

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Tietojärjestelmätiede	Päivämäärä	10.10.2021
Tekijä	Niko Rinne	Sivumäärä	74+liitteet
Otsikko	Itseohjautuvan organisaation johtaminen: Esihenkilötyön hyödyt ja haasteet – Case Telia		
Ohjaaja	Prof. Reima Suomi		

### Tiivistelmä

Toimintaympäristön muutokset, kehittyvä IT-teknologia sekä kiristynyt kilpailu markkinoilla ovat vaikuttaneet työn luonteen ja vaatimusten muuttumiseen. Työn luonteen muuttumisen seurauksena toiminnan ketteryys ja nopea päätöksentekokyky ovat avainasemassa organisaation kilpailuedun kannalta. Organisaatiot ovat lähteneet vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin vahvistamalla itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista asiantuntijatasolla sekä muuttamalla olemassa olevat resurssit kilpailueduksi.

Tutkielman kohdeorganisaatiossa Teliällä itseohjautuvuuden ja johtamisen kasvua on lähdetty toteuttamaan uudistuneen organisaatorakenteen avulla, jonka tarkoituksena on tehostaa päätöksentekokykyä, lisätä joustavuutta sekä selkeyttää esihenkilöiden roolia johtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan miten esihenkilö voi vaikuttaa itseohjautuvuuden kasvuun, johtaa itseohjautuvaa organisaatiota kohti tavoitteita sekä miten esihenkilöiden uusiutuneet roolit tukevat johtamista. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään tietoutta esihenkilöiltä vaadittavilta johtamismalleilta ja -metodeilta. Lisäksi tutkimuksen avulla arvioidaan IT:n merkitystä johtamisen tukena. Tutkielma on laadullinen tutkimus, sillä tutkittava ilmiö on laaja-alainen ja siihen vaikuttavat monet eri osa-alueet. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, määriteltyjen teemojen mukaisesti. Tutkimuksessa haastateltiin viittä kohdeorganisaation esihenkilöä.

Tutkielman perusteella johtamisen perusedellytykset eivät katoa itseohjautuvan organisaation johtamisessa. Itseohjautuvan organisaation johtamisen keskiössä on osallistava johtaminen, jossa tunnustetaan yksilöllisesti psykologiset perustarpeet, jotka linkittyvät itseohjautuvuuden kehittymiseen ja ilmentymiseen. Olennaista on myös määritellä itseohjautuvalle organisaatiolle toimintatavat, tavoitteet sekä päätöksentekoprosessi, jotta asiantuntijat pystyvät toimimaan itseohjautuvasti. Muutos kohti itseohjautuvuutta edellyttää myös kulttuurimuutosta esihenkilövetoisesta johtamista kohti itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta. IT-järjestelmillä on olennainen vaikutus johtamisen tukena, jotta saadaan dataa tekemisen laadusta yksilön- ja tiimin tasolla. Itseohjautuvuuden näkökulmasta tiedon byrokratialla on olennainen merkitys päätöksenteon tukena.

Tutkimus osoittaa itseohjautuvuuden kehittymisen vaativan toistoa, eikä sen voida olettaa tapahtuvan hetkessä. Johtamisella ja organisaation tuella on olennainen merkitys itseohjautuvuuden hyötyjen realisoitumisessa. Organisaatorakenteen uudistaminen ei takaa itseohjautuvuuden kehittymistä, vaan se vaatii suunnittelua ja toimenpiteitä usealla eri tasolla.

Avainsanat	Itseohjautuvuus, jaettu johtajuus, itseohjautuvuuden johtaminen, esihenkilötyö
------------	--



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **ITSEOHJAUTUVAN ORGANISAATION JOHTAMINEN**

**Esihenkilötyön hyödyt ja haasteet – Case Telia**

Tietojärjestelmätieteen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Niko Rinne

Ohjaaja:  
Prof. Reima Suomi

10.10.2021  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turun OriginalityCheck -järjestelmällä.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>11</b>
2.1	Itseohjautuvuus.....	11
2.1.1	Itseohjautuvuuden määritelmä.....	11
2.1.2	Itseohjautuvuuden ilmentymät.....	13
2.2	Itseohjautuvuuden johtaminen.....	15
2.2.1	Katsaus itseohjautuvuuden johtamiseen .....	15
2.2.2	Jaettu johtajuus .....	16
2.2.3	Esihenkilötyön johtamismallit ja menetelmät.....	18
2.3	Tietojärjestelmien merkitys johtamisen tukena .....	21
2.4	Itseohjautuvuuden haasteita.....	23
<b>3</b>	<b>AINEISTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>25</b>
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	25
3.2	Aineiston keruu .....	26
3.3	Aineiston analyysi .....	28
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
3.5	Kohdeorganisaation esittely .....	30
3.5.1	Telia yrityksenä.....	30
3.5.2	Strateginen suuntaus .....	31
3.5.3	Haastateltavat.....	34
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>35</b>
4.1	Itseohjautuvuus.....	35
4.2	Solumalli itseohjautuvuuden ilmentymänä .....	37

<b>4.3 Solumallin johtaminen .....</b>	<b>41</b>
4.3.1 Esihenkilön rooli.....	41
4.3.2 Tavoitteet .....	44
4.3.3 Solumallin haasteet.....	46
4.3.4 Tukiroolit johtamisen tukena.....	47
4.3.5 Tukea johtamiseen .....	49
<b>4.4 Digitaalisuus ja transformaatio .....</b>	<b>51</b>
4.4.1 Tietojärjestelmät johtamisen työkaluna.....	51
4.4.2 Tietojärjestelmien muutokset ja automaation vaikutukset .....	52
4.4.3 Tietojärjestelmien kehitystarpeet.....	53
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Johtopäätökset .....</b>	<b>55</b>
5.1.1 Itseohjautuvuus ilmiönä.....	55
5.1.2 Organisaation rakenteet itseohjautuvuuden mahdollistajana.....	56
5.1.3 Itseohjautuvan organisaation johtaminen .....	59
5.1.4 Tietojärjestelmät johtamisen tukena.....	63
<b>5.2 Yhteenveto .....</b>	<b>65</b>
<b>5.3 Jatkotutkimusehdotukset.....</b>	<b>68</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>70</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>75</b>
<b>Liite 1. Haastattelukysymykset ja teemat.....</b>	<b>75</b>

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet.....	12
Kuvio 2. Hackmanin auktoriteetti-matriisi (Kaltenecker & Hundermark 2014). .....	17
Kuvio 3. Itseohjautuvuuden johtamismalli (Mäki 2020, 4). .....	21
Kuvio 4. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen 2019, 10). .....	23
Kuvio 5. Aineiston analyysimalli (Ruusunen ym. 2010, 11). .....	28
Kuvio 6. Itseohjautuvuuden kasvun nelikenttä (Telia 2020a). .....	31
Kuvio 7. Solumallin rakenne (Telia 2020a). .....	32
Kuvio 8. Kohdeorganisaation rakenne (Telia 2020a). .....	33
Kuvio 9. Itseohjautuvuuden viitekehys.....	65

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden muodot (Martela 2021, 16).....	15
Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista.....	34
Taulukko 3. Itseohjautuvan organisaation hyödyt, haasteet ja johtaminen. ....	67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Toimialan muutokset ja kiristynyt kilpailu markkinoilla ovat pakottaneet organisaatiot muokkaamaan strategiaansa uudestaan ja etsimään uusia keinoja toiminnan tehostamiseen, ottaen huomioon käytössä olevat resurssit, toimintatavan, teknologiset innovaatiot sekä muuttuvan ympäristön. Vaikutusten seurauksena organisaatiot ovat kehittäneet tehokkuutta kääntämällä olemassa olevat resurssit kilpailueduksi uudistuneen strategiansa avulla. (Palma ym. 2016, 141–150.) Toiminnan ketteryys, nopeus ja tuottavuus ovat avainasemassa kilpailukyvyyn tehostamisessa. Tehostamiseen pyritään uudelleen organisoimalla toimintoja, hyödyntämällä digitalisaation mahdollisuuksia sekä luomalla tehokkaat hallinnointimekanismit (Martela & Jarenko 2017, 11–12).

Globalisaatio ja kasvavat verkostot ovat lisänneet päätöksiin tarvittavaa tiedon määrää sekä korostaneet päätöksenteon nopeutta. Tietoa on saatavilla laajemmin ja keskitetymin, mikä mahdollistaa päätöksenteon hajauttamisen sekä aloitekyvyn laajentamisen organisaatioissa. Yksittäinen johtaja ei voi näin ollen olla tietoinen jokaisesta tapahtuvasta muutoksesta. (Ancona ym. 2007.) Toimintaympäristön muutokset, työn luonteen muuttuminen sekä kehittyvä IT-teknologia ovat vaikuttaneet itseohjautuvuuden lisääntymiseen organisaatioissa (Martela & Jarenko 2017, 11–12).

Lee ja Edmondson (2017, 37) esittävät syitä organisaatorakenteen muutoksille kohti itseohjautuvuutta ja vähemmän hierarkkisempaa organisaatiota. Ensimmäisenä tekijänä on tunnistettu tiedonkulun lisääntyminen ja teknologiset innovaatiot, jotka lisäävät toimintaympäristön muutoksia. Toisena tekijänä mainitaan työn luonteen muuttuminen kohti tietoon perustuvaa tekemistä, mikä korostaa työntekijöiden ammattitaitoa päivittäisessä tekemisessä. Kolmantena tekijänä on työn merkityksellisyys, jossa korostetaan työntekijöiden viihtyvyyttä ja kokemuksia työelämässä.

Organisaation johtamismalli vaikuttaa yrityksen sosiaaliseen ilmapiiriin. Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa esihenkilöiden tehtävänä on pitää yllä motivaatiota työntekijöiden keskuudessa. Uusien organisoitumismallien tarkoituksena on taas motivoida, aktivoida ja kannustaa yhteisöllisyyteen. Edellä mainitut ovat myös tunnistettu hierarkkisten organisaatioiden rajoituksiksi. (Salovaara 2020, 51.) Ympäristön pitää tukea itseohjautuvuutta ja olla otollinen sen ylläpitämiselle, jotta yksilöllä olisi riittävät edellytykset toimia itsenäisesti ja itseohjautuvuuteen liittyvät perustarpeet täytyisivät (Deci &

Ryan 2000, 227–228). Yrityksen organisaatorakenne, prosessit ja mekanismit tulee suhteuttaa vastaamaan muuttuvaa ja kompleksista toimintaympäristöä. Työn luonteen muuttuminen korostaa entisestään asiantuntijatyön merkitystä, minkä johdosta työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän itsenäistä päätöksentekokykyä. (Martela & Jarenko 2017, 11–12.) Joustavuuden, nopeuden ja tehokkuuden parantamiseksi yritykset ovat lähteneet maldamaan organisaatorakenteita ja siirtämään keskitetysti päätäntävaltaa työntekijöille (Rigby & Ryan 2018, 134–135).

Itseohjautuvuus on laajasti levinnyt ja suosiota saanut johtamismalli, jonka tavoitteena on kehittää prosesseja ja toimintatapoja sekä priorisoida työtehtäviä. Itseohjautuvissa organisaatioissa tekeminen on usein organisoitu tiimeihin, tekemisen ja vastuualueiden mukaisesti, joissa on omat tavoitteet sekä vastuualueet. Itseohjautuvuudella viitataan yksittäiseen henkilöön tai työntekijään, jolla on kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman jatkuvaa ohjausta ja esihenkilön valvontaa. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Suomessa itseohjautuvat tiimit ovat saaneet jalansijaa 1980-1990 -luvulla erityisesti aikuiskasvatuksen keskusteluissa autonomisista tiimeistä. Nykyään itseohjautuvuuden näkökulmana on usein itsensä johtaminen sekä autonomiset organisaatiot. (Salovaara 2020, 52–53.)

IT-alalla on hyödynnetty itseohjautuvuutta tietoisesti jo ketterän ohjelmistokehityksen puitteissa, joissa korostetaan asiantuntijoiden osaamista tärkeämpänä elementtinä kuin formaaleja käytäntöjä. Työntekijöille annetaan tilaa kehittyä ja ratkaista ongelmatilanteita itsenäisesti, mikä tutkitusti johtaa parempiin tuloksiin ja toiminnan ketteryyteen. (Launonen ym. 2020, 34.) Ketterässä ohjelmistokehityksessä on pyritty vähentämään sekä aikaa tiedonsiirtämisessä asiantuntijoiden välillä että päätöksentekoaikaa. Tehokkaalla yhteistyöllä ja kommunikaatiolla pystytään toimimaan tehokkaammin kuin yksin. Tehokkaan ja toimivan yhteistyön avulla saadaan hyödynnettyä tiimin yksilöiden osaamista kokonaisuutena. (Cockburn & Highsmith 2001, 131–133.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Itseohjautuvuus ilmiönä on saanut enemmän jalansijaa viime vuosien lisääntyneen kirjallisuuden ja tutkimustyön myötä. Itseohjautuvuutta on tutkittu erityisesti itseohjautuvan tiimin ja jaetun johtajuuden näkökulmista. Itseohjautuvuutta on tutkittu jonkin verran johtamisen, etenkin julkisen sektorin organisaatioiden, näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset keskittyvät enemmän esihenkilöiltä vaadittaviin ominaisuuksiin ja taitoihin. Itseohjautuvan organisaation johtamisen näkökulmasta on taas tarvetta lisätutkimukselle, jotta



voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten esihenkilö pystyy tukemaan itseohjautuvuuden kasvua organisaatiossa. Lisäksi itseohjautuvuus käsitteenä on vaikeasti ymmärrettävä ilmiön moninaisuuden ja laajan käyttökontekstin takia. Käsite kaipaa siten uudelleen sanoittamista tutkimuksen käyttötarkoitukseen sopivaksi.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena Telian Service Transition -yksikköön. Tutkielman empiirinen aineistonkeruu suoritetaan yksikön lähiesihenkilöiden teemahaastattelulla. Empiirinen aineisto perustuu siten valittujen esihenkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin itseohjautuvuudesta sekä johtamisesta. Kohdeorganisaation uudistuneen strategisen suuntauksen keskiössä on itseohjautuvuuden ja johtamisen lisääminen. Tavoitteena on lisätä operatiivista- ja muutosjoustavuutta sekä tehostaa asiantuntijoiden päätöksentekokykyä itseohjautuvuuden avulla. Itseohjautuvuutta on lähdetty lisäämään Telian Service Transition -yksikössä uudistuneella organisaatorakenteella, jossa perinteiset tiimirakenteet on korvattu pienemmillä soluilla. Yksittäiset solut muodostavat operatiivisen tekemisen vastuualueiden mukaisesti yhden kokonaisuuden, solukon. Solumalli toimii itseohjautuvuuden kehittämisen ilmentymänä, jonka tavoitteena on lisätä aikaa alaisten johtamiselle, kehitystyölle sekä toiminnan koordinoimiselle. Esihenkilöiden tehtävä on vastata solujen ja solukon onnistuvuudesta, itseohjautuvuuden kehittymisestä, tavoitteiden seurannasta sekä jatkuvasta kehittymisestä yhdessä muiden sidosryhmien kanssa. (Telia 2020a & Telia 2020b.)

