



Itseohjautuva alihankkija

Seppo Strömmer

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö, Master-opinnot

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Seppo Strömmer
Tutkinto Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus, tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Itseohjautuva alihankkija
Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 12
<p>Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, joukko-ohjautuvuus, itseorganisoituminen - kirjallisuudessa on käsitelty erilaisia muotoja järjestää organisaatioiden toimintaa muulla kuin perinteisellä, hierarkiaan perustuvalla tavalla. Yhtäältä asiaa on lähestytty itseohjautuvuuden etujen kautta, jollaisiksi on maalailtu kaikkea työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation ketteryiden lisäämisestä kulurakenteen keventämiseen. Toisaalta taas on tarkasteltu sitä, missä määrin tutkittavien organisaatioiden voidaan katsoa sopivan mihinkin itseohjautuvuuden lokeroon.</p> <p>Valokeilaan päässeet organisaatiot nousevat toistuvasti esiin kirjallisuudessa. Niistä useimmat ovat joko asiantuntijaorganisaatioita ja/tai ne voidaan luokitella suuryrityksiksi. Pienemmät organisaatiot ovat kirjallisuuden näkökulmasta selvästi marginaalissa. Suomessa pk-yritysten osuus kaikista yrityksistä oli Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2022 peräti 99,88 % kaikista yrityksistä.</p> <p>Kantaa otetaan harvoin siihen, mistä itseohjautuvuuden – ja sen alakäsitteiden – selkärangana pidettävät käytänteet, joista on kirjoitettu laajalti ja joilla tyypillisesti korvataan perinteisiä johtamismalleja, tarkalleen ottaen tulevat. Joissain tapauksissa esitetään askeleita, joita organisaatio voi ottaa kohti itseohjautuvuutta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona valmistavan teollisuuden alihankintayritykselle, joka luokitellaan kokonsa puolesta pk-yritykseksi. Työn tavoitteena oli tuottaa organisaatiolle itseohjautuvia käytänteitä. Työ tehtiin toimintatutkimuksena, joka eteni pääasiassa työpajojen kautta, ja jonka osana toteutettiin haastattelu sekä kyselyitä.</p> <p>Toimintatutkimuksessa organisaation työntekijät olivat avainasemassa käytänteitä kehitettäessä. Kehittämismuodoksi valitun toimintatutkimuksen myötä organisaatiossa tunnistettiin sen käyttöön soveltuvia käytänteitä sekä sellaisia käytänteitä, jotka tarvitsevat vielä jatkokehitystä.</p>
Asiasanat itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, itseorganisoituminen
Tärkeysjärjestyksessä 3–6 asiasanaa, jotka kuvaavat työn sisältöä parhaiten. Hyödynnä asiasanastoja http://finto.fi/fi/ ja https://annif.org/

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mikä itseohjautuvuus?	4
2.1	Mitä itseohjautuvuus edellyttää yksilöltä?	6
2.2	Mitä itseohjautuvuus edellyttää organisaatiolta?	9
2.3	Itseohjautuvia käytänteitä	11
3	Metodologia	17
3.1	Työpajojen rakenne	20
3.2	Haastattelut	23
3.3	Kyselyt	24
4	Toimintatutkimuksen eteneminen	27
4.1	Kohdeorganisaation tarkempi kuvaus	28
4.2	Toimitusjohtajan haastattelu	28
4.3	Työpajoista yleisesti	29
4.4	Ensimmäinen työpaja	30
4.5	Toinen työpaja	32
4.6	Kolmas työpaja	34
4.7	Neljäs työpaja	36
4.8	Kyselyjen tulokset	38
5	Pohdinta	45
5.1	Mitkä olivat päätulokset tai -tuotokset?	47
5.2	Mitä johtopäätöksiä voi tulosten perusteella tehdä?	48
5.3	Miten tuloksia voi hyödyntää tai soveltaa käytäntöön?	49
5.4	Missä onnistuttiin?	49
5.5	Mitkä olivat mahdolliset ongelmat ja epäonnistumiset, miten ne ratkaistiin?	49
5.6	Mitä kannattaisi tehdä toisin?	49
5.7	Mitä jatkokehittämisideoita syntyi prosessin aikana?	50
5.8	Mitä sinä tai tiimi opitte prosessin aikana?	51
	Lähteet	52
	Liitteet	56
	Liite 1. Kysely itseohjautuvuudesta 13.2.2024	56
	Liite 2. Loppukysely itseohjautuvuudesta 2.5.2024	58
	Liite 3. Itseohjautuvuuskyseleyiden tulokset	60
	Liite 4. Itsearviointilomake	66
	Liite 5. Itsearviointilomake, lopputilanne	67

1 Johdanto

Termi itseohjautuvuus voi herättää meissä monenlaisia mielikuvia. Toisille se saattaa merkitä samaa kuin Vartiainen (2020, 4), kun hän toteaa olevan jonkinasteinen konsensus siitä, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan yhtäältä klassisesta hierarkkisesta organisaatorakenteesta irtautumista ja toisaalta ryhmien ja yksilöiden autonomian kasvattamista. Toiset ovat saattaneet lukea Martelan (18.11.2023) artikkelin, jossa hän kirjoittaa aiheesta käyttäen termiä *Nordic Minimalist Leadership*, jolla hän tarkoittaa johtajan pysyttelemistä nöyrästi taka-alalla, mahdollistaen yksilöiden kukoistamisen ja sitä kautta innovatiivisen ja elinvoimaisen organisaation.

Myös itseohjautuvuuden nurjista puolista on kirjoitettu: Niinivuo (20.12.2022) toteaa itseohjautuvuuden olevan ”työelämän uusi musta” ja jatkaa täsmentämällä, ettei termiä ole määritelty yksiselitteisesti. Niinivuo artikkelissa kerrotaan HS:n haastattelemien henkilöiden kokemuksista itseohjautuvuudesta muun muassa seuraavasti:

”Yrityksessä eri osastot eivät juuri kommunikoineet keskenään. Yhteinen tavoite vaikutti puuttuvan, eikä ihmisten välillä ollut kunnollista kanssakäymistä. Kaikki vain puuhailivat, mitä parhaaksi kokivat. Ensin yksi työntekijä kävi purkamassa varaston tyhjäksi. Hänen jälkeensä toinen työntekijä tuli sitten täyttämään varaston samoilla tavaroilla, jotka edellinen oli kantanut sieltä pois.” Olli, 41 vuotta.

”Minun työpaikallani ei saada mitään valmiiksi, koska kukaan ei valvo yleiskuvaa. Jokainen puuhailee omassa nurkassaan jotain. Kokoukset ovat piinaavia, eikä niissä onnistuta ratkaisemaan asioita tai sopimaan yhteisistä käytänteistä. Aina joku torppaa ideat. Työntekijän sairastuessa kukaan ei pysty paikkaamaan häntä, koska kaikki ovat ajan tasalla vain omista töistään.” Nainen, 40 vuotta.

Reitzig (2022, 8) taas arvioi ”litteillä” organisaatioilla olevan joissain tilanteissa potentiaalia perinteisiin organisaatiomalleihin verrattuna, mikä on hänen mukaansa saanut johtajat punnitsemaan, miten ja miksi he voisivat muuttaa organisaatioidensa rakennetta parantaakseen työntekijöiden suorituskykyä ja tehdäkseen heistä onnellisempia. Reitzig kuitenkin varoittaa, että muutoksen edut on helppo arvioida yläkanttiin; ei ole takeita, että muutos johtaa liiketoiminnan piristymiseen.

Toisaalta Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021, 4) ovat osoittaneet, että ”työssäkävien suomalaisten joukossa vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen.” He kuitenkin täsmentävät, että huolimatta itseohjautuvuuden mahdollisuuksista, aihetta tarvitsee tutkia laajemmin, jotta voidaan saada parempi käsitys siitä, mitkä seikat tukevat organisaation tuottavuutta, joustavuutta ja kekseliäisyyttä, ja mikä edesauttaa hyvinvointia (2021, 34).

Tarjolla on niin kutsuttuja valmismalleja, kuten Holacracy (HolacracyOne 2024) ja Teal-organisaatiot (Laloux 2014). Periaatteessa pyörää ei siis tarvitse keksiä uudestaan. Entä jos, kuten Martela (2021, 13) huomauttaa, itseohjautuvuudesta innostuneet johtajat eivät haluakaan irtisanoa

keskijohtoa tai räjäyttää organisaation rakenteita, vaan edetä rauhallisesti kehittäen yksilöiden edellytyksiä huolehtia tehtävistään omatoimisesti? Martela ja muut (2021, 31) painottavatkin, ettei valmistratkaisua ole, sillä kukin organisaatio on omanlaisensa. Ratkaisuna tähän dilemmaan he kannustavat tekemään pienimuotoisia kokeiluja, esimerkiksi tiimitasolla, joiden kautta hyväksi todetut käytänteet ja rakenteet voivat levitä lopulta koko organisaatioon.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, millaisia itseohjautuvia toimintatapoja - käytänteitä - voitaisiin ottaa käyttöön valmistavan teollisuuden alihankintayrityksessä. Kyse ei kuitenkaan ole teoreettisella tasolla pysymisestä ja suosituksissa pitäytymisestä. Tavoitteena on tosiasiallisesti kehittää organisaation käytänteitä samalla selvittäen, mitä vaikutusta kokeiluilla on ollut, joten tämä työ on toteutettu toimintatutkimuksena. Kuten Kostamo, Vuori ja Vanttinen toteavat (2020, 8): "Työntekijän ajatellaan olevan työnsä paras asiantuntija, joten hänelle kannattaa antaa vapauksia sen tekemiseen." Toimintatutkimuksen aikana kokeillut toimintatavat ovatkin ideoineet organisaation työntekijät, eivät esihenkilöt, eivätkä johtajat.

Työtä ohjaava tutkimuskysymys on: mitä itseohjautuvia käytänteitä perinteisesti johdettu organisaatio voisi ottaa käyttöön? Työssä käsitellään itseohjautuvuuteen liittyvää käsitteistöä, mutta työn tavoitteena ei ole ottaa sinänsä kantaa kirjallisuudessa esiintyviin käsitteisiin kuten yhteisöohjautuvuuteen tai itseorganisoitumiseen. Vastaavasti työn tarkoituksena ei ole yksilöidä, puhutaanko yksilö-, ryhmä-, vai organisaatiotason käytänteistä; voidaankin todeta, että itseohjautuvuus on tässä työssä kattokäsite, jota saatetaan käyttää myös sellaisissa tapauksissa, joiden kohdalla olisi mahdollista käyttää jotain muuta käsitettä.

Kirjallisuudessa käytettävä termi *käytänne* esiintyy työssä, mutta termin sanasemantiikka ei rajoita sen käyttöä tämän työn yhteydessä.

Salovaaran mukaan termi *käytänne* pohjautuu termiin *käytäntö*, jolla tarkoitetaan vakiintunutta toimintatapaa. Hän avaa asiaa esimerkkien kautta: lääkkeen määrääminen on terveydenhuollossa *käytäntö*, kun taas se, mitä lääkettä määrätään ja se, kuinka usein lääkäriä tavataan ovat *käytänteitä*. Toisena esimerkkinä Salovaara käyttää paperitehtaan työvuorojärjestelmää, joka on työehtosopimukseen kirjattu *käytäntö*. Työvuorojärjestelmä vapaineen antaa vähän tilaisuuksia työntekijöiden ja esihenkilöiden kohtaamisille, joten on olemassa erilaisia *käytänteitä*, joiden avulla kohtaamiset saadaan järjestettyä. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa *käytäntö* on, että esihenkilötehtäviä korvataan *käytänteillä* (Salovaara 2020, 102–103).

Itkonen (1992) taas kirjoittaa, että:

”*käytäntö* = ’käytössä olevien menettelytapojen kokonaisuus’. Esim. Hoitokäytäntö kehittyy lääketieteen edistyessä; yhdeltä kohdalta käytäntö on taas muuttunut. *käytänne* = ’käytössä oleva menettelytapa’. Esim. Hoitokäytänteet muuttuvat lääketieteen edistyessä; taas on omaksuttu uusi hoitokäytänne; pari vanhaa käytännettä on hylätty. Näkökulma voi joskus vaihdella niin, että samassakin lauseessa menestyy yhtä hyvin yksiköllinen *käytäntö* kuin yksiköllinen *käytänne*. Monikkomuotoinen *käytänteet* ei kuitenkaan hevin ole vaihdettavissa ”käytäntöihin”. *Käytäntö* koostuu siis *käytänteistä*, ei ”käytännöistä”.

Työn sisältö on kuvattu lyhyesti taulukossa 1.

Taulukko 1. Työn sisältö

Luku #	Sisältö
1	Johdanto
2	Viitekehys
3	Metodologia
4	Toimintatutkimuksen eteneminen
5	Pohdinta

2 Mikä itseohjautuvuus?

Ennen itseohjautuvuuden käsittelyä tarkemmin, on syytä selvittää, mitä sillä tarkoitetaan. Martela ja Jarenko (2017, 12) tarkastelevat itseohjautuvuutta kahdelta kantilta; kun puhutaan nimenomaan itseohjautuvuudesta, tarkoitetaan yksilötason ilmiötä, yksilön kykyä toimia oma-aloitteisesti vailla ulkoista johtamista. Ryhmistä puhuttaessa Martela ja Jarenko käyttävät termiä itseorganisoituminen. Myös Salovaara (2019, 100; 106) toteaa itseohjautuvuuden liittyvän yksilötasoon; hänen mukaansa siinä on kyse itsensä johtamisesta, jolloin on organisaation edun mukaista kehittää sen jäsenten itsejohtamistaitoja. Salovaara arvelee lisäksi, että itseohjautumisen ajuri on enemmän sisäinen motivaatio kuin palkkio. Toisaalta Salovaara nostaa tuoreemmassa teoksessaan (2020, 9) esille näkemyksensä siitä, että itseohjautuvuus on käsitteenä yksilökeskeinen, ja että ”pomokulttuurin” tilalle ei tavoitella vain itsensä johtamista, vaan yhdessä valittua suuntaa ja toimintatapoja. Salovaara päätyykin esittämään, että termi yhteisöohjautuvuus kuvaa paremmin sitä työelämän muutosta, josta usein puhutaan itseohjautuvuutena.

Launonen (2021a, 121) tulkitsee itseohjautuvuudessa olevan kyse parempien yhteistyötapojen löytämisestä; kyse ei ole siitä, että yksilöt tekevät mitä lystäävät. Aavistuksen ristiriitaisesti Launonen muotoilee itseohjautuvuuden tarkoittamaan yksilön toimintatapaa, yhteisötasosta hän käyttää Salovaaran (2017, 72) lanseeraamaa termiä joukko-ohjaistuminen.

Larjovuori, Kinnari, Nieminen ja Heikkilä-Tammi (2021, 8) kirjoittavat, että monesti itseohjautuvuuden tulkitaan tarkoittavan, että yksilöllä on oman toimenkuvansa rajoissa laajalti vastuuta ja valtaa, mutta myös vapautta. Tiimitasolla taas he katsovat olevan kyse siitä, että työryhmät ja tiimit huolehtivat oman toimintansa organisoimisesta ja työn tekemisestä itsenäisesti, itseohjautuvasti, ilman, että niitä johdettaisiin perinteisessä mielessä. Organisaatiotasosta Larjovuori ym. puhuvat systeemisenä itseohjautuvuutena, jolloin vastuuta ja valtaa on hajautettu läpi organisaation, minkä toteuttaminen edellyttää myös prosesseja ja toimintatapoja, joista on sovittu yhdessä.

Näkemyksiä itseohjautuvuuteen tarjoavat myös Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2020, 2). Raportissaan he määrittelevät itseohjautuvuuden tarkoittavan sitä, että niin tiimeillä kuin yksilöillä on valta ja vastuu työn tekemisen, tavoitteiden ja tulosten osalta, ja että ne toimivat oma-aloitteisesti. Aura ja muut toteavat, että tällöin johtajien tehtäväksi jää henkilöstön toiminnan mahdollistaminen ja tukeminen. Aura ja muut (2020, 6) kirjoittavat myös itseohjautuvuuden olevan alun alkuaan psykologian käsitteistöä ja viittaavat Deci, Connell ja Ryan (1989) julkaisemaan, työelämää käsittelevään artikkeliin. Käsite *self-determination* (theory) on käännetty suomeksi niin *itseohjautuvuusteoriaksi* (esim. Martela 4.4.2014) kuin *itse-määräämisteoriaksi* (esim. Määttä ym. 2023, 305). Vuori (2021, 364) kuitenkin huomauttaa, ettei tunnistanut tutkimuksessaan itseohjautuvuuden yhteyttä itse-määräämisteoriaan.

Martela kirjoittaa, että itseohjautuvuudesta puhuttaessa sekoitetaan helposti kaksi päinvastaista näkökulmaa: toisessa on kyse organisaatioista, joissa ei ole lainkaan keskijohtoa, ja toisessa taas pitäydytään hierarkkisessa organisaatiossa. Martelan mukaan on huomioitava, että itseohjautuvuudesta innostuneet johtajat eivät välttämättä halua irtisanoa keskijohtoa, saati purkaa organisaatioiden rakenteita, vaan kehittää maltillista tahtia yksilöiden edellytyksiä huolehtia tehtävistään omatoimisesti (Martela 2021, 13).

Martela (2021, 14) jakaa käsitteistön kolmeen termiin: itseohjautuvuuteen, yhteisöohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen. Jotta yksilö voi olla itseohjautuva, hänen pitää kyetä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti omatoimisesti niin, ettei jokaiseen asiaan tarvitse erikseen lupaa. Vastakohtaksi Martela nimeää ylhäältäpäinohjautuvuuden, jossa yksilön tulkitaan tarvitsevan valvontaa ja ohjausta.

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa Martelan mukaan ”työn organisoimista ja koordinointia yhdessä” ja se kuvaa hänen, kuten myös Salovaaran (2020, 9) mukaan, paremmin terminä sitä, mistä itseohjautuvuudessa on yleensä kyse. Tiimitasolla tämä tarkoittaa, että tiimissä sovitaan töiden ja vastuiden jakamisesta yhteisesti. Tiimi ottaa siis vastuun toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti, eikä sillä ole muodollista johtajaa. Martela kertookin, että useimmissa esihenkilöttömissä organisaatioissa toiminta rakentuu nimenomaan tiimien varaan ja mainitsee erään MODE-hankkeen yhteydessä haastatellun kertoneen, ettei hän pidä sooloilusta, vaan haluaa tiimin päättävän siitä, mitä tehdään (Martela 2021, 14–15).

Itseorganisoitumisella Martela (2021, 15) viittaa organisaatioihin, joiden rakenteet poikkeavat radikaalisti hierarkiasta. Tällaisissa organisaatioissa keskijohtoa ei joko ole, tai sillä on rajallisesti valtaa. Itseorganisoituvassa organisaatiossa siis organisaation jäsenet hoitavat yhdessä ne tehtävät, jotka perinteisessä organisaatiossa kuuluvat esihenkilöille/keskijohdolle. Martela kertoo, että tällaisessa organisaatiossa saatetaan esimerkiksi keskustella asiasta siihen kytkeytyvien henkilöiden kanssa ennen päätöksentekoa. Larjovuori ja muut tuntuvat käyttävän vastaavasta ratkaisusta myös termiä systeeminen itseohjautuvuus, mutta yhtä lailla he toteavat itseorganisoitumisen olevan osuva termi kuvaamaan sitä, mitä tavoitellaan, kun pyritään eroon hierarkkisista rakenteista; kun ympäristössä tapahtuu muutoksia, itseorganisoituva organisaatio sopeutuu muutoksiin muuttamalla rakenteita ja toimintamallia (Larjovuori ym. 2021, 8).

Salovaaran mukaan itseorganisoituminen liittyy ilmiönä siihen organisaatioon, jonka jäsen yksilö on: se on tapa toimia yhdessä niin, että sekä tiimeillä että yksilöillä on vapaus toimia yhteisön edun mukaisesti, mutta kuitenkin niin, että ne ovat vastuussa omasta toiminnastaan. Itseorganisoituva organisaatio ratkaisee siis yhteisönä itse, miten sen tehtävä(t) hoidetaan, jolloin organisaation jäsenillä – tiimeillä, työryhmillä ja niin edelleen – on vastuu niin tehokkuudesta kuin

asiakastyytyväisyydestä. Tiimien osalta itseohjautuvuutta on tutkittu enemmän, ja niistä käytetään muun muassa termejä autonomiset tiimit tai itseohjautuvat tiimit. Toisaalta hierarkkisessakin organisaatiossa voi olla itseohjautuvia tiimejä, joten ne eivät ole itsessään riittävä edellytys itseorganisoidumiselle. Salovaara huomauttaa myös, että mikäli johto päättää palkitsemisesta, ei luultavasti ole kyse organisaation itseohjautuvuudesta eli itseorganisoidumisesta (Salovaara 2019, 100;106)

Martela ja Jarenko (2017, 12–14) käyttävät ryhmätason itseohjautuvuudesta termiä itseorganisoiduminen. Se on heidän mukaansa tapa jäsentää organisaatio tavalla, jossa on mahdollisimman vähän kiinteitä, ylätasolla päätettyjä rakenteita, kuten rooleja tai hierarkioita. Martela ja Jarenko määrittelevät kuvaa organisaatiosta, jossa yksilöt tekevät tavoitteen suorittamiseksi yhteistyötä, ja organisoidumisen tapa muotoutuu tilanteesta toiseen. Vastakohta itseorganisoidumiselle on ylätasolla päätetty rakenne ja hierarkia. He huomauttavat, että kyse ei ole mustavalkoisesta jaotellusta, vaan liukuvasta asteikosta, jossa organisaatiot sijoittuvat näiden ääripäiden välille: organisaatiot saattavat olla esimerkiksi perinteisiä hierarkioita, mutta tiimitasolla itseorganisoiduvia, jolloin tiimien sisällä liikkumavapautta on huomattavasti, joskin toiminnalla on selkeät raamit, joista ei voi poiketa. Itseorganisoiduvat organisaatiot eivät myöskään ole täysin yksilöiden hallittavissa, sillä ne toimivat tiettyjen raamien sisällä. Martela ja Jarenko (2017, 14) argumentoivatkin, että itseorganisoidumisessa haetaan toimintamallia, joka yhtäältä toimii organisaation selkärankana ja toisaalta antaa yksilöille melko laajat vapaudet toimia.

2.1 Mitä itseohjautuvuus edellyttää yksilöltä?

Martelan ja Jarenkon mukaan kolmen kriteerin tulee täytyä, jotta yksilö voi toimia itseohjautuvasti: 1) hänen täytyy olla motivoitunut toimimaan ilman ohjausta, 2) hänen täytyy tietää, mitä tavoitetta kohti ponnistelu suunnataan ja 3) hänen osaamisensa on oltava riittävällä tasolla suhteessa tavoitteeseen. Osaamisen ollessa puutteellista, tukea voidaan tarvita niin paljon, että se käytännössä estää henkilöä toimimasta itseohjautuvasti. Osaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tehtäväkohtaisten vaatimusten lisäksi eritoten itsensä johtamisen taitoa; kykyä huolehtia perinteisesti esihenkilön vastuulla olevista asioista kuten aikataulutuksesta ja tärkeysjärjestysten asettamisesta (Martela & Jarenko 2017, 12).

Vuori käsittelee yksilöihin ja tiimeihin kohdistuvia edellytyksiä tunnistamiensa neljän kategorian kautta, joilla kuvata itseohjautuvuutta. Nämä kategoriat on esitetty seuraavaksi selvyuden varmistamiseksi sanasta sanaan: ”itseohjautuvuus työn autonomiana”, ”itseohjautuvuus lähijohtajalta delegoituna päätöksentekomandaattina”, ”itseohjautuvuus tiimityönä” ja ”itseohjautuvuus joukko-ohjautuvuutena” (Vuori 2021, 358–359; 361–362). Kategoriat käsitellään tässä samassa järjestyksessä, jossa Vuori esittää ne tutkimuksessaan, eli kuten edellä.

Työn autonomiaa käsiteltäessä Vuori kirjoittaa, että yksilön tulee kyetä huolehtimaan työnkuvaansa liittyvistä asioista omatoimisesti, jolloin esihenkilön ei tarvitse puuttua hänen tekemisiinsä. Tähän liittyy useampia ulottuvuuksia: yksilö on työnsä paras asiantuntija, ja vastaa samanaikaisesti oman työnsä kehittämisestä. Hän hallitsee ajankäytön ja asioiden laittamisen tärkeysjärjestykseen. Hän tietää, milloin voi toimia omin päin, ja milloin hänen tulee keskustella asiasta yhteisön muiden jäsenten kanssa. Vuori huomauttaa, että huolimatta itsenäisestä asemasta, yksilöllä on velvollisuus ilmoittaa johtavalle taholle, mikäli työn tekemisessä ilmenee ongelmia. Vuoren mukaan voidaan katsoa, että autonomiassa käsitellään sitä, *miten ja milloin* yksilö tekee mitään. Seuraava kategoria liittyy annettuun valtaan tehdä päätöksiä, jolloin siirrytään Vuoren siihen, *mitä* yksilö tekee; tällä tarkoitetaan, että itseohjautuvalle yksilölle ei tarvitse erikseen kertoa, mitä pitää tehdä, vaan hän huolehtii itsenäisesti tavoitteen saavuttamisesta (Vuori 2021, 358–359).

Itseohjautuvien tiimien asema taasen on Vuoren mukaan samankaltainen kuin autonomisten ja valtuutettujen yksilöiden – on niiden vastuulla huolehtia tehtävistään organisaation tavoitteiden mukaisesti sovittujen rajojen puitteissa, arvioida omaa toimintaansa, päättää omista toimintatavoistaan ja olla yhteydessä muihin tiimeihin. Tiimeillä ei myöskään ole johtajia. Neljäs ja viimeinen Vuoren tunnistama kategoria – ”itseohjautuvuus joukko-ohjautuvuutena” – laajentaa itseohjautuvuuden käsitettä siten, että se tulkitsee yksilön pyrkivän kaiken muun lisäksi ottamaan vastuun sekä omasta urakehityksestään että koko organisaation toiminnan kehittämisestä, esimerkiksi toimintatapojen osalta. Vuori toteaa joukko-ohjautuvuuden edellyttävän yksilöiden olevan perillä organisaation tilasta, mikä vuorostaan asettaa vaatimuksia tiedon saatavuudelle (Vuori 2021, 361–363).

