

Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde?

—

Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus

Frank Martela, Jari Hakanen, Nhi Hoang, Johanna Vuori

Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?

Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000)
perustuva tutkimus

**Frank Martela, Jari Hakanen, Nhi Hoang,
Johanna Vuori**

Aalto University publication series
BUSINESS + ECONOMY 3/2021

© 2021 Frank Martela, Jari Hakanen, Nhi Hoang, Johanna Vuori

ISBN 978-952-64-0358-8 (printed)

ISBN 978-952-64-0359-5 (pdf)

ISSN 1799-4810 (printed)

ISSN 1799-4829 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>

Unigrafia Oy
Helsinki 2021

Finland

Työsuojelurahasto



Printed matter
4041-0619

Executive summary

Itseohjautuvuus on tullut ryminällä suomalaisen työelämäkeskusteluun. Lukuisat yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot ovat julistaneet ottavansa askelia kohti suurempaa itseohjautuvuutta uskoen näin vahvistavansa niin työntekijöiden motivaatiota kuin organisaation tuloksellisuuttakin. Samalla suosio on herättänyt myös kritiikkiä: Itseohjautuvuutta on verrattu heitteillejättöön ja esitetty, että työhyvinvoinnin sijasta itseohjautuvuuden aiheuttama stressi voi lisätä työuupumuksen riskiä työpaikoilla.

Tutkimustieto aiheesta on kuitenkin puuttunut niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Tässä kansallisesti edustavaan suomalaiseen aineistoon (N = 2000 + jatkokysely N = 400) perustuvassa tutkimuksessa pyrimme selvittämään, onko itseohjautuvuus yhteydessä työn imuun ja työhyvinvointiin vai pikemminkin stressiin, työuupumukseen ja ylipäätään työpahoinvointiin.

Ennen kuin itseohjautuvuutta voi tutkia, on se määriteltävä. Julkisessa keskustelussa menee usein sekaisin kaksi erillistä ilmiötä: *Organisaation itseorganisoituminen* viittaa siihen, kuinka paljon päätöksentekovaltaa on hajautettu keskusjohdolta koko organisaatiolle. Kyse on organisaation ominaisuudesta; päätäntävällän desentralisaation asteesta. *Työntekijän itseohjautuvuus* tarkoittaa sitä kuinka paljon tietyllä työntekijällä on vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Kyse on yksilön ominaisuudesta; vallasta päättää omasta työstä. Keskimäärin vallan hajauttaminen lisää työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemusta, mutta yksilötasolla henkilö voi kokea vahvaa itseohjautuvuutta myös hierarkkisessa organisaatioissa ja toisinpäin. Siksi yksilötason ja organisaation tason ilmiötä on syytä tarkastella erillisinä.

Työntekijän itseohjautuvuus eli valta omaan työhön sisältää kolme tasoa: *Työn teon oikeudet* tarkoittavat valtaa päättää työn tekemisen tavoista, *työn johtamisen oikeudet* tarkoittavat valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista ja *oikeus organisaation kehittämiseen* tarkoittaa valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen.

Tutkimuksemme osoittaa, että työssäkävyyien suomalaisten joukossa vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Tulos on sama sekä poikittais- että pitkäaikais- tutkimuksessa. Vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja on siis selkeästi yhteydessä työhyvinvointiin. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät kokevat myös työnsä merkityksellisemmäksi ja ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa.

Minkälaisissa organisaatioissa työntekijät sitten kokevat itseohjautuvuutta? Tulostemme perusteella itseohjautuvuus on suurempaa pienempikokoisissa organisaatioissa. Organisaatioiden sisällä korkeammassa asemassa olevat, enemmän palkkaa saavat ja korkeammin koulutetut työntekijät kokivat enemmän itseohjautuvuutta. Lisäksi nuoret työntekijät kokivat vanhempia työntekijöitä enemmän itseohjautuvuutta ja miehet kokivat sitä naisia enemmän.

Tuloksemme antavat tukea sille, että itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden motivaatiolle ja hyvinvoinnille. Itseohjautuvuuden onnistunut toteuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa, ja annamme raportin lopussa viisi ohjetta siitä, miten siirtymässä itseohjautuvammaksi voisi parhaiten onnistua.

Tutkimushanke: Itseohjautuvuuden tila Suomessa – Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa

Tutkimusryhmä: Frank Martela (Aalto), Marina Biniari (Aalto), Nhi Hoang (Aalto), Jari Hakanen (TTL), Johanna Vuori (Haaga-Helia)

Tutkimuksen toteuttaja: Aalto-yliopisto

Tutkimushankkeen rahoittaja: Työsuojelurahasto

Aineiston keruu: Feelback Oy



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Sisällysluettelo

Executive summary	4
1. Johdanto	9
2. Mitä itseohjautuvuus on?	13
2.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen	13
2.2 Itseohjautuvuus on valtaa: Se vaatii oikeutta päättää työn tekemisestä ja työn johtamisesta sekä osallisuutta organisaation kehittämisestä	16
3. Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen yhteydet työn imuun ja työuupumukseen	19
4. Itseohjautuvuuden taso Suomessa ja eri demografioissa.....	23
5. Lopuksi: Viisi askelta kohti onnistunutta muutosta kohti itseohjautuvuutta.....	29
Aineisto	35
Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen mittarit	36
5.1 Organisaation itseorganisoitumisen aste.....	36
5.2 Työntekijän kokema itseohjautuvuus	37
Kiitokset	39

1. Johdanto

Itseohjautuvuus on noussut vahvasti otsikoihin suomalaisessa ja kansainvälisessä työelämäkeskustelussa (Martela & Jarenko, 2017b; Salovaara, 2020; Vartiainen, 2020). Kansainväliset mediat kuten *Harvard Business Review* ovat raportoineet pioneeriorganisaatioiden innovatiivisista rakenteista (Bernstein et al., 2016; Hamel, 2011) ja Suomessakin yhä useampi yritys ja julkisen sektorin organisaatio on julistanut pyrkivänsä lisäämään itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuuden evankelistat uskovat sen vapauttavan työntekijöissä piilevän potentian byrokratian ja hierarkian kahleista. Itseohjautuvuuden nähdään vahvistavan ihmisten motivaatiota, oma-aloitteisuutta ja luovuutta (Martela & Kostamo, 2017) luoden näin pohjan ketterämmille, innovatiivisimmille ja tuottavimmille organisaatioille (Salmivaara et al., 2020). Itseohjautuvuutta on kuvattu työelämän aikuisuudeksi, jossa työntekijöiden valta omaa työtään kohtaan kasvaa (Launonen, 2021; Launonen et al., 2020). Monet uskovat kyseessä olevan välttämätön seuraus työn murroksesta, jossa keskijohdon koordinaatio-tehtävät pystytään yhä enemmän automatisoimaan ja näin vähentämään turhaa byrokratiaa organisaatioissa (Burton et al., 2020). Itseohjautuvuuteen liittyy siis lupaus mahdollisuudesta yhdistää ketterä tuottavuus työntekijöiden hyvinvointiin.

Kriitikot ovat vuorostaan verranneet itseohjautuvuutta heitteillejättöön, jossa työntekijä jätetään yksin haasteidensa ja ongelmiansa kanssa. Itseohjautuvuuden esitetään ruokkivan ”suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta”, kun yksilö pyrkii suoriutumaan ”hähmäisen organisoitumisen, päätäntävällän ja työtehtävien sokkelossa” (Savaspuro, 2019, p. 41). Esihenkilöiden ja selkeiden vastuiden puutteen synnyttämän epävarmuuden uskotaan stressaavan ja lisäävän työuupumuksen riskiä. Kun rakenteet ja yhteinen suunta puuttuvat, jäävät työntekijät tuuliajolle, joka on paitsi ahdistavaa, myös aikaansaamisen kannalta haitallista.

Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai työpahoinvoinnin lähde?

Tutkimustiedon puuttuessa keskustelu polarisoituu helposti kahteen leiriin, joista toinen julistaa itseohjautuvuuden olevan kaiken hyvän lähde, kun taas toinen näkee siinä enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia. Itseohjautuvuuteen liittyvien myyttien purkaminen vaatii syvällisempää ymmärrystä itse ilmiöstä

(Kostamo et al., 2020). Ja tämä syvällisempi ymmärrys vaatii tutkimusperusteista otetta itseohjautuvuuteen.

Tähän kysymykseen itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta lähdimme tässä Työsuojelurahaston rahoittamassa ja Aalto-yliopiston toteuttamassa tutkimushankkeessa etsimään vastausta. Tavoitteemme oli ymmärtää paremmin sitä, tuottaako itseohjautuvuus hyvinvointia vai pahoinvointia työntekijöille ja mitkä tekijät tätä yhteyttä voivat selittää.

Tutkimuksessamme oli kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa keräsimme yhteistyössä Tampereen yliopiston *Työhyvinvointi esimiehettömissä organisaatioissa* -hankkeen kanssa kaksi pilottiaineistoa, joiden pohjalta rakensimme itseohjautuvuuden tasoa luotettavasti mittaavan mittarin. Osoitimme myös, että esihenkilöttömissä organisaatioissa työskentelevät työntekijät kokivat enemmän itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia kuin muut tutkimukseen osallistuneet. Pelkästään tämä mittarin kehittäminen on jo itsessään arvokasta, koska ilman päteviä mittareita emme pysty itseohjautuvuutta tutkimaan. Esittelemme lopullisen mittarin raportin lopussa ja tarjoamme sen kaikkien kiinnostuneiden tutkijoiden käyttöön, jotta yhdessä voisimme oppia vielä lisää tästä kiinnostavasta ilmiöstä.

Varsinaisessa päätutkimuksessa keräsimme kansallisesti edustavan 18-65-vuotiaan työssäkäyvän suomalaisen aineiston. 2000 vastaajan aineisto pyrki demografisesti edustamaan tasapuolisesti Suomen kansaa. Näin sen pohjalta voidaan – gallupien tapaan – tehdä yleistyksiä eri väestöryhmien kokemasta itseohjautuvuudesta ja työn imusta. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan senhetkistä työhyvinvointiaan ja työuupumustaan sekä raportoimaan kuinka itseohjautuvasti he pystyivät työpaikallaan toimimaan ja kuinka hajautettua päätöksenteko organisaatiossa oli. Lisäksi kyseltiin heitä itseään ja heidän työpaikkaansa koskevia taustatietoja.

Vaikka itseohjautuvuudesta puhutaan paljon, on ilmiö sen verran uusi, että tutkittua tietoa on tarjolla yllättävän vähän. Laadullisesti teemaa on tutkittu *Minimalist Organization Design* -hankkeessa, jossa seurattiin kolmea itseohjautuvaa ja neljää itseohjautuvuuteen pyrkivää organisaatiota (Gamrasni, 2021). Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta Ossi Auran ja kumppaneiden 252 yrityksen aineisto tarjoaa yhden näkökulman itseohjautuvuuteen (Aura et al., 2021), kun taas *Työhyvinvointi esimiehettömissä organisaatioissa* -hanke tarjosi näkymän viiden pienen organisaation itseohjautuvuuteen (Tampereen yliopisto, 2020). Tutkimuksemme on kuitenkin kansainvälisestikin uraauurtava, koska se on ensimmäinen, jossa itseohjautuvuutta tutkitaan kansallisesti edustavassa työntekijöiden aineistossa, joka mahdollistaa vertailun sen suhteen, millaisissa organisaatioissa itseohjautuvuutta eniten koetaan ja miten itseohjautuvuus on yhteydessä työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin kansallisella tasolla.

Yksittäiset poikkileikkaustutkimukset kärsivät kuitenkin aina kausaalisuusongelmasta, jota kansanomaisemmin voidaan kuvata 'muna ja kana' -ongel-

maksi. Jos havaitsemme että itseohjautuvuus ja työn imu ovat yhteydessä toisiinsa, niin kumpi lopulta ennustaa toista? Kun henkilö kokee, että organisaatio antaa hänelle tilaa itseohjautua, vahvistaako tämä hänen työn imuaan? Vai onko päinvastoin niin, että työn imua paljon kokeville henkilöille annetaan enemmän valtaa ja vastuuta, jolloin heidän itseohjautuvuutensa lisääntyy? Tätä ongelmaa pyrimme ratkaisemaan keräämällä pienemmän jatko-otoksen samoista vastaajista. 400 henkilöä alkuperäisestä 2000:sta vastasi neljä kuukautta myöhemmin jatkokyselyyn. Tämä jatkokysely mahdollisti itseohjautuvuuden yhteyksien tutkimisen yli ajan: Miten tietyllä ajanhetkellä koettu itseohjautuvuus tai työn imu vaikuttaa näihin seikkoihin neljä kuukautta myöhemmin? Vaikka satunnaistettu kokeellinen tutkimus lienee paras tapa paljastaa kausaalisuhteet, ovat pitkittäistutkimukset tärkeässä roolissa, kun halutaan ymmärtää eri asioiden välisiä yhteyksiä todellisissa ympäristöissä, eikä laboratoriossa.