Itseohjautuvuus ja autonomian lisääntyminen haastavat kohdeorganisaation esihenkilöt sekä asiantuntijat toimimaan uudella tavalla johtamisen sekä toimintakulttuurin näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilö voi johtaa soluja ja solukkoja kohti tavoitteita, vaikuttaa itseohjautuvuuden kasvuun, sekä miten esihenkilöiden uusiutuneet roolit tukevat johtamista. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää ja lisätä itseohjautuvan organisaation johtamisessa tarvittavaa tietoa johtamismalleista, -metodeista sekä esihenkilön roolista. Tutkimuksen tarkoitus on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

*Mitkä ovat esihenkilötyön hyödyt ja haasteet?*

Apututkimuskysymys:

*Mitkä ovat IT:n mahdollisuudet johtamisen tukena?*

Päättökysymyksen avulla selvitetään miten uusiutunut organisaatiomalli itseohjautuvuuden ilmentymänä on vaikuttanut haastateltavien esihenkilöiden johtamiseen, mitä haasteita ja hyötyjä se on tuonut. Mielenkiintoista on tutkia, miten esihenkilöt itse kokevat itseohjautuvuuden merkityksen sekä arvioida esihenkilöiden johtamismenetelmiä teoriaosuuden löydöksiin verraten. Tavoitteena on tunnistaa olennaiset vaatimukset esihenkilöiden tueksi itseohjautuvan organisaation johtamisessa. Apututkimuskysymyksen avulla selvitetään IT-järjestelmien ja työkalujen merkitystä johtamisen tukena itseohjautuvassa organisaatiossa.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma koostuu viidestä eri osa-alueesta. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustatiedot, tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jossa itseohjautuvuuden käsite ja itseohjautuvuuden johtaminen määritellään kirjallisuuskatsauksen perusteella. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on esitellä tärkeimmät teoreettiset löydökset sekä tukea empiirisen aineiston käsittelyä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys painottuu itseohjautuvan organisaation johtamiseen. Olennaista on ensin ymmärtää itseohjautuvuuden merkitys käsitteenä ja ilmiönä sekä sitä, miten itseohjautuvuutta toteutetaan organisaatioissa yksilön, tiimin sekä organisaation tasoilla. Luvun lopussa esitellään kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettuja itseohjautuvuuteen liittyviä haasteita. Kolmannessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutukset ja tutkimusmenetelmät sekä analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa käydään läpi empiirisen aineiston olennaiset tutkimustulokset neljän eri teeman mukaisesti, ja viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset. Viimeisen luvun yhteenvedossa tiivistetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja havainnot sekä pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Itseohjautuvuus

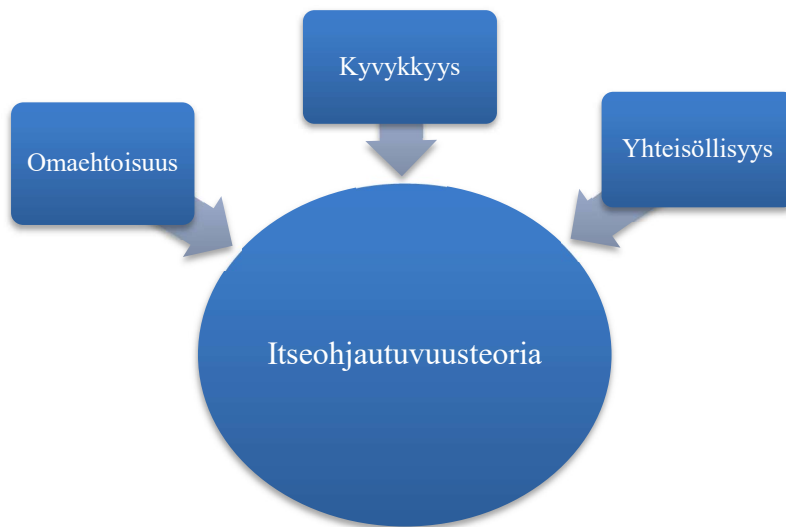
#### 2.1.1 Itseohjautuvuuden määritelmä

Itseohjautuvuus on laajasti levinnyt ja suosiota saanut johtamismalli. Sitä on tutkittu kirjallisuudessa yksilötasolta alkaen kohti jaettua johtajuutta ja itseorganisoitumista. Itseohjautuvuuden levinneisyyteen vaikuttaa erityisesti työn luonteen muuttuminen, tiedonkulun lisääntyminen sekä teknologian kehittyminen. Työn luonteen muuttumisen sekä toimintaympäristön muutosten seurauksena perinteinen ylhäältä johdettu byrokraattinen organisaatio koetaan usein liian jäykäksi ja hitaaksi. Muuttuva toimintaympäristö korostaa taas asiantuntijatyön merkitystä ja tiedolla johtamista. Organisaatiot ovat lähteneet vastaamaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin vahvistamalla itseohjautuvuuden kasvua ja korostamalla asiantuntijoiden itsenäistä päätöksentekoa. (Lee & Edmondson 2017, 37; Martela 2021, 10–11.) Zhun ym. (2018, 835–836) mukaan tutkijat ovat yhä enemmässä määrin alkaneet tutkimaan itseohjautuvuutta jaetun johtajuuden näkökulmasta, missä perinteisen keskusjohtoisen johtajuusfunktion sijaan johtajuutta jaetaan yksilöiden kesken ryhmässä. Uusimmissa johtajuusteorioissa itseohjautuvuuden ilmiötä on tutkittu keskittymällä ympäristön vaikutusten ymmärtämiseen sekä tarkastelemalla useamman henkilön toimintaa yhden sijasta (Kostamo ym. 2020, 11).

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleisesti henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa johtamista ja kontrollia. Itseohjautuvuus nähdään perinteisen hierarkkisen johtamistavan vastakohtana. Itseohjautuvuuden tarkoitus on korostaa ihmisten autonomiaa ja itsenäistä päätöksentekoa päivittäisessä tekemisessä. Keskusjohtoista ylhäältäpäin johtamista on lähdetty suunnitelmallisesti purkamaan ja päätäntävaltaa hajauttamaan alaspäin organisaatiossa. (Martela 2021, 5,14.) Carson ja Tesluk (2007, 4) määrittelevät itseohjautuvuuden, aikaisempien tutkimusten perusteella, tarkoittavan muutosta organisaation johtajuusfunktiossa, jossa päätäntävaltaa pyritään hajauttamaan muodolliselta esihenkilöltä tiimille. Hajautettu johtajuus perustuu yhteistyöhön tiimin jäsenten välillä luotujen olosuhteiden ja rakenteiden avulla. Yksilötasolta tarkasteltuna itseohjautuvuus edellyttää itsensä johtamista sekä kykyä johtaa omaa työtään (Kostamo 2017, 80).

Itseohjautuvuuteen sisältyy kirjallisuudessa useita eri käsitteitä, kuten itsensä johtaminen (self-leadership), itsemääräytyminen (self-regulation), autonomiset tiimit (self-managed teams), itseorganisoituminen (self-organizing) sekä itseohjautuva johtaminen

(management by self-control) (Salovaara 2020, 52–53). Itseohjautuvuuden teoriaviitekehukseksi yksilötasolla on muodostunut useissa eri kirjallisuuslähteissä ja koulutusmateriaaleissa Richard Ryanin ja Edward Decin 1970-luvulla kehittämä itsemääräytymisteoria (self-determination theory) (Deci & Ryan 2000, 227–228). Teorian mukaan ihmisen sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen vaikuttavat psykologiset perustarpeet kuten omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys (kuvio 1). Ympäristön pitää tukea kolmea psykologista perustarvetta, jotta itseohjautuvuuden kehittymiselle ja ylläpitämiselle olisi riittävät edellytykset. Ihminen toimii itseohjautuvasti silloin, kun toiminta on sisäisesti motivoitunutta ja se perustuu henkilökohtaisiin arvoihin. Valinnan mahdollisuus, tunteiden avoimuus sekä autonomian mahdollistaminen tukevat sisäisen motivaation kasvua, ja sitä kautta vahvistavat henkilön itseohjautuvuuden tunnetta. Sisäinen motivaatio vaikuttaa työn mielekkyyteen, haluun kehittää itseään ja omaksua uusia taitoja. (Salovaara 2020, 52–54, 234–235; Rigby & Ryan 2018, 134–135.)



**Kuvio 1. Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet.**

Tutkimusten mukaan itseohjautuvuuden avulla voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä organisaatiolle. Sen avulla parannetaan työntekijöiden viihtyvyyttä, tyytyväisyyttä sekä työn mielekkyyttä, joiden seurauksena työn tuottavuus, tulokset sekä innovaatiokyky lisääntyvät. (Laloux 2014.) Itsenäinen päätöksenteko ja vapaus tehdä työhön liittyviä päätöksiä lisäävät työn merkityksellisyyttä, joka kasvattaa motivaatiota ja tehokkuutta. Itseohjautuvuuden avulla työntekijöistä saadaan enemmän irti, sillä työn itsenäinen suorittaminen ja ongelmien ratkaisu kasvattavat yksilön osaamista. Organisaatiotasolla lisänä on

innovaatiokyky sekä nopea reagointi ympäristön asettamiin muutospaineisiin. (Kostamo ym. 2020, 9; Renkema ym. 2018, 81–83.)

### 2.1.2 Itseohjautuvuuden ilmentymät

Itseohjautuvuutta voidaan käsitellä yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Näkökulmasta ja kontekstista riippuen itseohjautuvuuden määritelmä voidaan käsittää harhaanjohtavasti, sillä eri organisaatioissa harjoitetaan itseohjautuvuutta eri muodoissa. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvat organisaatiot pyrkivät hajauttamaan radikaalisti päätäntävaltaa järjestelmällisesti läpi organisaation. (Lee & Edmondson 2017, 37, 53). Itseohjautuvuutta toteutetaan organisaatioissa autonomisten ryhmien avulla, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Salovaara (2020, 112, 132) käyttää autonomista ryhmistä termiä välirakenne, joka sitoo yksilön ja organisaation yhteen. Yleisesti autonominen ryhmä on itseohjautuva tiimi, jonka sisällä saattaa olla erikseen muodostettuja soluja eri tehtävien perusteella. Tiimin työntekijät suorittavat tehtäviä yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi. Huomionarvoista on, että käytännössä työntekijöiden yhteydet, tavat toimia sekä informaation virta kulkevat rakenteiden takana omia polkujaan. Salovaaran mukaan rihmastomaisuus on realistisempi kuva itseohjautuvalle organisaatiolle kuin tiukasti määritellyt organisaatorakenteet.

Itseohjautuvassa organisaatiossa asiantuntemus ja osaaminen operatiivisista asioista on tiimeillä. Vastuuta erikoisosaamisesta ja koordinaatiosta voidaan jakaa tukirooleille, joiden tehtävä on huolehtia osaamisesta esimerkiksi eri tiimien välillä, esitellä uusia innovaatioita sekä toimia koordinaattorina eri funktioiden välillä. Tukiroolien avulla voidaan vapauttaa asiantuntijoiden aikaa keskittyä päivittäiseen operatiiviseen tekemiseen ja siten vähentää työn kuormitusta tekijätasolla. Yhteistyötä eri tiimien välillä voidaan toteuttaa ja koordinoita järjestämällä yhtenäisiä palavereja eri tiimin edustajien kanssa heti, kun tunnistetaan ongelmia tai uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi asiantuntijoita voidaan siirtää hetkellisesti tiimistä toiseen. (Laloux 2014, 77–78, 320.)

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin kykyä toimia ilman jatkuvaa ohjausta ja valvontaa. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tiimeille annetaan enemmän päätösvaltaa tehdä itsenäisiä ratkaisuja oman ammattitaidon pohjalta. Tiimillä on yhteinen jaettu tavoite, jota pyritään saavuttamaan tiimin sisäistä vastuu- ja työnjakoa tehostamalla. Yhteisöohjautuvuudella tuetaan yksilöiden työtä ja itsensä johtamista optimoimalla organisaation prosesseja ja rakenteita. (Salovaara 2020, 17–19; Salovaara & Mäkkeli 2021, 39.)

Salovaara (2020, 55–57) määrittelee yhteisöohjautuvuuden tarkoituksen mukaiseksi toiminnaksi, joka muuttaa työyhteisöä toimimaan demokraattisemmin prosessien, rakenteiden ja käytäntöjen näkökulmasta. Itseohjautuvat tiimit ovat siten välttämätön välirakenne. Wagemanin ja Fisherin (2014, 13) mukaan yhteisöohjautuvan organisaation vastuualueisiin kuuluu yhteistyö ja koordinaatio olennaisten sidosryhmien kanssa tekijätasolla. Itseohjautuva tiimi edellyttää toimiakseen motivoituneita yksilöitä, joiden osaaminen sidotaan yhteen määriteltyjen rakenteiden avulla. Tiimirakenteiden pitää tukea tekijöiden omaehtoisuutta, kyvykkyyttä sekä yhteisöllisyyttä, jotta voidaan varmistua sisäisen motivaation kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisestä. (Kostamo ym. 2020, 10.)