Larjovuori ja muut ovat pyrkineet selvittämään itseohjautuvissa organisaatioissa työtä tekeviltä, millaisia taitoja yksilö tarvitsee selvitäkseen itseohjautuvassa yhteisössä. He jaottelivat vastausten perusteella taidot neljään luokkaan. Ensimmäinen näistä liittyy yksilön kykyyn johtaa omaa työtään, jota pidettiin ehdottoman tärkeänä, sillä itseohjautuvassa organisaatioissa tulee oletuksena joko selvittää tai hoksata itse, mitä ja miten pitäisi kulloinkin tehdä. Haastateltavien mielestä itseohjautuvassa organisaatioissa pääsee jo pitkälle, kunhan pärjää epävarmoissa tilanteissa, on avoin uusille kokemuksille ja oppimiselle, kykenee itsenäiseen työntekoon sekä osoittaa aloitekykyä. Toinen Larjovuoren ja muiden mainitsema ominaisuus on taito toimia organisaation päämäärän mukaisesti; kun puhutaan itseohjautuvasta organisaatiosta, työtä tehdään koko yhteisön hyväksi, ei vain itseä varten. Yksilön tulisi pystyä tunnistamaan, miten hänen työnsä suhteutuu organisaation päämäärään, sekä kyetä arvioimaan omaa työntekoaan ja toivottaa siihen liittyvä palaute tervetulleeksi. Yhteisen päämäärän eteen toimiminen vaatii yhteistyön tekoa muiden kanssa, mutta samalla pitää uskaltaa kyseenalaistaa toimintaa, jonka tulkitsee päämäärän vastaiseksi. Myös toiminnan kehittäminen esimerkiksi aloitteiden kautta ja osallistuminen päätöksentekoon edistävät organisaation päämäärää (Larjovuori ym. 2021, 53–54)

Kolmantena on taito toimia osana yhteisöä. Larjovuoren ja muiden mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa viihtyy ja selviää, jos haluaa ja kykenee toimimaan yhteisten periaatteiden ja käytänteiden mukaisesti. Heidän mukaansa joskus mainittua ulospäinsuuntautuneisuutta ei edellytetä siinänsä, mutta tunne-, vuorovaikutus-, ja sosiaalisista taidoista on paljon hyötyä: itseohjautuvassa organisaatiossa täytyy kyetä mukautumaan yhteisöön, ja työhön liittyä paljon kanssakäyntiä muiden yhteisön jäsenten kanssa. Neljäs Larjovuoren ja muiden tunnistama taito on kyky huolehtia itsestään. Tällä he tarkoittavat, että vaikka itseohjautuvissa organisaatioissa on käytössä toimintatapoja, jotka tukevat hyvinvointia, on jokaisella yhtä lailla vastuu omasta jaksamisestaan. Tällä he tarkoittavat esimerkiksi omien tarpeiden tunnistamista ja niistä viestimistä sekä taitoa säädellä omaan työhön liittyvää kuormitusta (Larjovuori ym. 2021, 54).

Reitzig taas kirjoittaa, että yksilöihin kohdistuvat vaatimukset riippuvat siitä, miltä osin heidän tulee toimia itseohjautuvasti organisaatiossa, ja tarkastelee asiaa osaamisen, palkitsemisen, viestinnän ja konfliktinratkaisujen näkökulmista. Hän mukaansa yksilöt eivät voi ensinnäkään suunnitella tavoitteita ja tehtäviä jollei heillä ole tarkkaa käsitystä organisaation tavoitteista. Toisaalta hänen mukaansa on huomioitava, ettei kuka tahansa voi suunnitella organisaation toimintaa, ja että on olennaista sovittaa yksilöiden osaaminen tarjolla oleviin tehtäviin. Asiaa voi Reitzigin mukaan tarkastella sen kannalta, mikä ketäkin motivoi ja mitä varsinaisia taitoja heillä on – usein nämä kohtaavat, mutta toisaalta organisaatioissa voi olla arvostettuja tehtäviä, joiden kohdalla ulkoinen motivaatio ajaa sisäisen motivaation edelle: organisaation näkökulmasta on olennaista, että yksilöt toimivat osaamistaan vastaavissa tehtävissä. Reitzig muotoilee tämän toteutumisen edellyttävän yksilöiltä itsekuria pitäytyäkseen heille soveltuvissa työtehtävissä. Palkitsemisen osalta Reitzig toteaa yksilöillä olevan tarve päästä kiinni huomattavasti laajempaan määrään tietoa kuin perinteisessä organisaatiossa. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan Reitzig arvioi yksilöiltä edellytettävän reiluuden lisäksi pätevyyttä, kun pyritään suhteuttamaan työpanos palkitsemisen tasoon ja kun arvioidaan, voiko organisaatio jakaa voittoja jäsenilleen (Reitzig 2022, 108–109).

Itseohjautuvassa organisaatiossa, kun viestintää on hajautettu, edellytetään yksilöiltä Reitzigin mukaan kykyä hahmottaa kokonaiskuva voidakseen päättää milloin, mistä ja kenen kanssa tarvitsee viestiä. Tämä taas edellyttää organisaatiolta toimivia tiedonjaon käytänteitä. Lopuksi Reitzig toteaa tarvittavan kykyä ratkaista konflikteja, joilla hän ei suoraan viittaa yksilöiden välisiin tilanteisiin vaan ristiriitaisiin, harkintaa edellyttäviin tilanteisiin yleensä. Hänen mukaansa konfliktinratkaisu vaatii tietoa, pätevyyttä arvioida kyseistä tietoa sekä taitoja ratkaista ongelmatilanne, ja jatkaa huomauttamalla, että monissa organisaatioissa tähän kykenevät yksilöt ovat jo johtavassa asemassa. Tämä ei kuitenkaan Reitzigin mukaan tarkoita, etteikö muita vastaavasti päteviä yksilöitä olisi, vaan sitä, että organisaatiosta löytyy osajia esimerkiksi tarkkailemalla ketkä ovat osoittaneet oma-aloitteisuutta sekä sopeutuneet mahdollisiin organisaatiomuutoksiin. Loppukaneettina Reitzig arvioi,

että organisaatioissa voi tulla raja vastaan siinä, keillä on riittävät kyvykkyydet toimia itseohjautuvasti, joka voi johtaa siihen, että pyrkimykset kohti itseohjautuvaa organisaatiota saattavat päätyä tilanteeseen, jossa osa organisaatiota toimii itseohjautuvasti ja heidän alaisuudessaan toimii yksilöitä, jotka eivät kykene vastaavaan toimintaan, vaan tarvitsevat ohjausta. Reitzigin mukaan on täysin organisaatiokohtaista, onko tällaista rajoitusta, ja miten ja missä kohtaa se ilmenee, mutta hän pitää olennaisena, että asiaan kiinnitetään huomiota (Reitzig 2022, 109–110).

2.2 Mitä itseohjautuvuus edellyttää organisaatiolta?

Aloitetaan organisaatioon itseohjautuvuuden kohdistamien edellytysten käsittely edellisessä luvussa esitellyn Vuoren neljän kuvauskategorian kautta. Yksilön autonomian mahdollistamiseksi johdon tulee Vuoren mukaan määrittellä, missä rajoissa yksilö voi toimia itsenäisesti; vastaavasti rajojen ulkopuolelle astuessaan johto voi käyttää direktio-oikeuttaan. Toiseksi mahdollistajaksi Vuori nimeää organisaation johdon takaaman psykologisen turvallisuuden lisäksi sen, että yksilön kykyyn ja haluun huolehtia omasta työstään luotetaan (Vuori 2021, 358–359). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sellaista ilmapiiriä, jossa voi olla oma itsensä vailla kritiikin pelkoa, ja jossa yhteisön jäsenet voivat toimia – oli sitten kyse kokeiluista, konsensuksen haastamisesta tai omasta olemuksesta – niin, ettei heidän tarvitse kammota joutuvansa esimerkiksi rangaistuksi tai nöyryytetyksi (Soback 2021, 115–116). Larjovuori ja muut (2021, 54) kirjoittavat samasta asiasta käyttäen ilmapiiristä sellaisia termejä kuin hyväksyvä, avoin ja ihmisläheinen, sekä mainitsevat erikseen suopean suhtautumisen vaihteluihin yksilöiden jaksamisessa, jonka vastakohtana voisi pitää esimerkiksi presenteismia (esim. Vänni 2018).

Yllä mainittu rajojen asettaminen on keskeistä Vuoren mukaan myös valtaa hajautettaessa, mutta lisävaateena johdon tulee kyetä ilmaisemaan tavoitteet selkeästi ja takaamaan, että yksilöillä on pääsy sellaiseen tietoon, jota he tarvitsevat voidakseen tehdä omatoimisesti päätöksiä. Autonomisten tiimien kohdalla johdon vastuulla on huolehtia, että tiimit ovat tietoisia organisaation kokonaistilanteesta. Lopuksi, kun tarkastellaan itseohjautuvuutta joukko-ohjautuvuutena, Vuori kirjoittaa organisaation tarvitsevan vaihtoehtoisia, tyypillisestä poikkeavia päätöksenteon toimintatapoja, joiden kautta kaikki organisaation jäsenet pääsevät vaikuttamaan organisaation suuntaan ja siihen, mikä on organisaatiolle olennaista. Vuori huomauttaa, etteivät toimintatavat itsessään riitä – yksilöillä tulee olla myös pääsy sekä yrityksen nykytilaan että tulevaisuuteen liittyvään tietoon, minkä lisäksi johdolta edellytetään taitoa esittää organisaation visio tavalla, jotta kaikki ohjautuvat samansuuntaisesti (Vuori 2021, 360–363).

Larjovuori ja muut olivat luetelleet itseohjautuvassa organisaatiossa tarvittavia taitoja, jotka olivat kyky johtaa omaa työtään, taito toimia osana yhteisöä, taito toimia organisaation päämäärän mukaisesti ja kyky huolehtia itsestään. He totesivat, etteivät tutkimuksessaan saaneet tukea

väittämälle siitä, ettei itseohjautuvuus sovi kaikille. Sen sijaan he tulkitsevat, että itseohjautuvissa organisaatioissa koettavat haasteet liittyvät yksilöiden aikaisempiin kokemuksiin - vie aikaa, jotta voi sopeutua toimimaan yhteisössä, jossa toimintatavat poikkeavat perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta. Toisin sanoen taidot, jotka itseohjautuvassa organisaatiossa ovat tarpeen, ovat opittavissa. Larjovuori ym. mukaan onkin monia keinoja tukea organisaatiossa tarpeellisten taitojen säilymistä. Esimerkiksi työsuhteen alkuvaiheessa, jo rekrytoitaessa, tulee kertoa avoimesti organisaation tavoista toimia, joita käsitellään edelleen perehdytyksessä. Arjessa taas paitsi sovelletaan itseohjautuvia toimintatapoja, myös jatkojalostetaan niitä yhteisöllisesti, sekä käydään toimintamallien perusteista ja toimivuudesta jatkuvaa keskustelua, eikä pelätä kyseenalaistaa niitä. Larjovuori ja muut argumentoivat myös, että erilaiset yksilöt ovat voimavara, eikä näin ollen ole tarkoituksenmukaista ajatella vain tietyn tyyppisten henkilöiden sopivan organisaation kulttuuriin (Larjovuori ym. 2021, 53–56).

Salovaara taas tarkastelee organisaatioon kohdistuvia vaatimuksia ehtojen kautta. Hänen mukaansa organisaatiota voidaan kutsua yhteisöohjautuvaksi vain, jos jokainen ehdoista täyttyy jossain määrin; yhdenkään ehdon jäädessä kokonaan täyttymättä, yhteisöohjautuvuuden saavuttaminen Salovaaran tarkoittamalla tavalla on hänen mukaansa lähes ylitysepääsemätön tavoite (Salovaara 2020, 135). Ehdot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Salovaaran ehdot yhteisöohjautuvuuden toteutumiseksi (Salovaara 2020, 135-137)

Salovaaran ehto	Kuvaus
"Virallinen malli"	Organisaatiossa tulee olla virallinen, yleisesti tiedossa oleva toimintamalli. Toteutusaste voi vaihdella muutamista dokumentoiduista käytänteistä siihen, että yhteisö itse on muotoillut mallin.
"Litteä rakenne"	Yhteisössä toteutuvat demokratian periaatteet. Salovaara tarkoittaa litteällä rakenteella esimerkiksi rihmastoksi tai verkostoksi luonnehdittavaa organisaatorakennetta.
"Kollektiivinen johtajuus"	Johtajuus on parhaimmillaan koko yhteisön vastuulla.
"Hajautettu päätöksenteko"	Yhteisössä on erilaisia malleja ongelmien ratkaisemiseksi ja päätösten tekemiseksi, kuten neuvonpito-prosessi. Ei tarkoita, että kaikki voisivat päättää kaikesta.
"Yhteisölliset käytänteet"	Yhteisöllisillä käytänteillä hoidetaan tehtävät, jotka perinteisesti kuuluvat johtajille tai esihenkilöille. Käytänteet ovat virallisia ja dokumentoituja.
"Autonomiset tiimit"	Yksilöt eivät vielä tee organisaatiosta yhteisöohjautuvaa, vaan tiimit, joissa toimitaan yhteistyössä yhteisen suunnan mukaisesti. Salovaara käyttää tiimiä kattokäsitteenä, ja yksilö voi kuulua yhteen tai useampaan tiimiin.

Tämän työn kontekstissa on myös aiheellista tarkastella varoittavaa esimerkkiä organisaation näkökulmasta. Launonen kertoo perheyritys Favista, joka valmistaa autoteollisuudelle vaihdelaatikoita sekä muita metallilosteita. 1980-luvun alkupuolella yksinomistaja Max Rousseau nosti yrityksen johtajaksi Jean François Zobristin, jolla oli visio: Favin tulisi olla yhteisöohjautuva organisaatio ilman tarpeetonta hierarkiaa ja hallintaa, ja jossa kaikki kokisivat työn omistajuutta ja voisivat vaikuttaa työhönsä. Muutosten myötä Favi organisoitiin erillisiin yksiköihin, minitehtaisiin, jotka toimivat itsenäisesti ilman ulkoista johtoa. Kukin minitehdas keskittyi yhteen tuotteeseen tai asiakkaaseen, ja niillä oli 20–35 työntekijän lisäksi yksi työntekijöiden keskuudestaan valitsema johtaja, jonka vastuulla oli sekä asiakkaille että työntekijöille raportointi. Johtajasta huolimatta kantava ajatus oli, että ihmiset johtaisivat itseään ilman, että heille kerrottaisiin, mitä heidän tulee tehdä. Zobristin ajama toimintamalli osoittautui menestykseksi: tuottavuuden kehittymisen myötä Favi kasvoi 25 vuoden ajan, ottaen haltuunsa puolet Euroopan markkinoista ja pärjäten kilpailussa Aasiaan ulkoistetun tuotannon kanssa (Launonen 2021b, 31–32).

Favin tilanne kuitenkin kääntyi lopulta, kun Zobrist lähti yhtiöstä; uusi omistajasukupolvi oli eri mieltä siitä, miten organisaatiota tulisi johtaa. Omistajien vaatimukset johtivat vapauksien rajoittamiseen ja kontrollin lisäämiseen. Tämä johti voittojen pienenemiseen, jonka myötä kontrollia lisättiin entisestään, ja yhtiöön muodostui negatiivinen itseään vahvistava kierre. Zobrist oli Launosen mukaan todennut, ettei yrityksen uusi johto ymmärtänyt työntekijöiden hyvinvoinnin liittyvän suoraan organisaation hyvinvointiin. Launonen pohtii, että Favin tapauksessa tekijät, jotka mahdollistivat yhteisöohjautuvuuden, olivat samanaikaisesti yhteisöohjautuvuuden alasajon taustalla (Launonen 2021b, 33).

Launonen käyttää tilanteesta, jossa yhteisöohjautuvuus kytkeytyy omistajiin, tai joskus ryhmään tai henkilöön, termiä ”kuningasbugi”. Tästä seuraa hänen mukaansa kaksi keskeistä ongelmaa, jotka ovat, Launosen termejä käyttäen, 1) ”kuningas poistuu kuvioista” ja 2) ”kuningas degeneroituu”; henkilöityneessä yhteisöohjautuvuudessa tosiasiallinen valta ei ole työntekijöillä, ja toimintamallin jatkuvuus on, kuten Favin esimerkistä käy ilmi, vallankäyttäjien armoilla. Pysyvä yhteisöohjautuminen edellyttää Launosen mukaan, että malli sitoo kaikkia organisaation jäseniä, myös johtoa. Tämä taas edellyttää muodollista vallanjakoa läpi organisaation (Launonen 2021b, 33–35).

2.3 Itseohjautuvia käytänteitä

Toimiakseen organisaatioissa käytänteiden täytyy olla Salovaaran (2020, 102) mukaan julkisia. Toisaalta Salovaara (2020, 113–114) kirjoittaa, että yhteisöohjautuvissa organisaatioissa on olemassa hiljaisia käytänteitä, jotka perustuvat, Salovaaran termiä käyttäen, organisaatioiden *henkeen*, joka on hänen näkemyksensä mukaan yhteisöohjautuvissa organisaatioissa demokraattinen, tasa-arvoinen ja kunnioittava. Salovaaran mukaan hiljaisia käytänteitä on yhdeksän (taulukko 3):

Taulukko 3. Salovaaran (2020, 114–124) hiljaiset yhteisöohjautuvan organisaation käytänteet

Dialogi	Kanssa-ajattelu keskustelemalla, jonka kautta muodostuu tietoa todellisuudesta.
Asiat ohjaavat	Asioista keskustellaan yhdessä ja kuunnellaan, mitä toiset yrittävät kertoa.
Psykologinen turvallisuus	Ks. luku 2.2
Ubuntu-sessiot	Yksi puhuu, kun muut kuuntelevat, eikä puhujan kertomaa saa arvioida tai tuomita edes omissa ajatuksissa.
Biografiat ja tarinat	Muodostavat organisaation historiikin, auttavat ymmärtämään, miksi eri tilanteissa toimitaan kuten toimitaan ja rakentavat yhteisön identiteettiä ja kulttuuria.
Puuttumisen puuttuminen	Kaikkien vastuulla on puuttua ongelmiin; käsittelemällä asiat säännöllisesti esimerkiksi tiimikokouksissa voidaan ennaltaehkäistä ongelmien muodostumista, mutta arviointi kohdistuu tiimiin, ei yksilöihin. Rutinoitumisen myötä asioiden ottaminen puheeksi helpottuu.
Rytmi	Yhteisöissä on säännöllisiä tapahtumia, kuten palavereja, mutta joiden rytmin yhteisö on itse määritellyt toisin kuin hierarkiassa, jossa rytmi on annettu.
Yhteisön pelisäännöt	Yhteisöllisesti tuotetut yhteisön pelisäännöt lisäävät (prosessin) vaikuttavuutta ja ymmärrettävyyttä sekä tekevät säännöistä helpommin hyväksyttäviä.
Horisontaaliset järjestelmät	Yhteisöohjautuvuutta tukevat IT-ratkaisut.

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa työn suunnittelu, se, kuka tekee mitä ja milloin, hoidetaan Mäkkelin, Vuoren ja Malkavaaran mukaan parhaimmillaan tiimien ja yksiköiden sisäisesti ja niiden kesken, ottaen huomioon paitsi organisaation tavoitteet, myös ryhmien toiveet. Tällöin johto voi ilmaista oman kantansa, mutta ei määrätä. Ajoituksen osalta tämä näkyy siten, että työtä ei ”anneta”, vaan yksilöt ja ryhmät siirtyvät seuraavaan tehtävään edellisen valmistuttua, tai kun he kokevat voivansa ottaa lisätehtäviä ilman, että se haittaa aiempien tehtävien suorittamista. Tätä kutsutaan veto-ohjatuksi työnteoksi: tehtävät asiat ja niiden järjestys on sovittu yhdessä, kun taas työnteon ajankohdasta päättää ryhmä tai yksilö (Mäkkeli ym. 2021, 93–94).

Päätöksenteon osalta yhteisöohjautuvissa organisaatioissa voi Salovaaran mukaan olla käytössä neuvonpito-prosessi, jonka avulla päätösvaltaa hajautetaan niin yksilöille kuin tiimeille. Prosessin toimivuus edellyttää, että yhteisön jäsenillä on käytettävissään tarpeelliset tiedot (vrt. edellä mainittu horisontaaliset järjestelmät). Itse prosessi on kolmivaiheinen: halutessasi edistää jotain asiaa, kysy ensin mielipidettä niiltä, joihin asia vaikuttaa. Vastausta ei kuitenkaan tarvitse saada kaikilta, vaan Salovaaran mukaan 3–10 henkilön mielipide riittää, riippuen organisaation koosta. Toiseksi kysy asiantuntijoiden mielipidettä. Sen jälkeen saadut tiedot käsitellään esimerkiksi tiimissä, josta

idea oli lähtöisin, ja niiden pohjalta tehdään päätös. Vastuu prosessista ja sen seurauksista on päätöksentekijöillä (Salovaara 2020, 103).

Seuranta, arviointi ja palaute ovat Mäkkelin ja muiden mukaan kytköksissä siihen, mille tasolle (yksilö, tiimi...) työn tavoitteet on asetettu. Heidän mukaansa joskus käytössä on pelkästään tiimi- ja organisaatiotason mittareita; tämän arvellaan ennaltaehkäisevän sisäistä kilpailua ja kannustavan yhteistyöhön. Yhteisölliset tavoitteet näkyvät myös palkitsemisessa: yksilöillä voi olla taulukko-palkka, ja bonukset maksetaan samansuuruisina kaikille yhteisön jäsenille, ks. myös myöhemmin tässä luvussa mainittu Nucorin palkitsemisjärjestelmä (Mäkkeli ym. 2021, 88). Terra Viva -yhtiössä (maataloustuottaja) yhteisö, useimmiten tiimi, huolehtii sekä laadullisten että määrällisten tavoitteiden asetannasta. Salovaaran mukaan yhtiössä ei ole yksilötavoitteita. Kuukausitavoitteiden eteneminen visualisoidaan värittämällä puun haaroja, jotka esittävät asetettuja tavoitteita. Lisäksi ulkopuolinen auditoija pisteyttää 2 kuukauden välein tiimien inhimillisten ja taloudellisten tavoitteiden etenemisen (1–6, 7–8 tai 9–10 pistettä). Korkeista pisteistä ei palkita rahallisesti, vaan 9–10 pistettä saaneet tiimit saavat kaksi ruokakoria, ja 7–8 pistettä saaneet yhden. Terra Vivassa palkitaan myös hyvien, käyttöön otettujen, ideoiden keksijät grillisetillä (Salovaara 2020, 106–107).

Mäkkeli ja muut taas kirjoittavat Morning Star -yhtiöstä, jossa jokainen työntekijä laatii vuosittain suunnitelman siitä, miten hän aikoo työllään edistää organisaation tavoitteita. Yhtiössä tätä kutsutaan kollegiaaliseksi yhteistyösopimukseksi, jonka laatimiseksi on neuvoteltava niiden kanssa, joihin työntekijän oma työ vaikuttaa. Morning Starissa tämä tarkoittaa neuvottelua noin kymmenen kollegan kanssa. Lopullisessa sopimuksessa voi olla Mäkkelin ja muiden mukaan peräti 30 osaluuetta mittareineen (Mäkkeli ym. 2021, 89).

Tavoitteet voivat liittyä myös johtajiin: Hamel ja Zanini kirjoittavat, että vaikka Nucor on sinänsä hierarkkinen organisaatio, lähtökohtana on, että johtajilla on työntekijöiden mandaatti, joka voidaan myös evätä. Jos esimerkiksi pääjohtaja ei onnistu johtamaan yhteisöä kohti asetettuja tavoitteita, työntekijöillä on valta irtisanoa hänet. Vertauskuvana he mainitsevat jalkapallojoukkueen: jos joukkue ei pärjää, irtisanoiko pelaajat, vai valmentajan? Tiimiläiset taas antavat Nucorilla palautetta toisilleen vuosittain mm. suorituskyvyn ja johtajuuden osalta. Palaute ei vaikuta palkitsemiseen, mutta kertoo tiimiläisille, miten he vertautuvat muihin. Palautekierros auttaa myös päätöksenteossa mm. työnkierron ja työtehtävien valinnan osalta, ja vertaisvastuullisuus inspiroi työntekijät tekemään parhaansa (Hamel & Zanini 2020, 79–80).

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa kaikilla on Salovaaran mukaan vastuu ja mahdollisuus antaa palautetta, joskin hän toteaa, että prosessia kuvaa paremmin käsite ”ottaa puheeksi”. Lähtökohtana on, että epäkohdan huomannut henkilö ottaa asian puheeksi. Hän toteaa, että toimiva tiimi korjaa itse toimintaansa – esimerkiksi vapaamatkustamiseen on mahdollista puuttua tiimin sisällä,

jos jäsenistä tuntuu, että jotkut saavat vastaavan korvauksen vähemmällä työnteolla (Salovaara 2020, 110–111).

Palaute voi olla myös ”ylöspäin” annettua, kuten Hamel ja Zaninin Nucoria käsittelevässä esimerkissä, jossa tiimien jäsenet paitsi osallistuvat johtajien valintaan, myös antavat johtajille palautetta organisaation muodollisen käytänteen mukaisesti. Asiaa ei valoteta tarkalleen, mutta Hamel ja Zanini antavat ymmärtää, että huonoa palautetta voi jopa seurata johtajan siirtäminen pois tehtävästä. Palautekäytännön lisäksi yhtiössä pidetään säännöllisiä tapaamisia, joissa työntekijät voivat ottaa puheeksi minkä tahansa asian johtoportaan kanssa – eikä tapaaminen pääty, ennen kuin työntekijät ovat tyytyväisiä (Hamel & Zanini 2020, 79). Mäkkeli ja muut kirjoittavat Futuricen ”My Impact” -keskustelusta, jossa työntekijä kerää palautetta asiakkailta ja yhteisöltä sekä toimivista asioista että kehityskohtaista, ja käy palautteen läpi mentorinsa tai esihenkilönsä kanssa kerran 3–6 kuukaudessa (Mäkkeli ym. 2021, 89).

Myös yhteisöohjautuvissa organisaatioissa on konfliktitilanteita. Salovaaran mukaan niissä opetetaan kaikille yhteisön jäsenille konfliktinratkaisumenetelmiä ja jatkaa, että ajatuksena on, että ongelmat ratkotaan siellä, missä ne ovat muodostuneet. Jos esimerkiksi tiimiläisellä on jatkuvasti liikaa ylitöitä, tiimin itsensä täytyy tehdä uusinta-arvio työnjaosta (Salovaara 2020, 104–105). Mäkkeli ja muut taas esittävät, että konflikteja voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään kouluttamalla tapoja viestiä yhteisössä. Tällaisiksi he mainitsevat NVC-menetelmän (Nonviolent Communication, esim. Rosenberg 2002), sekä Buurtzorgin hyödyntämän ratkaisukeskeisen vuorovaikutusmenetelmän (Solution Driven Method of Interaction, Vermeer & Wenting 2016). Mäkkeli ja muut antavat esimerkiksi virallisesta konfliktinratkaisukäytännöstä Morning Star -yhtiön neliportaisen konfliktinratkaisumallin, jossa asia otetaan ensin puheeksi asianosaisten kesken ja, jos asia ei ratkennut, valitaan välimies, joka esittää ratkaisua. Mikäli osalliset eivät hyväksy välimiehen ratkaisua, kuusihenkinen konfliktinratkaisupaneeli voi antaa oman suosituksensa tai suositella välimiehen ratkaisua. Viimeisenä oljenkortena on pääjohtajan tekemä ratkaisu (Mäkkeli ym. 2021, 89–90).

Salovaara (2020, 105) huomauttaa, ettei Morning Starin prosessi ole hänen tietääkseen koskaan edennyt johtajan ratkaistavaksi asti. Mäkkeli ja muut kertovat, että Buurtzorgilla on yhteisön sisäisiä valmentajia, jotka tukevat tiimejä konfliktinratkaisussa, mutta eivät ratkaise ongelmia: tiimi tekee itse suunnitelman konfliktin ratkaisemiseksi. Valmentaja on mukana niin kauan, että tiimi saa ratkaistua tilanteen. Myös Buurtzorgin prosessi voi päättyä irtisanomiseen, ja irtisanomisen hoitaminen on tiimin vastuulla yhteisöohjautuvan mallin mukaisesti (Mäkkeli ym. 2021, 90). Hamel ja Zanini (2020, 80) mainitsevat, että Nucorilla tiimien jäsenet ovat ensimmäisiä, jotka puuttuvat alisuoriutumiseen, ja he yleensä paikantavat juurisyyn ja korjaavat sen ilman valvojan osallistumista.