Kuten tuloksista käy ilmi, löysimme selkeää näyttöä sille, että ihmisten itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä työn imuun ja työhyvinvointiin sekä alhaisempaan työuupumuksen ja stressin kokemukseen. Kun ihmisillä on valtaa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, on tällä siis pääsääntöisesti myönteinen, eikä suinkaan kielteinen, vaikutus heidän työhyvinvointiinsa.

Lisäksi havaitsimme kiinnostavia eroavuuksia sen suhteen, minkälaiset työntekijät kokevat enemmän itseohjautuvuutta kuin toiset. Ensinnäkin havaitsimme, että itseohjautuvuus on suurempaa pienempikokoisissa organisaatioissa kuin suurissa. Pienemmissä organisaatioissa ihmisillä tuntuu siis olevan enemmän itsenäistä valtaa kuin ison korporaation sisällä. Organisaatioiden sisällä korkeammassa asemassa olevat, enemmän palkkaa saavat ja korkeammin koulutetut työntekijät kokivat enemmän itseohjautuvuutta. Lisäksi nuoret työntekijät kokivat vanhempia työntekijöitä enemmän itseohjautuvuutta ja miehet kokivat sitä naisia enemmän. Erityisesti nuorten suurempi itseohjautuvuuden kokemus oli yllättävää, koska voisi ajatella vanhemman iän tuoman kokemuksen tarjoavan työntekijälle enemmän tilaa itseohjautua.

Vaikka päätuloksemme antavat tukea väitteille itseohjautuvuuden myönteisistä vaikutuksista työmotivaatioon ja -hyvinvointiin, on itseohjautuvuuden käytännön edistäminen organisaatioissa helpommin sanottu kuin tehty. Johtamisen lopettaminen tai esihenkilöiden poistaminen organisaatiossa johtaa vain kaaokseen. Onkin tärkeätä ymmärtää, että itseohjautuvuus ei ole anarkiaa, jossa kaikki tekevät mitä haluavat. Kyseessä on erilainen organisoitumisen tapa, jossa yhteistoiminnan vaatima tekemisen koordinaatio saavutetaan muilla tavoin kuin hierarkkisen komentoketjun kautta. Toimiva itseohjautuvuus ei siis ole rakenteiden puutetta, vaan erilainen tapa organisoitua omine rakenteineen. Raportin lopussa pyrimme selvittämään, mitä olemme oppineet itseohjautuvuuden mahdollistavista rakenteista ja antamaan selkeitä käytännön ohjeita organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneet ottamaan askelia kohti itseohjautuvuuden vahvistamista. Tiivistämme nämä opit viideksi vinkiksi, jotka muutosmatkalla on syytä huomioida.

Tutkimushankkeemme on Työsuojelurahaston rahoittama ja toteutettiin Aalto-yliopistolla. Hanketta veti tutkijatohtori Frank Martela. Nhi Hoang toimi datan analysoijana ja apulaisprofessori Marina Biniari vastuullisena tutkijana. Aalto-yliopiston lisäksi tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta ja Johanna Vuori Haaga-Heliasta osallistuivat tutkimuksen suunnitteluun ja analyysiin. Halusimme hankkeen kautta tuoda tutkimusperustaista tietoa keskusteluun itseohjautuvuudesta ja erityisesti sen vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin.

Tämän raportin tavoitteena on tarjota keskeiset tuloksemme ja näkemyksemme sinun, rakas lukija, käsiisi tiiviissä muodossa, jotta saisit siitä eväitä ymmärtää itseohjautuvuuden ilmiötä paremmin ja tehdä omassa organisaatiossasi konkreettisia toimenpiteitä työntekijöiden itseohjautuvuuden, työmotivaation ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi.

2. Mitä itseohjautuvuus on?

2.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuvuudesta on tullut työelämän muotisana ja tästä johtuen sana on liudentunut tarkoittamaan vähän kaikenlaista. Yksi puhuu radikaalista, täysin esihenkilöttömästä organisaatiosta. Toinen puhuu valmentavammasta johtamistavasta perinteisen hierarkian sisällä. Kun yhä useampi organisaatio ja yritysjohtaja julistaa pyrkivänsä kohti itseohjautuvuutta, on tässä inflaation riski: Helpointa on laskea 'itseohjautuvuuden' rima mahdollisimman alaskamalla kutsua varsin vaatimattomiakin edistysaskeleita itseohjautuvuudeksi.

Siksi on kriittisen tärkeää aloittaa itseohjautuvuuden tutkiminen antamalla käsitteelle täsmällinen määritelmä.

Ensimmäiseksi on kysyttävä, että kun puhumme itseohjautuvuudesta, puhumeko yksilöstä vai organisaatiosta? Onko ilmiössä kyse yksittäisen työntekijän toimintamahdollisuuksista ja -kyvyistä vai onko kyseessä tietynlainen organisoitumisen tapa? 'Itseohjautuvuudella' tunnutaan viittaavaan molempiin. Välillä käytämme käsitettä viittaamaan sellaisiin organisaatioihin, jotka ovat radikaalisti vähentäneet hierarkiaa, poistaneet keskijohtoa ja jakaneet valtaa työntekijöille. Hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg työllistää yli 10 000 hoitajaa mutta heillä ei kellään ole esihenkilöä, koska toiminta on organisoitu itsenäisten 12 hengen tiimien ympärille (Nandram, 2015). Puhuessamme näistä radikaalisti uudentlaisista organisaatioista viittaamme 'itseohjautuvuudella' tietynlaiseen organisoitumisen tapaan, joka poikkeaa selvästi perinteisestä hierarkkisesta byrokratiasta.

Moni itseohjautuvuudesta kiinnostunut yritysjohtaja ei kuitenkaan ole kiinnostunut organisaatiorakenteen radikaalista uudistamisesta ja koko keskijohdon irtisanomisesta. Enemminkin tavoitteena on nykyisten rakenteiden puitteissa ja pienin uudistuksin vahvistaa työntekijöiden kykyä suoriutua tehtävistään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Tässä itseohjautuvuus viittaa enemmän yksittäisen työntekijän aktiivisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä suhteessa omaan työhönsä. Fokus on siis selkeästi yksittäisissä työntekijöissä ja heidän toimintamahdollisuuksissaan.

Molemmat ovat kiinnostavia mutta erillisiä ilmiöitä, siksi erotamme tutkimuksessamme toisistaan organisaation *itseorganisoitumisen* ja yksilön *itseohjautuvuuden* (Martela, 2021; Martela & Jarenko, 2017a). Tämän lisäksi on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että itseohjautuvuus tarkoittaa lähes aina yhteisöohjautuvuutta. Eli yksilöllisen sooloilun sijasta kyseessä on tekemisen yhteinen koordinointi (Gamrasni, 2021; Salovaara, 2020). Siksi on tärkeää erottaa myös itseohjautuvuus yhteisöohjautuvuudesta.

Itseohjautuvuus viittaa yksilöön eli työntekijään ja tarkoittaa ”henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta” (Martela & Jarenko, 2017a, p. 12). Työntekijä on itseohjautuva, kun hän pystyy edistämään yhteisiä päämääriä itsenäisesti, omaa harkintaansa käyttäen ilman tarvetta kysyä kaikkkeen lupaa esihenkilöltä. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältäohjautuvuus, jossa esihenkilö ohjeistaa ja valvoo työntekijän jokaista askelta. Ylhäältäohjautuva työntekijä nähdään aloitekyvyttömänä ja passiivisena olentona, jota pitää jatkuvasti ohjata ja kontrolloida, jotta tämä saadaan tekemään jotakin. Esihenkilön käskyjä odottavan aloitekyvyttömän työntekijän sijaan itseohjautuva työntekijä kykenee itsenäisesti ja omaehtoisesti edistämään yhteisiä päämääriä ja eri tilanteissa päättämään, miten niitä parhaiten edistetään.

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn organisoimista ja koordinoitua yhdessä (Salovaara, 2020). Usein yhteisöohjautuvuus kuvaa itseohjautuvuutta paremmin miten vastuut käytännössä jakautuvat. ”Itseohjautuvuudessa” korostuu vallanjaon vastakkainasettelu esihenkilön ja yksittäisen työntekijän välillä. Mutta kun tiimiltä poistetaan esihenkilö, niin tämä ei tavallisesti johda vallan siirtymiseen suoraan yksilöille. Sen sijaan valta siirtyy tiimille. Tiimi on se yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti jaettua päämäärää. Tiimi sopii, minkälaisilla vastuun- ja työnjaoilla tätä päämäärää parhaiten edistetään. Sen sijaan, että yksi esihenkilö johtaisi työtä, tiimi ottaa kokonaisuutena vastuuta työn edistämisestä ja löytää itselleen sopivimmat menettelytavat asioiden edistämiseen. Tämä vaatii kulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä pyrkien tunnistamaan hoidettavia asioita, jotka nostaa esiin sisäisessä keskustelussa. Esihenkilöttömät organisaatiot ovat siis lähes aina organisaatioita, jotka rakentuvat tiimien ympärille. Yhteisöohjautuvuus kuvastaa sitä, kuinka tiimi ottaa vastuun siitä, että hommat hoidetaan.

Itseorganisoituminen on vuorostaan organisoitumisen tapa, jossa hierarkkisuutta on pyritty radikaalisti purkamaan siten, että organisaatiossa ei ole lainkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019). Kyse on työn organisoinnin rakenteista, erityisesti näiden rakenteiden hierarkkisuuden asteesta. Vahvasti itseorganisoituneissa yrityksissä ei ole välttämättä lainkaan keskijohtoa eikä yksittäisillä työntekijöillä esihenkilöitä. Esimerkiksi esihenkilöttömässä kalifornialaisessa toimaatinjalostusfirma Morning Starissa työntekijöiden väliset vastuut hoidetaan keskinäissopimuksin ja kuka tahansa voi tehdä investointipäätöksen, jos saa

vertaisverkostoltansa siihen riittävän tuen (Hamel, 2011). Perinteisessä hierarkkisessa byrokraattisessa organisaatiossa tehtävien delegointi ja koordinointi, vastuunjako ja muut työn koordinoinnin haasteet ratkaistaan pitkälti hierarkkisten komentoketjujen kautta. Itseorganisoitumisessa samat yhdessä tekemisen ongelmat ratkaistaan työntekijöiden keskinäisen koordinaation kautta ilman tarvetta esihenkilöille (Martela, 2019). Sen sijaan että päätöksentekoon pyydetään lupa esihenkilöltä, päätös syntyy vertaisprosessin kautta, jossa mukaan keskusteluun otetaan henkilöt, joita päätös eniten koskee ja joilla on siihen jotakin näkemystä (Vuori & Martela, 2020).

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (taulukko alunperin Martela, 2021).

	Itse-ohjautuvuus	Yhteisö-ohjautuvuus	Itse-organisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta & kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta & kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Siinä missä itseorganisoituminen on siis radikaalisti uusi tapa organisoitua, voi yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuus toteutua hyvinkin erilaisissa organisaatorakenteissa. Hyvinkin hierarkkinenkin organisaatio voi tarjota yksittäisille tiimeille tai työntekijöille tilaa päättää itsenäisesti, miten he omia tavoitteitaan edistävät. Johtamisportaiden määrä ei siis suoraan ole itseohjautuvuuden este, vaan kyse on siitä kuinka paljon tilaa ja itsenäisyyttä esihenkilöt antavat yksittäisille työntekijöille ja tiimeille. Yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuus voi siis toteutua ilman itseorganisoitumista. Myös päinvastainen on mahdollista: Radikaalin itseorganisoituvassa yrityksessä voi yksittäinen työntekijä kokea muiden tiimiläisten holhoavan ja kontrolloivan häntä siinä määrin, että oma itseohjautuvuus ei pääse lainkaan toteutumaan.