Itseorganisoitumisella tarkoitetaan organisoitumista madaltamalla rakenteita ja siirtämällä päätäntävaltaa pois esihenkilöiltä. Operatiivisen tekemisen pyörittäminen on itseorganisoituvissa organisaatioissa toteutettu keskinäisen koordinaation avulla. Tiimit soveltuvat keskenään töiden virtaukseen, seurantaan, haasteisiin ja vastuunjakoon liittyvät yksityiskohdat ilman esihenkilöitä. Radikaalisti itseorganisoitumisista toteuttavat organisaatiot ovat lähteneet poistamaan esihenkilöitä tiimeiltä, joissa päätäntävalta perustuu keskinäissopimuksiin. Vaikka radikaalisti itseorganisoituvissa organisaatioissa formaali esihenkilön rooli olisi poistettu, se ei poista tarvetta suorittaa esihenkilön tehtäviä organisaatioissa. (Martela 2021, 15–16; Lee & Edmondson 2017, 46.) Johtajuusfunktio voi olla formaalisti määritelty taho tai johtajuusfunktio voidaan toteuttaa tiimin sisällä ilman formaalisti määriteltyä esihenkilöä, esimerkiksi hyödyntämällä valmentajia. Päämääränä on luoda tehokkaat ja toimivat olosuhteet, jotka voidaan rinnastaa tarvittaviin johtajuusfunktioihin. Olennaista on suhteuttaa johtamisfunktion aste tiimin toimintaympäristön ja rakenteen mukaisesti. (Wageman & Fisher 2014, 2–3.)

Carsonin ja Teslukin (2007, 12) mukaan itseorganisoitumisen edellytyksenä tiimin jäsenten tulee ottaa vastuuta ja osoittaa johtajuutta operatiivisessa tekemisessä sekä aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan tavoitteisiin, motivaatioon ja tiimidynamiikkaan. Toiseksi tiimin pitää pystyä luottamaan jaetun johtajuuden toimivuuteen ja yhteistyöhön. Teoreettisesta näkökulmasta ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää tai viitekehystä selittämään itseohjautuvuuden kehitystä ja jaetun johtajuuden merkitystä (Zhu ym. 2018, 835). Taulukossa 1 on esitelty yhteenvedona itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden sekä itseorganisoitumisen määritelmät, eroavaisuudet ja vastakohtat.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden muodot (Martela 2021, 16).

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

## 2.2 Itseohjautuvuuden johtaminen

### 2.2.1 Katsaus itseohjautuvuuden johtamiseen

Kostamo (2017, 79–80) toteaa itseohjautuvuuden olevan sivuosassa johtajuustutkimuksissa, joissa tutkimuksen fokus keskittyy yksittäisiin johtajiin eikä heidän seuraajiinsa. Vastaavasti Aura (2020, 46) toteaa, että vaikka itseohjautuvuuden avulla saavutetaan korkeampaa suorituskkyä yksilötasolla, itseohjautuvuutta tukevaa johtamistapaa ei ole tutkittu juurikaan. Johtajilta ei enää odoteta yliverlaisia inhimillisiä kykyjä, vaan nykyisissä johtajuuden tutkimuksissa johtajilta ja esihenkilöiltä hyväksytään myös epätäydellisyttä. Motivointi, sitouttaminen, yhteistyö ja empatia ovat uuden johtajuusmallin keskeisiä teemoja, joiden tavoitteena on tukea alaisia onnistumaan työssä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ancona ym. 2007; Salovaara 2020, 88.)

Prosessirelationaalisuus-teoriassa huomioidaan tekemisen sosiaalinen luonne, jossa korostetaan ihmisten henkilökohtaisia tavoitteita sekä huomioidaan asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus. Prosessirelationaalisuus-teorian mukaan hallinnoinnin tehtäväksi muodostuu ymmärtää ihmisten vuorovaikutus, jota muokataan käytettävien toimintatapojen sekä rakenteiden perustella. (Watson 2006, 52–55.) Hallinnoinnin tutkimuksen näkökulmasta tulisi eriyttää tarkoitus, toiminta ja tekijät toisistaan, ja siten määritellä tiimin vastuut ja toteutukset (Kostamo 2017, 108–109). Kilpi (2017, 120–121) painottaa itseohjautuvan organisaation johtamisen tutkimisen tärkeyttä verkoston näkökulmasta, jotta johtamisen vaikutuksia tutkittaisiin laajemmin kuin pelkästään esihenkilön näkökulmasta. Kilpi korostaa esimies-alainen -suhteen tärkeyttä verkoston johtamisessa.

Verkostojohtamisessa esihenkilö vaikuttaa alaisen arvostukseen ja alainen vaikuttaa esihenkilön arvostukseen, jolloin johtaminen on kaksisuuntainen prosessi.

### 2.2.2 Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden käsite on noussut johtamistutkimuksen keskeiseksi aihealueeksi viime vuosina kontekstuaalisen johtamisnäkökulman kautta. Jaetulla johtamisella tarkoitetaan yhteisiin päämääriin sitoutumista sekä johtamistäyteistä työskentelyä. Itseohjautuva tiimi osallistuu yhteisesti työn tekemiseen, ongelmanratkaisuun sekä sen kehittämiseen (Juuti 2020, 64). Salovaaran (2020, 104) mukaan jaetussa johtajuudessa ei korosteta ihmisen autonomiaa, vaan keskiössä on tiimi tai yhteisö. Zhu ym. (2018, 837) ovat kirjallisuuskatsauksessaan identifioineet kolme yhtenäistä piirrettä jaetulle johtajuudelle, ne ovat: 1) jaettu johtajuus on sivuttaista vaikuttamista kollegoiden kesken 2) jaettu johtajuus on kehittyvä ilmiö tiimeissä 3) johtajuus ja vaikutusvalta on jakautunut tiimin jäsenten kesken.

Kostamon (2017, 101–103) mukaan jaettu johtajuus ei ole pelkästään esihenkilön ominaisuus eikä rajoitu ihmisten väliseen toimintaan, vaan johtaminen on hajautunut ympäristöön. Jaetun johtamisen mekanismit ilmenevät käytännön tilanteiden, kontekstien, rakenteiden sekä työtapojen kautta. Carsonin ja Teslukin tutkimuksessa (2007, 5, 13–15) avaintekijöiksi jaetun johtajuuden kehitykselle tunnistetaan sisäinen ympäristö, johon kuuluu yhteinen tavoite, jaettua johtajuutta tukeva sosiaalinen ilmapiiri sekä tarvittava mentorointituki. Yhteisen tavoitteen ansiosta tiimillä on selkeä ymmärrys mitä tavoitellaan, ja sitä kautta mahdollisuus löytää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutos vaatii esihenkilöiltä vastuunsiirron omaksumista, jotta itseohjautuvuus tiimissä kehittyisi. (Renkema ym. 2018, 82.)

Hackmanin (2002, 50–54) auktoriteetti-matriisia (kuvio 2) voidaan hyödyntää arvioitaessa keskeisten toiminnollisuuksien ja vastuiden jakoa esihenkilön ja tiimin välillä. Matriisin avulla arvioidaan tiimin tämän hetken tilanne päätäntävällän suhteen. Tämän perusteella lähdetään harkituin toimenpitein kehittämään tiimin autonomiaa päätöstentessä. Matriisin pystyakselin mukaisille teemoille määritellään oikeat ja vastuulliset roolit (Hackman 2002, 50–54; Kaltenecker & Hundermark 2014.)

- Suunnan ja tarkoituksen asettaminen. Määritellään organisaation tavoitteet, tarkoitus ja vastualueet.



- Rakenteen muodostaminen. Operatiivisten työkalujen, rakenteiden ja tarvittavan tuen organisoiminen, jotta voidaan suorittaa asetetut työtehtävät.
- Toiminnan seuraaminen ja hallinnointi. Kerätään dataa tekemisestä esimerkiksi määriteltyjen KPI-lukujen mukaisesti, jonka pohjalta lähdetään parantamaan ja korjaamaan prosesseja.
- Työn suorittaminen.

Auktoriteetti-matriisin vaaka-akseli kuvastaa tiimin neljää eri itseohjautuvuuden astetta. Matalin itseohjautuvuuden aste on vaaka-akselin vasemmalla oleva esihenkilövevoinen johtaminen, jossa esihenkilö huolehtii pystyakselin vastuualueista pois lukien operatiivisen työn suorittamista. Seuraavana akselilla ovat itseohjautuvat tiimit, jossa tiimin jäsenet ovat vastuussa tehtävien suorittamisen lisäksi myös itsensä kehittämisestä. Itse suunnittelevilla tiimeillä on edellä mainittujen lisäksi valta vaikuttaa tiimin rakenteeseen toimintaympäristön puitteissa. Itseohjautuvuuden ylin taso on itsehallitsevat tiimit, joilla on päätäntävalta kaikkiin pystyakselin osa-alueisiin. (Hackman 2002, 50–54; Kaltenecker & Hundermark 2014.)

Setting overall direction	Management Responsibility			
Designing the team and its organisational context				
Monitoring and managing work process and progress		Team's Own Responsibility		
Executing the team task				
	Manager-led teams	Self-managing teams	Self-designing teams	Self-governing teams

Kuvio 2. Hackmanin auktoriteetti-matriisi (Kaltenecker & Hundermark 2014).

### 2.2.3 Esihenkilötyön johtamismallit ja menetelmät

Itseohjautuvan organisaation johtamiseen liittyy samat johtamisen perusasetukset kuin perinteisen hierarkkisen organisaation johtamisessa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu yhtälailla suunnan ja tavoitteiden määrittely, niiden seuranta ja arviointi. Organisaation sovitut rakenteet, prosessit ja käytännöt määrittävät itseohjautuvien tiimien autonomian ja organisoitumisen asteen, mihin esihenkilön tulee suhteuttaa omat johtamisen metodit ja periaatteet. (Laloux 2014, 134–135.) Organisaation itseohjautuvuuden aste vaikuttaa itseohjautuvan organisaation johtamiseen. Mitä syvempää itseohjautuminen on, sitä vähemmän esihenkilöt joutuvat puuttumaan operatiiviseen tekemiseen ja johtaminen muuttuu osittain jaetuksi (Kiminki 2017, 314–315). Esihenkilöllä on keskeinen rooli tukea itseohjautuvuuden kehittymistä yksilö- ja tiimitasolla, ja tähän vaikuttaa myös psykologisten perustarpeiden omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden täyttyminen ja yhteen liittäminen (Deci & Ryan 2000, 227–228).

Syrjänen ja Tolonen (2017, 209–210) korostavat itseohjautuvan organisaation esihenkilön läsnäolon merkitystä. Esihenkilöltä vaaditaan enemmän osallistumista päivittäiseen tekemiseen kuin hierarkkisessa organisaatorakenteessa. Läsnäololla tarkoitetaan kuunteleminen, keskustelua sekä sparrausta päivittäisestä tekemisestä. Esihenkilöltä vaaditaan aktiivista roolia itseohjautuvan tiimin tukemisessa, jotta tiimi voi mahdollistaa itseohjautuvuuden kasvattamista ja vastuunoton lisääntymistä. Ojala ja Mäki (2017, 282) määrittelevät esihenkilöiden roolimutoksen kehittyvän kohti valmentavaa roolia. Vastaavasti Kuitunen ja Pystynen (2017, 287) nostavat esille eroavaisuudet yksittäisten työntekijöiden tavoilla johtaa ja koordinoita omia työtehtäviään. Tutkimuksen perusteella esihenkilön tulee suhteuttaa johtamistapansa johdettavan tiimin yksilöiden tarpeiden mukaisesti sekä tiedostaa alaisten yksilölliset tarpeet johtamisen näkökulmasta.

Morgesonin ym. tutkimuksen (2010, 26–27) perusteella esihenkilön rooliin kuuluu olennaisesti tiimin positiivisen sosiaalisen ilmapiirin ylläpitäminen sekä sen tukeminen. Sen avulla voidaan kehittää tiimin jäsenten välistä yhteistyötä ja sitä kautta nostaa tiimin tehokkuutta. Positiivisen sosiaalisen ilmapiiriin avulla tavoitellaan yhteisöllisyyden tunnetta, joka on yksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta. Kannustavalla ja tukea antavalla esihenkilöllä on tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn. Tarkoituksena on motivoida tiimin jäseniä ratkaisemaan käytännön tehtäviä ja ongelmatilanteita itsenäisesti, luottaen omaan sekä tiimin tietämykseen, mikä taas kehittää tiimin joustavuutta ja itseohjautuvuutta. Esihenkilön tulee antaa tiimille tarpeeksi vaikutusvaltaa

ja tilaa operatiivisen arjen pyörittämiseksi. Näin tekijöille annetaan tilaa motivoitua ja hallinnoida tekemistä. Työntekijät saavat ja ottavat lisää vastuuta itseohjautuvasti, mikä puolestaan keventää esihenkilöiden työkuormaa. (Aura 2020, 52; Renkema ym. 2018, 83.)

Dugheran (2021, 4–5) mukaan motivoinnilla, luontaisen karisman ja vakaumuksen avulla lisätään työntekijöiden tuottavuutta sekä hyvinvointia. Esihenkilöiden tulisi kehittää omia sosiaalisia ja relationaalisia taitojaan tukeakseen itseohjautuvuutta ja kehittääkseen omia yhteistyö- ja motivointitaitoja. Auran (2020, 52) mukaan henkilöstötuottavuudella on selkeästi havaittavissa oleva yhteys itseohjautuvuuden johtamiseen. Tutkimuksen mukaan tehokkaat, motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät kertovat aktiivisesta itseohjautuvuuden johtamisesta. Hyvä johtaminen (management) ja johtajuus (leadership) parantavat tiimin tuottavuutta motivaation lisääntymisen ja itseohjautuvuuden kautta. Vastaavasti Carsonin ja Teslukin (2007, 14) mukaan, mitä enemmän tiimin jäsenet pääsevät vaikuttamaan ja saavat mielipiteensä kuuluville, sitä todennäköisemmin he kasvattavat johtajuutta (leadership) tiimin sisällä.