Mäkkeli ja muut (2021, 87–88) kirjoittavat, että yhteisöohjautuvissa organisaatioissa rekrytoinneista vastaa usein tiimi, joka voi sekä suunnitella että toteuttaa rekrytinnin. Heidän mukaansa rekrytoinneissa voi olla useita haastatteluvaiheita, joilla pyritään ensisijaisesti selvittämään, soveltuuko hakija yrityksen kulttuuriin, ja vasta toissijaisesti sitä, miten hän soveltuu organisaation osaamistarpeiden puolesta. Yleisesti käytetty osaamisen arvioinnin menetelmä on työnäytteen antaminen tai hakijan osallistuminen tiimin kanssa työskentelyyn lyhyeksi aikaa (Mäkkeli ym. 2021, 87–88). Hamel ja Zanini (2020, 74) taas kirjoittavat Nucor-yhtiön (Yhdysvaltalainen teräsvalmistaja) rekrytointiprosessissa painotettavan hakijoiden oppimishaluisuutta spesifien taitojen hallitsemisen sijaan.

Mäkkeli ja muut huomauttavat, että yhteisöohjautuvissakin organisaatioissa strategiatyö ja visiointi ovat yleensä johdon hallussa ja mainitsevat, että on kiinnostavaa havaita, kuinka työn tekoon liittyviä vapauksia (*miten* tehdään, joskus myös *mitä* tehdään) ollaan usein auliita laajentamaan, mutta kun siirrytään strategisemmalle tasolle (*miksi* tehdään ja mitä tavoitteet ovat), tilanne muuttuu. Heidän mukaansa edellä mainitut työn tekoon liittyvät vapaudet ovat välttämätön ehto yhteisöohjautuvuudelle, mutta ne eivät ole itsessään riittävä ehto kokonaisvaltaisesti yhteisöohjautuvalle organisaatiolle. Käytännetasolla yksi ratkaisu voi Mäkkelin ja muiden mukaan olla joukkoistettu strategiatyö, joka voi heidän mukaansa toteutua niin, että johto fasilitoi prosessia ja huolehtii tulosten saattamisesta selkeään muotoon. Tässäkin tapauksessa johdon veto-oikeus säilyy, ja he luonnollisesti osallistuvat prosessiin, mutta joukkoistetun prosessin yhteisölle tarjoamat mahdollisuudet vaikuttaa strategiaan lisäävät paitsi sitoutumista strategiaan, myös saattavat parantaa strategiaa laadullisesti lisänäkökulmien ansiosta. Tällaiseen käytänteeseen lähdetessä on syytä tehdä selväksi, millä taholla on lopullinen päätösvalta: johdolla, koko yhteisöllä vaiko jollain siltä väliltä (Mäkkeli ym. 2021, 91–92).

Mäkkeli ja muut mainitsevat, että osallistumismahdollisuuksia on mahdollista laajentaa myös vision ja mission tasolle, jolloin organisaation jäsenet kykenevät vaikuttamaan organisaation tarkoitukseen, siihen, minkä takia organisaatio on olemassa. He ehdottavat, että hajautettaessa valtaa tällä tavoin, tavoitteet saattavat liittyä esimerkiksi ympäristöseikkoihin tai työhyvinvointiin perinteisemmän voiton tuottamisen osakkeenomistajille sijaan. Myös työntekijöiden osaomistajuus on Mäkkelin ja muiden mukaan vaihtoehto, sillä omistajuuden myötä työntekijät alkanevat hahmottaa yrityksen tilannetta ja tavoitteita pidemmällä, strategisella, aikajänteellä. Toisaalta he myöntävät, että tällainen omistajuusmalli ei ole aina toteutettavissa oleva vaihtoehto ja lisäävät, että vetovoimaisessa organisaatiossa sen jäseniä tulisi joka tapauksessa kiinnostaa, miten organisaatio menestyy pitkällä aikajänteellä (Mäkkeli ym. 2021, 92–93).

Hamel ja Zanini käsittelevät laajemmin Nucorilla käytössä olevia käytänteitä, joita käsitellään tässä erillään. Vaikka Nucor on täysin eri mittakaavan organisaatio (31 600 työntekijää vuoden 2023

lopussa, Nucor 2023) verrattuna toimeksiantajaan, sen toimiala, valmistava teollisuus, on kuitenkin lähempänä toimeksiantajaa kuin esimerkiksi tässä luvussa mainitut Morning Star, Buurtzorg tai Terra Viva. Nucor on jaettu liiketoimintayksiköihin, joista jokainen vastaa 1–2 tuotantolaitoksesta, jotka päättävät niin rekrytoinneista kuin hankinnoista. Niiden vastuulla on sekä asiakashankinta että vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Esimerkkinä hankinnoista Hamel ja Zanini antavat tilanteen, jossa Nucorin työntekijät olivat hankkimassa uutta sisusta valokaariuunille; saatuihin tarjouksiin ei oltu tyytyväisiä, ja työntekijät päättivät suunnitella yhdessä valmistajan kanssa tiiviissä yhteistyössä uuden sisuksen – lopputuloksena investoinnin hinta oli vain kymmenesosa siitä, mitä se olisi ollut aiempien tarjousten pohjalta hankittuna. Nucorilla opetetaan Hamelin ja Zaninin mukaan talousosaamista kaikille, ajatuksena, että talouden ymmärrys on edellytys toiminnan kehittämiselle. Eräs tällainen koulutusmenetelmä on työpäivän ajan kestävä simulointi, jossa viisipäiset tiimit pyörittävät liiketoimintayksikköä, ja saavat päivän lopussa palautetta taloudellisten avainlukujen muodossa (Hamel & Zanini 2020, 66;69;75).

Nucorin ratkaisu kannattavuuteen on, että palkitseminen perustuu luovuuteen ja tuottavuuteen: yrityksessä peruspalkka on noin 75 % alan keskiarvosta, mutta tuotannon ylittäessä aiemmin sovitun rajan, esim. 80 % maksimikapasiteetista, maksetaan koko tiimille viikoittainen bonus. Palkitsemisen mittarit näkyvät tiimeille reaaliaikaisesti, mikä antaa Hamelin ja Zaninin mukaan tiimeille voimakkaan kannusteen nostaa käyttöastetta ja myös paljastaa mahdollisen alisuoriutumisen. Näin toimimalla palkitsemisen suuruus myös joustaa automaattisesti alaspäin hiljaisina aikoina, mikä vähentää tarvetta käyttää lomautusta tai irtisanomisia sopeutustoimina. Vastaavasti tiimit ja liiketoimintayksiköt käyttävät hiljaista aikaa asiakashankintaan ja -käynteihin sekä testaavat käytännössä tuotantoprosessiin liittyviä ehdotuksia tai rekrytoivat vastatakseen odotettuihin tulevaisuuden tarpeisiin. Joustavuutta lisää myös Nucorin työnkiertomalli, jossa työntekijöillä on mahdollisuus siirtyä tehtävästä toiseen organisaation sisällä, tai tulla vapaapäivänä – palkkaa vastaan – opettelemaan uutta työtehtävää. Yrityksessä tehdään myös tuotantolaitosten kesken yhteistyötä yhteisten tapahtumien ja oppimisvierailujen muodossa. Nucorilla oppimisvierailuilla tarkoitetaan ideoiden jakamista ja omaksumista, ja kyse voi olla päivistä viikkoihin kestävä rupeama riippuen siitä, millaisia asioita käsitellään. Joustavuutta tukevat myös organisaation sisällä tarpeen vaatiessa muodostettavat toiminnalliset tiimit. Osa tiimeistä on luonteeltaan väliaikaisia, kun taas arvoa lisäävistä tiimeistä tulee pysyväluonteisia. Esimerkkinä Hamel ja Zanini antavat poikkitoiminnalliset tiimit, jotka alkoivat kehittää organisaation osaamista vastaamaan autoteollisuuden tarpeisiin yhdessä mm. yliopistojen kanssa, mikä lopulta johti siihen, että yritys teki läpimurron ja alkoi toimittaa autoteollisuudelle terästuotteita (Hamel & Zanini 2020, 71–77).

3 Metodologia

Kun kehittämiskohde on päätetty, valitaan kehittämistyön lähestymistapa. Lähestymistavan voi rinnastaa tieteellisen tutkimuksen tutkimusstrategiaan. Erilaisia lähestymistapoja ovat esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus ja palvelumuotoilu. Periaatteessa lähestymistapoja voi käyttää samanaikaisesti useita, poimien niistä kehittämistyöhön sopivia piirteitä. Tällöin työssä on keskeistä tuoda esiin, miltä osin mitäkin lähestymistapoja sovelletaan ja millä perusteilla. Menetelmiä taas voi soveltaa sen mukaan, mikä on kehittämistyön kannalta perusteltua, eikä lähestymistapa lähtökohtaisesti rajoita niiden valintaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 51–52, 104–105).

Ojasalon ja muiden (2021, 59) mukaan toimintatutkimus on oiva valinta tutkimukselliseen kehittämistyöhön, kun kehitetään työmenetelmiä tai sosiaalisia tai työkäytänteitä. Heikkinen, Kaukko ja Salo toteavat, ettei toimintatutkimuksessa ei katsota niinkään sitä, miten asiat ovat, vaan pääpaino on sillä, miten niiden tulisi olla – eli vallitsevan tilanteen muuttamisella, nykyisten sosiaalisten käytänteiden kehittämisellä. Muutokseen tähtäävästä toiminnasta käytetään toimintatutkimuksen yhteydessä termiä *interventio*. Kehitettäessä näitä käytänteitä syntyy uutta tietoa, jonka avulla kehittämistä voidaan jatkaa edelleen. Pelkkää tiedon tuottamista ei pidetä itseisarvona toimintatutkimuksessa (Heikkinen ym. 2023, 17–19). Kananen (2014, 27) muotoilee asian niin, että toimintatutkimus jatkaa siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy.

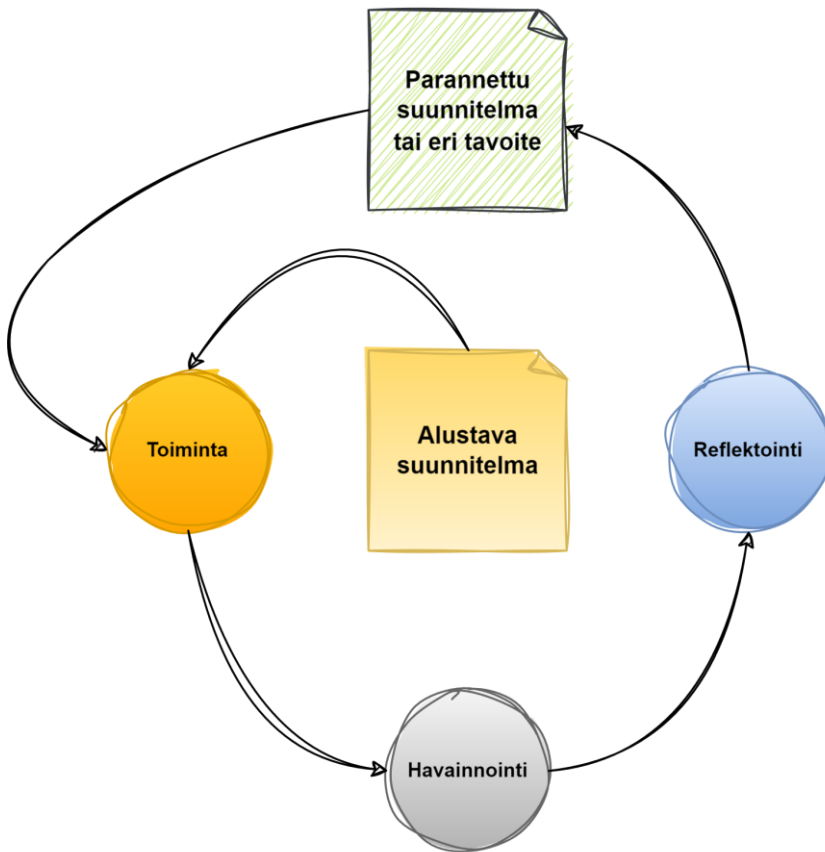
Toimintatutkimusta varten ei ole erikseen laadittu tiedonkeruun tai -analysoinnin menetelmiä. Toimintatutkimus mielletään yleensä laadulliseksi lähestymistavaksi, ja koska kyse on osallistavasta toiminnasta, myös menetelmien olisi hyvä olla osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla kehittämistyössä saadaan huomioitua paitsi eksplisiittinen tieto, myös kokemusperusteinen ja hiljainen tieto. Toisaalta kvantitatiivisiakin menetelmiä voidaan käyttää osana toimintatutkimusta. Mahdollisia kvalitatiivisia menetelmiä tiedonkeruuseen toimintatutkimuksessa ovat muun muassa haastattelut, havainnointi, kyselyt, ryhmäkeskustelut ja osallistujien pitämät päiväkirjat. Yksi yleisimmistä menetelmistä on diskurssi, jota voi luonnehtia keskusteluksi, jossa hakeudutaan yhteisiin, hyväksytyihin mielipiteisiin tai näkemyksiin. Diskurssia jatketaan kehittämistyön läpi siten, että tulevat keskustelut perustuvat aiemmin käydyille keskusteluille (Kananen 2021, 27; Ojasalo ym. 2021, 59–62).

Saunders, Lewis ja Thornhill toteavat, että jotta lähestymistapaa voidaan kutsua toimintatutkimukseksi, siihen täytyy sisältyä kolme tekijää: tutkimus, toiminta ja osallistaminen. Yhteistyön tutkijan ja organisaation tai yhteisön jäsenien välillä tulee olla kunnossa, jotta tutkija pääsee tarkkailemaan ja tutkimaan olemassa olevia käytänteitä. Toimintatutkimus edellyttää myös yhteisön jäseniltä osallistumista läpi prosessin syklien, jotta käytänteitä voidaan kehittää. Vastavuoroisesti tutkija

toimii opettajana ja fasilitaattorina, kehittäen osallistujien kyvykkyyksiä ja välittäen tietoa. Näin toimiessa sekä tutkija että yhteisön jäsenet osallistuvat päätöksentekoon ja viestintään jokaisessa tutkimuksen vaiheessa (vrt. yllä mainittu diskurssi). Saunders ja muut esittävät, että ilman tällaista saumatonta yhteistyötä toimintatutkimus ei luultavasti olisi toteutettavissa oleva lähestymistapa, joskin he korostavat, että osallistaminen tällaisessa mittakaavassa voi olla käytännössä vaativaa ja tutkija saattaa kohdata vastustusta. Vastarinnan riski on alhaisempi, kun yhteisön jäsenet pääsevät itse ratkaisemaan heille tärkeitä asioita. Näin toimimalla on myös suurempi todennäköisyys, että muutosprosessi viedään käytäntöön asti; kun osallistujat ovat olleet itse tunnistamassa kehittämis-kohteita ja viemässä prosessia eteenpäin, painetta muutokselle muodostuu yhteisön sisällä. Onnistuneesti toteutettu toimintatutkimus voi jopa vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja nostaa osallistujien odotuksia sen suhteen, miten heitä kohdellaan jatkossa ja miten he pääsevät mukaan päätöksentekoon (Saunders ym. 2019, 203–204). Kanasen (2014, 11) mukaan toimintatutkimuksen huomattava etu onkin siinä, että ongelmaa ratkaisevat yhdessä he, joihin ongelma tai kehityskohde liittyy, mikä edesauttaa muutokseen sitoutumista.

Kanasen mukaan ensimmäinen vaihe toimintatutkimuksessa on tilannekarttoitus, jossa haetaan kehittämiskohteita, joita organisaatioista löytyy tyypillisesti lukuisia. Jos ja kun kohteita, joita halutaan kehittää, on useita, niiden kehitys voidaan jaksottaa toimintatutkimuksen eri sykleihin. On aiheellista ottaa huomioon, että kukin kehittämiskohde perustuu kohteen esittäjän näkemyksiin ja että niihin voi sen vuoksi sisältyä tavoitteita, jotka voivat olla ristiriidassa organisaation muiden jäsenten näkemysten kanssa. Vastaavasti on huomioitava, että kehittämistyö vaikuttaa aina niihin henkilöihin, jotka ovat tekemisessä kohteen kanssa, ja heidät tulee ottaa osallisiksi kehitystyöhön; toimintatutkimusta voi tehdä yksinkin, mutta silloin on kyse vain oman toiminnan kehittämisestä. Kun kehittämisen kohde on päätetty, se muotoillaan kehittämiskysymykseksi. Kehittämistä varten laaditaan toimenpidesuunnitelma, joka vastaa kysymyksiin 1) kuka ja mitä, 2) milloin sekä 3) missä ja miten. Sekä suunnittelu- että toteutusvaiheet tulee dokumentoida huolella, jotta toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida (Kananen 2014, 51–52).

Heikkinen ja muut kirjoittavat toimintatutkimuksesta ”reflektiivisenä kehänä” (kuva 1), jonka neljä vaihetta ovat 1) suunnittelu, 2) toteutus, 3) havainnointi ja 4) reflektointi. He painottavat, että toimintatutkimuksen aikana vaiheet kulkevat limittäin. Esimerkkinä he antavat asiakkaan kanssa uutta toimintamallia käyttävän sosiaalityöntekijän: *toteutettaessa* uutta toimintamallia sosiaalityöntekijä tekee *havaintoja* ja edelleen *reflektoi* näitä havaintoja ja alkaa *suunnitella* jatkokehitysmahdollisuuksia (Heikkinen ym. 2023, 24–25).



Kuva 1. Toimintatutkimuksen sykli Heikkisen ja muiden (2023, 24–25) ”reflektiivistä kehää” mukaillen

Toinen tapa kuvailla toimintatutkimuksen etenemistä on Kanasen referoima Rothwellin jäsentely: 1) määritellään ongelma, 2) tutkitaan ongelmaa, 3) analysoidaan ongelman syitä ja seurauksia, 4) esitetään ratkaisua, 5) testataan ratkaisua, 6) muokataan ratkaisua testauksen perusteella, 7) kokeillaan muokattua ratkaisua ja 8) vedetään johtopäätökset. Kananen (2014, 35) neuvoo käyttämään tilanteen tarkoittamiseen ja ongelman määrittämiseen tarpeeksi aikaa: siirtymällä ratkaisujen esittämiseen ja kokeilemiseen turhan nopeasti, voidaan päätyä ratkomaan jotain, mikä ei ole varsinaisesti ongelma. Onnistumisen arviointia varten tarvitaan maltin lisäksi tarkoituksenmukaiset tavoitteet ja mittarit, jotta tuloksia on mahdollista arvioida kokeiluvaiheen päätyttyä (Kananen 2014, 34–35).

Heikkinen ja muut (2023, 25–26) kuitenkin varoittavat, että toimintatutkimuksen sykli on ideaalimalli, jonka noudattaminen orjallisesti voi rajoittaa tai suoranaisesti haitata toimintatutkimusta, jolloin saattaa olla aiheellista jopa sivuuttaa mallin käyttö kokonaan. Kanasen (2014, 34–36) mukaan syklin esittämiseksi on erilaisia kaavioita, joiden perusidea on pohjimmiltaan sama; ensin määritellään ongelma, johon esitetään ratkaisua, jonka jälkeen ratkaisua kokeillaan ja arvioidaan tuloksia.

Yksittäinen toimintatutkimussykli päättyy reflektointiin ja arviointiin, ja joissain tapauksissa yksikin sykli voi olla toteuttamisen väärti. Toimintatutkimus itsessään ei välttämättä kestä yhtä sykliä, sillä prosessi tuottaa kehittämiskohteita, joista voidaan edetä toiseen, kolmanteen tai useampaan sykliin. Tällaista syklistä toiseen etenevää prosessia kutsutaan usein toimintatutkimuksen spiraaliksi. Spiraali terminä antaa ymmärtää kyseessä olevan jatkuvasti etenevä ja paraneva prosessi, mikä ei kuitenkaan pidä täysin paikkaansa; prosessi voi myös ottaa takapakkia joidenkin näkökulmasta, sillä toimintatutkimus vaikuttaa myös (yhteisön) toimintaan eikä ole siitä irrallinen kokonaisuus. On myös mahdollista, että tutkimuksen edetessä aukeaa täysin uudenlaisia, alkuperäisestä kohteesta poikkeavia sivujuonteita. Tällaiset sivujuonteet voivat ohjata toimintatutkimuksen kokonaan uusille urille tai ne voidaan ottaa erillisiksi kehitystä ja/tai tutkimusta kaipaaviksi kohteiksi (Heikkinen ym. 2023, 26–28).

Toimintatutkimuksen syklin lopputuleman vertaaminen lähtötilanteeseen edellyttää Kanasen mukaan, että tilannetta on mitattu ja/tai arvioitu sekä syklin alussa että lopussa. Kun käytetään mittareita, on määriteltävä paitsi tarkoituksenmukaiset mittarit, myös se, mitä tietoa mittarit tarvitsevat. Arviointi on mahdollista tehdä pelkästään mielipiteitä kysymällä, joskin Kananen luonnehtii tätä ratkaisuna helpoksi, mutta luotettavuudeltaan heikoksi. Edellä mainittu ennen-jälkeen-mittaus sisältää riskin, että siitä eivät käy ilmi mahdolliset ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset. Tätä riskiä on mahdollista pyrkiä minimoimaan kontrolliryhmällä tai toteuttamalla ensin ryhmälle ajankohtien T_1 - T_2 kontrollimittaus, jonka jälkeen tarkastellaan aikaväliä T_2 - T_3 , jonka aikana interventio on toteutettu. On syytä tiedostaa, että mahdollinen ulkopuolinen vaikutus voi ajoittua myös aikavälille T_2 - T_3 (Kananen 2014, 53; 61–62).

3.1 Työpajojen rakenne

Miksi työpaja? Nummi viittaa Lewinin tutkimukseen, jossa osallistujien ruoanlaittotottumuksia haluttiin muuttaa kannustamalla sisäelinten käyttöön lihan sijaan. On syytä huomioida, että Lewin itse totesi kyseessä olevan alustava Punaisen ristin suorittama interventio. Tarkastelussa oli kuusi ryhmää. Ensimmäiset kolme ryhmää kuuluivat asiantuntijaluennon, ja heille perusteltiin sisäelinten käytön etuja faktoilla, luennoitsijan jakamalla resepteillä ja kertomuksilla hänen henkilökohtaisista onnistumisistaan. Toiset kolme ryhmää kuuluivat alkuun tietoisuuden, jonka jälkeen he keskustelivat aiheesta – muutoksesta ruoanlaitossa – sekä muutoksen esteistä. Asiantuntija tarjosi myös heille reseptejä ja ratkaisuja, mutta vasta sen jälkeen, kun ryhmäkeskustelu oli saanut osallistujat kiinnostumaan siitä, miten erinäiset haasteet (esim. haju valmistettaessa, ruoan rakenne) voitaisiin ratkaista. Kun muutoksen onnistumista mitattiin jälkiseurannalla, vain 3 % asiantuntijaluennolle osallistuneista oli kokeillut uusia raaka-aineita, kun vastaava luku osallistaviin ryhmiin osallistuneilla oli

32 %. Valitettavasti Lewinin aineistosta ei selviä, millä aikavälillä seuranta tehtiin (Nummi 2022, 18–20; Lewin 1947, 201–202).

Työpajojen rakenne perustuu jokseenkin Nummen läpimurtopäätöksenteoksi kutsumaansa toimintamalliin. Läpimurtopäätöksenteolla Nummi tarkoittaa strukturoitua ja osallistavaa sekä yhteisymmärrystä lisäävää keskustelua, joka hänen mukaansa auttaa tuottamaan parempia ideoita ja päätöksiä sekä sitouttamaan osallistujia yhteisesti hyväksytyihin ehdotuksiin. Läpimurtopäätöksenteon pilarit muodostavat kaksivaiheinen emergentti-konvergentti-prosessi, työpajan selkeytys-ratkaisutoimenpiteet-rakenne sekä sisällön suhteen neutraali fasilitaattori, Nummen termejä käyttäen (Nummi 2022, 29–30).

Emergenssillä Nummi tarkoittaa vaihetta, jonka tarkoituksena on paitsi tuottaa ideoita, myös huolehtia siitä, että niitä tarkastellaan lähemmin, jalostetaan edelleen, sulautetaan toisiin ideoihin ja tarvittaessa hylätään. Vaiheen aikana osallistujille annetaan mahdollisuus kertoa, mihin heidän ideansa perustuvat ja mitä oletuksia niiden taustalla on ja vastaavasti perehdytään muiden osallistujien ehdotuksiin perusteluineen. Kuulluksi tuleminen puolin ja toisin auttaa ehkäisemään taipumusta kuopata toisten ideoita suoriltaan ja vähentää riskiä juuttua omiin ideoihin. Mahdollisuus perustella ideansa voi myös nostaa esiin yhteisössä muhineita ehdotuksia, joita ei vain ole aiemmin perusteltu, ja siten ymmärretty, riittävän hyvin. Toisin sanoen, yhteisymmärrys ideoista kasvaa (Nummi 2022, 30–38).

Yhteisymmärryksen kasvun myötä päästään tilanteeseen, joka mahdollistaa ideoiden yhdistelyn, muokkaamisen tai hylkäämisen yhteistuumin. Emergenssi poikkeaaakin Nummen mukaan puhtaasta ideoinnista, kuten aivoriihestä siten, että ideoita voi ja pitää haastaa: jotta ideoita voi arvioida kriittisesti, täytyy ensin ymmärtää niiden taustalla olevat perustelut. Haastavinta emergenssissä Nummen mukaan on saada osallistujat kuuntelemaan toisten ideoita perusteluineen. Onnistumista auttaa, kun osallistujat voivat ensin ideoida itsenäisesti ja vasta sitten siirtyä pienryhmiin, joissa varsinainen ideoiden jakaminen tapahtuu. Nummen suositus ryhmäkooksi on kolme henkilöä, jos vain mahdollista, ja hän suosittelee myös sekoittamaan ryhmien kokoonpanoja mahdollisimman monta kertaa. Tärkeimpänä Nummi kuitenkin pitää, että osallistujille annetaan mahdollisuus keskustella toisella tavalla ajattelevien henkilöiden kanssa ja että osallistujat ymmärtävät tämän vaiheen ytimen; Nummi itse selventää usein emergenssiä kertomalla ”kylmistä ideoista”, ideoista, joita ei ole ymmärretty tai ne on ymmärretty väärin, ”lämpimistä ideoista”, jotka on jokseenkin ymmärretty ja lopuksi ”läpimurtoideoista”, jotka ovat yhteisesti tuotettuja, kaikille hyödyllisiä ideoita (Nummi 2022, 30–38).

Konvergenssissa on kyse päätöksenteosta. Vaiheen aikana ideoita arvioidaan suhteessa toisiinsa niiden laadun ja vaikutusten osalta ja päätetään, mikä tai mitkä niistä toteutetaan. Konvergenssissa

ryhmä voi arvioida ideoita ja tehdä päätöksiä yhdessä, mutta aikaa voi antaa myös itsenäiselle pohdinnalle. Nummen mukaan konvergenssin onnistumista edesauttaa, kun sille on varattu riittävästi aikaa, sillä ideointi on helpompaa kuin yhteisymmärryksen rakentaminen ja päätöksiin sitouttaminen. Hänen mukaansa on myös aiheellista täsmentää osallistujille, että tarkoituksena on valita nimenomaan toteutettavat ideat, pelkkä järjestykseen asettaminen ei riitä. Valintamenetelmät, kuten pisteäänestys, voivat olla avuksi, mutta niiden rajoitteena on, että ne eivät sitouuta osallistujia ja paljastavat vain ryhmän senhetkisen mielipiteen ideoista, eivätkä auta hahmottamaan, miksi joku tai jotkut ideat pitäisi viedä toteutukseen (Nummi 2022, 38–40).