On hyvä myös tiedostaa, että sekä itseorganisoituminen että itseohjautuvuus ovat asteittaisia: Kukaan työntekijä ei ole 100 % itseohjautuvassa asemassa, eikä kukaan ole myöskään 100 % ylhäältäohjautuva. Jokainen on jossakin tässä välissä: kykeneväinen itsenäiseen päätöksentekoon tietyissä asioissa, mutta riippuvainen johtoportaan päätöksistä toisten asioiden suhteen. Itseohjautuvuuden kasvu tarkoittaa, että niiden asioiden määrä lisääntyy, joista työntekijä saa itsenäisesti päättää ilman tarvetta hakea lupaa esihenkilöltä. Samalla tavalla yhteisöohjautuvuuden määrä lisääntyy, kun niiden asioiden määrä kasvaa, joista tiimi saa itsenäisesti päättää ilman tarvetta hakea lupaa esihenkilöltä.

Samalla tavalla ei ole olemassa 100 % itseorganisoitunutta organisaatiota, jossa kaikilla työntekijöillä on tasan samat valtaoikeudet. Radikaaleimmissakin

itseorganisoitumisen varaan rakentuneissa organisaatioissa on edelleen tiettyjä asioita, joiden päättämisestä ylin johto tai perustajat ottavat selkeää roolia. Toisaalta ei myöskään ole olemassa 100 % hierarkkista organisaatiota, jossa kaikki valta olisi täysin keskitettyä. Kaikki olemassa olevat organisaatiot ovat jossakin näiden kahden ideaalisen ääripään välissä. Ne ovat keskittäneet valtaa tietyissä asioissa, mutta jakaneet sitä työntekijöille toisissa asioissa. Itseorganisoituminen käytännössä tarkoittaa siis sitä, että tätä vallan hajauttamista on tapahtunut huomattavasti enemmän kuin perinteisessä organisaatiossa.

Tutkimuksessamme pyrimme mittaamaan sekä itseorganisoitumista että itse/yhteisöohjautuvuutta. Rakennamme yhden mittarin, joka pureutuu siihen, kuinka paljon organisaatio kokonaisuudessaan on jakanut valtaa ja purkanut hierarkkia. Tämä mittari mittaa siis *organisaation itseorganisoitumisen astetta*. Lisäksi rakennamme toisen mittarin, joka mittaa yksilöiden kokemuksia omasta ja tiiminsä päätäntävällästä. Tässä ei siis arvioida koko organisaatiota, vaan tietyn työntekijän kokemusta siitä kuinka paljon hän ja hänen tiiminsä voivat käyttää valtaa suhteessa omaan tekemiseensä. Tämä mittari mittaa *työntekijän kokemusta itse- ja yhteisöohjautuvuudesta*.

2.2 Itseohjautuvuus on valtaa: Se vaatii oikeutta päättää työn tekemisestä ja työn johtamisesta sekä osallisuutta organisaation kehittämistä

Yksilö ei voi itseohjautua, jos organisaatio ei anna hänelle siihen tilaa. Yksittäisen työntekijän ja tiimin näkökulmasta itse- ja yhteisöohjautuvuudessa on kyse siitä, kuinka paljon organisaatio antaa heille tilaa ja vapautta lähteä ohjaamaan omaa toimintaansa. Pohjimmiltaan kyse on siis vallasta: kokeeko työntekijä, että hänellä ja hänen tiimillään on valtaa tehdä päätöksiä siitä miten omaa työtään tekevät? Vai onko valta heidän yläpuolellaan? Tiukassa kontrollissa oma-aloitteisuus tukahtuu (Deci et al., 2017; Martela & Kostamo, 2017) mutta kun työntekijöihin ja tiimeihin luotetaan, ovat he useimmiten valmiita ottamaan enemmän vastuuta omasta tekemisestään.

Kun haluamme siis tutkia yksilön itseohjautuvuutta, on meidän katsottava mitä oikeuksia hän kokee itsellään olevan. Itseohjautuvuus tarkoittaa näiden oikeuksien laajentamista eli sitä että työntekijälle annetaan valtaa tehdä sellaisia päätöksiä, jotka aiemmin on tehnyt esihenkilö.

Erottelemme tutkimuksessamme nämä oikeudet kolmeen eri tyyppiin. Työntekijän valta tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä voi koskea 1) työn tekemistä, 2) työn johtamista, tai 3) osallisuutta organisaation kehittämiseen (Taulukko 2).

Työn tekemisen oikeudet liittyvät työntekijän kykyyn itsenäisesti päättää työnsä tekemisen tavoista. Jos työntekijä keksii nykyistä paremman tavan edistää työnsä tavoitteita, tarvitseeko hän esihenkilönsä luvan pystyäkseen muuttamaan tekemistään? Kun tehtävälista on pitkä, voiko hän itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa tehtäviä sen mukaan, mitkä ovat hänen näkemyksensä mukaan tärkeimpiä toteuttaa vai pitääkö hänen tarkistaa esihenkilöltään, miten

asioita priorisoidaan? Työn tekemisen oikeudet liittyvät siis siihen, voiko työntekijä käyttää omaa harkintaansa siihen, miten parhaiten tavoitteitaan edistää vai onko asioiden harkitseminen jotakin, joka kuuluu ainoastaan esihenkilön tehtäviin.

Työn johtamisen oikeudet viittaavat työn tavoitteiden asettamiseen eli kuka päättää, mitä päämääriä henkilö työssään edistää. Onko henkilöllä mahdollisuus itse päättää, mitkä ovat ne tavoitteet, joita edistämällä hän parhaiten palvelee organisaatiota? Vai tulevatko tavoitteet ylhäältä annettuna ilman mahdollisuutta vaikuttaa niihin mitenkään itse. Tämä liittyy myös onnistumisten mittaamiseen ja palkitsemiseen: Kuka päättää, millä kriteereillä henkilön onnistumista työssään mitataan? Siinä missä työn tekemisen oikeudet koskevat työntekijän vapautta päättää, *miten* hän tavoitteitaan parhaiten edistää, liittyvät työn johtamisen oikeudet siihen, *mitä* tavoitteita työntekijä ylipäänsä työssään edistää.

Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen tarkoittavat sitä, missä määrin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työroolinsa ympärillä oleviin rakenteisiin ja käytänteisiin. Kun tiimissä syntyy hyvä kehitysidea, niin kokevatko työntekijät, että se johtaa muutokseen vai hautautuuko asia siihen asti, että esihenkilö vuotta myöhemmin keksii saman idean? Kokeeko työntekijä tai tiimi, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation kehittämiseen? Oikeudet organisaation kehittämiseen liittyvät siis siihen, kuinka paljon työntekijä otetaan mukaan organisaatiotason päätöksentekoon ja yhteisen toiminnan kehittämiseen, kun päätetään vaikkapa työvuorojen jakamistavoista, sisäisen viestinnän tavoista, etätyökäytännöistä tai muista yhteisen tekemisen reunaehdoista. Toisissa organisaatioissa nämä päätökset tulevat vahvemmin ylhäältäpäin, kun taas toisissa työntekijöillä on vahva tunne siitä, että fikset ideat menevät eteenpäin ja vaikuttavat siihen, miten organisaatiota kehitetään – riippumatta siitä, keksikö idean alun perin kesätyöntekijä vai johtoryhmän seniorijäsen.

Taulukko 2. Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien kolme tyyppiä (taulukko alunperin Martela, 2021)

Organisaation tarjoamat oikeudet:	<u>Työn tekemisen oikeudet</u>	<u>Työn johtamisen oikeudet</u>	<u>Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen</u>
Työntekijän ottamat vastuut:	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittämisestä
Sisältö:	Työn tekemisen tavat, priorisointi, aikataulutus	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, onnistumisen ja palkitsemisen kriteereiden määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategisten suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi
Metafora:	<i>Miten</i> työtä tehdään	<i>Mitä</i> tavoitteita edistetään	<i>Missä kontekstissa</i> työtä tehdään

Mittaamme itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta tässä tutkimuksessa näiden kolmen ulottuvuuden kautta. Tavoitteena on siis selvittää kuinka paljon työntekijät kokevat, että heillä on valtaa ja oikeuksia päättää näistä omaan työhönsä liittyvistä asioista.

3. Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen yhteydet työn imuun ja työuupumukseen

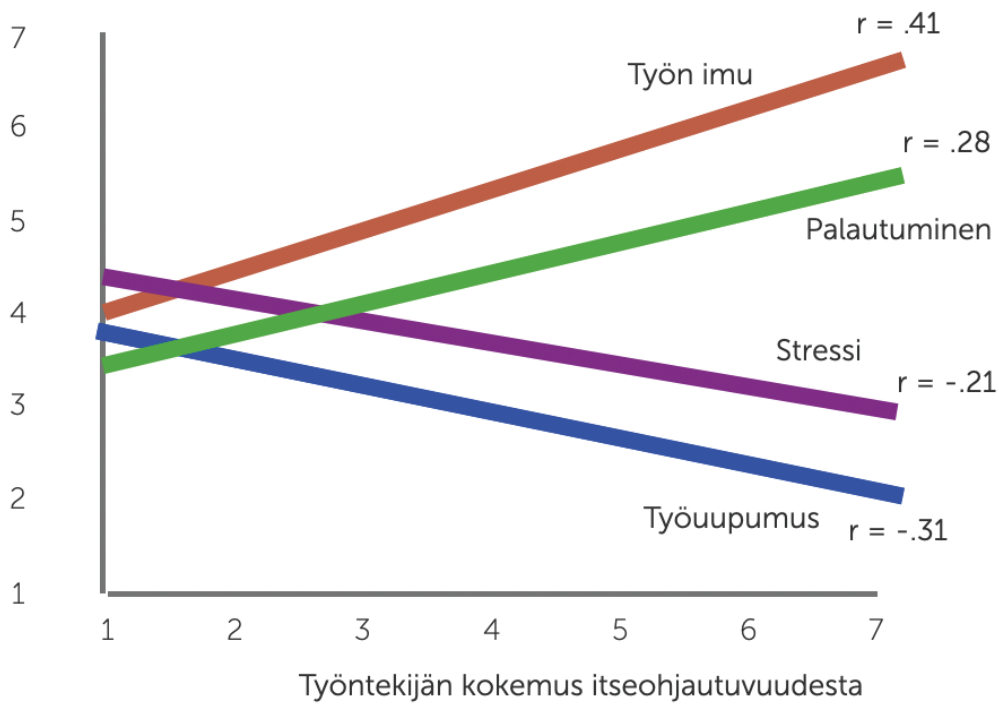
Mitä tutkimuksemme sitten kertoi itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen yhteydestä työn imuun ja työuupumukseen?

Aloitetaan tarkastelemalla yksilön kokemaa itseohjautuvuutta. Sen osalta tulokset ovat varsin selkeät. Laskimme jokaisen 2000 vastaajan osalta, mikä oli hänen kokemuksensa itseohjautuvuudesta ja kuinka paljon sama henkilö koki työn imua, stressiä, työuupumusta ja mahdollisuutta palautua (kuvio 1).

Kuten kuvasta näkyy, niin mitä enemmän henkilö koki pystyvänsä itseohjautumaan, sitä enemmän hän myös keskimäärin koki työn imua. Hän myös koki pystyvänsä palautumaan paremmin työssään. Alhainen itseohjautuvuus oli sen sijaan yhteydessä stressiin ja työuupumusoireiden riskiin. Kokemus itseohjautuvuudesta oli siis selkeästi myönteisessä yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja alhaisempaan työpahoinvointiin.

Nämä tulokset pysyivät muuttumattomina myös silloin, kun vastaajan ikä, sukupuoli, koulutusaste, palkka ja asema organisaatiossa kontrolloitiin. Kyse ei siis ole esimerkiksi siitä, että hyväpalkkaiset kokisivat sekä enemmän itseohjautuvuutta että enemmän työn imua, vaan myös samaa palkkatasoa edustavien joukossa ne, jotka kokivat enemmän itseohjautuvuutta, kokivat keskimäärin enemmän työn imua.