Lähtökohtaisesti tiimit noudattavat ylhäältäpäin saatuja ohjeistuksia, eli ovat hierarkkisesta mallista riippuvaisia, joten organisoitumisella ja suunnan näyttämällä on olennainen osa itseohjautuvuuden toteuttamisessa (Salovaara 2020, 59–60). Yhteinen ymmärrys itseohjautuvassa organisaatiossa auttaa asiantuntijoita tekemään itsenäisiä päätöksiä työssään, kun asiantuntijat tietävät mitä tavoitellaan ja mitä heiltä edellytetään (Syrjänen & Tolonen 2017, 214–215). Hackmanin (2002, 72–73) mukaan suunnan näyttämisessä tarkoituksen pitää olla riittävän haastava, sillä se lisää näin asiantuntijoiden motivaatiota ja kehittää sitä kautta osaamista. Tarkoituksen pitää olla myös riittävän selkeä, jotta tavoitteet ovat ymmärrettävissä ja noudattavat organisaation strategisia ohjeita. Tarkoituksen ja tavoitteiden tulee olla motivoivia, jotta työntekijöiden kyvykkyksiä saadaan hyödynnettyä maksimaalisesti. Esihenkilön tehtävä on määritellä johdettavan tiimin vastualueet, säännöt sekä päätöksentekoprosessi eri tilanteissa, jotta itseohjautuva tiimi osaa ja pystyy toimimaan autonomisesti. (Renkema ym. 2018, 82.)

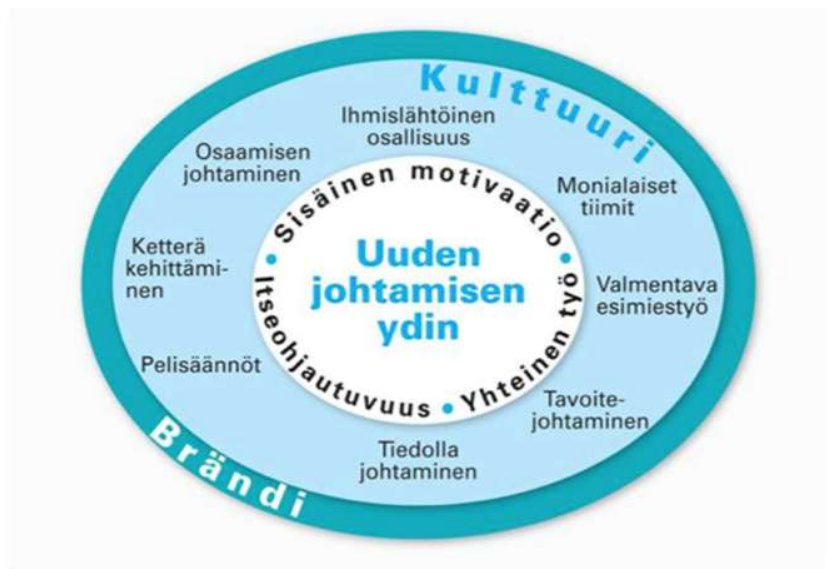
Maailma sekä työn vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, jonka seurauksena esihenkilön tehtäviin kuuluu jatkuva toiminnan seuraaminen sekä kehittäminen. Olennaista on luoda selkeät suuntaviivat sekä mittarit, joita seurataan aktiivisesti tiimin sekä esihenkilön toimesta. Toiminnan mittareilla saadaan tietoa käytännön suoriutumisesta, mitä voidaan hyödyntää esihenkilön ja tiimin toimesta toiminnan kehittämisessä. (Renkema ym. 2018, 82–83.) Itseohjautuvuus on jatkuva prosessi, joka hakee muotoaan ympäristön

muuttuessa. Kokeilukulttuurin kautta ja datan avulla hypoteeseja voidaan testata käytännössä, jonka perusteella voidaan tehdä uusia suuntaviivoja ja päätöksiä (Liira ym. 2017, 244–245). Esihenkilön tehtävänä on auttaa tiimin jäseniä tunnistamaan tarvittavat osaamiset ja kyvykkyydet, jotka auttavat suoriutumaan operatiivisen tekemisen haasteista, sekä samalla vahvistavat asiantuntijoiden motivaatiota osaamisen kehittyessä. Lähtökohteisesti itseohjautuvassa organisaatiossa asiantuntijoiden tulisi itse tunnistaa osaamistarpeensa. Kuitenkin esihenkilöllä on tärkeä rooli sparrata, tukea ja haastaa tekijöitä löytämään kehitettäviä kohteita. Tarpeen mukaan valmennusta voidaan järjestää tiimin sisällä tai hyödyntää ulkopuolisia valmentajia. (Carson & Tesluk 2007, 17–18.) Johtajuuden kehittymistä ja johtajuutta voidaan seurata johtamismittareilla ja siihen tarkoitukseen luodulla johtamisen käsikirjalla, johon voidaan sisällyttää nykyinen johtamismalli sekä miten johtamista tulisi uudistaa. Olennaista on tunnistaa johtamisen ydin sekä sovitut pelisäännöt. Johtamisen käsikirja tulee suhteuttaa toimintaympäristöön, henkilöihin sekä tekemisen laatuun, jotta johtamismalli palvelee parhaalla mahdollisella tavalla. (Ojala & Mäki 2017, 282; Renkema ym. 2018, 82–83.)

Wageman ja Fisher (2014, 18) nostavat tutkimuksessaan olennaiseksi johtamisfunktioiksi itseohjautuvuuden kehittämisen eri asiantuntijoiden välillä sekä kollektiivisen päätöksenteon tukemisen toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Itseohjautuvassa organisaatiossa asiantuntijat joutuvat käsittelemään ja etsimään itsenäisesti ratkaisuja arjen ongelmiin. Arjen operatiivisessa tekemisessä asiantuntijoiden välille syntyy ongelma- ja konfliktitilanteita, jotka perinteisessä hierarkkisessa mallissa tuodaan lähiesihenkilön ratkaistavaksi. Vastaavasti itseohjautuvassa mallissa ongelmatilanteita pyritään ensisijaisesti ratkaisemaan tiimin kesken yhdessä keskustelemalla ja osaamista jakamalla (Salovaara 2020, 60).

Kuviossa 3 on esiteltyä itseohjautuvuuden kehittämiseen tähtäävä johtamismalli, joka toimii yhteenvetona tässä luvussa käsiteltyihin asioihin, esihenkilön roolista itseohjautuvan organisaation johtamiseen (Mäki 2020, 4–6). Itseohjautuvuuden määritelmässä todettiin, että itseohjautuvuuden kasvua ohjaa sisäinen motivaatio. Sisäistä motivaatiota, itseohjautuvuutta ja yhteistä tekemisestä edistääkseen, pitää yrityksen kulttuurin olla sidottu tukemaan itseohjautuvuuden kasvua. Kuviossa 3 itseohjautuvuuden kehittymistä organisaatiossa voidaan tukea esihenkilöiden toimesta keskimmäisen kehän asioiden osaluilla, kuten valmentavalla esihenkilötyöllä, ihmislähtöisyydellä, yhteisen suunnan asettamisella sekä sen seuraamisella, tavoitteiden asettamisella sekä niiden mittaamisella sopivilla työkaluilla. Kuten kuvioista 3 voidaan huomata, itseohjautuvuuden johtamiseen

liittyy monta eri aspektia ja kokonaisuutta, jotka pitää ottaa huomioon esihenkilöltä vaadittavalta johtamismallilta.



Kuvio 3. Itseohjautuvuuden johtamismalli (Mäki 2020, 4).

### 2.3 Tietojärjestelmien merkitys johtamisen tukena

Työtehtävät vaativat asiantuntemusta, itsenäistä päätöksentekoa ja luovaa ajattelua, sillä IT:n kehitys robotiikan ja automaation hyödyntämisessä muuttaa työtehtävien vaatimuksia. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöillä on usein paras tietämys käytännön tekemisestä, joten luonnollisesti asiantuntijoille on nähty tarvetta antaa riittävästi vapautta työn suorittamiseen. (Martela 2021, 11–12.) Jatkuvasti muuttuvalla ICT-sektorilla työntekijöiden on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan muuttuvan ympäristön, teknologian sekä työnkuvan kehittymisen vuoksi. Työntekijöiden ongelmanratkaisukyvyllä on iso merkitys muuttuvassa ympäristössä yksilö- ja organisaatiotasolla. (Vähäsantanen & Eteläpelto 2017, 1–4, 15–17.)

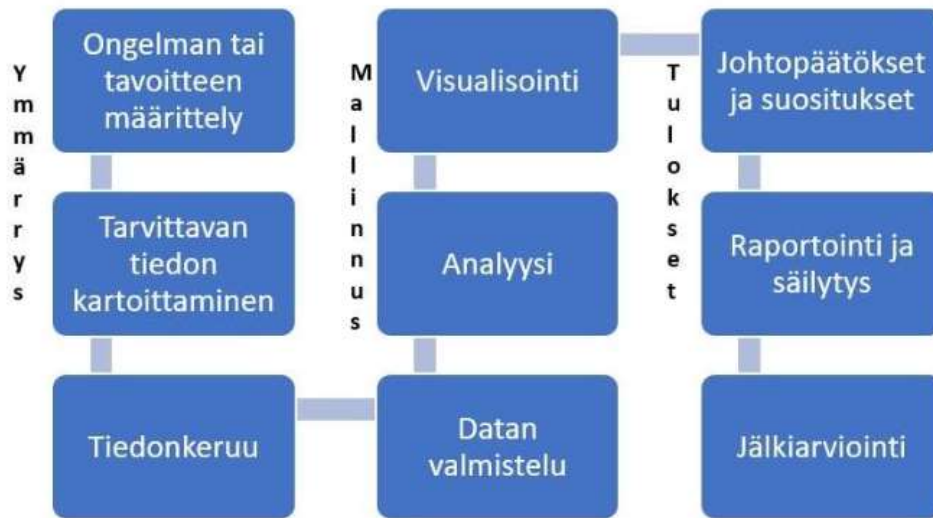
Itseohjautumisen kautta työntekijöiden tulisi tunnistaa omat osaamistarpeet. Esihenkilöllä ja organisaatiolla on kuitenkin tärkeä rooli kouluttautumisen, työkalujen ja seurannan mahdollistajana. Lemmetyn ja Collinin (2019, 62–63) mukaan kehittyminen ja kouluttautuminen voidaan kokea työntekijöiden puolelta ongelmalliseksi ja stressaavaksi, mikäli tämä jää pelkästään työntekijöiden hartioille. Autonomian ja itseohjautuvuuden kannalta myös työntekijöiden kehittyminen tulee liittää osaksi organisaation kulttuuria ja

strategisia suuntauksia. Oppimisella on tutkimuksen mukaan todistetusti vaikutusta tekniisiin innovaatioihin ja prosessikehitykseen. Liira ym. (2017, 263–265) toteavat uuden oppimisen ja kyvyn soveltaa uutta olevan usealla toimialalla tehokas kilpailutekijä verrattuna nykyisten toimintatapojen tehostaminen. Autonomia on avainasemassa lähestyttäessä kompleksisten ongelmien ratkomista mahdollisimman yksinkertaistetulla ja järjestelmällisellä tavalla, sillä työtehtävät ovat muuttuneet yhä kompleksisemmiksi ja vaativat uudenlaista ajattelua.

Itseohjautuvassa organisaatiossa tiedon merkitys ja rooli korostuu, sillä itseohjautuvassa organisaatiossa tiedonkulku on saumatonta. Nykyaikana tietoa on saatavilla useista eri tietojärjestelmistä, mikä lisää läpinäkyvyyttä ja sitä kautta ruokkii innovaatiokyvykkyyttä. (Laloux 2014, 329.) Reaaliaikaisen tiedon avulla voidaan tehdä helpommin harjittuja päätöksiä operatiivisessa tekemisessä. Vastaavasti perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa tieto on valtaa ja sitä jaetaan aina tarvittaessa, eikä tieto ole välittömästi saatavilla. IT-järjestelmien avulla voidaan tukea ja mahdollistaa itseohjautuvuuden kehittymistä hyödyntämällä e-learning -oppimistyökaluja, automatiikkaa sekä tietopalustoja operatiivisen tekemisen tukena. IT-järjestelmien avulla voidaan jakaa tietoa yrityksen sisällä sekä yhdistää organisaation eri osia keskenään lisäten läpinäkyvyyttä. (Renkema ym. 2018, 83.)

IT-järjestelmät mahdollistavat ja tukevat tiedolla johtamista. Tietojärjestelmien avulla saadaan kerätty dataa laajasti organisaation prosessien eri vaiheista, työntekijöistä sekä suoriutumisesta, joita voidaan jalostaa tiedoksi ja tietämykseksi. Tieto mahdollistaa päätöksenteon analysoidun datan perusteella, yhdistettynä toimialatuntemukseen ja kokemukseen. Tiedolla johtamisessa datan laatu sekä datan tulkinta ovat keskeisessä asemassa johtopäätösten luotettavuuden kannalta. Data ei johda itse itseään, vaan se vaatii tulkintaa oikeassa kontekstissa huomioiden organisaation vaikutukset sekä inhimillisen pääoman. Kuviossa 4 on kuvattuna tiedolla johtamisen prosessi. Olennaista on ensin määritellä mittauspisteet, jonka perusteella luodaan tarkoitukseen sopivat mittarit. Datan keräämisen jälkeen valmistellaan data analysoitavaan muotoon ja analyysin jälkeen data muutetaan esitettävään muotoon. Tämän jälkeen voidaan datasta tehdä johtopäätöksiä, sopia jatkotoimenpiteet sekä huolehtia jatkuvasta seurannasta. (Kosonen 2019, 4–8.)

# Tiedolla johtamisen prosessi



Kuvio 4. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen 2019, 10).