Nummi kirjoittaa, että ryhmäkeskustelulla on havaittava yhteys siihen, missä määrin asioihin sitoudutaan, oli kyse sitten toimintatavoista, ideoista tai muunlaisista ehdotuksista. Hän toteaaakin, että läpimurtopäätöksenteossa keskustelu on tärkeämpää kuin käytettävät fasilitointimenetelmät; voidakseen ymmärtää toisten ideoita, niistä pitää keskustella. Läpimurtopäätöksenteossa itsenäinen ja yhteinen ajattelu yhdistyvät, mikä edesauttaa yhteisymmärryksen rakentamisessa ja ideoiden jalostamisessa - prosessin edetessä osa ideoista karsiutuu pois, kun taas toiset kehittyvät entisestään. Nummi ehdottaa ajankäytön jakamista niin, että puolet ajasta varataan emergenssiin ja puolet konvergenssiin, mutta huomauttaa fasilitoineensa tilaisuuksia, joissa ajankäyttö on jaettu aivan eri tavalla. Olennaista onkin, että fasilitoija tunnistaa, mihin kullakin hetkellä aikaa tulisi käyttää: onko tavoite tuottaa paljon ehdotuksia, vai sitouttaa osallistujat vahvasti (Nummi 2022, 40–41).

Läpimurtopäätöksenteon toinen pilari on SRT-työpajarakenne. SRT on lyhenne sanoista selkeytys, ratkaisut ja toimenpiteet, joka on työpajan etenemistä ohjaava malli. Nummen mukaan mallia voidaan periaatteessa soveltaa missä tahansa kontekstissa, aina strategian laatimisesta lounaasta päättämiseen. SRT-rakenteessa aloitetaan selkeytysvaiheella, jossa tavoitteena on pyrkiä ehkäisemään erimielisyyttä ja muodostamaan osallistujille yhtenevän näkemyksen käsiteltävästä asiasta. Näin muodostetaan tukeva pohja seuraaville vaiheille, ratkaisuille ja toimenpiteille. Ratkaisut ja toimenpiteet eroavat siinä, että toimenpiteet ovat konkreettisia, selkeästi rajattuja tehtäviä, joiden avulla ratkaisut viedään käytäntöön, kun taas ratkaisut ovat laveampia. Nummi kertoo huomaneensa, että ihmisillä on eriävä käsitys siitä, mitä tarkoitetaan ratkaisuilla ja toimenpiteillä, minkä vuoksi ne on aiheellista käsitellä erillisinä työpajan vaiheina; ilman tätä jakoa voi käydä niin, että toiset esittävät geneerisiä ratkaisuja samalla, kun toiset haluavat saman tien sopia sitovista, konkreettisista toimista. Siirtyminen ideoinnista suoraan toimenpiteisiin voi johtaa myös siihen, että ehdotukset eivät liity työpajan tavoitteisiin tai että ne ovat epämääräisiä. SRT-rakenteen myötä työpaja etenee laajasta käsittelystä konkreettisiin toimenpiteisiin, mutta pelkkä SRT-rakenne itsessään ei riitä, vaan aiemmin mainitut emergenssi ja konvergenssi toteutuvat ideaalisesti niin selkeytys-, ratkaisu-, kuin toimenpidevaiheissa (Nummi 2022, 41–44).

Kolmas ja viimeinen läpimurtopäätöksenteon pilari on neutraali fasilitoija. Fasilitoijan tehtävänä on kertoa, miten työpajassa toimitaan, mitä työpajan tavoitteet ovat ja mitä odotuksia osallistujia kohtaan on. Fasilitoija huolehtii myös prosessin sujumisesta ja neuvoo osallistujia tarvittaessa. Toisin sanoen, vastuu prosessista on fasilitoijalla, kun taas sisällöstä vastaavat osallistujat, eikä fasilitaattorin tule ottaa kantaa sisältöön. Nummi kuitenkin huomauttaa, että joskus työpajassa käsiteltävät asiat vaikuttavat suoraan fasilitoijaan. Tällöin hän suosittelee antamaan vetäjän tehtävän riippumattomalle henkilölle ja, mikäli edellä mainittu ei ole mahdollista, fasilitoija voi ottaa kantaa sisältöön esimerkiksi siinä kohtaa, kun ryhmä on esittänyt toimintasuunnitelman. Tällöin on erittäin tärkeää perustella mahdolliset muutokset huolella ja kertoa, että ryhmän pohdinnat ovat itsessään arvokkaita (Nummi 2022, 44–45).

3.2 Haastattelut

Ojasalon ja muiden mukaan haastattelu on yleisesti käytetty menetelmä niin kehittämis- kuin tutkimustyössä, ja huomauttavat, että tämä voi johtua myös siitä, ettei muita menetelmiä tunneta kovin hyvin. Esimerkkeinä haastattelun tarkoituksesta he antavat muun muassa asioiden selventämisen (Ojasalo ym. 2014, 106). Tuomi ja Sarajärvi taas toteavat, että kun tavoitteena on selvittää, mitä joku miettii tai mikä on hänen toimiensa taustalla, asiaa on mielekästä kysyä häneltä itseltään. Heidän mukaansa haastattelun ominaisuuksiin kuuluu joustavuus, tarkoittaen esimerkiksi mahdollisuutta täsmentää käytettyjä ilmauksia, poiketa suunnitellusta järjestyksestä, tai pelkimmillään mahdollisuutta esittää kysymys uudestaan. Ja, sikäli kun haastattelun tavoitteena on saada niin paljon tietoa käsiteltävästä asiasta kuin mahdollista, voi olla aiheellista toimittaa kysymykset tai tietoa aiheesta haastateltavalle ennen haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 70).

Tässä yhteydessä käsitellään vain tämän tutkimuksen kannalta olennaisia, eli kasvotusten tehtäviä haastattelumenetelmiä. Ojasalo ja muut esittävät, että haastattelumenetelmää valittaessa tulee huomioida se, millaista tietoa haastattelulla on tarkoitus kerätä. Heidän mukaansa eri menetelmät eroavat keskeisesti siinä, missä määrin haastattelijan on mahdollista joustaa haastattelun aikana ja siinä, onko kysymykset muotoiltu kiinteästi. Yhtenä tapana jäsentää haastattelumenetelmät he mainitsevat jaon strukturoituihin ja muihin haastattelumenetelmiin (Ojasalo ym. 2014, 106–107). Muita haastattelumenetelmiä ovat mm. teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja syvähaastattelu, joista jälkimmäistä kutsutaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 74) mukaan myös kliiniseksi, asiakas-keskeiseksi, keskustelunomaiseksi ja avoimeksi haastatteluksi.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven mukaan puolistrukturoitua haastattelua, joka nojautuu ennakkoon päätettyihin aiheisiin sekä niihin kytkeytyviin täsmentäviin kysymyksiin. Teemahaastattelun aikana kysymyksiä voidaan myös syventää ja selkeyttää saatujen vastausten perusteella. Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat myös, että teemahaastattelu voi toteutuksen puolesta

vaihdella strukturoidusta lähes täysin avoimeen haastatteluun, ja haastatteluissa käytettävät kysymykset voivat yhtä lailla pohjautua selkeästi viitekehukseen kuin olla spontaanimpia. Toisaalta tämä ei heidän mukaansa tarkoita, että kysyä voi mitä sattuu: tavoitteena on saada vastauksia, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta; teemahaastattelun tapauksessa korostetaan sitä, miten ihmiset asioita tulkitsevat ja mitä merkityksiä he antavat asioille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73–74). Ojasalo ja muut taas tulkitsevat puolistrukturoidun haastattelun tarkoittavan, että kysymykset on päätetty ennakkoon, joskin ilmaisutavassa voi joustaa. Toisaalta haastattelija voi heidän mukaansa jättää kysymyksiä esittämättä, jos ne eivät ole haastattelun kannalta tarkoituksenmukaisia, ja kysymysjärjestystä voidaan sopeuttaa haastattelun etenemisen mukaan (Ojasalo ym. 2014, 108).

Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat, että avoin haastattelu on strukturoimaton menetelmä, jossa kysymykset ovat nimen mukaisesti avoimia. Haastattelun syvällisen luonteen vuoksi haastateltavana saattaa olla vain yhdestä muutamaaan henkilöä, ja haastatteluita saatetaan järjestää useampi yhtä henkilöä kohti. Keskustelua ohjaa käsiteltävänä oleva ilmiö, ja haastattelija hyödyntää saamiaan vastauksia keskustelun syventämisessä. Tutkijan näkökulmasta viitekehys auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, mutta viitekehys ei aseta rajoja keskustelun etenemiselle, vaan haastattelijan oma kokemus ja intuitio voivat ohjata haastattelun etenemistä. Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin huolehtia, että haastattelu pitäytyy valitussa aihealueessa, vaikka haastateltava saakin vastata kysymyksiin vapaasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Ojasalo ja muut (2014, 108–109) taas toteavat, että avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisellä tasolla käsiteltävästä aiheesta, keskustelun ollessa avointa, jopa epämuodollista. Syvähaastattelua he sen sijaan käsittelevät omana menetelmänään, jossa haastateltavaa kannustetaan tuomaan esille käsiteltävään aihealueeseen liittyviä asioita mahdollisimman kattavasti. Haastattelijan tukena on usein lista käsiteltävistä teemoista, jotta olennaiset asiat tulevat käsitellyksi, mutta haastattelun aikana voi ilmetä uusia, tutkimuksen kannalta keskeisiä aihealueita (Ojasalo ym. 2014, 109).

Hyvärisen, Suonisen ja Vuoren (2021) mukaan käytettävän haastattelumenetelmän nimeäminen ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan he katsovat riittävän, jos menetelmää kuvaa esimerkiksi ”vähän strukturoiduksi laadulliseksi haastatteluksi”.

3.3 Kyselyt

Kanasen (2014, 102–103) mukaan kyselyt sopivat toimintatutkimuksessa pääasiassa alkutilanteen selvittämiseen sekä tutkimuksen vaikuttavuuden mittaamiseen. Osana tätä tutkimusta toteutettiin ensinnäkin kysely toimeksiantajan organisoitumisen asteesta tutkimuksen alku- ja loppuvaiheessa (liitteet 1 ja 2) ja toiseksi kysely erään käytänteen kohdalla lähtötilanteen kartoittamiseksi ja myöhemmin vaikuttavuuden arvioimiseksi (liitteet 4 ja 5). Toinen kysely osoitettiin niille työntekijöille, joiden työhön käytänteellä oli teoriassa merkittävin vaikutus.

Itseorganisoitumisen astetta ja työntekijöiden kokemaa itseohjautuvuutta mittaava kysely perustui Martelan ja muiden (2021, 36–38) kyselyyn. Kysely toteutettiin alkuperäistä suppeampana, sillä siihen ei sisällytetty mittareita, joilla tarkasteltiin melko pitkälle itseohjautuvuudessa edenneiden organisaatioiden ominaisuuksia. Esimerkkinä ulko-puolelle jätetystä mittarista toimikoon väittämä ”*Ke- nellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi - Uusien henki- löiden rekrytointi tiimeihin sekä talon sisältä että ulkopuolelta*”. Myös johdanto- ja ohjeistustekstien muotoa muokattiin hieman selkeyttämisen vuoksi.

Lopputilannetta kartoittava kysely oli muilta osin identtinen alkuvaiheen kyselyn kanssa, mutta siihen lisättiin kaksi väittämää, joilla pyrittiin selvittämään osallistujien näkemystä siitä, ovatko työpajat olleet heistä hyödyllisiä sekä kysymys siitä, haluavatko he työpajoja pidettävän myös jatkossa. Liitteen 2 kyselyyn lisätyt kohdat sekä liitteiden 4 ja 5 kyselyiden kohdat on eritelty tarkemmin taulukossa 4.

Taulukko 4. Liitteiden 2, 4 ja 5 kyselyiden väittämät/kysymykset

Liite	Väittäjä/kysymys	Asteikko
Liite 2	Työpajat ovat olleet hyödyllisiä	Likert, 1–5
Liite 2	Uskon, että työpajat johtavat muutoksiin työpaikallani	Likert, 1–5
Liite 2	Haluaisitko, että työpajoja pidetään myös jatkossa?	Dikotominen
Liitteet 4 & 5	Miten usein arvioit aihoiden loppuneen kesken vuorosi viimeisen kuukauden aikana	5-portainen arvio
Liitteet 4 & 5	Vapaamuotoinen arviosi siitä, minkä takia aihiot ovat loppuneet kesken	Avoin kysymys
Liitteet 4 & 5	Jos aihiot loppuivat kesken vuorosi, miten selvää sinulle oli, mitä sinun tulisi vaihtoehtoisesti tehdä?	Likert, sanallinen 1–3
Liitteet 4 & 5	Jos et tiennyt mitä tehdä, mistä arvioit sen johtuneen?	Avoin kysymys
Liite 5	Missä määrin arvioisit tussitaulun käyttöönoton vaikutaneen tilanteeseen?	Likert, sanallinen 1–5
Liite 5	Jos muutosta on tapahtunut, eikä tussitaululla ollut vaikutusta, mistä arvioit muutoksen johtuneen?	Avoin kysymys

Likertin asteikko on Vehkalahtien mukaan järjestysasteikko, jota kuitenkin käytännön syistä analysoidaan kuin käytössä olisi väliasteikko: hän kirjoittaa olevan mahdollista laskea Likertin asteikoista korrelaatioita, keskiarvoja ja hajontoja, mutta suosittelee käyttämään tällaisissa tilanteissa mittausvirheiden vaikutusta vähentäviä menetelmiä; Likertin asteikossa välit eivät ole yhtä suuria mittausvirheiden takia. Ilman näitä virheitä Likertin asteikkoa voisi Vehkalahtien mukaan pitää väliasteikkona. Yleensä Likertin asteikossa on viisi arvoa, mutta määrää voi laajentaa tai supistaa jos se on tarkoituksenmukaista (Vehkalahti 2019, 35; 37).

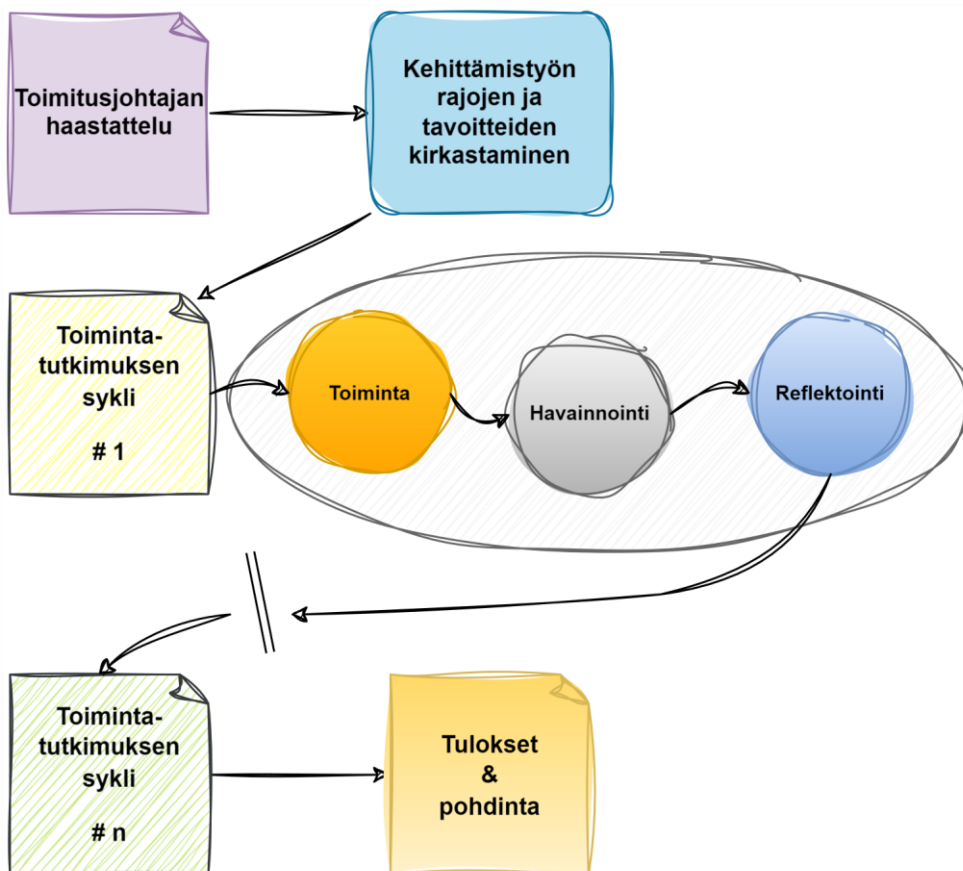
Kaksi vaihtoehtoa sisältävää asteikkoa taas kutsutaan dikotomiseksi asteikoksi, joka on Vehkalahden (2019, 39–40) mukaan väliasteikko. Dikotomista asteikkoa on hänen mukaansa mielekästä käyttää kysyttäessä jotain, johon vastattaisiin yleensäkin ”kyllä” tai ”ei”, ja antaa esimerkiksi kysymyksen ”Onko teillä vakituinen parisuhde?”.

Liitteiden 4 ja 5 kyselyissä on käytetty porrastettuja, ennalta määritettyjä arvioita ja sanallisia Likert-asteikkoja. Kysymyksen *”Miten usein arvioit aihoiden loppuneen kesken vuorosi viimeisen kuukauden aikana”* kohdalla perusteena on, että vastaajien on pitänyt esittää muistinvarainen arvio: muistinvaraisia seikkoja tiedusteltaessa voi olla aiheellista helpottaa vastaamista (Tampereen yliopisto). Kysymys *”Jos aihiot loppuivat kesken vuorosi, miten selvää sinulle oli, mitä sinun tulisi vaihtoehtoisesti tehdä?”* taasen on erillinen, käytänteen toimivuuteen kantaa ottamaton, ja siihen vastaamisesta pyrittiin tekemään mahdollisimman helppoa käyttämällä kolmiportaista, kirjallista asteikkoa; kysymys sisällytettiin kyselyyn sen perusteella, että sen kautta voisi havaita, mikäli vastaajille on epäselvää, miten toimia kysymyksen mainitsemassa tilanteessa – tämä taas voisi mahdollistaa uudenlaisen käytänteen kehittämisen ratkaisuksi ongelmaan. Lopuksi kysymyksellä *”Missä määrin arvoisit tussitaulun käyttöönoton vaikuttaneen tilanteeseen?”* haluttiin saada arvio siitä, miten käytänne (tussitaulu) on vaikuttanut lähtöasetelmaan verrattuna. Myös tässä kohtaa käytettiin kirjallista Likertin asteikkoa. Jokaista yllä mainittua kolmea kysymystä seurasi avoin kysymys, antaen vastaajille mahdollisuuden täsmentää vastauksia.

4 Toimintatutkimuksen eteneminen

Itseohjautuvuutta käsittelevässä luvussa käytiin läpi eri näkökulmia siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja miten eri tavoin se voidaan ymmärtää. Tämä työ tehdään toimeksiantona ja sen myötä siihen vaikuttaa olennaisesti, mitä itseohjautuvuus merkitsee toimeksiantajaorganisaatiolle ja millaisia reunaehtoja organisaation tulkinta asettaa työlle. Tästä syystä toimintatutkimuksen ensimmäinen toimenpide on toimitusjohtajan haastattelu, jolla haetaan selkeytystä siihen, millaista itseohjautuvuutta organisaatiossa tavoitellaan ja siihen, missä rajoissa kehitystyötä voidaan tehdä.

Haastattelua seuraa varsinaisen toimintatutkimuksen käynnistäminen, jonka eteneminen on nähtävissä kuvassa 2. Tutkimus saa konkreettisen muodon organisaatiossa pidettävien työpajojen muodossa, joihin osallistuu koko organisaation henkilöstö pois lukien johto ja esihenkilöt. Opinnäytetyön tekijä toimii työpajoissa fasilitoijana ja neuvojana. On huomioitava, että kohdeorganisaatiossa ei ole ollut tapana järjestää työpajoja, ja opinnäytetyön toteuttajalla ei ole niiden vetämisestä muuta käytännön kokemusta kuin opintojaksolla tehdyt harjoitukset. Näin ollen menetelmiksi pyritään valitsemaan sellaisia, jotka ovat sekä helposti sovellettavissa että ymmärrettävissä.



Kuva 2. Toimintatutkimuksen eteneminen

4.1 Kohdeorganisaation tarkempi kuvaus

Ennen empiriaan siirtymistä on aiheellista kuvata tarkemmin organisaatiota, jossa toimintatutkimus suoritettiin. Kyseessä on valmistavan teollisuuden alalla toimiva alihankintayritys, joka luokitellaan toiminnan laajuuden puolesta pk-yritykseksi. Yrityksellä on ollut yrityksen historiansa aikana vaihteleva määrä työntekijöitä, keskimääräisen työntekijämäärän ollessa viime vuosina 15–17 henkilöä, nousukausina kuitenkin jopa 30 henkilöä. Organisaatorakenne on koon myötä selkeähkö, toimitusjohtajan ja toimihenkilöiden vastatessa yrityksen johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Tuotannossa taas on useita eri tehtäviä; jokainen on käytännössä riippuvainen edeltävästä vaiheesta, joskin eroa on siinä, minkä työvaiheiden kautta mitkäkin tuotteet kulkevat.

Alihankinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä, että yrityksen tuotanto perustuu asiakasyritysten sitoviin tilauksiin. Kaikki ennakkoiva valmistus tapahtuu organisaation omalla riskillä. Valmistettavat tuotteet ovat asiakaskohtaisia, eikä yritys voi myydä niitä muille kuin tuotteiden immateriaalioikeudet omistaville tahoille tai näiden valtuuttamille yrityksille, kuten seuraavan portaan alihankkijoille. Tilausvetoisen tuotannon ominaisuuksiin kuuluu, että tuotantojärjestys perustuu asiakkaille vahvistettuihin toimitusajankohtiin. Tämän työn kontekstissa tilausvetoisuus näkyy siinä, että yrityksen nykyisessä tietojärjestelmässä vain toimitusjohtajalla ja toimihenkilöillä on pääsy tilauskantaan ja toimitusjärjestykseen ja siinä, että tilausvetoisuus asettaa selkeät raamit sen osalta, *mitä* ja *milloin* tehdään.

Tämän työn kannalta on hyvä tiedostaa, että toimeksiantaja on ottamassa käyttöön uutta tietojärjestelmää, jonka myötä näkyvyyttä tietoihin voidaan laajentaa merkittävästi. Valitettavasti tietojärjestelmä ei ollut valmis tuotantokäyttöön tutkimuksen ajankohtana, joten sen vaikutusta ei pystytty arvioimaan itseohjautuvuuden näkökulmasta.

4.2 Toimitusjohtajan haastattelu

Toimitusjohtajan haastattelun tavoitteena oli selkeyttää, millaista itseohjautuvuutta organisaatiossa tavoitellaan, sekä määritellä kehitystyön rajat tarkemmin, sillä, kuten Martela (2021, 13) huomautti, itseohjautuvuudesta innostuneet johtajat eivät välttämättä halua irtisanoa keskijohtoa, saati purkaa organisaatioiden rakenteita, vaan kehittää maltillista tahtia yksilöiden edellytyksiä huolehtia tehtävistään omatoimisesti (ks. luku 2).

Haastattelu toteutettiin strukturoimattomana, avoimena haastatteluna, jonka punaisena lankana toimi haastateltavalle pohjalukemiseksi annettu Vuoren (2021) tutkimusartikkeli (myös luku 2), jossa Vuori käsitteli eri tapoja kuvata ja ymmärtää itseohjautuvuus.

Haastattelussa käyty keskustelu liittyi vahvasti työn autonomiaan; haastateltavan näkemyksen mukaan [tuotannon] työntekijöiden tulisi olla perillä siitä, miten heidän tulisi suoriutua kulloinkin suoritettavasta työtehtävistä ja heidän tulisi myös siirtyä omatoimisesti seuraavaan työtehtävään edellisen päättyessä. Ja, mikäli työntekijä ei ole tietoinen seuraavasta tehtävästä, hänen tulisi selvittää se esihenkilöltä. Toisin sanoen, työntekijöiden tulisi kyetä tekemään omaa työtään ilman käskyttämistä tai jatkuvaa kontrollia.

Toisaalta haastattelussa nousi esiin tuotannon luonne; vaikka organisaatiossa on useita erilaisia työtehtäviä, kytkeytyvät ne toisiinsa, tyypillisesti peräkkäin suoritettavina työvaiheina. Tuotannon työntekijöiden voisi siis tulkita muodostan tiimin.

Kolmas ja viimeinen olennainen havainto oli, että erilaiset työtehtävät ovat johtaneet osaamisen keskittymiseen. Osaamisen keskittyminen on haastateltavan mukaan paitsi riski, esimerkiksi pitkittyneen poissaolon tapauksessa, mutta myös ongelmallista työntekijöiden näkökulmasta; jos esimerkiksi yhdellä henkilöllä on erityisen vahva osaaminen tietyllä osa-alueella, on sitä todennäköisempää, että muut työntekijät kuormittavat häntä tarvitessaan apua.

Työn autonomiaan liittyvä keskustelu on kytkettävissä Vuoren (2021, 357) luokitukseen ”itseohjautuvuus työn autonomiana”, jonka mukaan työntekijä huolehtii työn saattamisesta päätökseen. Johdon tehtävä on tässä tapauksessa huolehtia psykologisesta turvallisuudesta ja autonomian rajojen asettamisesta.

4.3 Työpajoista yleisesti

Tutkimuksen aikana järjestettiin neljä työpajaa (taulukko 5). Kohdeorganisaatiossa tehdään kaksi-vuorotyötä, ja ongelmana oli saada eri vuoroissa työskentelevät työntekijät samaan aikaan paikalle. Ongelma ratkaistiin kysymällä työntekijöiltä, miten yhteistä aikaa saataisiin järjestettyä. Ratkaisuksi saatiin työpajan ajoittaminen alkamaan hieman ennen vuorovaihtoa. Tämä kuitenkin rajoitti osaltaan työpajojen rakennetta, sillä kullekin työpajalle oli aikaa kaksi tuntia.

Toisaalta esimerkiksi Kantojärvi (2012, 168) mainitsee listatessaan ideointipalaverien runkoja, että niiden kesto voi vaihdella 75 minuutista 2 tuntiin. Kokopäiväisten työpajojen järjestäminen ei olisi ollut muutoinkaan mahdollista tuotannollisten syiden takia. Kokopäiväisyys olisi lisäksi edellyttänyt osaa työntekijöistä siirtymään vuorosta toiseen kesken viikon, mikä olisi ollut ongelmallista paitsi vuorokausiryhmin, myös muiden menojen ja velvoitteiden vuoksi. Työpajat pidettiin tiistaisin, pois lukien neljäs ja viimeinen työpaja, joka siirrettiin työntekijöiden pyynnöstä keskiviikolle, jotta ilta-vuoro päättyisi hieman aiemmin ennen helatorstain arkipyhää.

Taulukko 5. Työpajojen ajankohdat, kestot ja keskeinen sisältö

Päivämäärä	Kesto	Keskeinen sisältö
13.2.2024	2 h	Itseohjautuvuuteen tutustuminen, käytänteiden ideointi
27.2.2024	2 h	Käytänteiden ideointi
12.3.2024	2 h	2. työpajassa ideoitujen käytänteiden jatkokäsittely
8.5.2024	2 h	Etukäteisideointi, ideoiden käsittelyn päämenetelmänä idealogi

4.4 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäisen työpajan osalta oletuksena oli, että henkilöstö tarvitsee orientointia paitsi itseohjautuvuuteen käsitteenä, myös työpajassa toimimiseen. Oman haasteensa tarjosi se, että vaikka fasilitoija oli perehtynyt työpajoissa käytettäviin menetelmiin sekä erillisellä kurssilla että kirjallisuuden kautta, käytännön kokemusta fasilitoinnista ei ollut kertynyt ennen tämän työpajan toteuttamista. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli muodostaa osallistujien keskuudessa yhteisymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuus on, sekä valita yksi tavoite ja sen arviointia varten mittari(t).

Työpajan alussa kaikki osallistujat täyttivät liitteen 1 mukaisen kyselyn itseohjautuvuudesta. Kyselyn avulla oli tarkoitus kartoittaa sekä lähtötilannetta että osaltaan selkeyttää osallistujille sitä, mistä itseohjautuvuudessa on kyse. Täytetyt kyselyt jäivät osallistujien käyttöön työpajan loppuun saakka, jotta niitä pystyi käyttämään työskentelyn tukena.

