine, Iina Ryhänen, Noora Vääntinen, Essi Sundström ja Visa Varpenius.

Kirjan lopullisesta muodosta kiitämme Anna Hermiötä, Anne Kaikkosta, Marjo Linnasalmea ja Virpi Oinosta. Aika ideasta painotuotteeksi oli lyhyt, emmekä ilman osaamistanne ja avuliaisuuttanne olisi tässä onnistuneet.

Erityiskiitokset haluamme hurraten huutaa Jonna Järviselle ja Anna-Mari Fagerströmille!

Kirjoittajat

Mirjam Gamrasni
Joonas Koistinen
Tuukka Kostamo
Olli Laintila
Reima Launonen
Heta-Liisa Malkavaara
Frank Martela
Jori Mäkkeli
Perttu Salovaara
Johanna Vuori

KIRJOITTAJAT

MIRJAM GAMRASNI, FM, toimii International Project Officer -tehtävässä Haaga-Heliana Tutkimus- ja tietopalveluissa Ulysses European University -hankkeessa. Aiemmin hän on työskennellyt Liiketalouden yksikössä ja Ammatillisen opettajakorkeakoulun ESR-rahoitteisessa Oppimisen taika – Sosiaalinen sirkus työelämätaidojen tukena -hankkeessa. Mirjam on MODE-hankkeen koordinaattori ja tämän kirjan toimittaja.

JOONA KOISTINEN, DI, tekee väitöskirjaa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella, yhteistyössä MODE-hankkeen kanssa. Joonan väitöskirja syventyy erilaisten käytäntöjen kohtaamisiin organisaatioiden jokapäiväisessä arjessa sekä näihin kohtaamisiin liittyvien keskinäisriippuvuuksien ja ristiriitojen sumplimiseen osana keskijohdon työtä.

TUUKKA KOSTAMO, DI, toimii tutkijana ja opettajana Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella, ja viimeistelee väitöskirjaansa aiheenaan johtajuuspuhe. Hän toimii myös Filosofian Akatemia Oy:ssä valmentajana. MODE-hankkeessa hän tutkii erityisesti uusia johtamisen muotoja.

OLLI LAINTILA, KTM, toimii liiketalouden opettajana Haaga-Heliana ammattikorkeakoulussa, jossa hän opettaa mm. strategiaa, johtamista ja yrittäjyyttä. Itseohjautuvuuden ohella Ollin viimeisimpiä mielenkiinnon kohteita ovat jatkuva oppiminen ja ketterät yritykset. MODE-hankkeessa Olli on toiminut yritysyhteistyössä yhteyshenkilönä.

REIMA LAUNONEN, VTM, toimii tutkija-valmentajana Filosofian Akatemialla ja kirjoittaa työn, demokratian ja oikeudenmukaisuuden välisiä suhteita tarkastelevaa väitöskirjaa Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Parhailtaan hän työskentelee MODE-hankkeessa Aalto-yliopistossa. Reiman kiinnostuksen kohteita ovat mm. työhyvinvointiin liittyvät kysymykset, kuten motivaation johtaminen sekä itseohjautuvuuden kehittäminen organisaatioissa.

HETA-LIISA MALKAVAARA, FL, toimii viestinnän opettajana Haaga-Heliana ammattikorkeakoulussa. Hänen opetus- ja ohjaustyönsä kohdistuu yhteisöviestinnän, vuorovaikutusosaamisen, coachaamisen, fasilitoinnin ja viestinnällä vaikuttamisen sisältöihin. Heta-Liisan kiinnostuksen kohteena on energisoi- vat työyhteisöt, viestinnän ja luottamuksen sidokset sekä yhteisölliset tarinat ja

tulkinnat. MODE-hankkeessa Heta-Liisa on toiminut yritysyhteistyössä yhteys-henkilönä.