## 2.4 Itseohjautuvuuden haasteita

Valtioneuvoston kanslian julkaisun (2019, 16) mukaan rakenteet ja prosessit eivät riitä yksistään varmistamaan itseohjautuvan toiminnan laatua. Lisäksi pitäisi osata tunnistaa toiminnan haasteet sekä luoda mekanismit niiden esiin tuomiseksi, ymmärtää haasteiden juurisyyt sekä löytää niihin ratkaisut. Wagemanin ja Fisherin (2014, 20–21, 27) mukaan itseohjautuvuuden suurimmat haasteet ovat muutos esihenkilövetoisesta johtamisesta kohti itseohjautuvuutta, sen tuomat jännitteet asiantuntijoiden välillä sekä liian yksityiskohtaiset prosessi- ja vastuumuutokset. Muutosmatkan yhteydessä mahdollinen haaste on muutosvastarinta itseohjautuvuuden ja sen tuomien muutosten hyväksymisessä. Olen-naista on tunnistaa muutokset asiantuntijoiden sekä esihenkilön rooleissa, samalla huomioiden organisaation johtamiskulttuurin. Tutkimuksessa korostetaan erityisesti riskiä esihenkilöiden puuttumisesta liian tarkasti operatiiviseen tekemiseen, mikäli tiimin toiminnassa tai suorituskyvyssä koetaan haasteita, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden omaehtoisuuden tunteeseen. Esihenkilöllä on olennainen rooli muutoksen johtamisessa, viestinnässä sekä esimerkin näyttämisessä. Esihenkilön rooli korostuu etenkin organisaatiomuutoksen yhteydessä, jolloin esihenkilöltä vaaditaan tukea koko muutosmatkan ajalle. (Renkema ym. 2018, 82–84.)

Johtamismallit kehitetään usein johdon toimesta, vähän tai ei ollenkaan käyttäjän aspektia mukana, jolloin rajapinta voi jäädä ongelmallisen suppeaksi tekijöiden näkökulmasta. (Kuitunen & Pystynen 2017, 302.) Yrityksen johdon tulisi tukea ihmisten johtamista ja henkilöstön osallistamista, jotta itseohjautuvuuden kehittäminen ja uudistuminen saataisiin osaksi yrityksen strategisia linjauksia. Itseohjautuvuuden huomioiminen strategisissa linjauksissa korostuu erityisesti suurissa hierarkkisissa pyramidiorganisaatioissa, joissa on useita johtajuusportaita. Itseohjautuvuuden kehittyminen vaatii johtajuusfunktion kehittämistä poispäin johtajavetoisuudesta ja asiajohtamisesta. (Aura 2020, 52.) Muutos kohti itseohjautuvaa organisaatiota ei tapahdu hetkessä ja vaatii organisaatiolta paljon työtä. Juuti (2020, 67) korostaakin, että itseohjautuvuuden mahdollisuudet tulisi nähdä pitkällä tähtäimellä investointina, ja pyrkiä välttämään liiallista lyhyen tähtäimen taloudellisten seikkojen korostamista.

Salovaara (2020, 144–145) esittelee yleisesti tiedostettavia haasteita itseohjautuvissa organisaatioissa kuten vapaamatkustaminen, vastuun välttely sekä tehon päätöksentekoprosessi. Lisäksi jaettu johtajuus voi aiheuttaa epätasa-arvoa työntekijöiden välillä. Organisaation määrittelemien rakenteiden, prosessien ja sääntöjen avulla voidaan ennalta ehkäistä haasteiden toteutumista. Vapaamatkustamista ja sosiaalista laiskuutta ei voida kytkeä kokonaan pois, mutta organisaation seurantaprosessit sekä yhteisölliset käytänteet auttavat tunnistamaan epäkohtia toiminnassa. Stewart ym. (2019, 55) nostavat esille liiallisen vastuun ja autonomian asteen negatiiviset vaikutukset tehokkuuden näkökulmasta, sillä yksilöstä riippuen kaikki eivät ole valmiita ottamaan yhteneväisissä määrin vastuuta itseohjautuvasti. Tutkimuksen huomio korostaa esihenkilöiden roolia vastuun ja itseohjautuvuuden kehittämisessä, samalla tukien tekijöitä tapauskohtaisesti itseohjautuvuuden kasvussa. Ratkaisuksi ehdotetaan vertaistuen hyödyntämistä, missä itseohjautuvan tiimin jäsenet tukevat toisiaan ja näin saadaan synergiaetuja itseohjautuvuuden kehittämiseen.

Otala ja Mäki (2017, 269–270) nostavat esille kaksi esimerkkiyritystä, joissa on koettu sopeutumisvaikeuksia itseohjautuvan toiminnan lisääntymisen myötä. Juurisyynä sopeutumisvaikeuksiin on puutteelliset henkilöstövalmennukset uusien taitojen omaksumisessa. Tutkimuksen mukaan valmennukset pitäisi aloittaa jo ennen itseohjautuvuuden jalkauttamista. Muutokset ovat hankalia toteuttaa varsinkin, jos muutos koskettaa isoa osaa organisaatiosta ja se toteutetaan kerralla. Renkema ym. (2018, 84) mukaan itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa muutoksen oikealla ajoituksella sekä järjestämällä tiimille riittävästi koulutuksia. Muutoksessa tulisi huomioida, että onko järkevää tehdä muutos yhdellä kerralla vai jakaa se pienempiin osiin.



### 3 AINEISTO JA MENETELMÄT

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän tarkoitus on ohjata tutkimuksen rakentumista käytettävien metodien sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa tutkimuksen aihe, näkökulma sekä tutkimuksen tutkimuskysymykset. Tutkijan tehtävänä on rajata tutkimuksen tarkastelukulma. (Eriksson & Kovalainen 2016, 30–31; Kiviniemi 2010, 70.) Tutkimuksen tarkoitukseen valitut tutkimusmenetelmät ohjaavat tutkijaa luomaan tutkittavasta kohteesta tulkintoja menetelmien, käsitteiden sekä teorioiden avulla (Aaltola 2010, 20).

Tutkimuksen menetelmänä on laadullinen tutkimus, koska se sopii tutkimuksen aiheeseen, jossa halutaan saada kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta aiheesta todellisessa käyttöympäristössä. Laadullisen tutkimuksen valintaa tukee tutkimuksen tavoite, sillä tarkoituksena oli saada kerättävän aineiston avulla mahdollisimman realistinen ja kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta kohteesta eli itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on löytää tutkimuksen avulla keskeiset ajatukset, joiden perustella voidaan tehdä tutkimuksellisia ratkaisuja ja päätelmiä. Lisäksi tutkittava ilmiö on monimuotoinen ja aihetta voidaan tulkita monesta eri näkökulmasta, joka puoltaa laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi. (Kiviniemi 2010, 73.)

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan ja ymmärtämään subjektiivisia asioita, vastaavasti kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selittämään asioita, testaamaan hypoteeseja sekä tekemään tilastollisia analyyseja (Eriksson & Kovalainen 2016, 4–5). Laadullinen tutkimus sopii tutkielman tutkimuskysymysten tutkimiseen, sillä tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten haastateltavat kokevat itseohjautuvan organisaation johtamisen hyödyt ja haasteet. Tutkimuksen aihepiiri on laaja-alainen ja aiheesta on tehty tutkimuksia useista eri näkökulmista. Kiviniemi (2010, 74) toteaa laadullisen tutkimuksen olevan vähitellen tapahtuvaa tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä, jossa empirisen tutkimuksen havaintoja voidaan pitää vuorovaikutteisena teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen aiheen näkökulmasta väite tukee valintaa laadullisesta tutkimuksesta, sillä tutkimuksessa käsitteellistäminen ei ole pelkästään aineistope-rusteista. Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus, jonka avulla tutkitaan kohdeorganisaation esihenkilöiden itseohjautuvuuden johtamista ja sen merkitystä. Eriksson & Koistinen (2014, 4-7) määrittelevät tapaustutkimuksen olevan laadullisen tutkimuksen

tutkimusstrategia, jonka avulla tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja tulkinnat ovat tutkimuksen keskeisin tavoite. Tutkittavaa tapausta käsitellään aina tietyssä kontekstissa, jota rajataan tarpeen mukaisesti tiettyyn näkökulmaan.

### 3.2 Aineiston keruu

Tutkielmassa käsiteltiin itseohjautuvuutta ilmiönä, itseohjautuvuuden ilmentymiä sekä itseohjautuvuuden johtamiseen liittyviä piirteitä. Kirjallisuuskatsauksen ja keskeisiin käsitteisiin tutustumisen jälkeen muodostettiin tutkimuskysymykset, joihin pyrittiin vastaamaan teemahaastatteluiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä jäsenneilynä tai jäsenneilemättömänä riippuen tutkimuksen tavoitteesta. Yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä tiedonhankintamenetelmistä on haastattelu. Haastattelut voivat olla muodoltaan strukturoituja, puolistrukturoituja tai avoimia. (Metsämuuronen 2006, 112.) Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, sillä teemahaastattelun avulla voidaan hyödyntää avoimia ja vapaamuotoisia kysymyksiä määriteltyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastatteluissa ei ole tarkasti valittuja haastattelukysymyksiä, vaan haastatteluihin valitaan keskeiset teemat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Teemahaastattelu on valittu metodiksi, sillä haastateltavat kohteet eroavat oletusarvoisesti toisistaan kokemuksen, tietämyksen ja osaamisen suhteen. Haastateltavien työkokemus esihenkilötyöstä ja eri työtehtävistä oli laaja-alainen, ja esihenkilöiden johtamien solukoiden vastuualueet erosivat toisistaan. Teemahaastatteluiden avulla pystyttiin ohjaamaan haastatteluita haluttuun suuntaan, ja saamaan haastateltavilta esille henkilökohtaisia näkemyksiä sekä kokemuksia. Teemahaastattelut sopivat tiedonkeruumenetelmäksi yleisesti, kun vastaukset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin sekä haastattelutilannetta voidaan kontrolloida joustavasti, mihin myös vastaajien on helppo mukautua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Haastattelurunko rakennettiin neljän eri pääteeman perusteella, missä jokaisen teeman alla oli tarkentavia apukysymyksiä. Kysymyksiä hyödynnettiin tapauskohtaisesti haastattelijan johdattelemana. Haastatteluissa pyrittiin noudattamaan pääsääntöisesti samaa kysymysjärjestystä. Haastattelutilanteiden alussa haastateltaville esiteltiin haastattelun teemat. Kysymyksiä ei annettu etukäteen haastateltaville. Tutkimuksessa haastateltiin viittä eri esihenkilöä kohdeorganisaation valikoidusta yksiköstä. Haasteltavia ei oltu etukäteen nimetty, vaan haastateltavat valittiin haastattelijan toimesta. Valintaan vaikuttivat

esihenkilöiden vastualueet sekä kokemus, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja näkemys tutkittavasta kohteesta ja se onnistui haastattelemalla eri taustoiltaan olevia esihenkilöitä.

Haastateltavia lähestyttiin ensin vierailemalla osaston yhteisessä esihenkilöiden viikkopalaverissa, jossa tutkijan toimesta esiteltiin tutkimuksen tarkoitus sekä empirisen tutkimuksen toteutustapa. Tutkimukseen ja tuleviin haastatteluihin suhtauduttiin positiivisesti ja osaston esihenkilöt ilmaisivat halukkuutensa osallistua haastatteluun. Tutkijan toimesta haastateltavien kanssa sovittiin ajankohta haastatteluun. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -ohjelmiston avulla järjestetyssä palaverissa. Teams-järjestelmä on Te-lialla yleinen kommunikointityökalu päivittäisessä käytössä, joten sen käyttäminen oli luonteva valinta. Teamsin valintaa haastattelutyökaluksi puolsi myös haastatteluiden nauhoitusmahdollisuus, jota hyödynnettiin haastateltavien luvalla. Haastatteluihin varattiin tunti aikaa haastateltavaa kohden, ja tarpeen vaatiessa haastatteluja jatkettaisiin uudella haastattelulla. Haastattelut kestivät 45 minuutista 60 minuuttiin, keskimäärin 50 minuuttia haastattelua kohden.

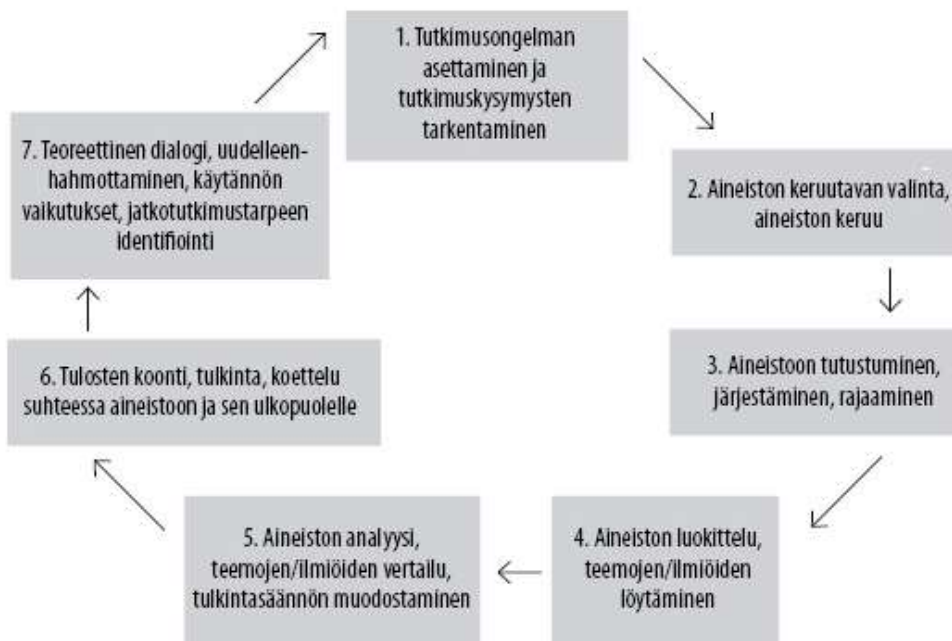
Haastattelun alussa esiteltiin haastattelun tarkoitus, käytävät teemat ja haastattelutulo-  
sten jatkokäsittely. Tämän jälkeen lämmittelykysymyksiä keskusteltiin haastateltavan työkokemuksesta ja esihenkilökokemuksesta. Haastattelut noudattivat pääsääntöisesti samaa kaavaa, ja haastateltavilta kysyttiin haastattelukysymyksiä teemojen mukaisesti jär-jestyksessä (liite 1). Itse haastattelu rakentui neljän eri pääteeman mukaisesti:

- itseohjautuvuus
- solumalli
- solumallin johtaminen
- digitaalisuus ja transformaatio.

Haastateltavalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun ai-  
kana. Kysymysrunko oli kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestystä ja muotoa muutettiin tarpeen mukaan. Kaikki haastattelukysymykset olivat avoimia kysy-  
myksiä, joihin haastateltavat pääsivät vastaamaan omien kokemusten ja käsitysten perus-  
teella. Haastattelut anonymisoitiin ja siten tuloksista ei voida tunnistaa yksittäistä henki-  
lää, eikä haastatteluiden materiaalia hyödynnetä kuin tutkijan toimesta. Tutkimuksen jäl-  
keen haastatteluiden materiaali hävitetään sovitusti. Haastattelumateriaalin hyödyntämi-  
sestä ja tallettamisesta kerrottiin haastateltaville kutsun ja haastatteluiden yhteydessä.

### 3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnin lähtökohtana on löytää tutkimuksen kohteesta keskeisiä ydin-teemoja, joiden perusteella tutkimustuloksia voidaan analysoida. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analyttisesti jäsenellä eri teema-alueisiin, ja aineiston synteisiin avulla luoda temaattinen kokonaisrakenne aineiston pohjalta. (Kiviniemi 2010, 80.) Analyysin tavoite on järjestää aineisto hallittavaan muotoon teemojen mukaisesti, analysoida sisältöä ja tehdä aineistoista tulkintoja (Eriksson & Kovalainen 2016, 33). Aineistosta harvoin saadaan suoraan vastauksia tutkimusongelmaan. Jotta tutkimuskysymyksiin voitaisiin vastata aineiston pohjalta, tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, sekä tiivistä aineiston ja tutkimusongelman vuoropuhelua. Tutkimuksessa aineistoa on analysoitu Ruusuvuoren ym. (2010, 10–12) esittelemän mallin mukaisesti (kuvio 5). Mallin mukaisesti analyysiprosessi voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen. Tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta riippuen mallin eri vaiheita voidaan limittää, vaihtaa järjestystä sekä palata tarvittaessa edelliseen vaiheeseen.



Kuvio 5. Aineiston analyysimalli (Ruusunen ym. 2010, 11).

Tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin litteroimalla kerätty aineisto. Aineisto koostui viidestä nauhoitetusta haastattelusta. Teamsin nauhoitusominaisuuden avulla nauhoitetut haastattelut purettiin mahdollisimman nopeasti kirjalliseen muotoon. Nauhoitetun tallenteen muuttamisessa tekstimuotoon hyödynnettiin Microsoft Wordin O356 -

version Transcribe-toimintoa. Tekstiä muodostui yhteensä viidenkymmenen neljän sivun verran. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin uudelleen samalla muokaten tekstiä. Muokattua tekstiä luettiin useampaan kertaan eheän kokonaiskuvan saamiseksi. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kerättyä aineistoa mahdollisimman laajasti kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi.

Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin eri teemoihin, jonka ansioista samankaltaisuuksien erottaminen ja vertailu aineistojen välillä helpottui. Teemoittain järjestäminen oli aineiston analyysille luontainen valinta, sillä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelua. Aineistoanalyysissä eri teemoja eroteltiin hyödyntämällä aineiston koodausta eri värejä käyttäen. Aineistoa käsiteltiin yksi teema kerrallaan, jotta aineistosta saatiin tutkinnallisia havaintoja yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien suhteen. Lisäksi aineiston vertailu oli selkeämpää, kun aineistoa käsiteltiin yksi teema kerrallaan. Teeman sisällä aineistoa pilkottiin kysymys kerrallaan.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa yleisesti aineiston keräämiseen liittyvät vaihtelut ja niiden tiedostaminen sekä hallitseminen. Aineistonkeruun vaihtelua pidetään tutkimusprosessin ominaisuutena eikä niinkään puutteena. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti tutkijan näkemysten ja tulkinnan kehittyminen työn edetessä, sillä eri tutkijat voivat löytää samalle aineistolle erilaisia luokituksia ja näkökulmia. (Kiviniemi 2010, 81–83.) Tutkijan tekemät aineiston jäsentelyt, järjestelyt ja aineiston keruuvaihe sisältävät omia valintoja ja tulkintoja, joka vaikuttavat tutkimuksen aineistolähtöisyyteen (Ruusuvuori ym. 2010).

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan koko tutkimusprosessin ajan. Aineiston analysointi suoritettiin järjestelmällisesti ja aineistoa käytiin läpi useaan kertaan, jotta aineistosta pystyttiin tulkitsemaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiayhteydet oikeassa kontekstissa. Lisäksi aineiston systemaattisen läpikäynnin avulla pyrittiin varmistamaan, ettei aineiston analyysistä jää tutkimuksen kannalta olennaisia asioita käsittelemättä. Ennen empiirisen aineiston analyysivaihetta aiheeseen oltiin tutustuttu kattavasti kirjallisuuskatsauksen avulla, jotta aineiston analysoinnin aikana tutkijalla olisi riittävä käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan myös tutkijan omien tulkintojen kautta. Aineiston analyysivaiheessa tehdyt tulkinnat perustuvat kohdeorganisaation haastateltavien esihenkilöiden näkemyksiin, joiden perusteella on

tehty päätelmiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksen kontekstia ja tuloksia voidaan hyödyntää vertaillen itseohjautuvan organisaation johtamisen hyötyjä ja haasteita. Tämä taas vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen tulosten siirrettävyyden ansiosta. Huomioitava on kuitenkin, että kohdeorganisaation sisäiset toimintatavat, rakenteet ja prosessit ovat yksilöllisiä ja organisaatiokohtaisia. Kuitenkin tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia organisaatiosta riippumatta. Tutkimuksen kirjoitusasun ja dokumentaation avulla on pyritty varmistamaan, että tutkimuksessa tehdyt päätelmät ja tulokset voidaan jäljittää tutkimuksen aineistoon, sekä empiirisen että teoreettisen viitekehyksen osalta.

### **3.5 Kohdeorganisaation esittely**

#### **3.5.1 Telia yrityksenä**

Tutkimus tehtiin toimeksiantona Telia Finland Oyj:lle, rajattuna toimeksiantajan Service Transition -yksikköön. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia itseohjautuvuutta esihenkilöiden näkökulmasta Service Transition -yksikössä, jossa itseohjautuvuuden kehittymistä lähdettiin toteuttamaan uudistuneen strategian ja organisaatiomuutoksen kautta. Organisaatorakenne muodostettiin uudestaan solumallin mukaisesti, minkä perusteella yksikön operatiivinen tekeminen jaoteltiin uudelleen pienempiin soluihin. Yksittäisellä esihenkilöllä on johdettavaan yksi solukko, joka koostuu useammasta pienemmästä solusta. Tässä kappaleessa esitellään yleisesti Teliaa organisaationa sekä itseohjautuvuuteen tähtäävät keskeiset strategiset valinnat. Tutkimustulosten kannalta olennaista on muutoksen tavoite sekä odotukset, jotta tutkimuksen avulla voidaan arvioida muutosten hyötyjä ja haasteita.

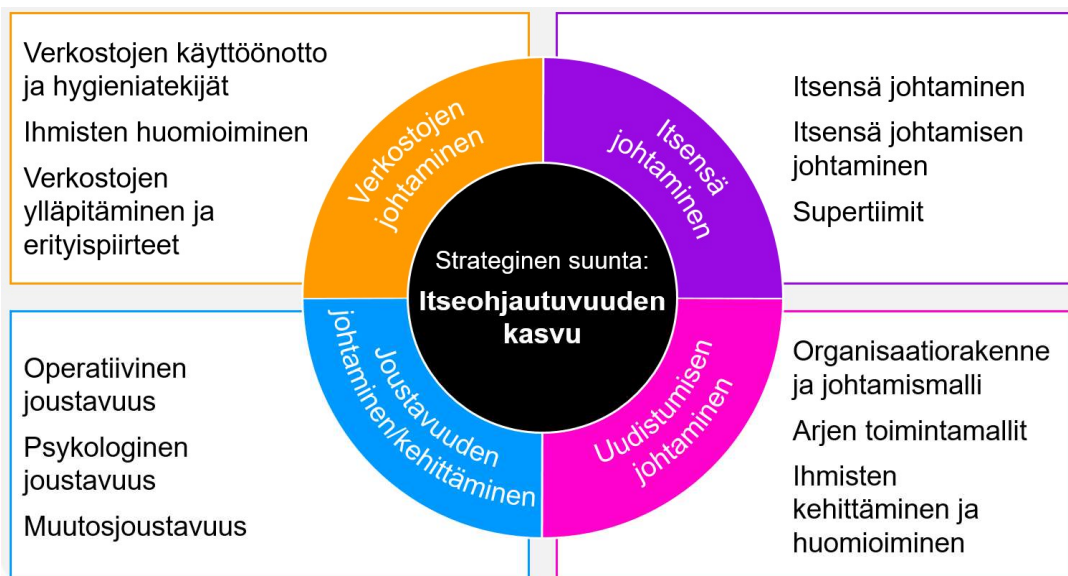
Telian keskeisenä toiminnan lähtökohtana on tarjota kiinteitä ja langattomia tietoliikennetarjousia kuluttajille, yrityksille sekä yhteisöille. Viimeisten vuosien aikana Telia on kasvanut perinteisestä teleoperaattorista kohti nykyaikaista media- ja teknologiayritystä, lisäämällä tarjontaan sisältöpalveluja sekä kasvattamalla ICT-kyvykkyyksiä. Telia on yksi Pohjoismaiden suurimmista TV-yhtiöistä sekä merkittävä kokonaisvaltaisten ICT-palveluiden tarjoaja Suomessa. Telian tarkoituksena on tarjota laadukkaita palveluita asiakkaille, sekä viihdesisällön että tietoliikenteen osalta, hyödyntämällä uusinta teknologiaa ja ratkaisuja. Telia Finland kuuluu osaksi pohjoismaissa ja Baltiassa toimivaa

Telia Company AB:ta, missä työskentelee noin 20800 työntekijää, joista noin 3000 Telia Finlandin organisaatiossa. (Telia 2021.)

### 3.5.2 Strateginen suuntaus

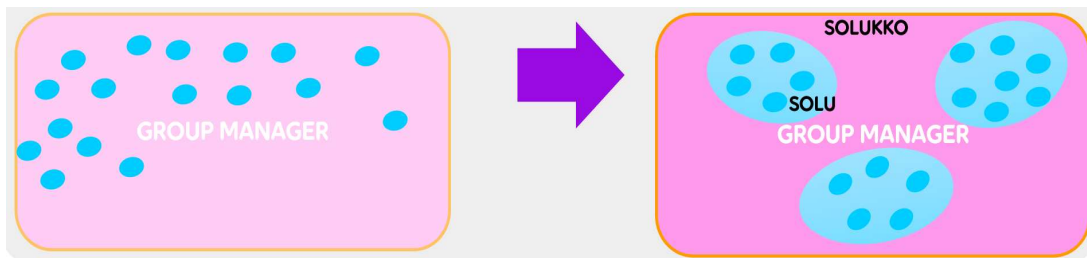
Telian kulttuurin yhtenä kulmakivenä on itsensä johtaminen, missä jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan ja ottamaan vastuuta mahdollisuuksien luomisessa sekä henkilökoh-  
taisessa kehittämisessä (Telia 2020a). Konsernin tavoitteena on yksinkertaistaa toimin-  
toja, parantaa palveluita ja kehittää tuotteita hyödyntämällä digitalisaation tuomia mah-  
dollisuuksia sekä olemalla ketterämpi toimija. Strategiaa toteutetaan käytännössä Telian  
ydinarvojen Dare, Care ja Simplify avulla. (TeliaCompany 2021.)

Enterprise Service -osaston strategisia tavoitteita, joustavuutta, saumattomuutta, vir-  
tausta ja tuottavuutta on lähdetty toteuttamaan uudistamalla rakenteita ja organisoitumista  
osastotasolla. Enterprise Service -osaston erilliset yksiköt ovat olleet itse suunnittele-  
massa kyseiselle yksikölle sopivaa organisoitumismallia, josta käytetään termiä solu-  
malli. Tutkimuksen kohdeyksikkö Service Transition kuuluu osaksi Enterprise Service -  
osastoa. Solumallissa yhdessä solukossa voi olla useita pienempiä soluja, joilla on yhtei-  
nen vastuu tuloksesta. Nimetty henkilöstöhallinnon edustaja tukee useampaa solua. Solu-  
jen toiminta perustuu itseohjautuvuuden kasvuun ja kehittymiseen, missä solukon asian-  
tuntijoilla on vastuuta kehittää tekemistä ja osaamista. Rakenne- ja organisaatiomuutok-  
sen taustalla on itseohjautuvuuden kasvun kehittäminen (kuva 6), jolla pyritään yksinker-  
taistamaan tehtävänkuvia ja johtamista sekä virtaviivaistamaan operatiivista tekemistä.



Kuvio 6. Itseohjautuvuuden kasvun nelikenttä (Telia 2020a).