Kun kaikki olivat täyttäneet kyselyn, siirryttiin varsinaiseen työpajan tehtävänantoon. Tehtävänantona oli, että työpajan päättyessä olisi sovittu yhdestä itseohjautuvasta tavasta toimia, ja siitä, miten sen toimivuutta arvioitaisiin. Tehtävänannon jälkeen osallistujia pyydettiin miettimään itse ja tarvittaessa kirjaamaan ylös sellaisia tapoja toimia, jotka veisivät organisaatiota kohti itseohjautuvampaa suuntaa. Ehdotusten tuli lisäksi olla sellaisia, jotka nimenomaan liittyisivät siihen, miten organisaatioissa toimitaan: niiden ei tulisi vaatia investointeja, lisätä henkilöstön määrää tai edellyttää jonkin palvelun ostamista. Aikaa itsenäiseen työskentelyyn oli varattu viisi minuuttia.

Seuraavassa vaiheessa siirryttiin pienryhmätyöskentelyyn (kolmesta neljään henkilöä/ryhmä). Ohjeistuksena oli käydä yhdessä läpi ajatukset, ideat ja huomiot, joita oli noussut esille itsenäisessä työskentelyvaiheessa. Ryhmät siirtyivät erillisiin tiloihin muistiinpanovälineiden kanssa. Aikaa ryhmätyövaiheelle annettiin 10 minuuttia. Rajallisen ajan vuoksi ensimmäisessä työpajassa ei ollut mahdollista toteuttaa ryhmäkiertoa, joten ryhmien koostumusta ei voitu vaihdella.

Lopuksi ryhmät palasivat yhteiseen tilaan, jonka jälkeen ryhmiä ohjeistettiin kertomaan omista kirjauksistaan perusteluineen niin, että kaikki ymmärsivät, mistä oli kyse. Ensimmäisen työpajan aikana tuotetut ideat olivat selkeästi työyhteisölle tärkeitä huomioita, ja niistä keskusteltiin yhteisesti huomattavan kauan. Tämän jälkeen ideat kirjattiin kaikkien nähtäville. Koska tarkoitus oli valita vain

yksi idea, joka ottaa kokeiluun, piti valinnasta äänestää. Äänestämismenetelmänä käytettiin ”rahaa”; kullakin osallistujilla oli 10 rahaa, jotka hän saattoi jakaa haluamallaan tavalla ideoiden kesken (esim. Nummi 2016, 38).

Ensimmäisen työpajan aikana äänestykseen päätyi lopulta neljä ehdotusta: 1) viikkotyölistojen käyttöön palaaminen, 2) säännöllisen huollon toteuttaminen kaikille tuotannon laitteille, 3) työnjohdon keskinäisen tiedonkulun parantaminen ja 4) asianosaisten ottaminen mukaan, kun työympäristöä suunnitellaan.

Äänestyksessä eniten pisteitä sai ehdotus 2) säännöllisen huollon toteuttaminen kaikille tuotannon laitteille, toiseksi eniten pisteitä ehdotus 1) viikkotyölistojen käyttöön palaaminen, kolmanneksi tuli 4) asianosaisten ottaminen mukaan, kun työympäristöä suunnitellaan ja viimeiseksi jäi 3) työnjohdon keskinäisen tiedonkulun parantaminen. Ehdotuksia on syytä avata tarkemmin:

Viikkotyölistojen käyttöön palaaminen. Organisaatiossa on aiemmin, vuosia sitten, ollut käytössä tulostettavat viikkotyölistat, joista työntekijät ovat saattaneet tarkistaa, mitä viikon aikana on suunniteltu tehtävän. Listoista oli aikoinaan luovuttu, koska tuotantojärjestykseen säännöllisesti tulevien muutosten takia niiden ylläpitäminen koettiin tarpeettoman työlääksi. Sen jälkeen on pyritty pitämään huoli, että työntekijät tietävät vähintään meneillään olevaa seuraavan työtehtävän. Yksi itse/yhteisöohjautuvuuden edellytyksistä (ks. luku 2.2) on, että yksilö/tiimi/organisaatiossa tiedetään, mitä pitää tehdä, jotta toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Ehdotuksen mukaista viikkotyölistaa voi siis pitää yhteisöohjautuvana käytänteenä. On kuitenkin huomioitava, että organisaatiossa on käynnissä uuteen tietojärjestelmään siirtyminen, jonka myötä työpisteille tulee pääte, josta kukin työntekijä voi tarkistaa työjonon tilanteen. Työjono käytännössä poistaa ehdotetun viikkolistan tarpeen, sillä siitä ovat nähtävissä kaikki tuotantoon siirretyt tilaukset työvaiheineen. Työntekijät eivät olleet tietoisia asiasta, sillä järjestelmä oli vielä käyttöönottovaiheessa.

Säännöllisen huollon toteuttaminen kaikille tuotannon laitteille. Organisaatiossa on huolto-ohjelma tietyille tuotannon laitteille, mutta ei kaikille. Osalle koneita huolto tehdään itse, osalle taas tarvitaan erikoisasiantuntijan palveluksia. Tämä ehdotus oli ennen kaikkea toive, sillä kukaan työpajan osallistujista ei osannut muotoilla, miten asia toteutettaisiin organisaation nykyisillä resursseilla. Teoriassa ei ole estettä sille, että esimerkiksi tuotannon työntekijät ottaisivat osavastuuta vaikkapa itse käyttämiensä koneiden huollosta, jolloin kyseessä voisi katsoa olevan yhteisöohjautuva käytäntö. Tätä ei kuitenkaan suoraan ehdottanut kukaan.

Työnjohdon keskinäisen tiedonkulun parantaminen. Selkeytysvaiheessa ilmeni, että organisaatiossa on aika ajoin ollut tilanteita, joissa useampi työnjohdon edustaja tulee joko kysymään

samaa asiaa tai kertomaan saman asian. Tämä koettiin turhauttavaksi ja työn tekoa häiritseväksi. Ehdotus oli, että työnjohto sopisi keskenään toimintatavoista, joilla vastaavat tilanteet vältettäisiin. Kuten viikkotyölistojen kohdalla, tulevan tietojärjestelmän oletetaan vaikuttavan ainakin jossain määrin tilanteeseen, mutta asiaan on aiheellista palata myöhemmin. Ehdotus liittyy siis vaan osaan yhteisöä, mutta tavan, jolla työnjohto tekee yhteistyötä, voi mieltää yhteisöohjautuvaksi käytänteeksi, sillä se vaikuttaa myös muihin organisaation jäseniin.

Asianosaisen ottaminen mukaan, kun työympäristöä suunnitellaan. Henkilöstö on päässyt tähän asti vaikuttamaan (omaan) työympäristöönsä organisaatiossa vaihtelevasti. Ongelmaksi koettiin, ettei selvää käytännettä ole olemassa. Ehdotuksena jatkoa varten oli, että asianosaiset, eli kaikki, joihin työympäristön muutokset vaikuttavat, saisivat osallistua suunnitteluun. Sen, että yksilötasolla voi vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin seikkoihin, voi tulkita olevan selkeästi yhteisöohjautuva käytäntö. Ehdotus tulisi muuttaa selkeäksi, sitovaksi käytänteeksi.

Työpajan etenemistä ja tuloksia reflektoidessa vaikutti siltä, että kysely olisi kenties kannattanut antaa täytettäväksi etukäteen, sillä vastaamiseen käytettiin pisimillään 15 minuuttia. Tällöin kyselyn tulokset olisi voitu käydä läpi työpajassa ja niitä olisi voitu käyttää tavoitteiden suunnittelussa lähtökohtana ja/tai tukena selkeyttämään tavoitteita. Vastaavasti täyttämiseen käytettyä aikaa olisi vapautunut, ja tämä aika olisi voitu käyttää esimerkiksi kirkastamaan sitä, mistä itseohjautuvuudessa on kyse. Olennaisin havainto kuitenkin oli, että itseohjautuvuuden selkeyttämiseen olisi tarvittu enemmän aikaa, sillä osallistujien ehdotukset eivät kaikilta osin mahtuneet viitekehykseen. Tämän voi tulkita johtuneen työpajan pitäjän kokemattomuudesta.

Työpajatyöskentely sujui muutoin melko hyvin ottaen huomioon, ettei yrityksessä ollut työpajoja aiemmin pidetty, joskin äänestysvaiheeseen meni yllättävän paljon aikaa; ideoista kuitenkin keskusteltiin melko pitkään yhteisymmärryksen saavuttamiseksi, joten äänestyksen kohteet olivat siinänsä selkeitä. Kuten eräs osallistujista mainitsi, ”rahojen” jakaminen ei ollut helppoa. Kenties äänestysmenetelmä itsessään oli liian avokätinen mahdollistaessaan usean idean kannattamisen? Menetelmä, joka pakottaa valitsemaan vain yhden idean, olisi voinut johtaa erilaiseen lopputulokseen.

4.5 Toinen työpaja

Toisen työpajan alussa käytiin läpi ensimmäisen työpajan yhteydessä täytetyn itseohjautuvuuskyseleyn tulokset, jotka oli visualisoitu graafeina. Huolimatta pyrkimyksistä saada keskustelua aikaan, tuloksista ei syntynyt jatkokeskustelua, eikä kellään ollut tuloksista kysyttävää tai huomioita.

Itseohjautuvuuskyseleyn tulosten läpikäynnin jälkeen palattiin vielä lyhyesti ensimmäisen työpajan ehdotuksiin, tavoitteena välttää samojen ehdotusten nouseminen esiin toisen työpajan aikana.

Viikkotyölistojen käyttöön palaamisen ja työnjohdon keskinäisen tiedonkulun parantamisen osalta osallistujille kerrottiin, että organisaatiossa loppumetreillä oleva tietojärjestelmä uudistus korjaa monia koettuja haasteita.

Kun ensimmäisen työpajan asiat oli käyty läpi, siirryttiin varsinaiseen asiaan, eli itseohjautuvien toimintatapojen ideoimiseen. Tällä kertaa ohjeistuksena oli ideoida, *mitä asioita, joiden toteuttamiseen on aiemmin joko tarvittu esihenkilön lupa tai ohjausta, voitaisiin jatkossa tehdä yhteisönä itseohjautuvasti*. Työpajan rakennetta muutettiin hieman edellisestä kerrasta, ja osallistujat siirtyivät ohjeistuksen jälkeen suoraan ryhmätyöskentelyyn. Ryhmät työskentelivät noin 10 minuuttia kerrallaan, jonka jälkeen osa osallistujista siirtyi ryhmästä toiseen. Kaiken kaikkiaan käytiin läpi kolme kierrosta eri ryhmäkoko-panoilla.

Ryhmätyön päätyttyä keräännettiin jälleen yhteiseen tilaan, jossa ryhmät esittelivät kaikki kirjansa ideat. Käsittelyssä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että kaikki osallistujat ymmärsivät ideat perusteluineen. Käyttökelpoisia ideoita oli lopulta useita, ja niiden keskuudesta piti jälleen valita yksi muiden ylitse.

Yksi ideoista oli kuitenkin erityisen lähellä itse- tai oikeastaan yhteisöohjautuvaa käytännettä ja osallistujilla oli myös selkeä kokonaiskuva siitä, miten asia hoidetaan: yrityksessä on osaprosessi, jonka sujuminen edellyttää, että se saa tarvitsemansa puolivalmisteet, niin kutsutut aihiot, oikeaan aikaan. Nämä materiaalit kulkevat toisen osaprosessin kautta, jossa käsitellään myös muita kuin mainittuun osaprosessiin tulevia materiaaleja. Osallistujat kertoivat silloin tällöin käyvän niin, että puolivalmisteet loppuvat kesken, josta seuraa joko siirtyminen toisen materiaalin käsittelyyn tai pahimmillaan tuotannon keskeytyminen. Tarkemman analyysin puuttuessa ongelman arveltiin juontuvan kommunikaatiovajeesta. Osallistujien ehdotus oli, että kyseessä olevalle työpisteelle sijoitetaan tussitaulu, jolle työntekijät kirjaavat ne puolivalmisteet, joita tarvitsevat työpäivän aikana. Puolivalmisteita käsittelevät työntekijät taas käyvät säännöllisesti tarkistamassa kirjatut tarpeet, ja käsittelevät tuotteita pyydetyssä järjestyksessä. Kun puolivalmisteet ovat valmiina osaprosessia varten, ne käsitellyt työntekijä käy pyyhkimässä kirjauksen taululta.

Tässä kohtaa toimittiin poikkeavalla tavalla: fasilitoija päätti, että kokeiluun otettiin edellä mainittu ehdotus, eikä äänestystä pidetty. Näin toimien toiveena oli, että selkeän toimintatavan tultua kokeiluun organisaation jäsenille alkaisi kirkastua, mistä itse- ja yhteisöohjautuvuudessa on kyse. Jotta valinnan tapa tai kohde ei aiheuttaisi närää, todettiin työpajan lopussa, että muiden ideoiden käsittelyä jatkettaisiin seuraavassa työpajassa. Tämä oli samalla keino siirtää tulevassa työpajassa ajankäyttöä ideoinnista ratkaisu- ja toimenpidevaiheisiin.

Niitä työntekijöitä, joihin kokeiluun otettavan toimintatavan oletettiin vaikuttavan eniten, pyydettiin täyttämään ennen uuden toimintatavan kokeilun aloittamista itsearviointilomake (liite 4). Lomakkeen avulla selvitettiin lähtötilannetta ja vastaava lomake hieman muokattuna (liite 5) tuli täytettäväksi toimintatutkimuksen loppuvaiheessa, jotta kokeilun onnistumista voitaisiin arvioida ja päättää mahdollisista jatkokehitystarpeista.

4.6 Kolmas työpaja

Koska toisen työpajan jäljiltä oli vielä liuta kehityskelpoisia ideoita tallella ja ne oli päätetty siirtää seuraavaan työpajaan, poikkesi kolmannen työpajan rakenne totutusta. Työpajan alussa laitettiin kaikkien osallistujien nähtäville puhtaaksi kirjoitetut, edellisessä työpajassa kirjatut ideat, joiden pohjalta avattiin keskustelu ideoiden ja niiden perusteluiden kirkastamiseksi ja muistin virkistämiseksi. Ehdotukset käytiin läpi yksi kerrallaan, ja ne on lueteltu huomioineen alle:

Pienten korjausten tekeminen omatoimisesti. Osallistujat ehdottivat, että esimerkiksi tuotannon koneille voisi tehdä omatoimisesti (pieniä) korjauksia, ilman, että työnjohtoa tarvitsisi konsultoida joka kerta. Tämä helpottaisi sekä työnjohdon taakkaa että minimoisi joidenkin tuotantokatkosten keston. Ehdotusta voi pitää yhteisöohjautuvana käytänteenä. Ennen käytänteen käyttöönottoa yrityksessä tulisi kuitenkin käydä tarkempaa keskustelua siitä, mihin raja korjausten suuruuden osalta vedetään sekä siitä, miten yksilöiden vaihteleva osaaminen huomioidaan.

Pienten parannusten tekeminen omatoimisesti. Ehdotus vastaa yllä olevaa, mutta korjausten sijaan kyse oli parannusten tekemisestä. Parannuksien osalta huomioitiin, että tuotannon koneisiin ei saa yleensäkään tehdä hyvääkään tarkoittavia parannuksia, sillä koneet ovat tyyppihyväksytyjä ja sisältävät erilaisia käyttäjää ja ympäristöä suojaavia mekanismeja. Sen sijaan parannuksia siihen, miten työtehtäviä tehdään, tulisi kaikin mokomin tehdä omatoimisesti, ja sen voisi katsoa liittyvän työn tekemisen autonomiaan (ks. luvut 2.1 ja 2.2).

Poissaoloilmoituskäytännön parantaminen – joustavampi menettely. Yrityksessä poissaolot on perinteisesti ilmoitettu työnjohtajalle puhelimitse. Ilmoitus on tullut tehdä normaaliin tapaan, eli viipymättä, kun poissaolon tarve on tullut tietoon. Jos poissaolon kesto ei ole ollut ilmoitushetkellä tiedossa, on se tullut ilmoittaa myöhemmin puhelimitse työnjohtajalle. Osallistujat olivat kokeneet tämän toimintatavan kuormittavaksi, sillä työnjohtaja vastasi heidän mukaansa puheluihin vaihtelevasti, ja soittoyrityksiä saattoi kertyä useita useamman tunnin aikana. Tämä koettiin erityisen harrilliseksi esimerkiksi tilanteessa, jossa korkean kuumeen takia pitäisi keskittyä lepäämiseen, mutta ilmoituskäytäntö on edellyttänyt yhteydenoton yrittämistä, kunnes työnjohtaja vastaa puhelimeen.

Keskustelussa käytiin läpi erilaisia vaihtoehtoja poissaolon ilmoittamiseksi, kuten whatsapp-viestit ja sen selvittäminen, voisiko ilmoituksen tehdä työajanseurantajärjestelmän kautta. Asiasta

muodostui kuitenkin konsensus, ja osallistujat ehdottivat uudeksi käytänteeksi, että jos ensimmäiseen soittoyritykseen ei vastata, poissaoloilmoituksen voi jättää tekstiviestinä. Tilanteissa, joissa poissaolon kesto selviää myöhemmin, keston voi ilmoittaa halutessaan pelkästään tekstiviestillä. Osallistujat saivat jäsennellyä valmiin käytänteen. Yritys päivitti poissaoloilmoitusohjeistuksen ehdotukseen perustuen, ja uusi menettely otettiin heti käyttöön.

Kolmannessa työpajassa tarkoituksena oli selvittää, olisiko koko ryhmän kanssa voitu diskurssin keinoin - ilman äänestystyökalun käyttöä - muodostaa yhtenevä näkemys siitä, mikä idea otettaisiin kokeiluun seuraavaksi. Keskustelun edetessä ja asiaa tunnusteltaessa ilmeni, että vaikka osalla oli selkeitä suosikki-ideoita, yhä useampi kysyi, miksei kaikkia ideoita voitaisi ottaa kokeiluun. Kuitenkin, kuten yllä mainittiin, kaikkia ehdotuksia ei voitu ottaa suoraan käyttöön.

Työpaja eteni melko reipasta vauhtia ja työpajalle varatusta ajasta oli ideoiden käsittelyn jälkeen jäljellä vielä 40 minuuttia. Aikaisen lopettamisen sijaan loppuaika valjastettiin opetuskäyttöön. Yli jääneeseen aikaan ei ollut varauduttu, joten aihe improvisoitiin: yksi itse/yhteisöohjautuvuuteen liittyvä huomio on, että organisaation jäsenien tulisi olla perillä siitä, mihin ponnistelut kannattaa suunnata (ks. luku 2.1). Asiaa käsiteltiin työpajassa kapeikkoteorian näkökulmasta:

Dettmer kirjoittaa, että kapeikkoteoriaa havainnollistetaan usein käyttämällä ketjua vertauskuvana; jos organisaatiossa on useita toisistaan riippuvaisia toimintoja, millä hyvänsä hetkellä vain yksi niistä voi olla ns. heikoin lenkki. Sen sijaan, että organisaation rajalliset voimavarat hajautettaisiin pyrkimyksiin kehittää kaikkia toimintoja, tulisi energia ja toimenpiteet kohdistaa heikoimpaan lenkkiin. Kaikkiaan tässä prosessissa on viisi vaihetta, jotka ovat tiivistäen: 1) tunnista rajoittava toiminto, 2) selvitä, miten saat rajoittavasta toiminnosta niin paljon irti kuin mahdollista ilman lisäinvestointeja, 3) tee muista toiminnoista rajoitetulle toiminnolle alisteisia, eli pyri yhtenäistämään tuotantotahti eri vaiheissa ja tarkastele asiaa taas kohdan 1 mukaan. Jos alkujaan tunnistettu toiminto on edelleen rajoittava tekijä, siirry kohtaan 4) poista rajoite keinolla millä hyvänsä. 4. vaihe voi vauhtia merkittäviä muutoksia, investointeja tai resursseja, joten on erittäin tärkeää toteuttaa edeltävät kohdat huolellisesti ennen 4. kohtaan siirtymistä. Viimeisenä, kun rajoittava tekijä on saatu poistettua, palataan takaisin kohtaan 1. tunnistamaan, mihin kohtaan rajoite on siirtynyt systeemin sisällä (Dettmer 2007, 66–68).

Edellä mainittu näkökulma poiki mielenkiintoista keskustelua siitä, miten parannusehdotuksia arvioidaan; jos lähtökohta on, että resurssit keskitetään kunkin hetkiseen heikkoon lenkkiin, miten arvioidaan parannuksia, jotka esimerkiksi tekevät jonkin työvaiheen suorittamista vähemmän kuormittavan, mutta eivät vaikuta sinänsä kannattavuuteen? Utilitaristinen näkökulma voisi olla, että säännöllisesti valmistettavan tuotteen tapauksessa parannus kannattaa tehdä. Jos taas kyse olisi harvakseltaan valmistettavasta varaosatuotteesta, lopputuloksena tuotteen valmistaminen

”helpommin” voisi johtaa tilanteeseen, jossa tuotetta ei teoriassa kannata valmistaa - tarkoittaen, että kannattavuus rahassa mitattuna ei välttämättä ole ainoa kriteeri, vaan esimerkiksi pitkäaikainen asiakas halutaan pitää tyytyväisenä – miten tulisi toimia?

4.7 Neljäs työpaja

Neljättä työpajaa varten organisaation jäsenille annettiin tehtäväksi miettiä etukäteen vähintään yksi ehdotus itseohjautuvaksi käytänteeksi. Ennakkotehtävän tarkoituksena oli antaa ideoinnille enemmän aikaa ja tilaa; yksilötason ideoinnin ei tarvitse tapahtua työpajalle varattuna aikana. Työpaja oli rakennettu tällä kertaa ideologi-menetelmän ympärille. Ideologi perustuu viiteen vaiheeseen, jotka on esitelty taulukossa 6.

Taulukko 6. Ideologi-menetelmän viisi vaihetta (Nummi 2016, 20–28)

#	Vaihe	Kuvaus
1	Itsenäinen ideointi	Osallistujat kirjaavat ideoita itsenäisesti. Tässä työpajassa ideointivaihe annettiin ennakkotehtäväksi.
2	Ideoiden varastaminen	Osallistujat jaetaan pieniin, mielellään kolmen hengen ryhmiin, ja heitä neuvotaan varastamaan toisilta parhaaksi mieltämänsä ideat kirjaamalla ne itselleen ylös. Nummen mukaan tämä itselleen kirjaamisen vaihe on olennainen. Sen myötä ryhmän jäsenet joutuvat miettimään itse, mitkä ovat parhaita ideoita sekä ottamaan selvää ideoiden perusteista. Jos ideat pelkästään esiteltäisiin, ryhmä saattaisi päätyä kinastelemaan siitä, mikä tai mitkä ovat parhaita ideoita.
3	Varastamisvaiheen toisto	Ryhmät muodostetaan eri kokoonpanoilla ja 2. vaihe, ideoiden varastaminen, toistetaan. Nummen suositus on käydä 3–4 kierrosta. Osallistujille voi tarvittaessa antaa vaiheiden välissä muutaman minuutin aikaa, jonka he voivat käyttää joko uusien ideoiden kirjaamiseen tai varastamiensa ideoiden hiomiseen.
4	Ideoiden valinta	Tässä vaiheessa pysytään samoissa ryhmissä, joihin viimeinen varastamisvaihe päättyi. Kukin ryhmä valitsee keskuudestaan parhaat ideat. Nummi ehdottaa muistuttamaan osallistujia, että kaikki ideat eivät voi olla parhaita. Valitut ideat kirjataan esimerkiksi fläppitaululle ja laitetaan kaikkien osallistujien nähtäville.
5	Ideoiden arviointi	Viimeisessä vaiheessa osallistujille annetaan hetki aikaa esittää kysymyksiä sen varalta, että esille laitettuja ideoita tarvitsee selvittää. Kun on varmistettu, että kaikki ymmärtävät ideat, siirrytään arviointiin. Ideointisession lopussa arvioinnin voi tehdä kysymällä osallistujilta, vastaavatko ideat työpajan tavoitteeseen. Tässä työpajassa kysymys oli ”Ovatko ehdotetut käytännöt itseohjautuvia?”.

#	Vaihe	Kuvaus
		Mikäli osallistujat eivät ole tyytyväisiä lopputulokseen, on mahdollista pitää esimerkiksi yksi ryhmätyövaihe lisää, jossa keskustellaan miten tuloksia voisi parantaa.

Viimeinen työpaja käynnistyi aavistuksen kankeasti: yksikään osallistuja ei ollut miettinyt etukäteen ehdotuksia, kuten oli annettu tehtäväksi. Lyhyen neuvonpidon jälkeen päädyttiin siirtymään suoraan pienryhmätyöskentelyyn, sillä kukaan ei kokenut tarpeelliseksi pitää lyhyttä itsenäisen ideoinnin vaihetta. Työpajan rakenne pidettiin muilta osin suunnilleen suunnitelman mukaisena, ja osallistujat jakautuivat pienryhmiin. Ensimmäiselle kierrokselle annettiin hieman enemmän aikaa, 20 minuuttia, jotta ryhmässä ehdittäisiin sekä tuottaa ideoita että ”varastaa” niitä. Myös seuraavalle kahdelle kierrokselle annettiin 15 minuuttia aikaa. Toisen kierroksena aikana keskustelu kävi jo vilkkaampana ja osallistujilla alkoi olla kirjattuna, jos ei ideoita, niin ainakin ongelmia tai kipukohtia, joiden ratkaisemiseksi tai lieventämiseksi pitäisi kehittää ehdotuksia.

Kolmannen pienryhmäkierroksen jälkeen ideoita oli vielä siinä määrin rajallisesti, ettei ideoiden valintaa pienryhmissä koettu tarpeelliseksi, ja osallistujat palasivat yhteiseen tilaan käsittelemään ehdotuksia yhdessä. Vaikka osallistujat olivat työpajan rakenteen myötä jo melko hyvin perillä kaikista ideoista, ideat kirjattiin kaikkien nähtäville läpikäyntiä varten. Kuten aiemmissakin työpajoissa, ehdotukset eivät välttämättä liittyneet itse- tai yhteisöohjautuvuuteen, mutta koska ne nousivat esille, niitä voidaan pitää työyhteisön kannalta olennaisina. Neljännen työpajan valintavaiheesta selvinneet ehdotukset olivat:

Poissaoloilmoitusmenettelyn sujuvoittaminen entisestään. Organisaation poissaoloilmoitusmenettelyä oli päivitetty edellisen, kolmannen työpajan myötä. Osallistujat olivat kuitenkin tunnistaneeet menettelyssä olevan edelleen parantamisen varaa; ilmoituksen tekeminen koettiin hankalaksi tilanteessa, jossa ilmoituksen ensisijaisesti vastaanottava henkilö on itsekin poissa. Tilalle esitettiin teknistä ratkaisua, jossa voi lähettää tekstiviestin keskitettyyn numeroon. Ehdotuksen vieminen käytäntöön edellyttää soveltuvan teknisen ratkaisun löytymistä. Kyse oli yhteisöohjautuvan käytäntöjen jatkokehittämisestä.

Sisäisen järjestyksen ylläpito. Sisäinen järjestys tuli esiin useammassa ehdotuksessa hieman eri näkökulmista. Käytännön näkökulmasta niiden yhdistäminen oli mielekäästä. Ehdotukset liittyivät esimerkiksi siihen, että tuotannossa käytettävälle pinontatrukille tulisi yksinkertaisesti valita vakio- paikka. Muutoin käy niin, että trukkia tarvittaessa sitä ei löydykään heti, ja aikaa kuluu turhaan etsimiseen. Rajallisen ajan takia osallistujat eivät vielä ehtineet pukea ehdotusta käytäntöön, mutta ehdotuksen jatkokäsittelyn organisaatiossa olettaisi sujuvan ongelmitta.