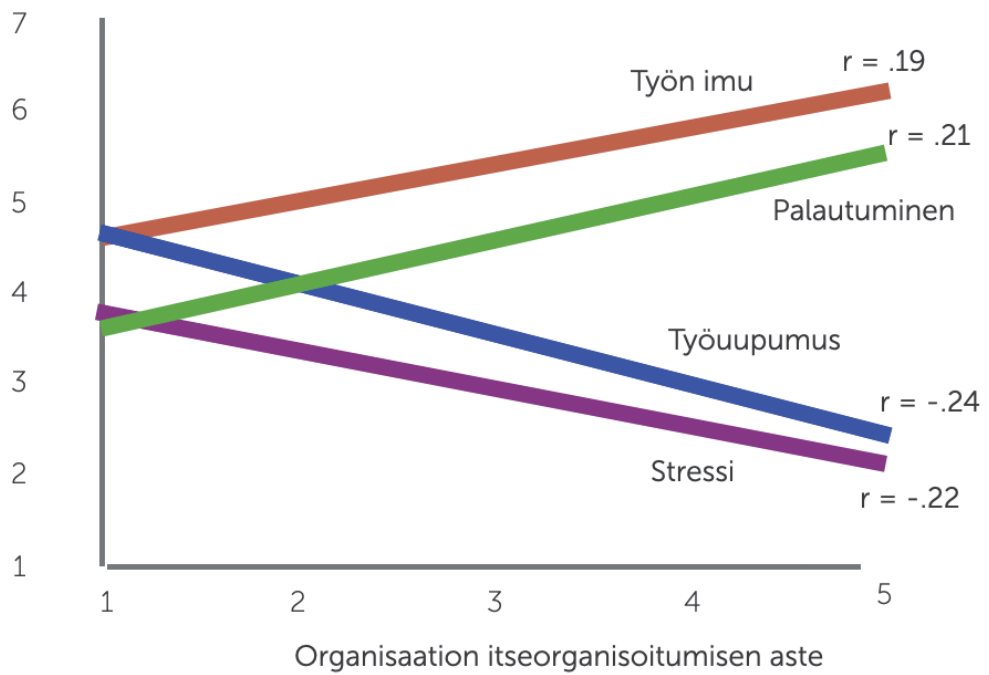
Eli kun kysymme, onko työntekijän kokema itseohjautuvuus yhteydessä työhyvinvointiin vai työpahoinvointiin, niin vastaus on selkeä. Itseohjautuvuutta kokevat suomalaiset työntekijät kokevat myös keskimäärin enemmän hyvinvointia. Eli tässä tapauksessa suurempaa työn imua ja kykyä palautua sekä alhaisempaa stressiä ja työuupumusta.



Kuvio 1. Työntekijän kokeman itseohjautuvuuden yhteys työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin

Entä kun työntekijöitä ei pyydetty arvioimaan omaa itseohjautuvuuden kokemustaan, vaan koko organisaation itseorganisoitumisen astetta – eli sitä kuinka keskitettyä vs. hajautettua päätöksenteko heidän organisaatiossaan on? Miten tämä oli yhteydessä heidän omaan hyvinvointiinsa?

Tulokset (kuvio 2) olivat hyvin samankaltaiset, joskin yhteydet olivat jonkin verran heikkommat. Enemmän itseorganisoitumista ja vallan hajauttamista harjoittavissa organisaatioissa työntekijöiden työn imu ja palautumiskyky olivat vahvempia ja stressi ja työuupumus alhaisempia. Tulokset pysyivät tässäkin tapauksessa samanlaisina myös silloin, kun ikä, sukupuoli, koulutusaste, palkka ja asema organisaatiossa kontrolloitiin. Eli näiden tulosten perusteella vahvempi itseorganisoitumisen aste palvelee työntekijöiden hyvinvointia: kun työntekijät arvioivat organisaation olevan itseorganisoituvampi, on tämä selkeässä myönteisessä yhteydessä heidän hyvinvointiinsa.



Kuvio 2. Organisaation itseorganisoitumisen asteen yhteys työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin

Alla oleva taulukko 3 näyttää, miten eri tekijät olivat yhteydessä toisiinsa tässä kansallisesti edustavassa aineistossa. Kuten näkyy, työntekijän kokemaa itseohjautuvuutta ja organisaation itseorganisoitumisen astetta olivat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Toisaalta yhteys ei ole liian vahva, mikä kertoo, että nämä ovat kaksi erillistä asiaa, jotka ansaitsevat tulla tutkituksi itsenäisinä kokonaisuuksina.

	Keskiarvo	Itseohj.	Työn imu	Palautum.	Uupumus	Stressi
Itseorganisoituminen	2,8 (1-5)	.34	.19	.21	-.24	-.22
Itseohjautuvuus	3,9 (1-7)		.41	.28	-.31	-.21
Työn imu	5,4 (1-7)			.38	-.56	-.36
Palautuminen	4,5 (1-7)				-.41	-.53
Työuupumus	2,4 (1-5)					.55
Stressi	3,7 (1-7)					
<i>Kaikki yhteydet merkitseviä $p < .001$</i>						

Taulukko 3. Avainmuuttujien keskinäinen korrelaatio 2000 hengen kansallisesti edustavassa aineistossa

Poikkileikkaustutkimuksia vaivaa kuitenkin aina kausaalisuusongelma eli vaikka kaksi asiaa olisi selkeässä yhteydessä, niin tällaisen aineiston pohjalta ei voida sanoa mitään varmaa sen suhteen, kumpi ennustaa kumpaa. Eli ennustaako suurempi itseohjautuvuus suurempaa työhyvinvointia vai suurempi työhyvinvointi suurempaa itseohjautuvuutta. Tätä ongelmaa selvitimme keräämällä saman vastaajakunnan joukosta 400 hengen jatkokyselyn neljä kuukautta myöhemmin. Tämä aineisto mahdollistaa sen katsomisen, miten

kokemukset itseohjautuvuudesta, itseorganisoitumisesta ja työhyvinvoinnista ovat muuttuneet tänä aikana – ja mitkä tekijät ennustavat näitä muutoksia.

Nämä pitkittäistulokset on tarkoitus julkaista tieteellisessä artikkelissa, jonka on käytävä lävitse vielä vertaisarvioprosessi. Eli näitä tuloksia voidaan tässä kohden pitää vasta alustavina. Mutta tulokset antavat tukea sille, että ihmisten kokema itseohjautuvuus ei ole pelkästään yhteydessä työn imuun, vaan ennustaa sitä myös ajan ylitse. Kun katsottiin, miten itseohjautuvuus ja työn imu ennustavat itseään ja toisiaan neljä kuukautta myöhemmin (ns. cross-lagged panel model, CLPM) niin havaittiin, että yhteys oli molemminsuuntainen: suurempi itseohjautuvuus ennusti suurempaa työn imua ja suurempi työn imu ennusti suurempaa itseohjautuvuutta neljää kuukautta myöhemmin, myös silloin kun lähtötilanteen työn imun ja itseohjautuvuuden tasot kontrolloitiin. Kiinnostavasti, kun samassa mallissa testattiin itseorganisoitumisen, itseohjautuvuuden, työn imun ja työuupumuksen kykyä ennustaa itseään ja toisiaan ajan ylitse (CLPM) niin keskeinen merkitsevä tulos oli, että itseohjautuvuus ennusti vähäisempää työuupumusta ja vähäisempi työuupumus ennusti suurempaa itseohjautuvuutta ajan yli. Eli myös itseohjautuvuuden ja työuupumuksen yhteys näytti olevan vastavuoroinen. Nämä pitkittäistulokset ovat toistaiseksi alustavia, mutta vahvistavat kuvaa siitä, että itseohjautuvuudella näyttäisi olevan vastavuoroista yhteyttä ajan ylitse sekä työn imun ja vielä erityisemmin työuupumuksen kanssa. Kiinnostavaa näissä tuloksissa oli, että odottamamme yhteyden (itseohjautuvuus ennustaa parempaa työhyvinvointia tulevaisuudessa) lisäksi löysimme myös samanaikaisen vastavuoroisen yhteyden (parempi työhyvinvointi ennustaa suurempaa itseohjautuvuutta tulevaisuudessa).

4. Itseohjautuvuuden taso Suomessa ja eri demografioissa

Kansallisesti edustava aineisto tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella sitä, minkälaiset työntekijät kokevat enemmän itseohjautuvuutta ja millaisissa organisaatioissa sitä esiintyy. Seuraaviin taulukoihin olemme keränneet näiltä osin kiinnostavimmat tulokset.

Ensinnäkin on havaittavissa, että työntekijän asemalla organisaatiossa on väliä: eniten itseohjautuvuutta kokivat ylimmässä johdossa toimivat henkilöt sekä yksityisyrittäjät (kuvio 3). Sama trendi näkyi vastaajien koulutustaustaa ja palkkatasoa katsottaessa. Korkeammin koulutetut ja enemmän tienaavat kokivat keskimäärin enemmän itseohjautuvuutta kuin vähemmän koulutetut ja vähemmän ansaitsevat (kuviot 4 & 5). Kiinnostavasti ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet näyttivät kokevan eniten itseohjautuvuutta, vaikka erot muihin korkeamman asteen tutkintoihin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

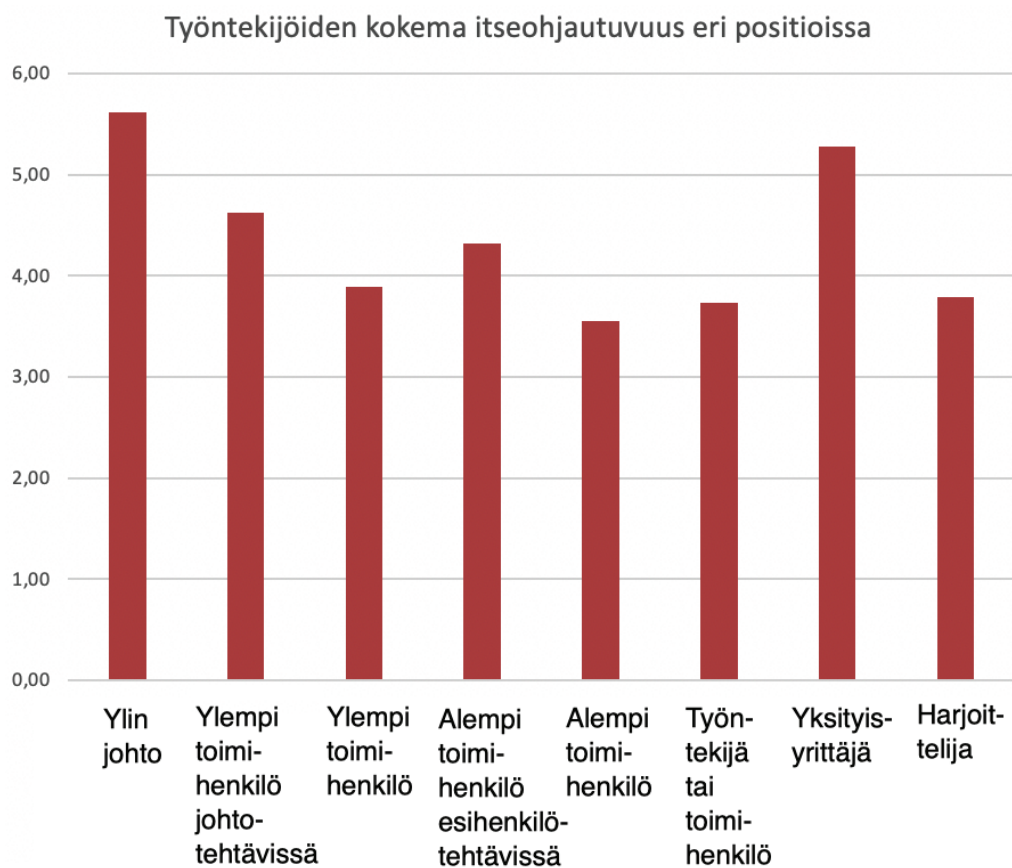
Organisaation ominaisuuksia katsottaessa on todettava, että koolla on väliä. Pienemmissä organisaatioissa koettiin enemmän itseohjautuvuutta ja niiden rakenne koettiin itseorganisoituvammaksi (kuvio 6). Tämä ei liene yllättävää. Suurissa korporaatioissa koetaan usein olevan enemmän byrokratiaa ja kontrolloivia rakenteita kuin pienissä organisaatioissa, joissa enemmän asioita jätetään yksittäisten tekijöiden vastuulle. Organisaation tyyppin osalta julkisella sektorilla koettiin vähemmän itseohjautuvuutta kuin yrityksissä ja järjestöissä (kuvio 7), mutta kun organisaation koko ja muut ominaisuudet kontrolloitiin, niin tämä yhteys katosi. Samoin nuoremmissa organisaatioissa koettiin enemmän itseohjautuvuutta kuin vanhoissa, mutta tämäkin yhteys katosi, kun organisaation koko kontrolloitiin. Eli organisaation ominaisuuksien osalta organisaation koko tuntui olevan tärkein itseohjautuvuuden kokemusta ennustava tekijä: pienemmissä organisaatioissa oli enemmän tilaa itseohjautua.