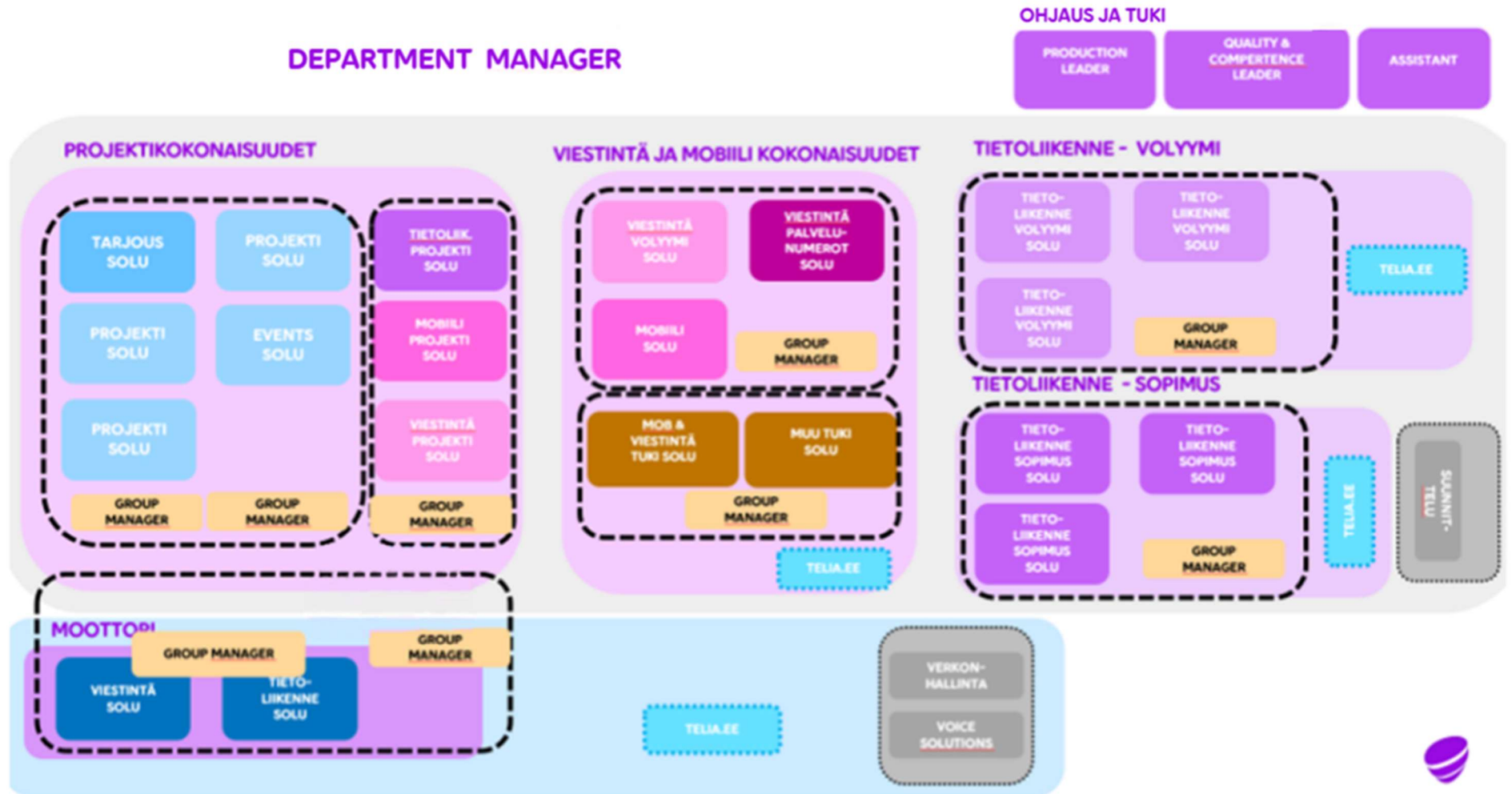
Service Transition -yksikössä kokonaisvaltainen tekeminen on jaettu toimitusketjun vaiheiden mukaisesti pienempiin kokonaisuuksiin. Tietystä kokonaisuudesta vastaa yksi solu, vastaavasti solut muodostavat yhden solukon. Pääsääntöisesti solukot muodostuvat yhteisen tai samankaltaisen tekemisen ympärille. Solujen rakenteet ovat joustavia ja vaihtelevat työkuorman mukaan, sillä automatiikka ja robotiikka vaikuttavat eri toimitusketjun vaiheiden työmääriin. Yhdessä solussa työskentelee noin 4-8 työntekijää. Soluilla ja solukoilla on yhteiset tavoitteet, tavoitteiden kehittymisestä sekä saavuttamisesta vastaavat solun tekijät. Solumallin tavoitteena on luoda selkeät vastuut ja roolit kokonaisuuksista, varmistaa töiden virtaavuus ja joustavuus sekä tehostaa tekemistä. Solumallin teorettinen rakenne on kuvattu kuviossa 7. (Telia 2020a; Telia 2020b.)



**Kuvio 7. Solumallin rakenne (Telia 2020a).**

Solumallissa esihenkilön (Group Manager) vastuulla on varmistaa solukon ja solujen tuloksenteekokykyä, vahvistaa itseohjautuvuuden kasvua sekä vastata tavoitteista yhdessä tekijöiden kanssa. Lisäksi esihenkilön vastuulla on tukea ja johtaa solumallin jatkokehitystä yhdessä tekijöiden kanssa. Solun tekijöiden vastuulla on henkilökohtainen sekä solutason tuottavuus, jatkuva kehittyminen solun ja itsensä näkökulmasta, yhteistyö solun sisällä sekä osaamisesta huolehtiminen. Solumallin tukiroolien, Quality & Competence Leader ja Production Leader, tehtävänä on itseohjautuvuuden kehittäminen ja tuotannon johtaminen. Tämän tavoitteena on vapauttaa esihenkilöiden aikaa työntekijöiden ja solujen johtamiselle sekä kehitystekemisen koordinointiin. Esihenkilöillä on muutoksen myötä selkeämmät vastuut ja roolit. Kohdeyksikön organisaatorakenne on kuvattu kuviossa 8. Kohdeyksikön tehtävät ovat jaettu eri solukoiden tehtäväksi, kuten projektikokonaisuuksiin tai tietoliikenteen volyymitekemiseen. Vastaavasti solukoiden sisällä tekeminen on jaettu yksittäisten solujen tehtäväksi. Yksikkötason johtamisesta vastaa nimetty Department Manager. (Telia 2020a.)





Kuvio 8. Kohdeorganisaation rakenne (Telia 2020a).

### 3.5.3 Haastateltavat

Tutkimushaastatteluun valittiin viisi henkilöä, jotka työskentelevät esihenkilöinä, Group Manager -tittelillä, Telian Service Transition -yksikössä eri paikkakunnilla. Haastateltavat valittiin yksikön tekemisen mukaisesti, jotta saataisiin mahdollisimman kattava aineisto eri osastojen eri tekemisen näkökulmasta. Haastateltavilla on useampi solu johdettavanaan, missä on eroavaisuuksia alaisten lukumäärässä. Jokaisella haastateltavalla on myös eri pituinen työkokemus esihenkilönä toimimisesta, mikä pyrittiin huomioimaan haastateltavien valinnassa. Tutkimustulokset edustavat esihenkilöiden näkökulmaa ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Esimies-alainen -vertailu rajattiin pois tutkimuksesta. Tutkimuksessa ei identifioida haastateltavien nimiä tai tunnisteita, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa vastauksista. Haastattelujen avulla kerättyjä vastauksia on käsitelty anonymisti, jotta saatiin haastateltavien omat henkilökohtaiset näkemykset avoimesti esille. Haastateltavien perustiedot on koottu taulukkoon 2.

**Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista.**

	Työkemus esihenkilönä Teliällä	Johdettavien solujen lukumäärä	Haastattelun ajankohta
<b>Haastateltava 1</b>	6 kk	3+1	31.5.2021
<b>Haastateltava 2</b>	15v	3	4.6.2021
<b>Haastateltava 3</b>	13v	4-5	7.6.2021
<b>Haastateltava 4</b>	5,5	4	11.6.2021
<b>Haastateltava 5</b>	17v	3	18.6.2021

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään teemahaastatteluiden avulla kerätyn empiirisen aineiston olennaisimmat tutkimustulokset. Empiiristä aineiston analysointi on jaoteltu neljän eri teeman mukaisesti, mitkä ovat itseohjautuvuus, solumalli, solumallin johtaminen sekä digitaalisuus ja transformaatio. Tutkimustuloksia selvennetään haastatteluista nostettujen suorien lainausten avulla. Haastateltavien vastauksia ei ole yksilöity, eivätkä vastaukset ole yhdistettävissä tiettyyn haastateltavaan tutkijan ja haastateltavan välisen luottamuksen säilyttämiseksi.

### 4.1 Itseohjautuvuus

Tutkimuksen ensimmäisen teeman avulla pyrittiin selvittämään minkälaisia piirteitä ja ominaisuuksia haastateltavat liittävät itseohjautuvaan henkilöön sekä itseohjautuvaan tiimiin. Ensimmäisen teeman tarkoitus oli selvittää pohjatietona, miten itseohjautuvuus ymmärretään käsitteenä ja ilmiönä. Tutkimuksessa tiimillä viitataan tutkittavan kohdeorganisaation uusiutuneeseen organisaatiomalliin, solurakenteeseen. Yleisesti haastateltavat käsitelivät itseohjautuvuuden merkitystä työntekijöiden operatiivisen työn näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin ensin ”Miten määrittelisit itseohjautuvuuden ja minkälainen on mielestäsi itseohjautuva henkilö?”. Yhtä selkeää määritelmää itseohjautuvuudelle ei pystytty tunnistamaan haastatteluiden perusteella, vaan jokainen haastateltava käsitteli itseohjautuvuuden termiä oman henkilökohtaisen käsityksen perusteella.

Haastatteluiden perusteella itseohjautuvuuteen yhdistettiin teemoina vastuun ottaminen, mahdollisten epäselvyyksien ja ongelmatapausten itsenäinen selvittäminen sekä kykeneväisyys itsenäiseen päätöksentekoon. Itseohjautuvan henkilön oletetaan tietävän omat vastuut, odotukset sekä tavoitteet. Työntekijän perustehtävien ohella itseohjautuvan henkilön oletetaan osaavan johtaa itseään ajallisesti ja ilman esihenkilön jatkuvaa ohjeistamista. Oma-aloitteisuus nousi esille usean haastateltavan toimesta. Oma-aloitteisuudessa työntekijä selviää päivittäisistä työtehtävistä itsenäisesti. Eräs haastateltava kuvaili oma-aloitteisuutta laajemmin, jossa työntekijä on pystynyt itse rakentamaan oman toimintaympäristön ja verkostot, jotka auttavat suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistä. Itseohjautuvaa henkilöä kuvailtiin haastatteluissa seuraavanlaisesti:

*”Ennen kaikkea ne asiat mitä sen ympärillä tapahtuu on sitten ne sitten ongelmatilanteita tai selvitettävää, niin hän sitten lähtee itse niitä selvittämään. Hän*

*huolehtii tavallaan, että se homma tulee tehdyksi ilman esimiehen ohjausta päivittäisessä tekemisessä.”*

*”Henkilöt ei odota, että esimies kertoo miten tehdään asioita, miten pitäisi toimia, missä kohta pitää reagoida vaan itse havainnoida, löytää sitten sen asian.”*

Haastatteluiden perusteella itseohjautuminen rinnastettiin yksilön sisäiseen motivaatioon ja haluun kehittyä, tunnistaen omat vahvuudet ja heikkoudet. Itseohjautuvan henkilön ominaisuutena nähtiin vastuu omasta kehittymisestä sekä aktiivinen ote asioiden eteenpäin viemiseksi. Itseohjautuvaan henkilöön linkittyy ymmärrys yhteisestä tavoitteesta, sekä motivaation kautta tavoitteellisuus ja halu sitoutua yhteiseen päämäärään. Eräs haastateltava koki jatkuvan kehittämisen ja kiinnostuksen omasta itsestään olevan avainasemassa itseohjautuvuuden kasvattamisessa:

*”Sitten semmoinen jatkuva parantaminen ja kiinnostus omasta itsestään sekä omasta kehittymisestä, että monia asioita pystyy vain ja ainoastaan oman kokemuksen kautta tunnistamaan ja kehittämään.”*

*”Jos lähtee tuosta perusteista liikenteeseen, niin on sitoutunut yhteiseen missioon. Ja tietyllä tavalla se näkyy varmasti siinä henkilön tavoitteissa ja tavoitteellisuudessa.”*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he määrittelisivät itseohjautuvan tiimin ja miten itseohjautuva tiimi toimii. Kysymyksen yhteydessä painotettiin laajentamaan kysymyksen asettelua aikaisemmasta itseohjautuvasta henkilöstä itseohjautuvaan tiimiin. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten itseohjautuva tiimi toimii käytännössä. Itseohjautuvaan tiimiin yhdistettiin samoja ominaisuuksia kuin itseohjautuvaan henkilöön. Itseohjautuvassa tiimissä tekijöillä on kiinnostus ja halu auttaa muita. Yleisesti haastatteluisissa itseohjautuvan tiimin ominaisuuksiin kuuluu vertaistuki tiimin jäsenten kesken sekä yhtenäisistä tavoitteista huolehtiminen. Itseohjautuvassa tiimissä työkuorman seuraamisen määriteltiin olevan tekijöiden vastuulla, he keskenään viestivät ja keskustelivat työkuorman jakamisesta. Itseohjautuva tiimi vaatii toimiakseen aktiivista keskustelua, kollegoiden kuuntelemista sekä vastuunottamista, kuten haastateltavat kuvailevat:

*”Periaatteessa eri henkilöt tukevat sitä yhteistä missiota tässäkin tapauksessa, eli mikä sitä että mitä me tehdään ja mistä me vastataan. Arvostetaan niitä tiimin eri jäseniä, niitä vahvuuksia mitä heillä on, mutta edelleen sama kuin yksilötasolla periaatteessa, että ne odotukset on heille selkeät ja tietää mitä he tekevät.”*

*”No sehän vaatii sitä, että on aktiivista se keskustelu ja tuota otetaan yhdessä vastuuta. Ei odoteta sitä niin, että muut tekevät asiat minun puolesta vaan olet myös aktiivinen sillä rintamalla.”*

Itseohjautuvan tiimin ominaisuuksia ovat sitoutuneisuus, arvostus sekä selkeät tavoitteet ja vastuut. Tavoitteiden asettamisen koettiin kuuluvan itseohjautuvan tiimin vastuulle, tavoitteiden seurannan lisäksi. Haastatteluissa korostui erityisesti tekijöiden välinen kunnioitus ja toisten ymmärtäminen, mikä palvelee kokonaisuudessa itseohjautuvaa tiimiä. Eräs haastateltava määritteli itseohjautuvan tiimin perustan ja raamien olevan sellaiset, että se mahdollistaa toimimaan autonomisesti työn edellyttämällä tavalla. Yhteneväisenä tavoitteena itseohjautuvalla tiimillä haastatteluiden perusteella nähtiin operatiivisesta tekemisestä vastaaminen ja huolehtiminen itsenäisesti.