Tiedonkulun kehittäminen. Tiedonkulun kehittämällä tarkoitettiin tässä yhteydessä tilanteita, joissa esimerkiksi tuotantojärjestykseen tulee odottamaton muutos, kuten asiakkaalta tuleva pyyntö aikaistaa toimitusta tai muuttaa eri tuotteiden valmistusjärjestystä. Ehdotus oli, että tuotantohalliin sijoitettaisiin keskeiselle paikalle näyttö, tussitaulu tai vastaava, johon yllättävät ja nopeaa reagointia edellyttävät muutokset voitaisiin kirjata. Ehdotuksen perusteluna oli, että näin toimimalla tieto tavoittaisi suunnilleen samaan aikaan kaikki, joihin se vaikuttaa. Näin voitaisiin taata tiedonkulku ja minimoida väärinkäsitykset.

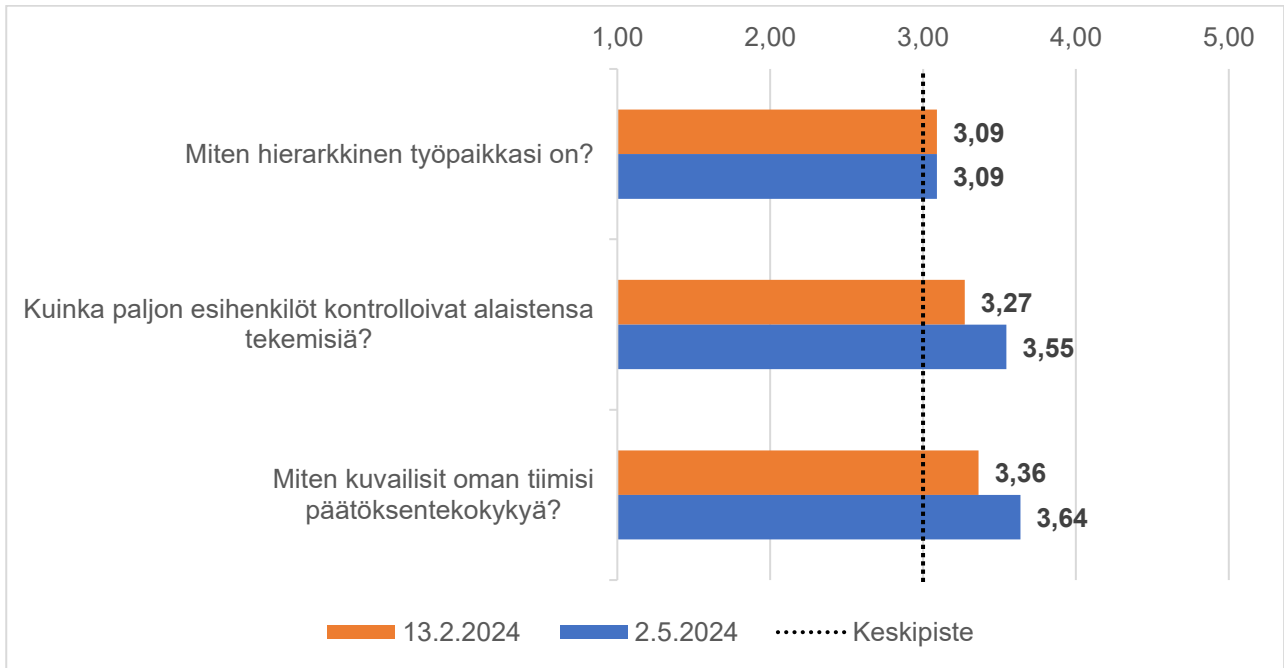
4.8 Kyselyjen tulokset

Tässä luvussa käsitellään ensin itseorganisoitumisen astetta ja koettua itseohjautuvuutta mittavien kyselyjen (liitteet 1 ja 2) tulokset. Ensimmäinen kysely toteutettiin 13.2.2024 ja loppukysely 2.5.2024. Kyselyt jaettiin paperilla. Niiden jälkeen käsitellään toisessa työpajassa ideoidun käytännön vaikuttavuuden mittaamista varten laaditut kyselyt (liitteet 4 ja 5), joiden otsikoksi annettiin tässä yhteydessä itsearviointilomake, tosin on todettava, että kyselyssä ei ollut kyse vain vastaajien omasta toiminnasta, vaan myös vastaajien työympäristöstään.

Aineiston luotettavuuden ja yleistettävyyden osalta on tärkeää huomioida, että vaikka vastausprosentti on ollut jokaisen kyselyn kohdalla ollut 100 %, vastaajien lukumäärä on ollut molempien kyselyn kohdalla sangen maltillinen; liitteiden 1 ja 2 itseohjautuvuuskyseleiden $n = 11$, ja liitteiden 4 ja 5 käytännekyselyn $n = 3$.

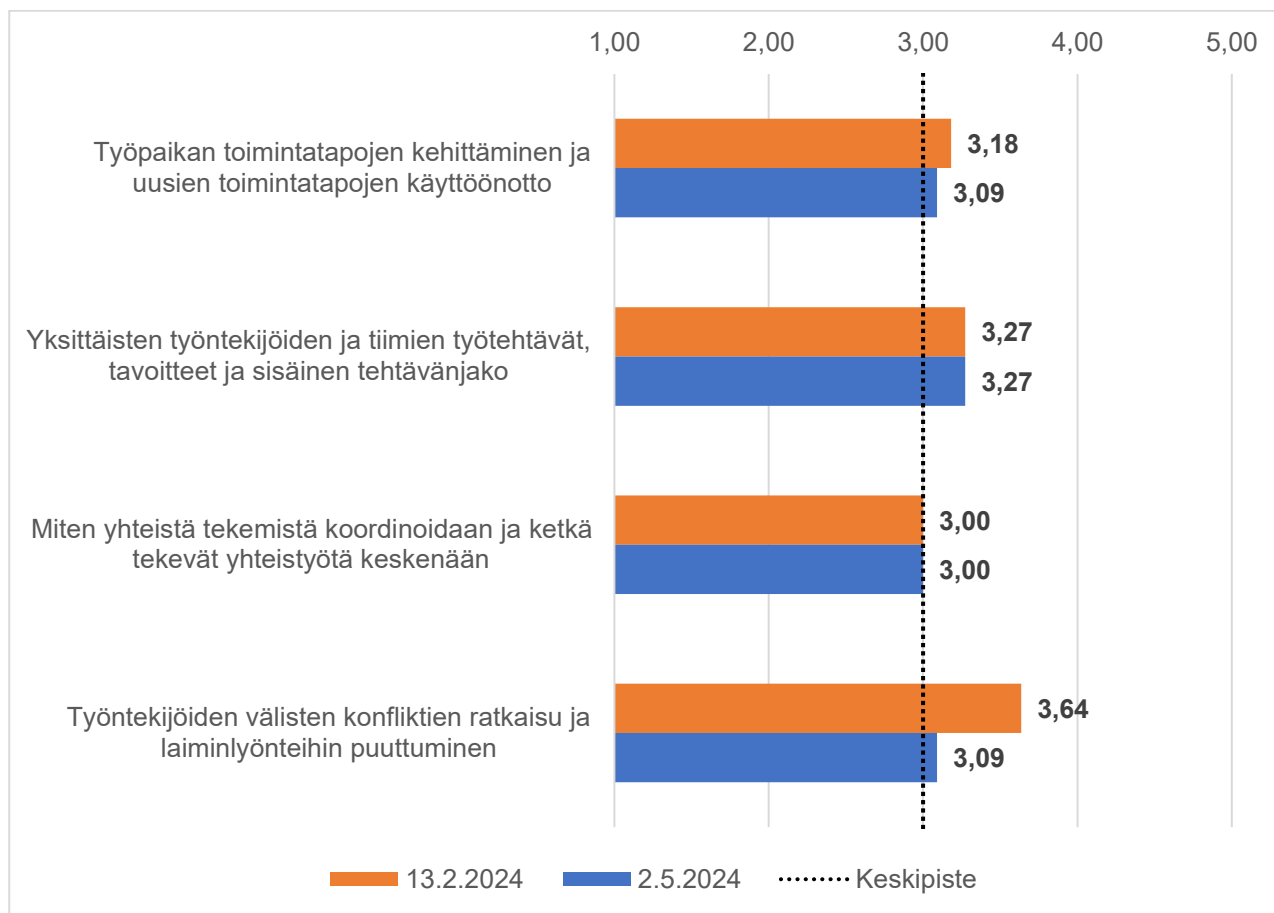
Itseohjautuvuuskyseleiden mittareille, pois lukien lopun kysymykselle siitä, haluaisiko vastaanottaja, että työpajoja pidetään myös jatkossa, on laskettu keskiarvot, ja tulokset on visualisoitu kuvissa 3–7. Vastaajien lukumäärän ollessa 11, yhden pisteen muutos näkyy keskiarvossa $\pm 0,0909\dots$ suuruusena muutoksena. Vastausten tarkempi hajonta on nähtävissä liitteessä 3.

Käytännekyselyjen erittäin pienen otoksen myötä niiden vastauksille ei ole laskettu keskiarvoa, vaan vastausten jakautuminen on esitetty taulukoissa 7–9.



Kuva 3. Yleinen itseorganisoitumisen aste, vastausten keskiarvot. 1: korkea, 5: matala (n = 11)

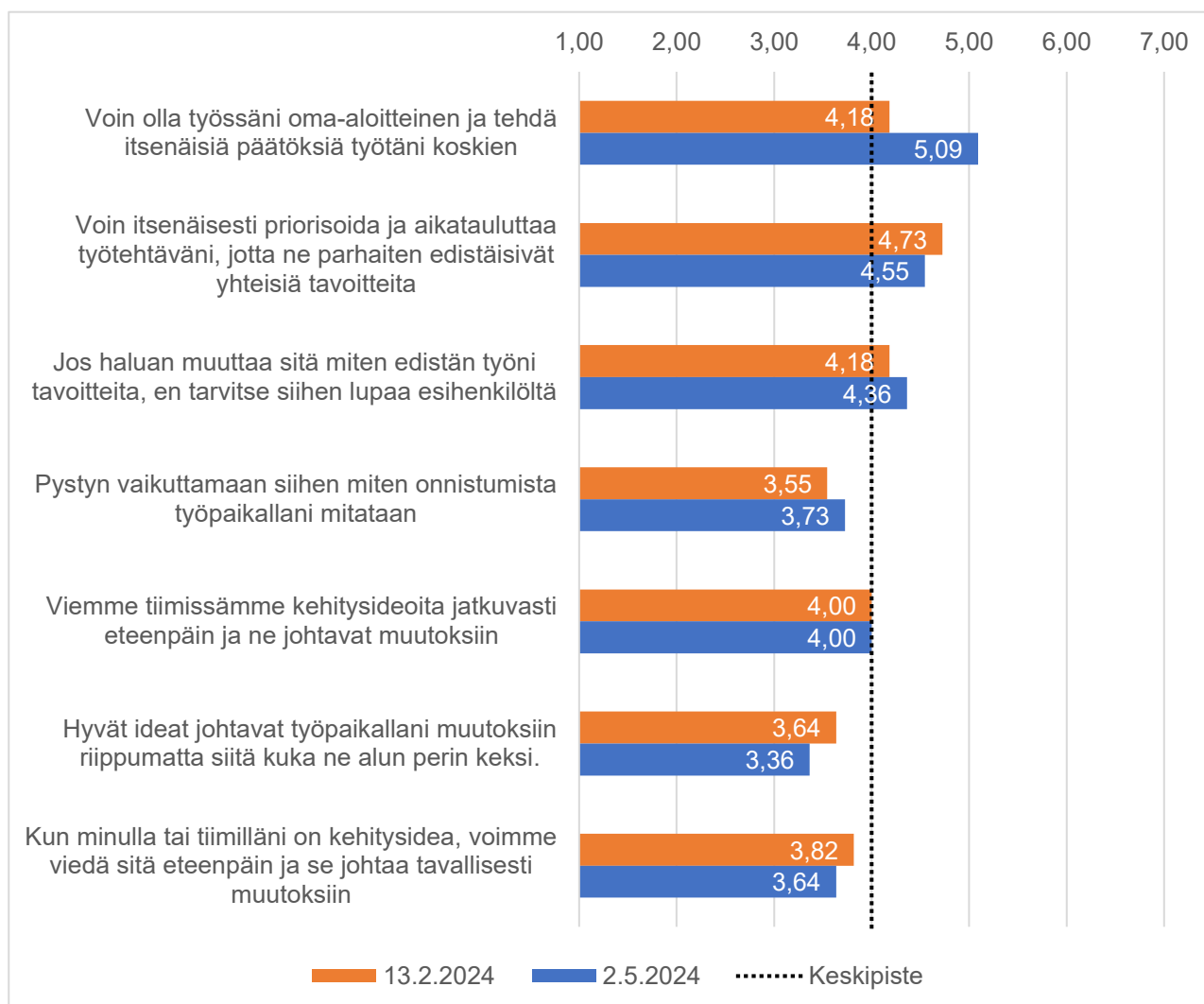
Ensimmäisen osion (kuva 3) väittämät käsittelivät organisaation yleistä itseorganisoitumisen tasoa. Tarkempi kuvaus kunkin väittämän arvojen ääripäistä on nähtävissä liitteinä 1 ja 2 olevissa itseohjautuvuuskyselyissä. Keskiarvojen perusteella organisaation voi todeta olevan ennemminkin jonkin verran hierarkkinen kuin itseorganisoituva. Mielenkiintoista kyllä, toisen ja kolmannen väittämän keskiarvojen muutokset antavat ymmärtää, että organisaation itseorganisoitumisen taso olisi laskeutunut aavistuksen lähtötilanteeseen verrattuna.



Kuva 4. Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi?

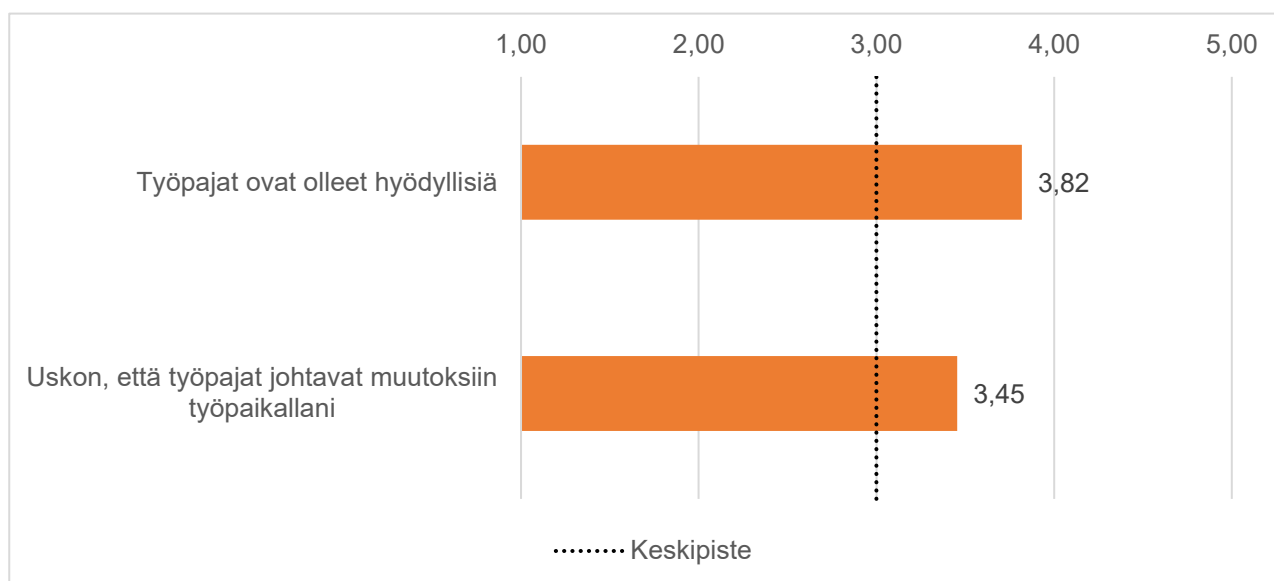
Vastausten keskiarvot. 1: Kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien 5: Vain ylin johto (n = 11)

Toinen osio käsitteli itseorganisoitumista tiettyjen työtehtävien osalta. Vastausten keskiarvot on esitetty kuvassa 4, pienemmän arvon tarkoittaessa, että kaikilla on mahdollisuus osallistua esitetyistä asioista päättämiseen ja suuremman arvon sitä, että vain ylin johto päättää kyseessä olevasta asiasta. Merkittävin huomio on, että viimeisen väittämän, joka käsittelee työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisua ja laiminlyönteihin puuttumista, keskiarvo oli loppukyselyssä muuttunut melko paljon, arvosta 3,64 arvoon 3,09 (-15,1 %), eli lähemmäs itseorganisoitumista, sijoittuen arvojen keskipaikkeille.



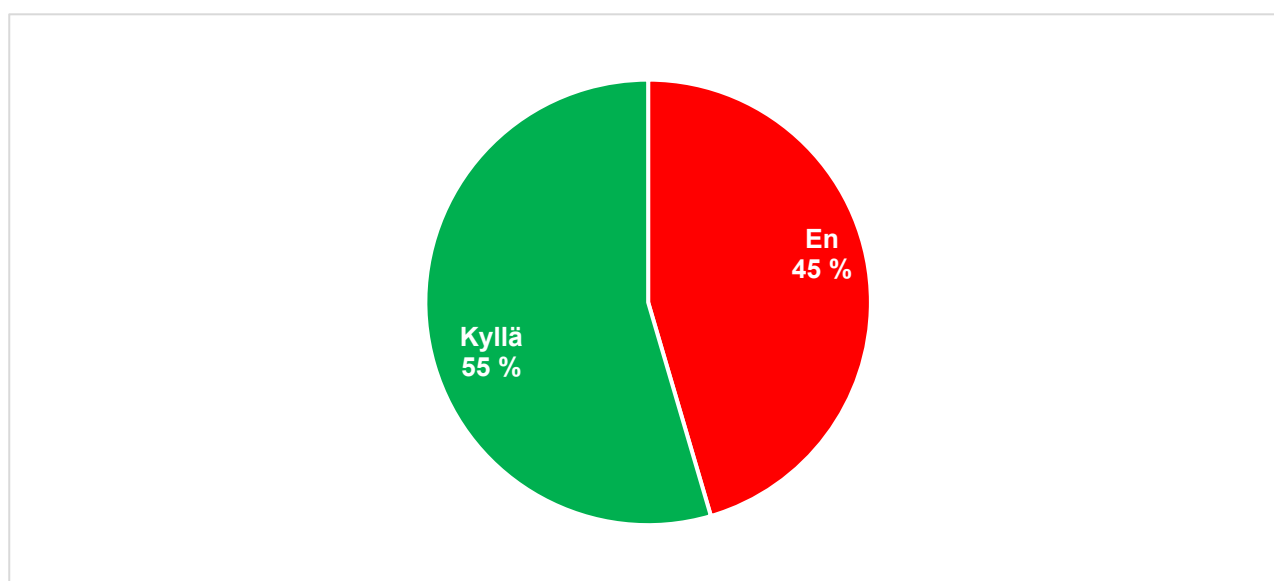
Kuva 5. Työntekijän kokema itseohjautuvuus, vastausten keskiarvot. 1: täysin eri mieltä 7: täysin samaa mieltä (n = 11)

Kolmannessa osiossa selvitettiin työntekijöiden kokemaa itseohjautuvuuden tasoa. Vastausten keskiarvot on esitetty kuvassa 5. Käyttäen Martelan ja muiden (2021, 38) ryhmittelyä; ensimmäiset kolme väittämää liittyvät työn tekemisen oikeuksiin. Tällä osa-alueella vastaukset ovat painottuneet aavistuksen koetun itseohjautuvuuden puolelle. Työn johtamisen osalta tämän työn yhteydessä esitettiin vain yksi, yllä olevan listan neljäs väittämä liittyen onnistumisen mittaamiseen. Tässä kohdalla vastaukset eivät puoltaneet koettua itseohjautuvuutta. Viimeiset kolme väittämää liittyivät organisaation kehittämisen oikeuksiin, joiden kohdalla vastaajat eivät myöskään kokeneet juurikaan itseohjautuvuutta. Olennainen muutos keskiarvossa on nähtävissä lähinnä oma-aloitteisuutta ja omaan työhön liittyviä päätöksiä koskevan väittämän kohdalla, muutoksen ollessa 21,8 %, eli koettu itseohjautuvuus on noussut lähtötilanteeseen verrattuna.



Kuva 6. Työpajojen koettu hyödyllisyys, 1: Täysin eri mieltä 5: Täysin samaa mieltä, vastausten keskiarvot (n = 11)

Tässä osiossa (kuva 6) selvitettiin vastaajien näkemystä siitä, olivatko he kokeneet työpajat hyödyllisiksi ja uskoivatko he niiden johtavan muutoksiin työpaikalla. Keskiarvojen perusteella voidaan sanallisesti ilmaista, että työpajat oli koettu jossain määrin hyödyllisiksi, ja että vastaajat olivat ainakin hieman sitä mieltä, että työpajat johtavat muutoksiin.



Kuva 7. Haluaisitko, että työpajoja pidetään myös jatkossa? Kyllä/en (n = 11)

Koetusta työpajojen hyödyllisyydestä ja jonkinasteisesta uskosta muutoksiin (kuva 6) huolimatta kannanotot siihen, haluttaisiinko työpajoja pitää myös jatkossa (kuva 7), jakautuivat lähes tasan kyllä/ei-vastausten kesken. Tämän ristiriidan takana voi spekuloida olevan erilaisia seikkoja; työpajoja pidettäessä oli esimerkiksi havaittavissa, että osalle (selvä vähemmistö) tilanne oli selvästi vaikea kielimuurin takia, johtaen vaikeuksiin ymmärtää käsiteltävää sisältöä sekä heikkoon ulosantiin osallistumisen näkökulmasta. Toisten asennoitumista työpajojen aikana taas saattoi pitää passiivisena, johon voi ajatella vaikuttaneen osaltaan sen, ettei organisaatiossa ollut (osallistujien kertoman mukaan) koskaan ennen pidetty vastaavia tilaisuuksia tai, kuten eräs ilmaisi tauon aikana, ettei mielipidettä ole tavattu kysellä työntekijöiltä.

Vastauksia loppukyselyn avoimen palautteen kohtaan ei saatu.

Taulukoissa 7–9 on esitetty vastausjakauma 2. työpajan (luku 4.5) myötä kokeiluun otetun käytännön osalta. 7.3.2024 kartoitettiin lähtötilannetta, ja 13.5.2024 pyrittiin selvittämään vaikuttavuutta. On syytä huomioida, että molemmissa tapauksissa vastaukset kirjattiin paperilomakkeelle, eikä vastaajia yksilöity, joten vastauksista ei voi päätellä, kenen tai keiden osalta tilanne on muuttunut.

Taulukko 7. Miten usein arvioit aihoiden loppuneen kesken vuorosi viimeisen kuukauden aikana (n = 3)

Miten usein arvioit aihoiden loppuneen kesken vuorosi viimeisen kuukauden aikana	7.3.2024	13.5.2024
Päivittäin		
Useita kertoja viikossa	1	
Noin kerran viikossa	1	1
Harvemmin	1	2
Ei koskaan		

Taulukossa 7 esitettyjen vastausten perusteella voi todeta, että muutosta on tapahtunut parempaan suuntaan. Kokonaisuuden tarkastelu on olennaista, sillä jo se, etteivät aihiot ole kenenkään mielestä loppuneet kuin noin kerran viikossa, on selkeä parannus tilanteeseen, jossa vastaava on käynyt useita kertoja viikossa yhden vastaajan kohdalla. Tätä kysymystä seurasi avoin kysymys, johon saadut vastaukset on luetteloitu alle:

Vapaamuotoinen arviosi siitä, minkä takia aihiot ovat loppuneet kesken:

- ”Informaatio ei kulje seuraavalle vuorolle”
- ”Aihoiden riittävyyden ennakoimattomuus”
- ”Kommunikaation puute tai tieto unohtunut”

Annetut sanalliset vastaukset puoltavat 4. työpajassa (luku 4.7) esitettyä tiedonkulun kehittämistä.

Taulukko 8. Jos aihiot loppuivat kesken vuorosi, miten selvää sinulle oli, mitä sinun tulisi vaihtoehtoisesti tehdä (n = 3)

Jos aihiot loppuivat kesken vuorosi, miten selvää sinulle oli, mitä sinun tulisi vaihtoehtoisesti tehdä	7.3.2024	13.5.2024
Ei lainkaan selvää		
Melko selvää	2	3
Täysin selvää	1	

Taulukossa 8 on nähtävillä vastaajien näkemys siitä, miten selvää heille oli, miten toimia tilanteessa, jossa aihiot loppuvat kesken vuoron, jolloin tulisi pystyä vaihtamaan käsiteltäviä tuotteita. Vaikka vastausten perusteella tilanne näyttää olevan huonompaan päin, ei asia ole niin yksiselitteinen: koska kyseessä oleva tuotantoprosessi on vain osa kokonaisuutta ja tuotannon tilanne vaihtelee, vastausten antamisen ajankohdan voi tulkita vaikuttavan saatuihin vastauksiin. Tämän väittämän yhteydessä olleeseen avoimeen kysymykseen ei saatu yhtään vastauksia.

Käytännössä vastauksista voi kuitenkin tulkita, että, kuten edellä aihioiden loppumista käsiteltäessä, tiedonkulun kehittäminen on aiheellista; ilman tietoa on varsin vaikea tietää, mitä tulisi tehdä.

Taulukko 9. Missä määrin arvioisit tussitaulun käyttöönoton vaikuttaneen tilanteeseen (n = 3)

Missä määrin arvioisit tussitaulun käyttöönoton vaikuttaneen tilanteeseen	13.5.2024
Ei lainkaan	
Melko vähän	1
Jossain määrin	2
Melko paljon	
Erittäin paljon	

Lopuksi taulukossa 9 on esitetty vastaajien arvio siitä, miten käytänne, nk. "tussitaulu", on vaikuttanut. Vastausten perusteella käytänne kaipaa joko kehittämistä tai asiaa tulisi lähestyä eri näkökulmasta. Koska vastauksia ei saatu avoimeen kysymykseen "Jos muutosta on tapahtunut, eikä tussitaululla ollut vaikutusta, mistä arvioit muutoksen johtuneen?", voi olla aiheellista haastatella vastaajia tarkemman käsityksen saamiseksi.

5 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, mitä itseohjautuvia käytänteitä perinteisesti johdettu organisaatio voisi ottaa käyttöön. Kehitystyön menetelmäksi oli valittu toimintatutkimus. Kantava ajatus oli alusta alkaen, että yrityksen henkilöstö tuottaisi itse kokeiluun otettavia käytänteitä sen sijaan, että käytänteet tulisivat annettuina. Tämä näkökulma perustui kolmeen oletukseen: 1) mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön parantaa todennäköisyyttä hyväksyä kehitysehdotukset (ks. luku 3.1), tässä tapauksessa käytänteet, 2) työntekijöillä itsellään lienee selkeä käsitys siitä, millaiset käytänteet voisivat olla hyödyllisiä (esim. Kostamo ym. 2020, 8) ja 3) työntekijöillä on potentiaalia huolehtia myös sellaisista tehtävistä, joita (lähi)johto on hoitanut (esim. Larjovuori ym. 2021, 53–56).

Kanasen mukaan (2014, 137) toimintatutkimuksen tuloksia tulee arvioida suhteuttamalla ne työn tavoitteisiin. Hänen mukaansa tutkimuksen voidaan katsoa olevan onnistunut, jos ongelman vaikutuksia on saatu pienennettyä tai jos se on onnistuttu poistamaan.