FRANK MARTELA, FT, VTT, hyvinvoinnin psykologian dosentti, toimii tutki-jatohtorina Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella, on yksi Filosofian Akatemia Oy:n perustajista ja tutkijana MODE-tutkimushankkeessa. Frankin tutkimuskohteet keskittyvät itseohjautuvuuteen, sisäiseen motivaation sekä elämän ja työn merkityksellisyyteen, joita hän tutkii filosofisesta, psykologisesta ja yritystoiminnan näkökulmasta. Tieteellisen tutkimuksen ja julkaisujen lisäksi Frank on kirjoittanut useamman tietokirjan, joista tuorein on 24 eri kielelle käännetty *Elämän tarkoitus – Suuntana merkityksellinen elämä*.

JORI MÄKKELI, DI, toimii työyhteisöjen ja niiden toiminnan kehittäjänä digi-konsultaatiotoimisto Futuricen Strategy & Culture -tiimissä. Hän on jatko-opiskelija Aalto-yliopiston kaupparakennuskoulussa ja tutkijana MODE-hankkeessa. Jorin keskeiset kiinnostuksen kohteet niin tutkijana kuin konsulttinakin ovat yhteisöohjautuvien organisaatioiden toimintatapojen, rakenteiden, yrityskulttuurin ja johtamisen ymmärtäminen sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden tuominen vahvemmin osaksi suomalaista työelämää.

PERTTU SALOVAARA, FT, toimii työyhteisöiden kehittäjänä ja organisaatiokonsulttina Renesans Consultingissa ja yliopistotutkijana Tampereen yliopistolla. Useiden akateemisten artikkelien lisäksi hän on julkaissut kirjoja, joista uusin on *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. MODE-hankkeessa Perttu toimii tutkijana, ja hänen keskeisiä kiinnostuksen kohteita niin tutkijana kuin konsulttinakin ovat esihenkilöiden ja johtajuuden kehittäminen, itse- ja yhteisöohjautuvuus, tiimityö ja muutosjohtaminen.

JOHANNA VUORI, HT, dosentti, toimii tutkimus- ja kehittämistyötä tekevänä yliopettajana Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Hänen opetus- ja tutkimusalueenaan on johtaminen ja organisaatiot. Johanna on tutkinut MODE-hankkeessa yhteisöohjautuvuuden käytänteitä ja erilaisia tulkintoja itseohjautuvuuden käsitteestä.

Tulevaisuuden menestyviä organisaatioita yhdistää yksi asia – yhteisöohjautuvuus. Kun oman työnsä asiantuntijat saavat tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla, saadaan parasta tulosta aikaan. Siinä yhteisöohjautuvuuden lupaus pähkinänkuoressa.

Tämä kirja on yksi Business Finlandin rahoittaman Minimalist Organizational Design (MODE) -tutkimushankkeen lopputuotoksista. Halusimme tehdä käytännönläheisen opaskirjan yhteisöohjautuvuutta kohti kulkeville. Tässä kirjassa valotamme matkaa konkreettisten esimerkkien kautta. Kerromme mistä yhteisöohjautuvuudessa on kyse ja esittelemme esimerkkejä menestyvistä organisaatioista sekä meiltä että maailmalta.

Tuomme samalla esiin käytänteitä, joiden avulla yhteisöohjautuvuus voi onnistua. Matka yhteisöohjautuvuuteen ei ole helppo eikä nopea. Siksi kerromme myös kattavasti muutokseen valmistautumisesta ja siitä, mikä matkalla voi mennä pieleen.

Hierarkioiden purkaminen ei tarkoita anarkiaa, kaaosta ja rakenteiden puuttumista. Yhteisöohjautuvuudella on omat lainalaisuutensa, toimintatapansa ja tukirakenteensa. Sen avulla kohtaavat parhaimmillaan työntekijöiden motivaatio, organisaation tuottavuus ja asiakastyytyväisyys. Matka voi olla vaikea, mutta mielestämme sen arvoinen.

Tervetuloa mukaan matkalle kohti yhteisöohjautuvuutta!



ISBN 978-952-7225-07-3

ISSN 2342-2920

9 789527 225073