Kuvioon 8 on vuorostaan koottu itseohjautuvuuden keskimääräinen kokemus eri toimialoilla. Eroja löytyy, mutta osalta toimialoista on niin vähän vastaajia, että tuloksista ei voi vetää vahvoja johtopäätöksiä eroista, koska yksittäisten vastaajien kokemukset voivat ohjata keskiarvoa liikaa. Vaikka esimerkiksi teollisuudessa, terveys- ja sosiaalipalveluissa muussa palvelutoiminnassa työskenteli jokaisessa muutama sata ihmistä, kansainvälisissä organisaatioissa raportoi

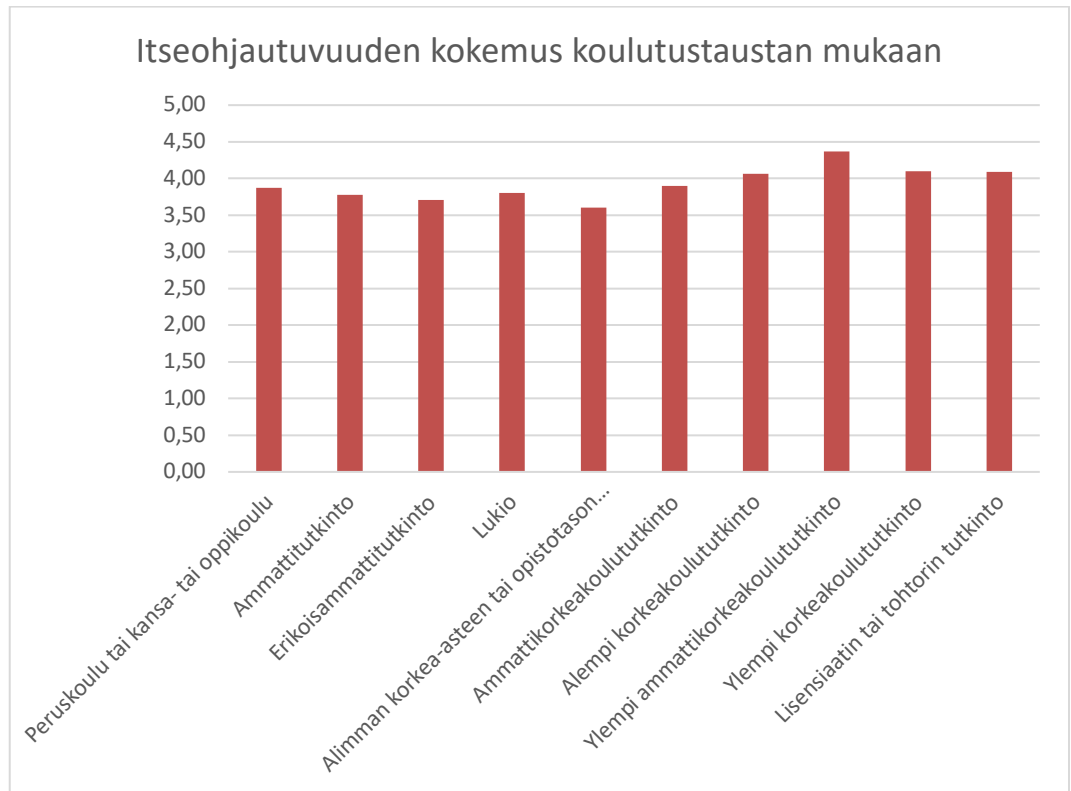
työskentelevänsä vain 7 henkilöä, joten kyseisen alan itseohjautuvuudesta ei tämän aineiston pohjalta voi tehdä johtopäätöksiä.

Miehet tuntuivat kokevat hivenen enemmän itseohjautuvuutta kuin naiset (kuvio 9) ja korkeampi ikä ennusti vähäisempää itseohjautuvuutta siten, että itseohjautuvuus näytti laskevan yli 35-vuotiailla, vaikkakaan erot eivät olleet suuria (kuvio 10).

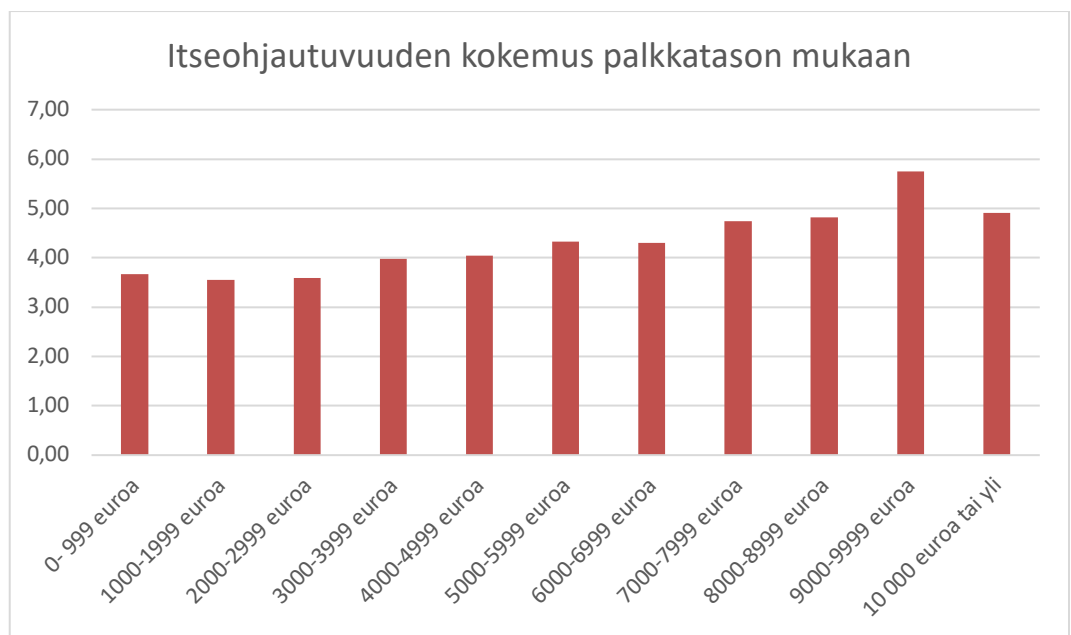
Kaiken kaikkiaan tilastollisesti merkitsevät erot itseohjautuvuudessa olivat seuraavia: Itseohjautuvuutta koettiin enemmän pienissä organisaatioissa, jotka koettiin myös itseorganisoituvimmiksi. Paremmin koulutetut ja palkatut työntekijät organisaatiohierarkian yläpäässä kokivat muita enemmän itseohjautuvuutta. Nuoret ja miespuoliset työntekijät kokivat enemmän itseohjautuvuutta kuin vanhemmat työntekijät ja naiset.



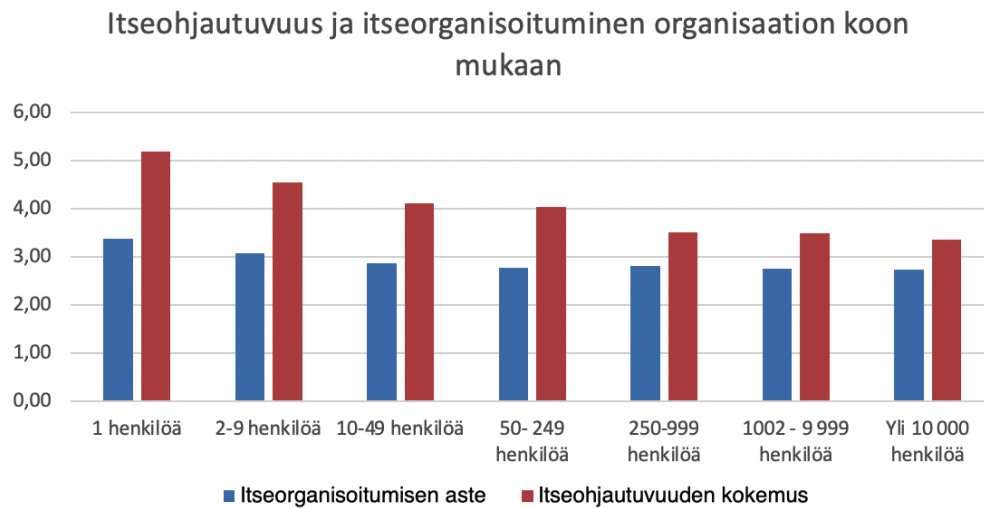
Kuvio 3. Työntekijöiden kokema itseohjautuvuus eri positioissa



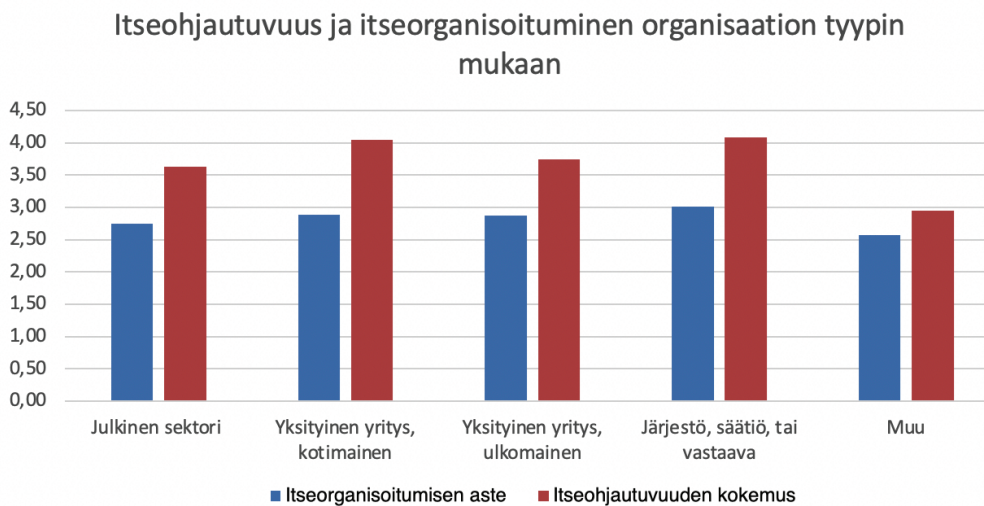
Kuvio 4. Itseohjautuvuuden kokemus koulutustaustan mukaan