Tämän työn tavoitteena ei ollut ongelmanratkaisu, vaan kyse oli kehitystyöstä. Jos tavoitteen saavuttamista arvioidaan siitä näkökulmasta, saiko yhteisö tuotettua itse- tai yhteisöohjautuvia käytänteitä, voidaan todeta, että tavoite saavutettiin.

Toimintatutkimusten tapauksessa mitattuja tuloksia arvioitaessa tarvitaan Kanasan mukaan yleensä ennen-jälkeen-mittausta; olennaista on, että mittareilla mitataan *muutosta*, jolla voidaan toimintatutkimuksen yhteydessä tarkoittaa asenteiden muuttumista tai oppimista (Kananen 2014, 137). Tämän työn yhteydessä oli toteutettu kaksi kyselyä. Ensimmäisellä mitattiin vastaajien käsitystä yrityksen itseorganisoitumisen asteesta sekä heidän kokemaansa itseohjautuvuutta toimintatutkimuksen alussa ja lopussa (liitteet 1 ja 2, perustuen Martelan ja muiden (2021, 36–38) kyselyyn) ja toisella yksittäisen käytänteen kohdalla lähtöasetelmaa (liite 4) ja myöhemmin käytänteen vaikuttavuutta (liite 5). Mittarit olivat pääosin kvantitatiivisia, pois lukien liitteiden 4 ja 5 avoimet kysymykset. Kyselyjen tulokset on esitelty luvussa 4.8.

Kvantitatiivisten kyselyiden mittausten luotettavuutta arvioidessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tiivistäen sitä, mitataanko sitä asiaa mitä oli tarkoitus mitata, ja reliabiliteetilla ilmaistaan mittauksen tarkkuutta. Validiteetti liittyy ennen kaikkea sisältöön ja on siten pääasiallinen arviointikriteeri; jos mitataan väärää asiaa, ei reliabiliteetti ole olennaista (Vehkalahti 2019, 40–41). Tämän työn yhteydessä olennaista oli, kuten Kananen (2014, 137) toteaa, muutoksen mittaaminen.

Vehkalahti (2019, 117) suosittelee mittauksen keskivirheen käyttöä ilmaisemaan mittauksen tarkkuutta eli reliabiliteettia. Hän selventää:

“Jos raportoidaan vain, että ”reliabiliteetti on 0.75”, voidaan päätellä, että neljännes mitta-asteikon vaihtelusta johtuu mittausvirheestä. Mittaustarkkuudesta saadaan parempi käsitys, kun todetaan, että ”mittauksen keskivirhe on 0.5”. Tällöin on perusteltua puhua noin ykkösen suuruista eroista. Pienemmät erot mahtuvat virhemarginaaliin, joten niistä ei kannata tehdä numeroa.” (Vehkalahti, 2019, 117).

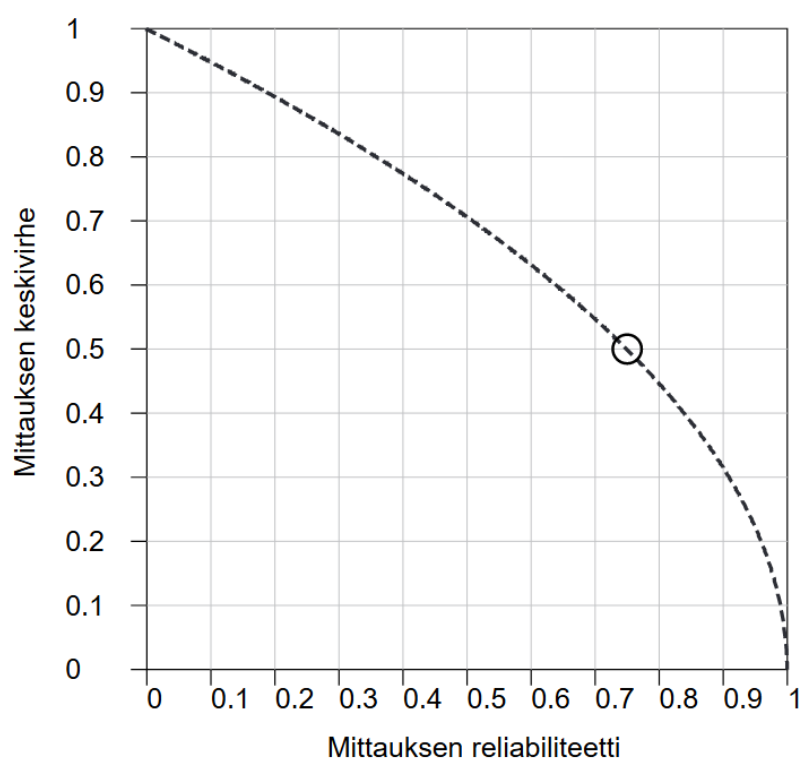
Itseohjautuvuuskyselyjen mittareiden keskiarvot sekä keskivirheet alku- ja loppukyselyissä on esitetty taulukossa 10. Alhaisempi keskivirhe indikoi korkeampaa reliabiliteettia ja, kuten Vehkalahti (2019, 117) tulkitsee, keskivirheen ollessa alle 0,5, erot mahtuvat virhemarginaaliin.

Taulukko 10. Itseohjautuvuuskyselyjen mittareiden keskiarvot ja keskivirheet (n = 11)

	13.2.2024 keskiarvo	13.2.2024 keskivirhe	2.5.2024 keskiarvo	2.5.2024 keskivirhe
Miten hierarkkinen työpaikkasi on?	3,09	0,25	3,09	0,21
Kuinka paljon esihenkilöt kontrolloivat alaistensa tekemisiä?	3,27	0,24	3,55	0,28
Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?	3,36	0,24	3,64	0,20
Työpaikan toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto	3,18	0,26	3,09	0,25
Yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtävät, tavoitteet ja sisäinen tehtävänjako	3,27	0,27	3,27	0,27
Miten yhteistä tekemistä koordinoidaan ja ketkä tekevät yhteistyötä keskenään	3,00	0,27	3,00	0,27
Työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu ja laininlyönteihin puuttuminen	3,64	0,24	3,09	0,31
Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien	4,18	0,38	5,09	0,51
Voin itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäväni, jotta ne parhaiten edistäisivät yhteisiä tavoitteita	4,73	0,38	4,55	0,53
Jos haluan muuttaa sitä miten edistän työni tavoitteita, en tarvitse siihen lupaa esihenkilöltä	4,18	0,52	4,36	0,49
Pystyn vaikuttamaan siihen miten onnistumista työpaikallani mitataan	3,55	0,37	3,73	0,43
Viemme tiimissämme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin	4,00	0,43	4,00	0,50
Hyvät ideat johtavat työpaikallani muutoksiin riippumatta siitä kuka ne alun perin keksi.	3,64	0,34	3,36	0,39
Kun minulla tai tiimilläni on kehitysidea, voimme viedä sitä eteenpäin ja se johtaa tavallisesti muutoksiin	3,82	0,60	3,64	0,54
Työpajat ovat olleet hyödyllisiä	-	-	3,82	0,23

	13.2.2024 keskiarvo	13.2.2024 keskivirhe	2.5.2024 keskiarvo	2.5.2024 keskivirhe
Uskon, että työpajat johtavat muutoksiin työpaikallani	-	-	3,45	0,28
Haluaisitko, että työpajoja pidetään myös jatkossa (kyllä/en)	-	-	0,55	0,16

Taulukossa 10 esitettyjä keskivirheitä voi suhteuttaa reliabiliteettiin Vehkalahten (2019, 118) laatiman kaavion (kuva 8) avulla. Kaavio on tuotettu Vehkalahten mukaan ”mittauskehikkoon sisältyvällä reliabiliteetin arviointimenetelmällä, joka huomioi mittausmallin ja mitta-asteikon moniulotteisuuden”. Mainittua arviointimenetelmää ei valitettavasti saatu käyttöön tätä työtä varten, mikä esti laskemasta reliabiliteettilukemia suoraan taulukkoon.



Kuva 8. Kaavio mittauksen reliabiliteetista ja keskivirheestä (Vehkalahti, 2019, 118) CC BY 4.0 -lisenssillä (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

5.1 Mitkä olivat päätulokset tai -tuotokset?

Päätulokset ja -tuotokset olivat yhteisön tuottamat ehdotukset/käytänteet sekä kyselyistä saadut vastaukset. Kanasen (2014, 135) mukaan toimintatutkimuksen tulosten pätevyys on sidottu kyseiseen toimintatutkimukseen ja lisää, ettei siirrettävyys ole laadullisen tutkimuksen tavoite. Toimintatutkimuksella ei Kanasen mukaan myöskään pyritä yleistettävyyteen.

Toteuttamisen foorumina toimineiden työpajojen aikana yhteisö tuotti kaiken kaikkiaan 11 ehdotusta. Osa työpajoissa ehdotetuista käytänteistä otettiin organisaatiossa käyttöön toimintatutkimuksen aikana, osa taas vaatii organisaatiolta tarkempaa tarkastelua ja mahdollisesti jatkokehittämistä ennen kuin niitä voi ottaa käyttöön. Taulukossa 11 on esitetty lyhyesti työpajoissa tuotetut ehdotukset, tarkempi kuvaus kustakin ehdotuksesta on nähtävissä työpajoja käsittelevissä luvuissa (4.4.–4.7.) Taulukossa näkyvät työpajanumerot näyttävät, minkä työpajan raportoinnissa ehdotuksesta on kirjoitettu tarkemmin.

Taulukko 11. Työpajoissa tuotetut ja käsitellyt ehdotukset

Työpaja #	Ehdotus	Tilanne
1	Viikkotyölistojen käyttöön palaaminen	Käyttönottovaiheessa oleva tietojärjestelmä toiminee mahdollistajana.
1	Säännöllisen huollon toteuttaminen kaikille tuotannon laitteille	Vaatii jatkokäsittelyä.
1	Työnjohdon keskinäisen tiedonkulun parantaminen	Käyttönottovaiheessa oleva tietojärjestelmä parantanee tiedonkulkua. Ei välttämättä itsessään riitä, saattaa vaatia jatkokehitystä.
1	Asianosaisten ottaminen mukaan, kun työympäristöä suunnitellaan	Vaatii jatkokäsittelyä.
2	”Tussitaulu” eli tiedonkulun parantaminen organisaation sisällä erään prosessin osalta	Viettiin käyttöön toimintatutkimuksen aikana, vaikuttavuutta mitattu kyselyillä.
3	Pienten korjausten tekeminen omatoimisesti	Vaatii jatkokäsittelyä.
3	Pienten parannusten tekeminen omatoimisesti	Vaatii jatkokäsittelyä.
3	Poissaoloilmoituskäytännön parantaminen – joustavampi menettely	Viettiin käyttöön toimintatutkimuksen aikana.
4	Poissaoloilmoitusmenettelyn sujuvoittaminen entisestään	Viettiin käyttöön toimintatutkimuksen aikana.
4	Sisäisen järjestyksen ylläpito	Vaatii jatkokäsittelyä.
4	Tiedonkulun kehittäminen	Vaatii jatkokäsittelyä.

Myös työpajoja, joissa ehdotukset tuotettiin, voisi luonnehtia yhteisöohjautuvaksi käytänteeksi, jos niitä pidettäisiin organisaatiossa säännöllisesti, esimerkiksi joka 2. tai 3. kuukausi.

5.2 Mitä johtopäätöksiä voi tulosten perusteella tehdä?

Pelkkä ideoiden lukumäärä ei kerro kovinkaan paljoa; voi toki todeta, että hierarkkisessa organisaatiossa, jossa ei ole aiemmin pidetty työpajoja, yhteisö voi hyvinkin tuottaa yhteisöohjautuvia käytänteitä (ja muita ehdotuksia). Mutta pelkästään tämä, tai ideoiden lukumäärä, eivät vielä

korreloi ehdotusten merkityksellisyyden kanssa. Merkityksellisyyden taas voi katsoa nousevan siitä organisaatiosta ja sen jäsenistä, jotka olivat osallisina toimintatutkimuksessa.

5.3 Miten tuloksia voi hyödyntää tai soveltaa käytäntöön?

Yhteisön tuottamia käytänteitä vietiin suoraan käyttöön kohdeorganisaatiossa. Ehdotukset, jotka vaativat vielä jatkokäsittelyä, voivat toimia organisaatiossa lähtökohtana jatkokehitykselle.

5.4 Missä onnistuttiin?

Toimintatutkimuksen aikana onnistuttiin tuottamaan yhteisöllisesti käytänteitä. Työpajatyöskentely sujui melko hyvin huolimatta fasilitoijan kokemattomuudesta. Työpajatyöskentelyn voi katsoa mukailleen Martelan ja muiden (2021, 31) ehdottamia pienimuotoisia kokeiluja.

5.5 Mitkä olivat mahdolliset ongelmat ja epäonnistumiset, miten ne ratkaistiin?

Erityisesti mittaaminen osoittautui haastavaksi. Toimintatutkimuksen kesto, noin kolme kuukautta, ei näyttänyt tuottavan vielä sellaisia muutoksia, joita olisi voitu mitata luotettavasti. Mittaamista vaikeutti osaltaan myös se, että yhteisön oli tarkoitus tuottaa kokeiluun otettavia ehdotuksia varten mittarit. Kirjallisuudessa mittarien huolelliselle laatumiselle annetaan merkittävästi painoarvoa. Hybridimalli, jossa yhteisö tuottaa käytänteet ja toimintatutkimuksen toteuttaja mittarit, voisi olla harkinnan arvoinen.

Osan käytänteistä mittaaminen oli jo lähtökohtaisesti vähintäänkin haastavaa. Tarkastellaan esimerkiksi ehdotuksia *pienten parannusten tekeminen omatoimisesti ja asianosaisten ottaminen mukaan, kun työympäristöä suunnitellaan*. Molempia voidaan pitää subjektiivisesti merkittävänä ja kannatettavina käytänteinä, ja oletettavasti myös organisaation kannalta järkevinä. Mutta miten kumpaakaan voi mitata mielekkäällä, luotettavalla ja merkittävällä tavalla? Yksi vaihtoehto voisi olla kontrolliryhmien käyttö, mikä ei ollut kohdeorganisaation pienen koon vuoksi mahdollista. Toinen näkökulma on yksinkertaisesti asian kysyminen, joka on mm. Kanasen (2014, 61) mukaan helppo, mutta epäluotettava tapa arvioida tuloksia. Toisaalta Kananen on myös retorisesti todennut ”Eikö lopputulos ratkaise?” (2014, 142).

5.6 Mitä kannattaisi tehdä toisin?

Työn aikana viitekehystä työstettiin samanaikaisesti toimintatutkimuksellisen osion kanssa. Peräkäinen toteutus olisi voinut mahdollistaa itseohjautuvuuden selkeyttämisen paremmin osallistujille.

Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan alkua- ja lopputilanteita hyödyntämällä kyselyitä (ks. luku 3.3). Tilastollisesta näkökulmasta molempien kyselyjen ongelmana oli hyvin pieni otos, joskin

vastausprosentti oli molempien kohdalla 100 %. Kyselyjen sijaan olisi ollut periaatteessa mahdollista toteuttaa 100 % kattavuudella haastatteluja ja, otosten ollessa melko maltillisia, haastattelut olisi voinut toteuttaa yksilötasolla, vaikkakin tällainen menettely olisi selvästi kyselyitä työläämpi.

Myös havainnointia olisi voinut käyttää tiedonkeruumenetelmänä: Kanasen (2014, 79) mukaan havainnointia voi hyödyntää toimintatutkimuksen alussa, interventiossa eli muutosta toteutettaessa sekä tuloksia arvioitaessa.

Työpajojen kesto, kaksi tuntia per työpaja, tuntui olevan sekä sopiva että aavistuksen rajoittava; osa osallistujista oli selvästi uupuneita jo kahden tunnin jälkeen, kun taas toiset vasta pääsivät vauhtiin. Sopivaan keston vaikuttanee monta tekijää, kuten käsiteltävä asia tai asiat ja osallistujien vireystila. Myös työpajojen välien olisi voinut olla hyvä olla pidempiä, esimerkiksi vähintään kuukausi. Näin olisi jäänyt paremmin aikaa kokeilla eri käytänteitä ja arvioida niiden vaikutuksia. Yksi mahdollisuus saada työ nopeasti käyntiin olisi ollut viedä yksi käytänne kokeiluun ennen työpajojen aloittamista.

5.7 Mitä jatkokehittämisideoita syntyi prosessin aikana?

Taulukossa 11 oli eritelty toimintatutkimuksen aikana syntyneitä ehdotuksia. Ne ehdotukset, joita ei saatu vietyä käyttöön tutkimuksen aikana, voivat toimia lähtökohtana jatkokehitykselle. Ehdotusten käsittelemättä jättäminen saattaisi antaa ristiriitaisen viestin yhteisölle, joka tuotti ne. Myös säännölliset työpajat on mahdollista viedä käytänteeksi sijoittamalla ne esim. organisaation vuosikelloon.

Työpajojen tai muun valitun kehitysmuodon antia voinee kohentaa huolehtimalla, että yhteisön jäsenillä on selkeä ja yhtenevä käsitys organisaation edun mukaisista tavoitteista; perinteinen tehokkuusajattelu lähtee usein siitä, että toiminta on tehokasta, kun kaikilla on kädet täynnä töitä, mikä voi toisaalta pitää paikkansa, jos kyse on yksilötason suoritteesta. Mutta keskinäisriippuvaisessa ympäristössä tulisi aina tarkastella kokonaisuutta, systeemiä, tai - yhteisöohjautuvuuden kontekstissa – tiimiä (esim. Bragg 2007, 3). Organisaation tavoitteita voisi myös pyrkiä edistämään ja kirjastamaan OKR-mallin avulla (esim. Sora & Hämäläinen 2022).

Mittaamisen näkökulmasta kohdeorganisaatiossa, tai miksei muuallakin, voisi soveltaa Salovaaran kuutta ehtoa (2020, 135–137), jotka oli esitelty lyhyesti taulukossa 2. Rakentamalla ehdoista eräänlaisen organisaation yhteisöohjautuvuuden tilaa havainnollistavan mitta-asteikon ja visualisoidulla sen (esim. säteittäinen kaavio), olisi helppo hahmottaa silmäyksellä, mihin suuntaan kehitys on kulkenut ja mihin kannattaisi panostaa.

5.8 Mitä sinä tai tiimi opitte prosessin aikana?

Kirjallisuuteen perehdyttäessä työn aikana nousi esille kysymys – mistä kirjallisuudessa mainitut käytänteet ovat saaneet alkunsa? Esimerkiksi Morning Starin käyttämiä yhteistyösopimuksia on Salovaaran (2020b) mukaan ollut suunnittelemassa yhtiön perustaja Chris Rufer. Olisi myös melko vaikea nähdä joidenkin luvussa 2.3 esitettyjen käytänteiden olevan yhteisöllisesti tuotettuja; esimerkiksi Nucorin soveltama alhaisemman peruspalkan ja bonuksen yhdistelmä ei vaikuta työntekijälähtöiseltä, elleivät sitten työntekijät ole poikkeuksellisen sitoutuneita organisaatioon. Olisiko aiheellisempaa siis puhua organisaatiosuunnittelusta? Reitzigin (2022) kirjan nimi itsessään puoltaa tällaista näkymää: ”A Guide to *Shaping* and *Leading* Organizations with Less Hierarchy”. Myös Buurtzorgin perustaja Jos de Blok toteaa tehneensä tiivistä yhteistyötä itseohjautuvuuteen perehtyneiden tahojen kanssa suunnitellessaan organisaationsa toimintamalleja (Vermeer & Wenting 2016, 3). Tämä näkymä on jokseenkin ristiriidassa sen kanssa, että yhteisö tuottaisi toimintamallit ja käytänteet (esim. Salovaara 2020, 9).

Lähteet

Bragg, S. M. 2007. Throughput Accounting. A Guide to Constraint Management. John Wiley & Sons. New Jersey.

Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. 1989. Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, 74, 4, s. 580–590. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>.

Dettmer, W. H. 2007. The Logical Thinking Process. A Systems Approach to Complex Problem Solving. ASQ Quality Press. Milwaukee.

Hamel, G. & Zanini, M. 2020. Humanocracy. Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M., Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M. (toim.). Toimintatutkimus: käytännön opas, s. 17–38. Vastapaino. Tampere.

HolacracyOne, 2024. The Management Framework for a Complex World. Break free from the artificial constraints of last century's management. Luettavissa: <https://www.holacracy.org/>. Luettu 28.3.2024.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. Luettu 30.4.2024.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla. Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Kauppakamari. Helsinki.

Itkonen, T. 1992. Käytäntö koostuu käytänteistä. Kielikello. Luettavissa: <https://kielikello.fi/kaytanta-koostuu-kaytanteista/>. Luettu 28.4.2024.

Kananen, M. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Kostamo, Vuori & Vääntinen. 2020. Itsehjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli, 29, 2, s. 7–13. Luettavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. Luettu 7.3.2024.

Laloux, F. & Wilber, K. 2014. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker. Saatavilla: <https://www.reinventingorganizations.com/pay-what-feels-right.html>

Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa: Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. URL: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/136622>. Luettu: 10.3.2024.

Launonen, R. 2021a. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Tammi. Helsinki.

Launonen, R. 2021b. Case: Favi. Nousu ja tuho - kuinka toimiva itseohjautuvuus luodaan ja tuhoaan. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen, s. 31–37. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Lewin, K. 1947. Group Decision and Social Change. Luettavissa: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf. Luettu 4.2.2024.

Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää 2014. URL: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>. Luettu: 20.3.2024.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 9–32. Alma Talent. Helsinki.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen, s. 11–18. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University. URL: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/107274>. Luettu: 10.1.2024.

Martela, F. 2023a. The Outsized Benefits of “Minimalist” Leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/12/the-outsized-benefits-of-minimalist-leadership>. Luettu: 14.1.2024.

- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M., & Vasalampi, K. Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologi*, 58, 04-06/2023, s. 305–323.
- Niinivuo, S. 20.12.2022 Työelämä | ”Työpaikallani ei saada mitään valmiiksi.” Itseohjautuvuudesta tuli ihanne, mutta pahimmillaan se tekee työnteosta kaaosta. 2022. Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>. Luettu: 17.12.2023.
- Nucor 2023. 2023 Annual Report. Luettavissa: https://investors.nucor.com/files/doc_financials/2024/ar/2023-nucor-annual-report.pdf. Luettu 4.5.2024.
- Nummi, P. 2016. *Beyond Brainstorming - Ideologue*. Grape People Finland. Helsinki.
- Nummi, P. 2022. *Ammattifasilitaattorin käsikirja*. Kirjapaino Bookcover Oy. Seinäjoki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. - 7 painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Reitzig, M. 2022. *Get better at flatter: a guide to shaping and leading organizations with less hierarchy*. Palgrave Macmillan. Cham, Switzerland.
- Rosenberg, M.B. 2002. *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Puddledancer Press. Encinitas, CA.
- Salovaara, P. 2017. Teoksessa Martela, F., & Jarenko, K (toim.). *Itseohjautuvuus. Miten organisoida tulevaisuudessa?* s. 49–78. Alma Talent. Helsinki.
- Salovaara, P. 2019. *Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä?* Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*, s. 96–122. Edita. Helsinki.
- Salovaara, P. 2020a. *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos. Helsinki.
- Salovaara, P. 2020b. *Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen*. *Työn tuuli*, 29, 2, s. 14–20. Luettavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. Luettu 7.3.2024.
- Saunders, M.N., Thornhill, A. & Lewis, P. 2019. *Research Methods for Business Students*. 8th Edition. Pearson Education Limited. Harlow. E-kirja. Luettu 29.10.2023.
- Soback, D. 2021. *Valmentava johtajuus*. Basam Books Oy. Helsinki.

Tampereen yliopisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Luettu 14.5.2024.

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

Vartiainen, M. 2020. Autonomia ja itseohjautuvuus – vapaus kahleista vai kahleissa? Työn tuuli, 29, 2, s. 4–6. Luettavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. Luettu 7.3.2024.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <http://doi.org/10.31885/9789515149817>. Luettu 14.5.2024.

Vermeer, A. & Wenting, B. 2016. Self-management: How it Does Work. Reed Business Information. Amsterdam.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, 19, 3, s. 348–372. URL: <https://doi.org/10.37455/tt.98465>. Luettu 6.12.2023

Vänni, K. 2018. Presenteeism among an Industrial Population. The development and validation of a presenteeism scale. Tampere University Press. Tampere.

Liitteet

Liite 1. Kysely itseohjautuvuudesta 13.2.2024

Seuraavat kysymykset pyrkivät kartoittamaan työpaikkasi yleistä hierarkkisuutta. Hierarkkisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti päätösvalta on keskitetty johdolle sen sijaan, että se jakautuisi tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken.