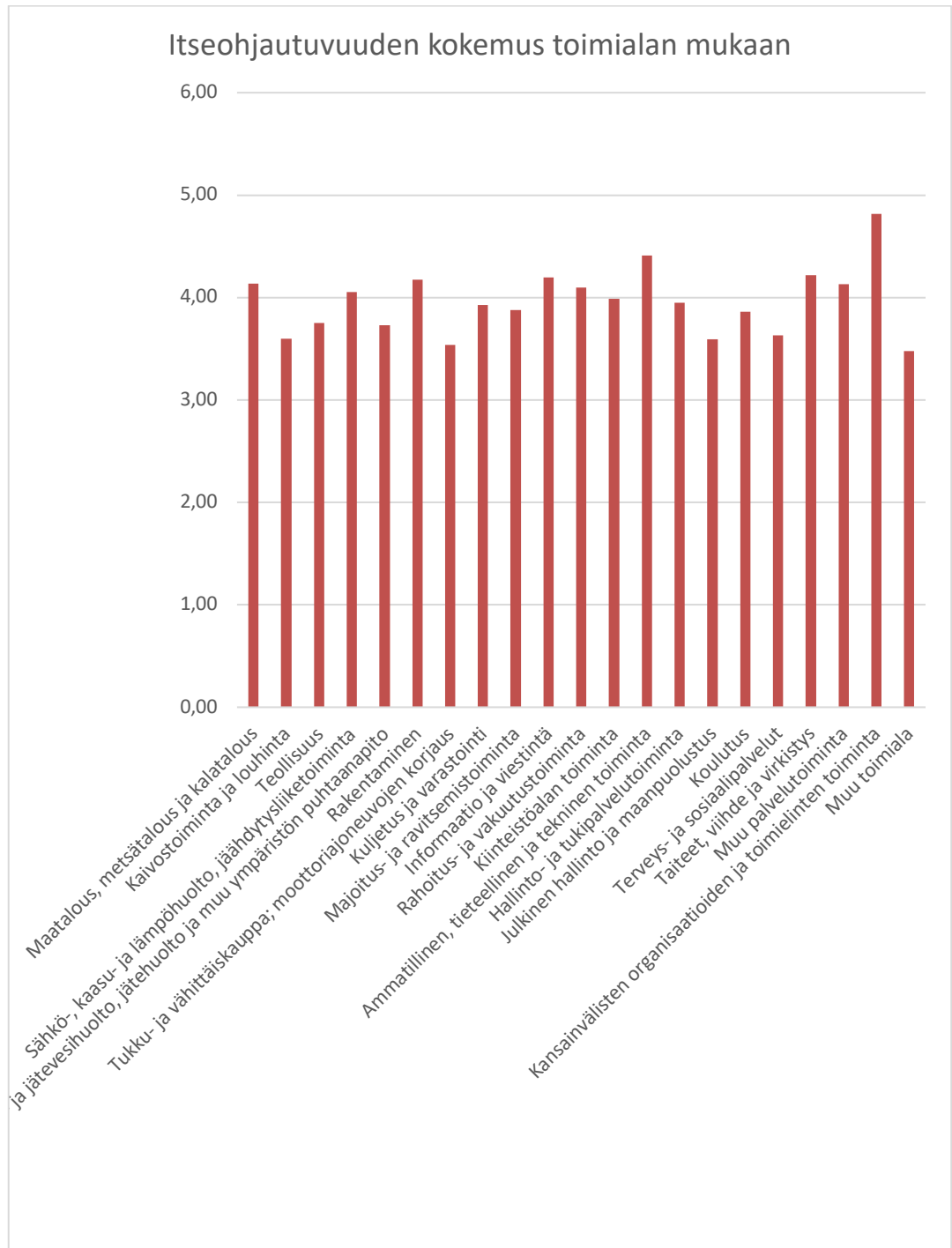
Kuvio 5. Itseohjautuvuuden kokemus palkkatason mukaan



Kuvio 6. Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen organisaation koon mukaan

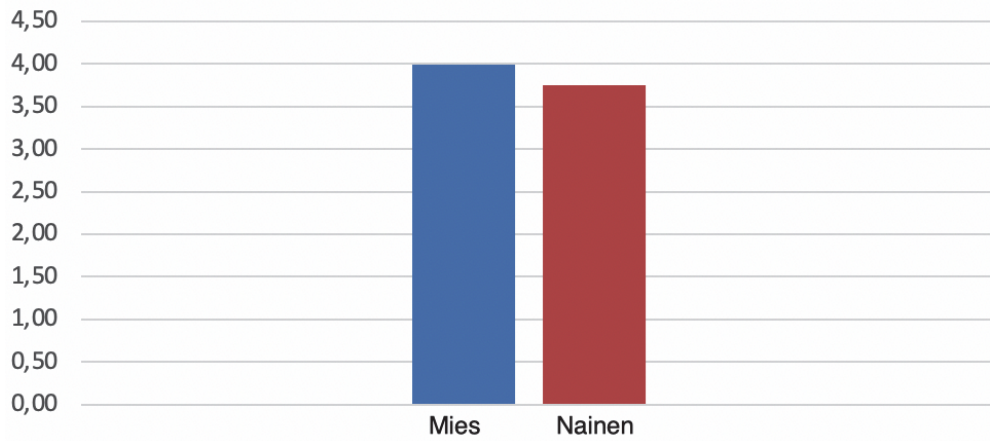


Kuvio 7. Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen organisaation tyyppin mukaan. Huomioi että erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä kun yrityksen koko ja muut seikat huomioidaan. Eli yhteys saattaa selittyä pelkästään sillä, että järjestöt ja yritykset ovat keskimäärin pienempiä kuin julkisen sektorin organisaatiot.



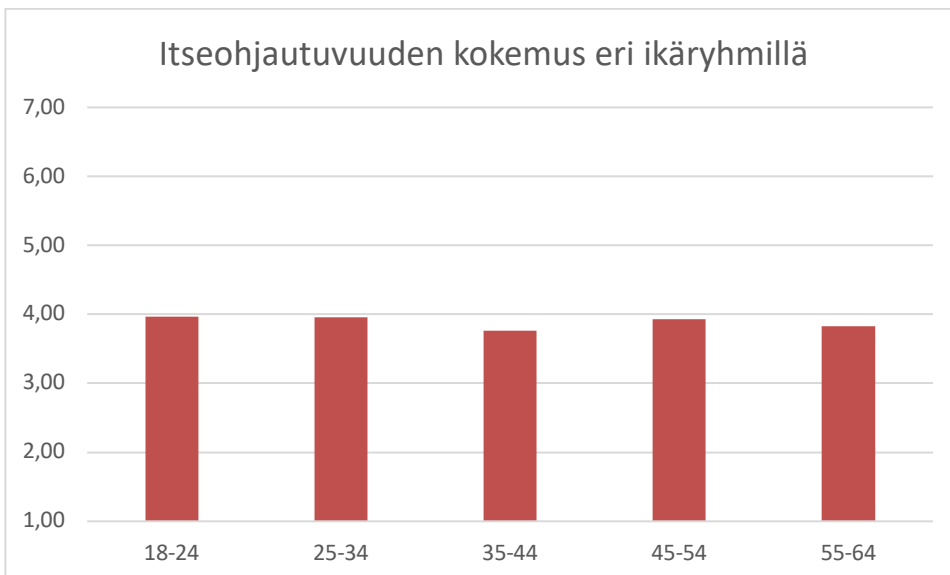
Kuvio 8. Itseohjautuvuuden kokemus toimialan mukaan

Itseohjautuvuuden kokemus sukupuolen mukaan



Kuvio 9. Itseohjautuvuuden kokemus sukupuolen mukaan

Itseohjautuvuuden kokemus eri ikäryhmillä



Kuvio 10. Itseohjautuvuuden kokemus eri ikäryhmillä

5. Lopuksi: Viisi askelta kohti onnistunutta muutosta kohti itseohjautuvuutta

Tuloksemme osoittavat, että työntekijöiden kokema itseohjautuvuus on yhteydessä vahvempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Myös niissä organisaatioissa, joissa itseorganisoitumisen aste arvioitiin suuremmaksi, työntekijöiden kokemus työn imusta oli suurempi. Toimiessaan itseorganisoituminen ja itseohjautuvuus voivat siis olla työmotivaation ja työhyvinvoinnin lähteitä.

Mutta itseohjautuvamman organisaation luominen ei ole helppoa. Siksi lopuksi on tärkeitä nostaa esiin muutama keskeinen neuvo johtajalle tai organisaation kehittäjälle, joka haluaa ottaa askelia kohti vahvempaa itseohjautuvuutta. Miten tässä muutoksessa voi parhaiten onnistua? Nämä vinkit rakentuvat osittain *Minimalist Organization Design (MODE)* -hankkeen tulosten varaan, joita on tarkemmin esitelty tuoreessa *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* -julkaisussa (Gamrasni, 2021). Tarjotut viisi askelta eivät siis perustu suoraan käsillä olevaan tutkimusaineistoon, vaan rakentuvat laajemmin tutkijoiden aihetta koskevaan asiantuntemukseen. Näin tämä viimeinen osio täydentää varsinaista tutkimustulosten esittelyä tarjoamalla lukijalle myös muutaman käytännönläheisemmän neuvon siitä, miten toimia siinä vaiheessa, kun organisaation muuttaminen itseorganisoituneemmaksi ja itseohjautuvammaksi alkaa kiinnostaa.

Tässä siis viisi vinkkiä, jotka kannattaa ottaa huomioon muutosmatkalla kohti itseohjautuvuutta:

1. Itseohjautuvuus ei ole rakenteiden *poistamista* vaan rakenteiden *korvaamista*

Yksi yleinen harhaluulo itseohjautuvuuteen liittyen on, että kyse olisi rakenteiden puutteesta. Eli että poistetaan perinteiset hierarkkiset rakenteet ja sen jälkeen ihmiset luovan anarkistisesti onnistuisivat ohjautumaan tekemään oikeita asioita ilman tarvetta yhteisille pelisäännöille. Tällainen ideaali ei toimi.

Ilman mitään rakenteita ei ison ihmisjoukon yhteistä tekemistä pysty koordinoimaan. Organisaatio vaatii toimiakseen rakenteen (Martela, 2019; Puranam et al., 2014).

Itseorganisoituminen ei siis ole mitään anarkiaa, vaan toisenlainen tapa organisoida. Siinä missä perinteinen organisaatio rakentuu hierarkian ympärille, myös itseorganisoituminen edellyttää rakenteita. Nämä rakenteet eivät vain rakennu niin paljoa hierarkian varaan, vaan esimerkiksi työntekijöiden keskinäiseen koordinaatioon, velvoitteisiin ja valvontaan. Itseorganisoituissa organisaatioissa on pelisääntöjä, ohjeita ja vakiintuneita tekemisen tapoja, jotka ohjaavat toimintaa. Nämä toimintatavat, säännöt ja käytännöt voivat olla aivan yhtä tiukkoja tai löysiä kuin perinteisessäkin organisaatiossa. Ne vain toimivat erilaisen logiikan mukaan, jossa esihenkilöllä ei ole erityistä roolia niiden toteutumisessa.

Asiaa voi havainnollistaa alla olevan nelikentän avulla, jossa toisena akselina on hierarkkisuus vastaan autonomisuus ja toisena rakenteet vastaan rakenteettomuus (kuviot 11). Perinteisessä byrokratiassa yhdistyvät vahvat rakenteet ja selkeä hierarkia (Weber, 1946). Sen puhtain vastakohta on anarkia, jossa ei ole mitään sitovia rakenteita tai hierarkiaa, jotka rajoittaisivat yksittäisten autonomisten toimijoiden vapautta. Jos byrokratiasta poistetaan esihenkilöt ilman korvaavia rakenteita, päädytään anarkiaan.

Mutta byrokratia ja anarkia eivät ole ainoat vaihtoehdot. Autokratiassa on vahva hierarkia ilman itsevaltiaan valtaa rajoittavia rakenteita. Toiminta on johtajien mielihalujen mukaista, kun sääntöjen luomat pidäkkeet eivät rajoita heidän valtaansa. Itseorganisoituminen vuorostaan yhdistää rakenteet ja autonomisuuden. Toiminta ei organisoidu hierarkioiden kautta, mutta rakenteet ja yhteiset pelisäännöt pitävät paketin kasassa ja ohjaavat jokaisen toimintaa, jotta yhteinen tekeminen palvelisi kokonaisuuden etua.

Rakenteet- tomuus	Autokratia	Anarkia
Rakenteet	Perinteinen byrokratia	Itse- organisoituminen
	Hierarkkisuus	Autonomisuus

Kuvio 11. Hierarkkisuus vastaan autonomisuus ja rakenteet vastaan rakenteet-
tomuus nelikenttänä (julkaistu alunperin Martela, 2020).

2. Esihenkilöillä on tärkeitä tehtäviä hoidettavanaan, jotka ilman heitä pitää pystyä hoitamaan vaihtoehtoisilla tavoilla

Miksi organisaatioissa on varsinaista työtä tekevien ihmisten lisäksi tätä työtä johtavia esihenkilöitä? Siksi, että on katsottu, että tietyt asiat onnistuvat parhaiten, kun niiden hoitaminen on näiden esihenkilöiden vastuulla. Heillä on iso rooli esimerkiksi työn koordinaatiossa, informaation jakamisessa, tiimiläisten hyvinvoinnin ja kehityksen tukemisessa sekä erilaisten konfliktien ja häiriöiden ratkaisussa. On tiettyjä asioita, joita toimiva yhdessä työskentely vaatii. Ja monet näistä ovat esihenkilöiden vastuulla.

Esihenkilöillä on siis tietty funktio organisaatioissa. Heidän tehtävänsä on pitää huolta tietyistä asioista. Jos heidät yhtäkkiä poistettaisiin organisaatiosta, nämä asiat jäisivät retuperälle. Samalla on kuitenkin totta, että jos nämä esihenkilöiden kaikki funktiot pystytään ratkaisemaan jollakin toisella tavalla, ei organisaatio enää tarvitsisi esihenkilöitä.

Jos olet siis aikeissa tehdä radikaalin loikan kohti organisaatiota ilman esihenkilöitä, aloita kartoittamalla, mitä funktioita esihenkilöt organisaatiossa täyttävät. Mitkä asiat ovat heidän vastuullaan? Kun olet näin kartoittanut heidän tehtävänsä, pidä huolta, että organisaationne kehittää vaihtoehtoiset tavat hoitaa nämä kaikki asiat.

Näitä esihenkilön funktioita on monenlaisia. Ensinnäkin tehtävien hoitoon, päätöksentekoon, vastuiden jakamiseen ja informaation kulkemiseen liittyvät tehtävät sekä vastuun ottaminen kokonaisuudesta ja siitä että hommat tulevat tehdyksi ja tekijät palkituksi. Samalla esihenkilö on usein se henkilö, joka vie kehitysideoita eteenpäin ja ottaa roolia yhteisten tekemisen tapojen suunnittelusta ja parantamisesta. Tekemiseen liittyvien tehtävien lisäksi esihenkilöllä on keskeinen rooli myös ihmisiin liittyvissä asioissa: Hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisessa, oppimisen ja kehityksen tukemisessa sekä erilaisten konfliktien ja häiriöiden ratkaisemisessa.

Älä siis poista esihenkilöitä ennen kuin olet löytänyt tavat ratkaista kaikki nämä ongelmat ilman heitä. Muuten seurauksena on vain kaaosta ja tekemisen sakkaamista. Itseohjautuvuus ei tarkoita rakenteiden puutetta vaan vaihtoehtoista tapaa organisoida, kuten jo totesimme. Siksi esihenkilöiden nykyisten tehtävien tunnistaminen on ensimmäinen askel näiden vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämisessä. Tämä pätee myös maltillisemmissä kokeiluissa, joissa esihenkilöiden poistamisen sijasta pyritään muuttamaan heidän rooliaan organisaation sisällä. Tällöinkin olennaista on, että jos esihenkilöltä poistetaan tiettyjä rooleja tai vastuita, niin on löydettävä ne vaihtoehtoiset tavat pitää huolta, että nämä asiat tulevat edelleen tehdyiksi.

3. Organisaation toimintalogiikan muutos on hidasta ja vaatii kokonaisvaltaisuutta

Tässä vaiheessa on toivottavasti jo käynyt selväksi, että itseorganisoituminen on hyvin erilainen toimintalogiikka kuin perinteinen hierarkkinen organisaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation muutos ei tapahdu yhdessä yössä. Muutos vaatii paitsi nykyisten rakenteiden perinpohjaista kyseenalaistamista ja muuttamista, myös suuren asennemuutoksen niin työntekijöiden kuin johtajienkin keskuudessa. Kun ihminen on pari vuosikymmentä tottunut tiettyyn toimintalogiikkaan, on tästä poisoppiminen inhimillisesti haastava ja ajallisesti pitkäkestoinen prosessi. Siksi on selvää, että sekä eri tason johtajat että työntekijät tulevat monena hetkenä palaamaan takaisin tuttuun ja turvalliseen hierarkkiseen toimintalogiikkaan. Jotta kaikki osapuolet oppisivat uuden tavan toimia, on tämä hyväksyttävä ja kerta toisensa perään mietittävä, miten asia olisi kannattanut uuden toimintalogiikan näkökulmasta hoitaa, jotta seuraavalla kerralla osattaisiin paremmin toimia sen mukaisesti. Organisaation toimintalogiikan muutos on siis oppimismatka itse kullekin osapuolelle ja siksi on tärkeätä hyväksyä, että se ottaa aikaa – jopa vuosia – ja vaatii useita kierroksia, jotta uusi tekemisen tapa juurtuu.

Kun rakenteita lähdetään muuttamaan, on myös tärkeätä ymmärtää eri sääntöjen ja käytänteiden keskinäisriippuvuus. Organisaation rakenteet muodostavat kokonaisuuden, jossa eri osat tukevat toisiaan (Martela, 2019; Meyer et al., 1993; Puranam et al., 2014). Rakenteita muuttaessa ajaudutaan helposti tilanteisiin, joissa eri rakenteet ovat keskenään ristiriitaisia eli ohjaavat

käytöstä eri suuntiin. Jos esimerkiksi johtamismalli kannustaa ottamaan vastuuta kokonaisuudesta, mutta palkkamalli kannustaa optimoimaan omien tavoitteiden täyttymistä kokonaisuuden kustannuksella, johtaa tämä helposti ristiriitoihin sekä organisaation kokonaisetua haittaavaan osaoptimointiin. Rakenteita ei kannata kerralla rysäyttää kaikkia uusiksi, mutta uusia rakenteita implementoidessa on hyvä seurata miten ne ovat yhteydessä vanhoihin malleihin ja haraavatko jotkin tietyt vanhat rakenteet muutosta vastaan. Itseohjautuvuus ei siis onnistu vain yhtä osatekijää muuttamalla, vaan vaatii kokonaisvaltaista näkökulmaa organisaation eri osatekijöihin ja rakenteisiin, jotta kokonaisuus saadaan sisäisesti johdonmukaiseksi ja palvelemaan uutta, haluttua toimintalogiikkaa.

4. Valmiin mallin sijasta itseohjautuvuutta kannattaa rakentaa ketterillä kokeiluilla

Itseohjautuvuudesta ei ole olemassa valmista pakettiratkaisua. Toimivat rakenteet ja käytänteet riippuvat organisaation koosta, työn tekemisen laadusta, toimialasta, henkilöstön sitoutuneisuudesta ja monesta muusta seikasta. Niinpä itseohjautuvampaa organisaatiota ei voi rakentaa ylhäältä päin annettuna, kerralla valmiina mallina. Sen sijaan matka kohti itseohjautuvuutta kannattaa sekin tehdä mahdollisimman itseohjautuvasti. Tämä tarkoittaa ketteriä paikallisia kokeiluja, joissa testata erilaisia uusia rakenteita ja joita jalostamalla ja levittämällä organisaatio kokonaisuutena voi ottaa askeleita kohti suurempaa itseohjautuvuutta.

Usein voi olla järkevintä etsiä organisaation sisältä ne yksiköt ja tiimit, jotka ovat kaikkein halukkaimpia kokeilemaan uudenlaisia itseohjautuvampia malleja. Näille yksiköille voi sitten antaa tilaa luoda oman toimintansa rakenteita uusiksi. Ja sitten kun toimivia malleja alkaa löytyä, niin niitä voi sitten lähteä asteittain levittämään läpi organisaation. Parhaimmillaan tämäkin tapahtuu organisaation sisällä, kun muut tiimit haluavat itse ottaa käyttöön mallin, joka toisessa tiimissä on näyttänyt toimivan hyvin.

5. Muutos lähtee liikkeelle johtajien kyvystä luottaa työntekijöihinsä

Lopulta itseohjautuvuudessa on kyse luottamuksesta. Kun hierarkkisia rakenteita poistetaan, johtajan suora valta vähenee. Langat eivät enää ole yhtä vahvasti hänen käsissään. Organisaatiossa pääsee tapahtumaan asioita, joista hän ei ole ollut päättämässä ja toisaalta ihmiset eivät enää orjallisesti noudata hänen päätöksiään. Johtajan näkökulmasta itseohjautuvuus näyttyy helposti pelottavana, kun oma valta ja kyky kontrolloida asioita vähenee. Siksi moni johtaja saattaa juhlapuheissa – ja ehkä jopa omasta mielestään – kannattaa vahvasti itseohjautuvuutta, mutta käytännön toimissaan pitää tiukasti kiinni vallastaan puuttua kaikkiin päätöksiin. Itseohjautuvuuspöhinää ja näennäistä valanjakoa tapahtuu, mutta työntekijät turhautuvat kun oikeasti mikään ei muutu

– johtajat voivat edelleen koska tahansa tulla paikalle jyräämään työntekijöiden tekemät päätökset (Foss, 2003).

Itseohjautuvuuden rakentamisen on siksi lähdettävä liikkeelle ylimmän johdon aidosta asennemuutoksesta. Heidän on uskallettava alkamaan luottamaan itsensä sijaan prosessiin. Eli siihen että kokonaisuuden kannalta on pitkässä juoksussa parasta, että aikuisille ihmisille annetaan riittävästi valtaa ja vastuuta tehdä järkeväksi katsomiaan ja organisaation edun mukaisia päätöksiä. Tämä vaatii ihmiskuvaa, jossa uskotaan että työntekijät eivät vaadi jatkuvaa holhous- vaan heillä on aito halu edistää yhteisiä päämääriä, kun heille vain annetaan siihen mahdollisuus ja välineet (McGregor, 1960).

Futuricen toimitusjohtajana pitkään toiminut Tuomas Syrjänen kiteytti tämän hyvin (Kauppalehti, 2018): ”Joskus pienen harmituksen jälkeen mietin, kumpi organisaatio on parempi: sellainen joka tekee just eikä melkein sen, mitä toimari sanoo, mutta ei muuta, vai sellainen, joka tekee paljon todella hyviä asioita, mutta ei aina tee, mitä toimari haluaa. Kyllä minä aina otan sen vastuuta kantavan ja itsenäisen organisaation.”

Ennen rakenteiden päivittämistä on johtajien siis päivitettävä ihmiskuvansa. Vasta tämä synnyttää tarvittavan uskalluksen.

Lopuksi

Tämä tutkimus on tarjonnut ensi askeleet itseohjautuvuuden hyvinvointivaikutusten ymmärtämiseksi. Tulosten pohjalta vaikuttaa selvästi siltä, että kun työntekijät kokevat heillä olevan enemmän valtaa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, on tämä enemmänkin motivaation, hyvinvoinnin ja työn imun lähde kuin ahdistuksen, stressin ja uupumuksen lähde. Mutta tämä yleistason tulos on vasta alkuaskel ilmiön tarkempaa ymmärtämistä kohden. Tarvitaan vielä huomattavasti lisää tutkimusta siitä, mitkä rakenteelliset tekijät ja toimintatavat parhaiten tukevat toisaalta työntekijöiden hyvinvointia, toisaalta organisaation ketteryttä, innovatiivisuutta ja tuloksenteekokyä. Itseohjautuvuudessa on paljon potentiaa; sen lupaus on kova! Mutta tämän lupauksen realisointi vaatii huomattavasti lisää akateemista tutkimusta sekä käytännön kokeiluja erilaisissa suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa, jotta ymmärrämme tarkemmin ne reunaehdot ja toimintamallit, joiden puitteissa itseohjautuvuus parhaiten pystyy positiiviset lupauksensa lunastamaan. Parhaimmillaan aihetta koskeva tutkimus ja itseohjautuvuutta edistävät organisaatiot voivat ruokkia toinen toisiaan, auttaen luomaan Suomeen yhä enemmän itseohjautuvuuden varaan rakentuvia menestystarinoita sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Eli organisaatioita, joissa vahva kyky palvella asiakasta laadukkaasti ja taloudellisesti tehokkaasti yhdistyy korkeaan työhyvinvointiin ja työntekijöiden autonomiseen motivaatioon. Tätä päämäärää myös käsillä oleva raportti pyrkii edistämään.

Aineisto

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä 2000 hengen kansallisesti edustava aineisto suomalaisista työntekijöistä. Aineistonkeruun käytännön toteutuksesta vastasi Feedback Oy. Vastaajien kohderyhmänä olivat 18-65-vuotiaat työssäkäyvät suomalaiset. Tutkimus toteutettiin suomen kielellä, joten kohderyhmä rajattiin suomenkielisiin.

Aineistosta 1500 vastausta kerättiin satunnaispoimintana suomalaisista web-kuluttajatutkimuspaneelista. Poiminta pyrittiin toteuttamaan alueen, sukupuolen ja iän mukaan kohderyhmää eli työssäkäyviä suomalaisia edustavaksi. Tutkimuksen vastaajat kutsuttiin mukaan sähköpostilla ja vastaajat kirjasivat vastauksensa sähköisesti web-pohjaiseen tutkimuslomakkeeseen.

Aineistoa täydennettiin 500 puhelinhaastattelulla, johon ihmiset poimittiin satunnaisotannalla pyrkien vastaamaan haluttua painotusta alueen, iän ja sukupuolen mukaan.

Aineisto kerättiin syyskuussa 4.9.-12.10.2020.

Lopullisen aineiston koko oli 2000 vastaajaa, joista 1017 naisia, 976 miehiä ja 7 muita. Vastaajien ikähaarukka oli 18-65 vuotta ja keski-ikä 42 vuotta. Maantieteellisesti Uudeltamaalta oli 659 vastaajaa, Pirkanmaalta 195 vastaajaa, Varsinais-Suomesta 182 vastaajaa, Pohjois-Pohjanmaalta 152 vastaajaa ja muista maakunnista jokaisesta alle 100 vastaajaa.