	1	2	3	4	5
Miten hierarkkinen työpaikkasi on? 1: Ei lainkaan hierarkkinen 5: Erittäin hierarkkinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuinka paljon esihenkilöt kontrolloivat alaistensa tekemisiä? 1: Eivät lainkaan 5: Jatkuvasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä? 1: Pystymme päättämään kaikesta itsenäisesti 5: Kaikki päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi:

Asteikko kaikissa:

1: Kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien

5: Vain ylin johto

	1	2	3	4	5
Työpaikan toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtävät, tavoitteet ja sisäinen tehtävänjako	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miten yhteistä tekemistä koordinoidaan ja ketkä tekevät yhteistyötä keskenään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu ja laiminlyönteihin puuttuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäväni, jotta ne parhaiten edistäisivät yhteisiä tavoitteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos haluan muuttaa sitä miten edistän työni tavoitteita, en tarvitse siihen lupaa esihenkilöltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn vaikuttamaan siihen miten onnistumista työpaikallani mitataan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viemme tiimissämme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvät ideat johtavat työpaikallani muutoksiin riippumatta siitä kuka ne alun perin keksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kun minulla tai tiimilläni on kehitysidea, voimme viedä sitä eteenpäin ja se johtaa tavallisesti muutoksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arvioi seuraavia väittämiä. Asteikko molemmissa:

1: Täysin eri mieltä

5: Täysin samaa mieltä

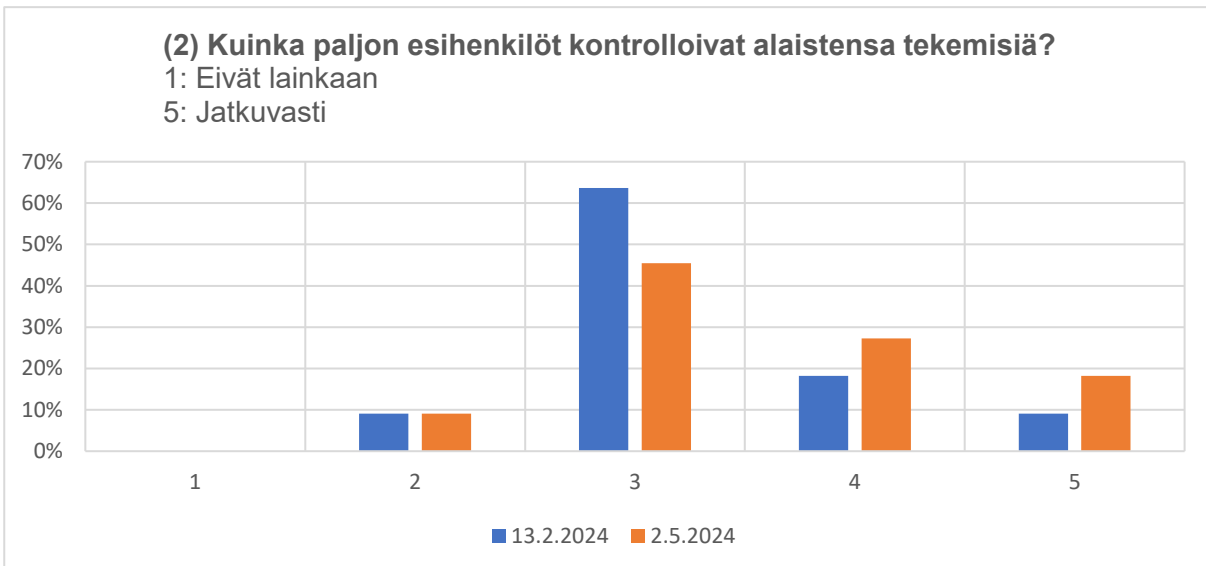
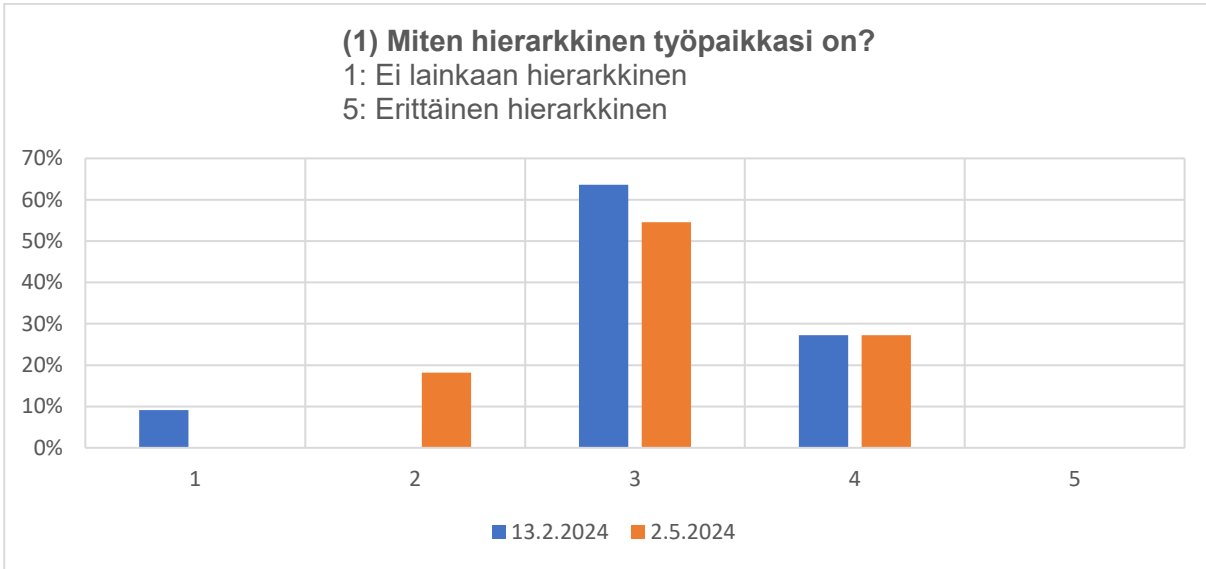
	1	2	1	2	3
Työpajat ovat olleet hyödyllisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uskon, että työpajat johtavat muutoksiin työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haluaisitko, että työpajoja pidetään myös jatkossa?

Kyllä En

Voit antaa myös avointa palautetta:

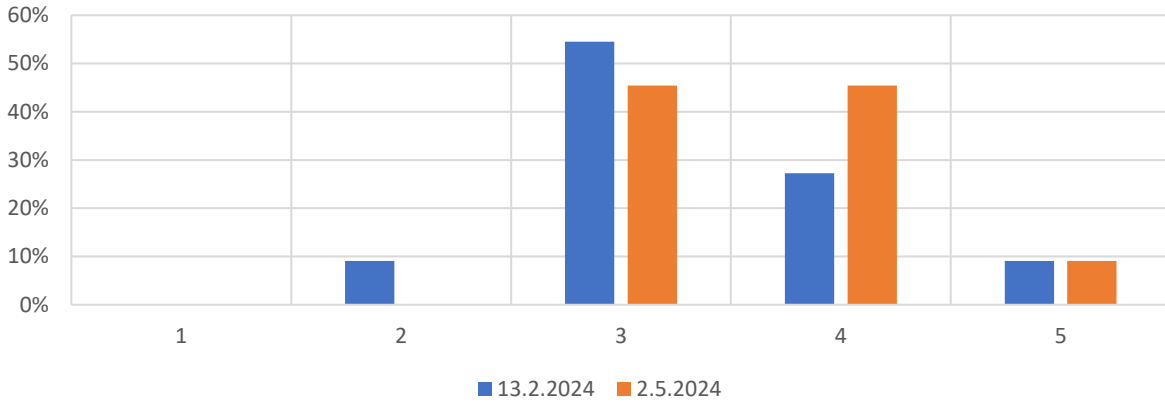
Kiitos vastauksistasi!

Liite 3. Itseohjautuvuuskyseilyiden tulokset

(3) Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?

1: Pystymme päättämään kaikesta itsenäisesti

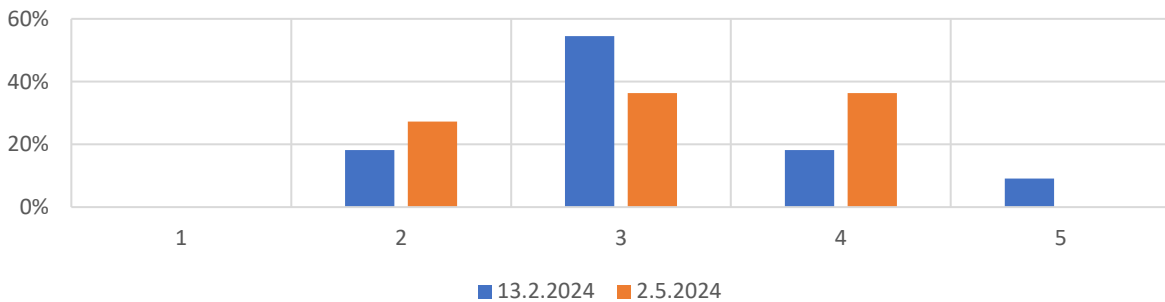
5: Kaikki päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa



Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi:

(4) Työpaikan toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto

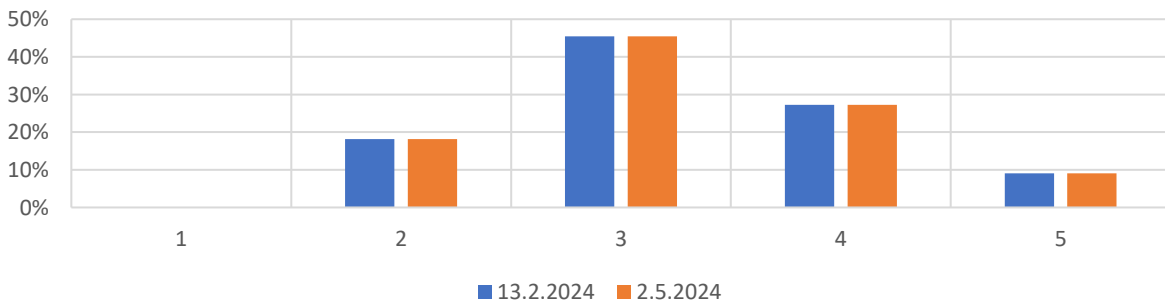
1: Kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien...5: Vain ylin johto



Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi:

(5) Yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtävät, tavoitteet ja sisäinen tehtävänjako

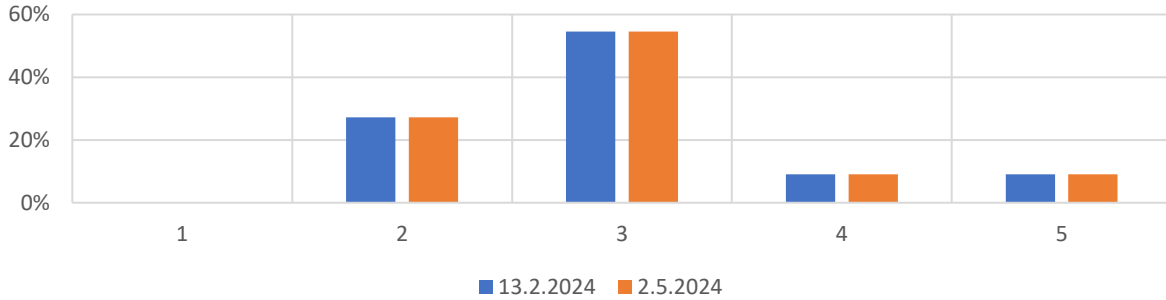
1: Kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien...5: Vain ylin johto



Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi:

(6) Miten yhteistä tekemistä koordinoidaan ja ketkä tekevät yhteistyötä keskenään

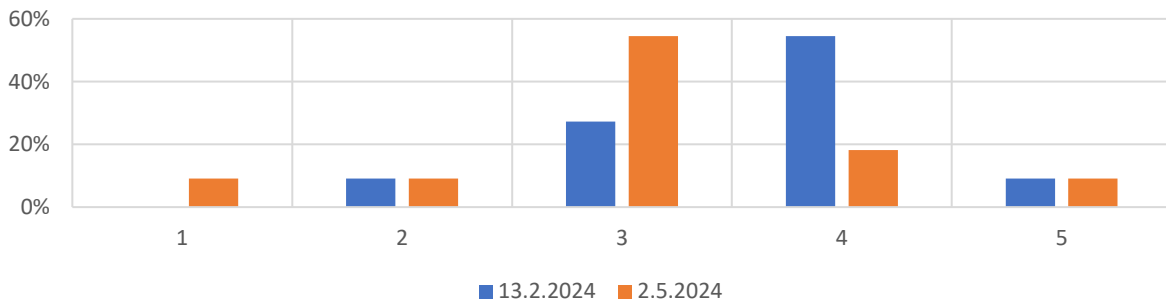
1: Kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien...5: Vain ylin johto



Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi:

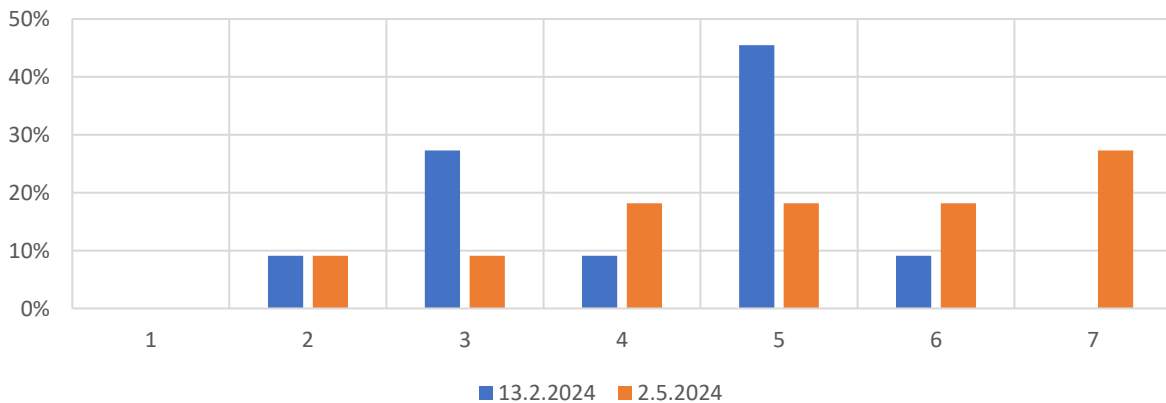
(7) Työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu ja laiminlyönteihin puuttuminen

1: Kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien...5: Vain ylin johto



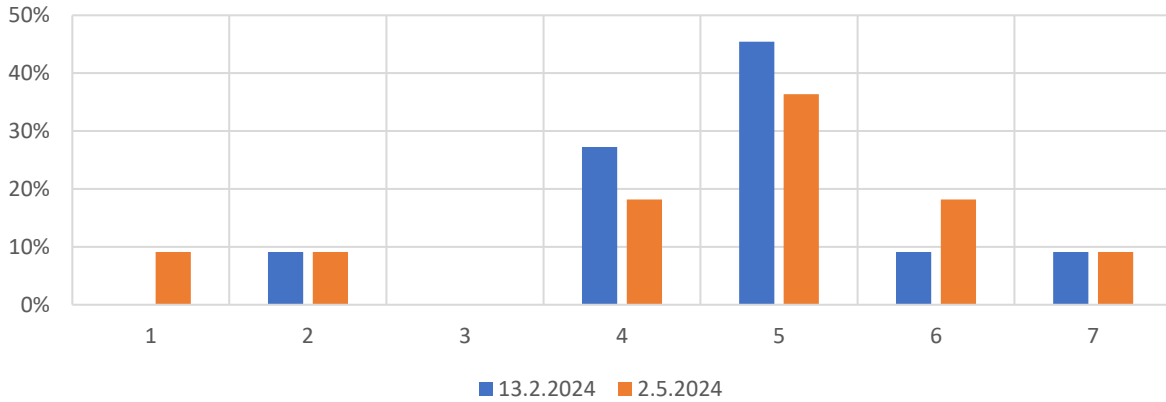
(8) Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien

1: Täysin eri mieltä...7: Täysin samaa mieltä



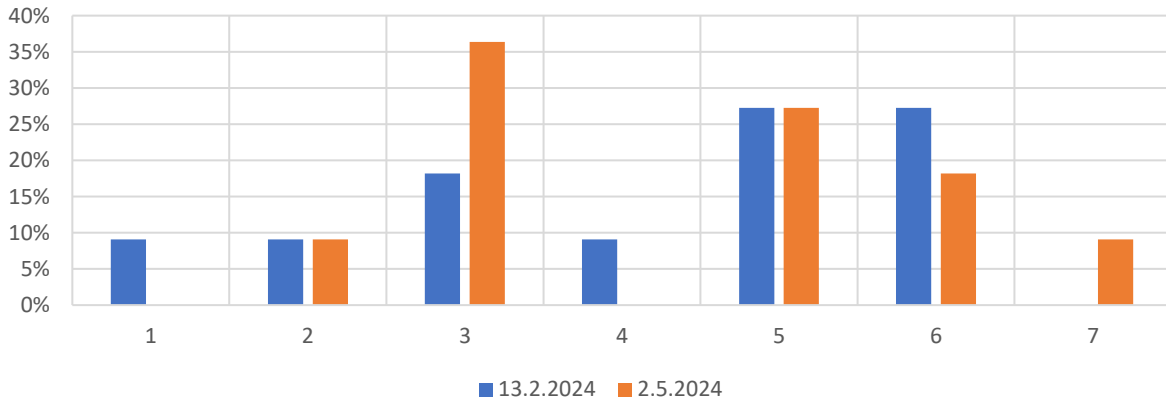
(9) Voin itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäväni, jotta ne parhaiten edistäisivät yhteisiä tavoitteita

1: Täysin eri mieltä...7: Täysin samaa mieltä



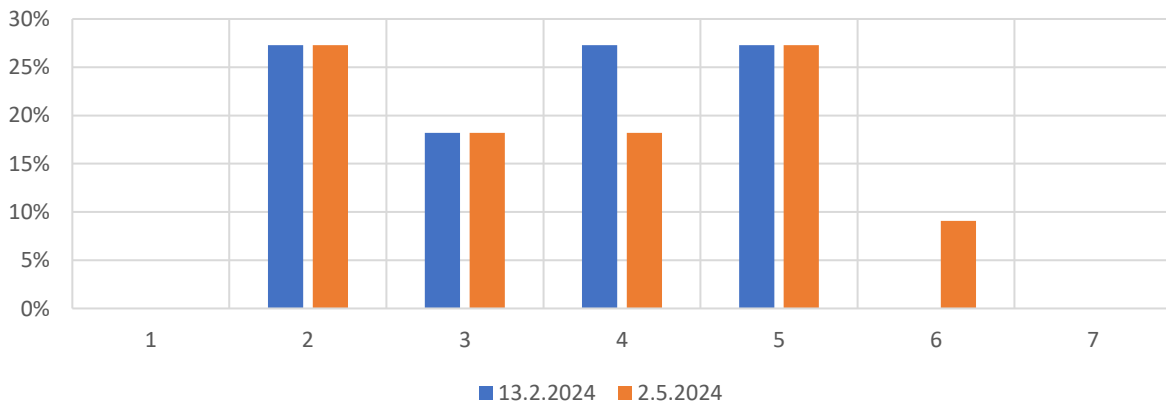
(10) Jos haluan muuttaa sitä miten edistän työni tavoitteita, en tarvitse siihen lupaa esimenkilöltä

1: Täysin eri mieltä...7: Täysin samaa mieltä



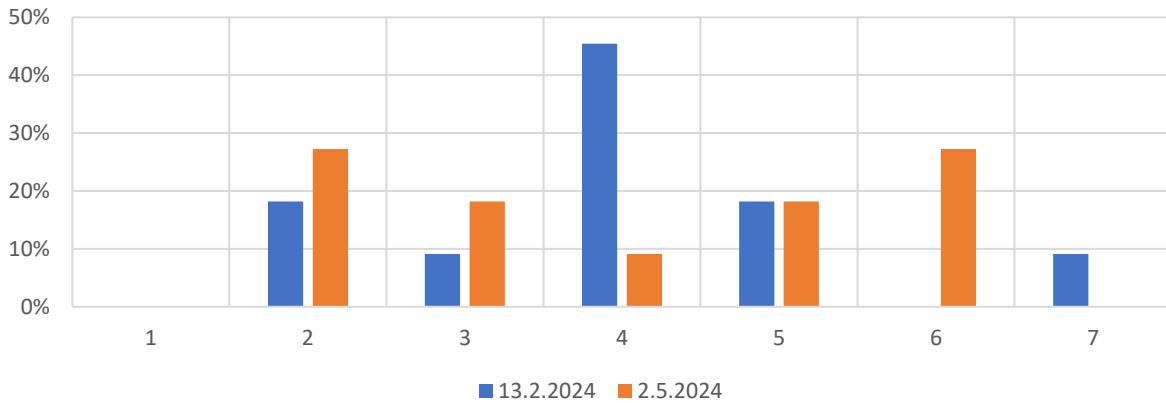
(11) Pystyn vaikuttamaan siihen miten onnistumista työpaikallani mitataan

1: Täysin eri mieltä...7: Täysin samaa mieltä



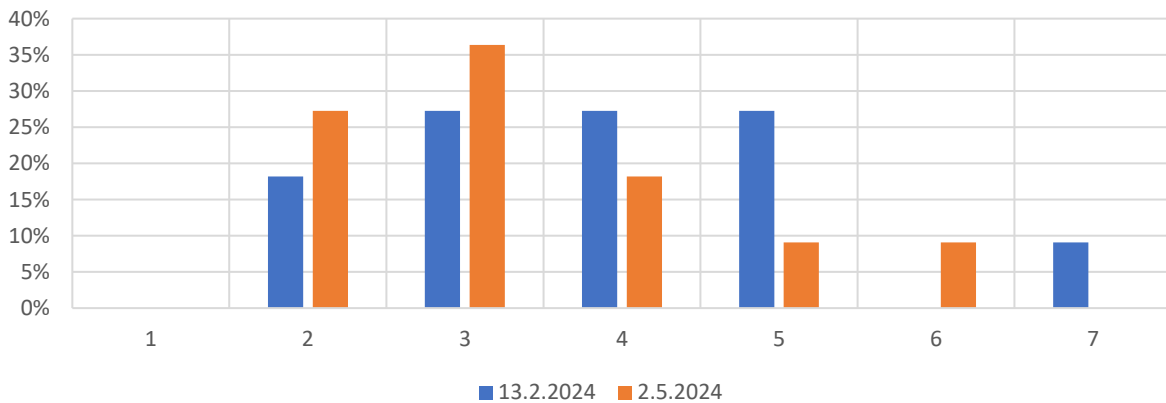
(12) Viemme tiimissämme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin

1: Täysin eri mieltä...7: Täysin samaa mieltä



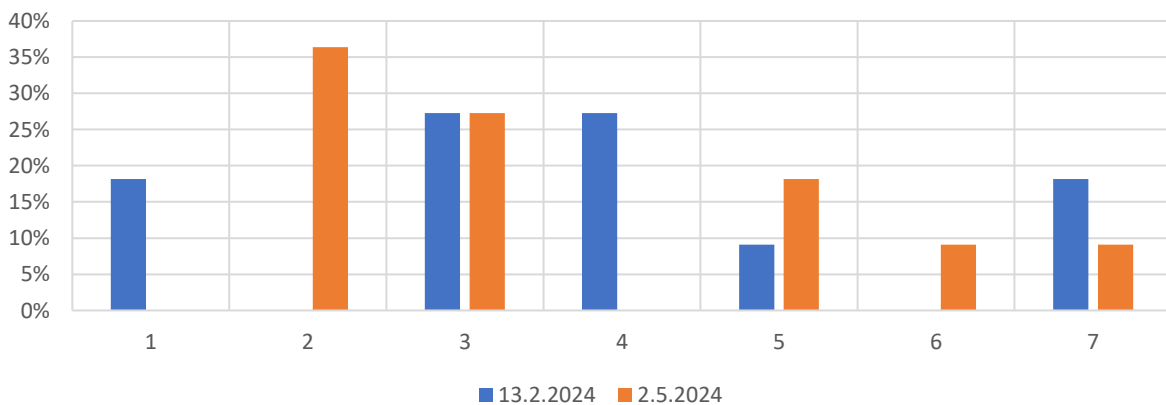
(13) Hyvät ideat johtavat työpaikallani muutoksiin riippumatta siitä kuka ne alun perin keksi

1: Täysin eri mieltä...7: Täysin samaa mieltä

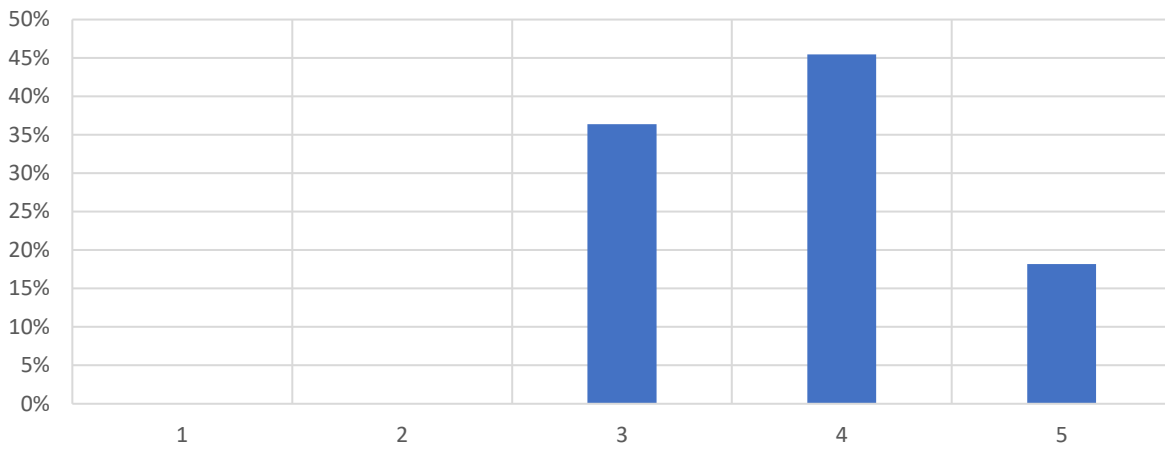


(14) Kun minulla tai tiimilläni on kehitysidea, voimme viedä sitä eteenpäin ja se johtaa tavallisesti muutoksiin

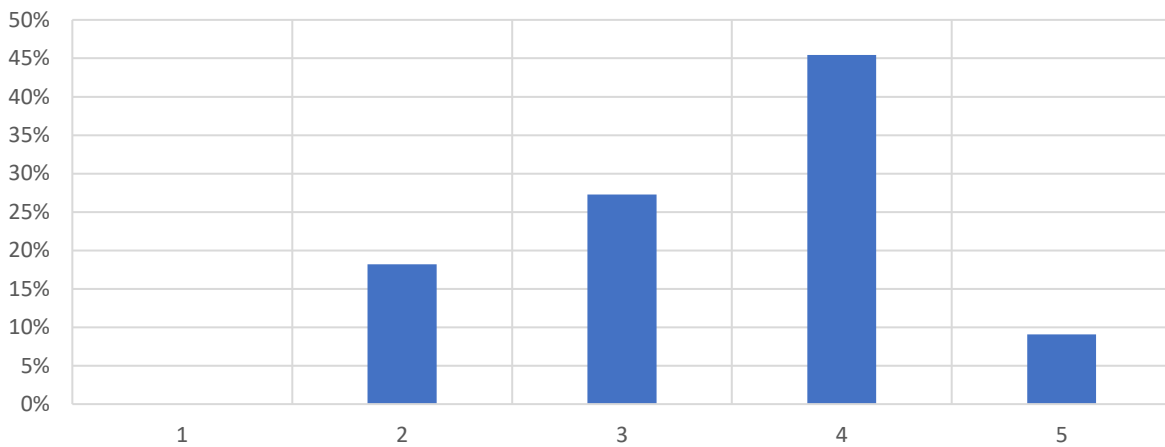
1: Täysin eri mieltä...7: Täysin samaa mieltä



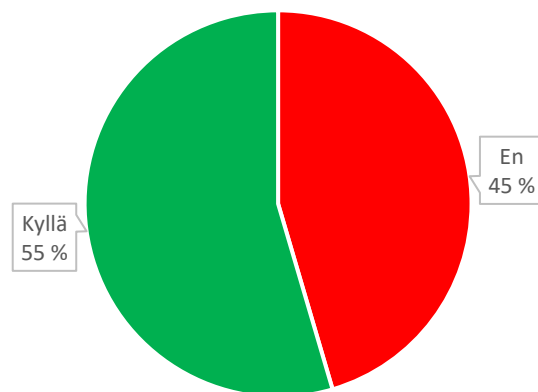
(15) Työpajat ovat olleet hyödyllisiä
1: Täysin eri mieltä...5: Täysin samaa mieltä



(16) Uskon, että työpajat johtavat muutoksiin työpaikallani
1: Täysin eri mieltä...5: Täysin samaa mieltä



(17) Haluaisitko, että työpajoja pidetään myös jatkossa



Liite 4. Itsearviointilomake

Miten usein arvioit aiheiden loppuneen kesken vuorosi viimeisen kuukauden aikana:

- Päivittäin
- Useita kertoja viikossa
- Noin kerran viikossa
- Harvemmin
- Ei koskaan

Vapaamuotoinen arviosi siitä, minkä takia aihiot ovat loppuneet kesken:

Jos aihiot loppuivat kesken vuorosi, miten selvää sinulle oli, mitä sinun tulisi vaihtoehtoisesti tehdä?

- Ei lainkaan selvää
- Melko selvää
- Täysin selvää

Jos et tiennyt mitä tehdä, mistä arvioit sen johtuneen?

Liite 5. Itsearviointilomake, lopputilanne**Miten usein arvioit aiheiden loppuneen kesken vuorosi viimeisen kuukauden aikana:**

- Päivittäin
- Useita kertoja viikossa
- Noin kerran viikossa
- Harvemmin
- Ei koskaan

Vapaamuotoinen arviosi siitä, minkä takia aihiot ovat loppuneet kesken:**Jos aihiot loppuivat kesken vuorosi, miten selvää sinulle oli, mitä sinun tulisi vaihtoehtoisesti tehdä?**

- Ei lainkaan selvää
- Melko selvää
- Täysin selvää

Jos et tiennyt mitä tehdä, mistä arvioit sen johtuneen?**Missä määrin arvioisit tussitaulun käyttöönoton vaikuttaneen tilanteeseen?**

- Ei lainkaan
- Melko vähän
- Jossain määrin
- Melko paljon
- Erittäin paljon

Jos muutosta on tapahtunut, eikä tussitaululla ollut vaikutusta, mistä arvioit muutoksen johtuneen?