Ennen kansallisesti edustavan aineiston keräystä kerättiin mittarin kehitystyötä varten kaksi erillistä aineistoa. *Työhyvinvointi esimiehettömissä organisaatioissa* – hanke keräsi 116 hengen aineiston omissa kohdeorganisaatioissaan. Toinen aineisto kerättiin mainostamalla tutkimusta erilaisilla sosiaalisen median kanavilla, joka tuotti 309 hengen aineiston.

Lisäksi 1500 vastaajan joukosta, jotka vastasivat tutkimukseen web-kuluttajatutkimuspaneelin kautta poimittiin 400 satunnaista vastaajaa vastaamaan toiseen kyselyyn tammikuussa 2021 eli 4 kuukautta ensimmäisen kyselyn jälkeen.

Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen mittarit

Hankkeessa kehitettiin kaksi erillistä mittaria:

- ∞ **Organisaation itseorganisoitumisen aste**
- ∞ **Työntekijän kokemus itseohjautuvuudesta**

Näiden kahden mittarin määritelmät löytyvät tarkemmin luvusta 2 ja varsinaisen mittareiden validaatiotyö julkaistaan erillisessä artikkelissa. Mutta mahdollistaaksemme myös muille tutkimusryhmille itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen mittaamisen, julkaisemme molempien mittareiden lopulliset versiot myös tässä.

Alla on hankkeessa käytettyjen itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden mittarien lopulliset versiot.

Mittarit ovat vapaasti kaikkien tutkijoiden käytettävissä. Luonnollisesti mittareita käytettäessä on soveliaista viitata niiden lähteeseen.

5.1 Organisaation itseorganisoitumisen aste

Tällä mittarilla on kaksi alaskaalaa: Yleinen itseorganisoitumisen aste, jota mitattiin kolmella kysymyksellä. Sekä itseorganisoitumisen aste koskien tiettyjä työtehtäviä, jota mitattiin kahdeksalla kysymyksellä. Raportin tuloksissa on käytetty kaikkien kysymysten keskiarvoa.

Johdanto:

Työpaikalla tarkoitetaan sitä organisaatiota, jossa työskentelet. Seuraavat kysymykset pyrkivät kartoittamaan työpaikkasi yleistä hierarkkisuuutta. Hierarkkisuuudella tarkoitetaan sitä kuinka vahvasti päätösvalta ja oikeus määrätä miten asiat tehdään on keskitetty ylimmälle johdolle sen sijaan että se jakautuisi tasaaisesti kaikkien työntekijöiden kesken.

Yleinen itseorganisoitumisen aste:

Miten hierarkkinen työpaikkasi on?	1 (Erittäin epähierarkkinen) - 5 (Erittäin hierarkkinen)
Kuinka paljon esihenkilöt kontrolloivat alaistensa tekemisiä?	1 (eivät lainkaan) - 5 (jatkuvasti)
Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekokykyä?	1 (pystymme päättämään kaikesta itsenäisesti) – 5 (kaikkiin päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa)

Itseorganisoitumisen aste koskien tiettyjä työtehtäviä:

Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi:

<i>Asteikko kaikissa:</i> 1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) – 5 (vain ylin johto)
Työpaikkamme strategia ja tavoitteet
Työpaikan toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto
Yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtävät, tavoitteet ja sisäinen tehtävänjako
Yksittäiselle projektille tarvittavien resurssien (työkalut, työvälineet, alihankinta) ostaminen
Miten onnistumisista palkitaan, ketkä saavat bonuksia, ketkä saavat ylennyksiä
Miten yhteistä tekemistä koordinoidaan ja ketkä tekevät yhteistyötä keskenään
Uusien henkilöiden rekrytointi tiimeihin sekä talon sisältä että ulkopuolelta
Työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu ja laiminlyönteihin puuttuminen

5.2 Työntekijän kokemus itseohjautuvuus

Tällä mittarilla on kolme alaskaalaa: Työn tekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet ja osallisuus organisaation kehittämiseen. Raportin tuloksissa on käytetty kaikkien kysymysten keskiarvoa.

Johdanto:

Seuraavat kysymykset käsittelevät omaa kokemustasi siitä, miten paljon pystyt itse tai lähitiimisi kanssa päättämään omaan työhösi ja työpaikkaasi liittyvistä asioista. Eli vastaa kysymyksiin miettien siltä mikä on tällä hetkellä tilanteesi ja kokemuksesi omasta työstäsi.

Asteikko kaikissa kysymyksissä: 1 Täysin eri mieltä - 7 Täysin samaa mieltä

Työn tekemisen oikeudet

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

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

Jos haluan muuttaa sitä miten edistan työni tavoitteita, en tarvitse siihen lupaa esihenkilöltä

Työn johtamisen oikeudet

Kun työni edistäminen edellyttää jonkin resurssin (työvälineen, osan, jne.) ostamista, en tarvitse siihen esihenkilöltä lupaa

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen miten onnistumisista työpaikallani palkitaan ja ketkä näitä palkkioita saavat
--

Voimme itsenäisesti rekrytoida tiimiimme tarvittavaa osaamista talon sisältä tai ulkopuolelta

Pystyn vaikuttamaan siihen miten onnistumista työpaikallani mitataan
--

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä päämääriä organisaationi asettaa ja millä strategialla se niitä tavoittelee
--

Organisaation kehittämisen oikeudet

Viemme tiimissämme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin
--

Hyvät ideat johtavat työpaikallani muutoksiin riippumatta siitä kuka ne alun perin keksi.

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

Kiitokset

Tämä hanke on tullut mahdolliseksi monen toimijan yhteistyön ansiosta. Haluamme ensinnäkin kiittää Työsuojelurahastoa hankkeen rahallisesta mahdollistamisesta ja hyvästä tuesta hankkeen aikana. Yhteistyö rahaston kanssa ja sen edustajan Mikael Saarisen kanssa on sujunut jouhevasti eli on ollut ilo tehdä hanketta yhteistyössä Työsuojelurahaston kanssa.

Samaten haluamme kiittää Aalto-yliopistoa hankkeen toteuttamisen mahdollistamisesta ja erinomaisesta tuesta kaikissa hankkeessa liittyvissä asioissa. Erityisesti Tuotantotalouden projektikontrolleri Paula Salminen sekä laitoksen johtaja Risto Rajala ovat pitäneet huolta, että hankkeen käytännön asiat ovat edistyneet täsmällisesti ja joustavasti. Viestintä- ja tapahtumakoordinaattori Mary-Ann Alftan on vuorostaan ollut suureksi avuksi hankkeesta tiedottamisessa ja loppuseminaarin järjestämisessä. Haluamme myös kiittää kaikkia kollegoita laitoksella arvokkaista keskusteluista ja palautteesta koskien tutkimusta ja sen sisältöjä.

Hyvästä yhteistyöstä haluamme kiittää Riitta-Liisa Larjovuorta sekä hänen vetämänsä *Työhyvinvointi esimiehettömissä organisaatioissa* – hanketta Tampereen yliopistolla. Hankkeemme olivat sopivan rinnakkaiset, jotta pystyimme täydentämään toistemme näkökulmia ja tekemään yhteistyötä myös datankeruun osalta.

Minimalist Organization Design (MODE) -hanketta voi vuorostaan pitää tämän hankkeen äitihankkeena siinä mielessä, että kyseisessä hankkeessa käytöjen keskusteluiden pohjalta meille kirkastui tarve tutkia itseohjautuvuuden tasoa Suomessa kvantitatiivisesti. Siksi erityiskiitokset kaikille kyseisen hankkeen jäsenille rikastavista keskusteluista yhteisen kiinnostuksen kohteemme äärellä.

Datan keruun osalta haluamme kiittää Feelback Oy:ta ja yhteishenkilöitämme siellä, Jukka Laaksoa ja Ville Klemiä, joiden kanssa datan keruun suunnittelu sujui hyvin ja jotka toimittivat haluamamme datan täsmällisesti.

Filosofian Akatemian edustajia haluamme kiittää erityisesti tuesta kysymysten suunnitteluvaiheessa, johon yrityksen oma tuotekehitystyö sekä mittarien rakentamistyö antoi hyvää pohjaa. Tästä kumpuavat arvokkaat näkemykset auttoivat meitä omassa mittariston suunnitteluprosessimme huomattavasti.

Hankkeen sisällä minä, Frank, haluan kiittää vielä erikseen kollegoitani, joiden kanssa on ollut ilo ja kunnia tätä tärkeää teemaa tutkia. Kiitos Jari Hakanen ja Johanna Vuori yhteistyöstä hankkeen kaikissa vaiheissa mittarien ja tutkimusasetelman suunnittelusta datan keruuseen, analyysiin sekä erilaisten käytännön asioiden rakentamiseen. Kiitos Nhi Hoang täsmällisestä datan analyysistä ja tilastollisesta tuesta. Ja kiitos Marina Biniari tuesta hankkeen suunnitteluvaiheessa sekä toteutuksessa.

Kiitos myös kaikille tutkijoille, konsulteille, yritysjohtajille ja työntekijöille, joiden kanssa näistä teemoista on tullut vuosien mittaan keskusteltua ja yhteistä ymmärrystä luotua!

Lähdeluettelo

- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 tutkimusraportti*. Ossi Aura Consulting.
- Bernstein, E. S., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, July-August, 38–49.
- Burton, R., Håkonsson, D. D., Larsen, E. R., & Obel, B. (2020). New trends in organization design. *Journal of Organization Design*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00072-1>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, 14(3), 331–349.
- Gamrasni, M. (Ed.). (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 48–60.
- Kauppalehti. (2018). Futuricen liikevaihdon kymmenkertaistanut Tuomas Syrjänen jää syrjään—Uusi johtaja löytyi sisältä. *Kauppalehti*, 20.2.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/futuricen-liikevaihdon-kymmenkertaistanut-tuomas-syrjanen-jaa-syrjaan-uusi-johtaja-loytyi-sisalta/>
- Kostamo, T., Vuori, J., & Vääntinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: Myyteistä todellisuuteen. *Työn Tuuli*, 29(2), 7–13.
- Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä: Kohti inhimillistä työelämää*. Tammi.
- Launonen, R., Koistinen, J., & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn Tuuli*, 29(2), 29–37.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? – Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

- Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn Tuuli*, 29(2), 20–28.
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta—Ja sen lupaus on suuri. In M. Gamrasni (Ed.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (pp. 11–18). Haaga-Helion julkaisut 3/2021.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017a). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? In F. Martela & K. Jarenko (Eds.), *Itseohjautuvuus—Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (pp. 9–32). Alma Talent.
- Martela, F., & Jarenko, K. (Eds.). (2017b). *Itseohjautuvuus—Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Martela, F., & Kostamo, T. (2017). Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. In A. Eskola (Ed.), *Navigating through changing times—Knowledge work in complex environments*. Routledge.
- McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195.
- Nandram, S. (2015). *Organizational innovation by integrating simplification: Learning from Buurtzorg Nederland*. Springer.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What’s “new” about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.
- Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J.-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 188–204.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei ker-tonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent.
- Tampereen yliopisto. (2020). *Työn imu korkealla itseohjautuvissa organisaatioissa—Oman työn johtaminen on myös vaativaa*. Tiedote 11.11.2020. <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/tyon-imu-korkealla-itseohjautuvissa-organisaatioissa-oman-tyon-johtaminen-myos>
- Vartiainen, M. (2020). Autonomia ja itseohjautuvuus – vapaus kahleista vai kahleissa? *Työn Tuuli*, 29(2), 4–6.
- Vuori, J., & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. In A.-M. Huhtinen & E. Melgin (Eds.), *Hallitsematon viestintä* (pp. 110–123). Procomma Academic.
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. In H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds.), & C. W. Mills & H. H. Gerth (Trans.), *Essays in sociology* (pp. 196–244). Oxford University Press.



ISBN 978-952-64-0358-8 (printed)
ISBN 978-952-64-0359-5 (pdf)
ISSN 1799-4810 (printed)
ISSN 1799-4829 (pdf)

Aalto University
School of Science
Department of Industrial Engineering and Management
www.aalto.fi

**BUSINESS +
ECONOMY**

**ART +
DESIGN +
ARCHITECTURE**

**SCIENCE +
TECHNOLOGY**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**