## **4.2 Solumalli itseohjautuvuuden ilmentymänä**

Tutkimuksen seuraavassa teemassa haastateltavilta kysyttiin ”Miten solumalli ja sen strategiset tavoitteet ovat mielestäsi esitelty ja ymmärretty, miten solut ja solukot ovat muodostettu, sekä miten haastateltavat esihenkilöt kokevat solumallin toimivuuden itseohjautuvuuden mahdollistajana?”. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin miten solumallin toimivuus on koettu verrattuna perinteiseen tiimirakenteeseen ennen solumallin käyttöönottoa. Toisen teeman tarkoituksena oli tutkia, miten solumalli palvelee itseohjautuvuuden mahdollistajana, tukien kohdeyksikön strategisia tavoitteita.

Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin, miten solumallin ideologia ja sen strategiset tavoitteet esiteltiin. Kysymystä täydennettiin tutkijan toimesta, että onko haastateltavan mielestä solumallin tavoitteet selkeästi tuotu esille, kun konsepti esiteltiin esihenkilöille. Haastatteluista kävi ilmi jokaisen haastateltavan kohdalla, että muutoksen strategiset tavoitteet ja solumallin tarkoitus olivat esitelty selkeästi ja ymmärrettävästi, minkä pohjalta lähdettiin muodostamaan solukoita ja soluja. Huomionarvoista oli, että tavoitteet olivat selkeät myös kokonaan uuteen organisaatorakenteeseen siirtyneelle haastateltavalle.

Haastatteluista nousi esille myös tavoitteiden ja strategian toistuva kertaaminen ennen mallin varsinaista käyttöönottoa. Tavoitteet koettiin yleisesti selkeinä ja hyvin esiteltyinä. Toimivana tapana koettiin erityisesti Telia-tason vertaistuen ja karttuneen tietotaidon hyödyntäminen ennen solumallin käyttöönottoa. Eräs haastateltava kuvailee vertaistuen merkitystä seuraavasti:

*”Meille tuli kertomaan kuluttajapuolelta yksi henkilö miten heillä se rakentuu ja miten he sitä ovat toteuttaneet. Sitten laskutuksen puolelta esihenkilö oli kertomassa siitä mallista, niin se tietysti auttoi ymmärtämään sen, että mitä sillä haetaan ja mitä se tarkoittaa. Se oli silleen aika selkeä.”*

Pääsääntöisesti solumalli ja sen tavoitteet olivat esitelty selkeästi haastattelujen pohjalta. Kuitenkin yhdeltä haastateltavalta nousi esiin, että parantamisen varaa olisi ollut vielä osastotason yhteneväisessä näkemyksessä ja miten solumallia lähdetään jalkauttamaan tekijöille:

*”Varmaan niin kuin enemmän toistoja ja ehkä jopa semmoinen osaston esimiesten osalta yhtenäisempi näkemys siitä että mitä se solukko/solumalli tarkoittaa meille. Ja millä sanoilla me viedään tätä asiaa yhtenä linjana tekijöille sitten.”*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten solut ja solukot muodostettiin. Tutkijan toimesta kysymystä täydennettiin kysymällä, pääsivätkö asiantuntijan osallistumaan solujen muodostamiseen vai tapahtuiko rakennemuutos kokonaan esihenkilöiden määrittämänä. Haastatteluista kävi ilmi, että solumallin rakennetta on pohdittu käytännön tekemisen näkökulmasta, tunnistettu minkälaista tekemistä on ja minkälaisia soluja tarvitaan. Tekijöiden jako soluihin on pääsääntöisesti tapahtunut tekijöiden aikaisempien työtehtävien perusteella. Tiettyjä yksikön prosesseja on pilkottu pienempiin kokonaisuuksiin, joissa eri solut vastaavat tekemisen eri vaiheista. Tekijöiden aiempien työtehtävien lisäksi myös tekijöiden ominaisuuksia ja vahvuuksia käytiin läpi, kun arvioitiin esihenkilöiden toimesta, mihin soluun tekijä tulisi sijoittaa. Eräs haastateltava totesi, että hyvin pieniä muutoksia tehtiin henkilöiden sijoittumisen suhteen, pääsääntöisesti jako tehtiin yksittäisen työntekijän osaamisen ja kyvykkyyksien mukaisesti. Asiantuntijoiden sijoittumista soluihin kuvailtiin seuraavasti:

*”Kyllähän siinä esimiehillä oli rooli, että niinku hyödynnetty ajatuksissa, että min-kälaisia soluja/solukoita me mahdollisesti tarvittaisiin, että me pystyttäisiin jär-jestäytymään mahdollisimman hyvällä tavalla.”*

*”Lähdettiin vähän sitä henkilöä ja sen ominaisuuksia tai vahvuuksia ja niin kuin se meidän mielikuva, että tämä henkilö olisikin ehkä teknisempi ja vaikka parempi siellä toisessa solussa. Kun sitten taas henkilö, joka on enemmän se, että haluaa kommunikoida asiakkaan kanssa, niin se olisikin sitten mieluummin sitten toiseen soluun sopiva henkilö.”*

Solujen rakenne muodostettiin pääosin esihenkilöiden johtamana, kuitenkin tarpeen mukaan on hyödynnetty asiantuntijoiden tietämystä ja näkemyksiä toteutuksesta. Asiantuntijoiden osallisuus solumallin muodostamisessa on ollut kuitenkin vähäistä, kuten kaksi eri haastateltavaa toteavat:

*”Periaatteessa on ollut tekijöitä mukana, mutta onko ollut paljoo, niin puhutaan muutamasta ns. avainhenkilöstä.”*

*”Mutta ei tekijät varmaan niin paljon kuin olisi ehkä voinut olla tarpeen. Ne toki ovat olleet siinä mukana tai ehkä alussa tekijät ei niinkään paljon.”*

Haastatteluista kävi ilmi, että solumallin nähdään olevan vasta matkalla ja kehittyvän, eikä malli ole vielä valmis. Nykyisestä mallista on lähdetty liikkeelle ja sitä tullaan kehittämään eteenpäin tietämyksen lisääntyttyä:

*”Ajatus siitä, että mikä voisi olla lähtötilanne millä lähdetään liikenteeseen.”*

*”Tässä joitakin asioita saatu jo korjattua ja korjataan sitten jatkossa lisää. Alku-peräinen solujako tulee varmasti elämään, hakee vähän paikkaansa, se hakee muotonsa.”*

Teeman kolmantena kohtana haastateltavilta kysyttiin, miten solumalli koetaan itseohjautuvuuden mahdollistajana. Tarkennuksena lisättiin, mahdollistaako solumalli autonomian ja vastuun lisääntymisen käytännön työn näkökulmasta. Haastatteluiden

perusteella solumallin koetaan lisäävän itseohjautuvuutta tekijöiden tasolla, sillä pienemät solut ovat mahdollistaneet tehokkaamman vertaistuen sekä avoimen keskustelun käytännön asioista solujen sisällä. Soluissa käydään tiettyyn kontekstiin ja tekemiseen liittyviä asioita läpi, kun taas vastaavasti solukkotasolla käydään läpi esimerkiksi henkilöstöhallinnollisia asioita sekä yhteneväisiä tavoitteita. Työskentely solumallissa koetaan myös esihenkilöiden näkökulmasta lisäävään tehokkuutta ja selkeyttä tehtäväkuvaan.

Haastattelujen perusteella eri solut ovat eri vaiheissa itseohjautuvuuden ja tekemisen näkökulmasta, osa soluista ovat pidemmällä itseohjautuvuudessa kuin toiset. Käytännössä tämä ilmenee tekijöiden autonomian asteessa ja miten paljon esihenkilö joutuu ottamaan kantaa operatiiviseen tekemiseen. Solujen tilanteiseen vaikuttaa tekijöiden työtehtävät sekä henkilöstörakenne, eri tekijät omaksuvat eri tavalla uuden mallin. Eräs haastateltava kuvailee yksikön johtamiskulttuuria:

*”Se ottaa aika pitkän ajan siinä, että totutaan tämmöiseen että vastuu ja valta siirtyy niin kuin itselle. Koska ollaan totuttu tämmöiseen esimiesvetoiseen johtamiseen.”*

Kysymyksessä ”Miten solumallin toimivuus koetaan verrattuna perinteiseen tiimirakenteeseen, ennen solumallin käyttöönottoa?”, vastaukseksi saadaan kuulla, että solumallia koetaan tuovan selkeyttä tekemiseen. Eräs haastateltava toteaa solumallin tuovan ketteryyttä tekemiseen silloin, kun solumalli toimii. Haastateltava viittaa edellisen kappaleen huomioon, että eri solut ovat eri kohdassa solumallin käytössä kohti itseohjautuvuuden ja autonomian lisääntymistä:

*”No silloin kun se toimii, niin se on ketterämpi. Soluissa joissa pidetään vielä niistä omista vastuista kiinni, tilanne on käytännössä varmaan enimmäkseen sama kuin ennen.”*

Solumallin koetaan tuovan sujuvuutta ja vahvuutta solun ydintekemisen tehostamiseen. Lisäksi solumallin koetaan madaltaneen yhteydenpitoa ja tiivistäneen tekemistä soluissa, kun voidaan keskittyä ydintekemiseen tietyllä pienemmällä kokoonpanolla:

*”Selkeästi se on niinku pienempi porukka ja just että se vastuu on rajattu siinä, että tiedetään mistä vastataan.”*



*”Me tehtiin näitä 3 eri tiimillä ristiin rastiin ja kaikki esimiehet osallistui samoihin palavereihin, samoihin tulipaloihin, mieltii samoja asioita. Joka ei varasti luonut tehokkuutta siihen tekemiseen. Tähän se on tuonut selkeän muutoksen.”*

Haastatteluiden perusteella siirtymisestä perinteisestä organisaatorakenteesta solumalliin ei ole nähty tuovan dramaattista muutosta, sillä vastuut ja tekeminen on pysynyt pääosin samana, vaikka solumalli on selkeyttänyt tekemistä. Solukoiden vastuualueista riippuen solumallin toimivuutta verrattuna perinteiseen tiimirakenteeseen koetaan vaihtelevasti, osaan tekemiseen on tuonut enemmän selkeyttä, kun vastaavasti osaan vähemmän. Eräs haastateltava kuvailee seuraavasti solumallia verrattuna perinteiseen organisaatorakenteeseen:

*”Mitä mä haluaisin nähdä, on nimenomaan se, että se vanha tiimi edustaa ehkä vähän sellaista vanhoillista tapaa tehdä asioista, että siellä esimies kertoo mitä tehdään tyylillä, jopa ehkä jakaa vähän töitä. Näkisin, että se solu edustaa nimenomaan semmoista uutta maailmaa siinä, että mihin esimiestyökin on menossa.”*

### **4.3 Solumallin johtaminen**

#### **4.3.1 Esihenkilön rooli**

Haastateltavilta kysyttiin ”Miten solumalli on vaikuttanut omaan johtamistapaan, sekä mahdollistaako solumalli selkeämmän roolin esihenkilönä ja miten se ilmenee?” Kolmannen teeman tarkoituksena oli tutkia, miten solumalli on vaikuttanut esihenkilöiden johtamiseen hyötyjen ja haasteiden näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella solumalli on tuonut selkeyttä operatiivisiin vastuualueisiin ja sitä kautta myös esihenkilöiden rooliin. Solurakenteen myötä tehtäväkokonaisuuksia on pilkottu pienempiin helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin, erityisesti niin kutsutun volyyमितekemisen osalta. 80 % vastaajista koki solumallin selkeyttävän omaa roolia, vastaavasti yksi haastateltavista ei kokenut merkittävää muutosta aiempaan. Eräs haastateltava kommentoi solumallin tuomaa selkeyttä:

*”Se on luonut meille kyllä ihan huikeeta selkeyttä siihen tekemiseen, joka on myös tietyllä tavalla ehkä lisännyt sitä semmoista motivaatiota ja tavoitteellisuutta siihen oman asian edistämiseen.”*

Vastauksista ilmeni myös, että solumallin myötä tullut selkeämpi toimintamalli on mahdollistanut ajankäytön tehostamisen operatiivisesta työstä johtamiseen, kuten yksi haastateltava toteaa:

*”On ollut enemmän aikaa nimenomaan nyt ehkä henkilöiden johtamiseen ja siihen solukon yhteisen tavoitteen kirkastamiseen”.*

Kaksi haastateltavaa nosti esille sen, että aiemmin työtehtäviä on osiltaan jaettu esihenkilölähtöisesti, tämän johdosta solumalliin siirtyminen tarkoittaa kulttuurimuutosta tekemisen suhteen. Haastatteluista nousi esille itseohjautuvuuden kasvun tukemisessa luottamus alaisten tekemiseen, sekä vastuun jakaminen esihenkilöiltä tekijöille. Matka on kuitenkin alussa ja kulttuurimuutos vaatii työtä, esihenkilöt ovat tunnistanee tarpeen tukea ja sparrailla operatiivisissa asioissa, kuitenkin samalla kannustaen itsenäisiin päätöksiin. Alla on lainattuna kolmen haastateltavan näkemykset omasta roolistaan esihenkilönä:

*”Kyllä varmaan sitä niin on semmoinen varmistaja siellä, että joku kysyy vaikka et onko joku asia hoidettu. Luotan että ne hoituu. Sitten kyselee ja vähän koittaa sparrata, että miten tämä niinku sujuu ja onko tässä jotain mitä pitäisi tehdä.”*

*”Pyrin itse irrottautumaan niistä arjen tulipaloista pois, etten olisi niin paljon ohjaamassa sitä tekemistä. Ja nimenomaan pyrin luottamaan tosi paljon niihin tekijöihin.”*

*”Tämä oma johtaminen muuttunut siihen suuntaan, että koittaa koko ajan tuoda entistä enemmän sitä viestiä, että asiantuntijoina tiedätte näistä paljon enemmän kuin minä.”*

Tutkijan toimesta haastateltavilta tiedusteltiin, tuleeko heille paljon käytännön kysymyksiä operatiivisesta tekemisestä päätettäväksi, tai haetaan tukea asiantuntijoiden toimesta. Vastauksissa ilmenee hajontaa haastateltavan solukon ja solujen vastualueen perusteella. Yleisesti asiantuntijat pystyvät suoriutumaan pääsääntöisesti operatiivisesta tekemisestä kertyneen asiantuntijuuden avulla. Haastateltavat kokevat kuitenkin, että

esihenkilön roolissa tulisi lisätä autonomian ja itseohjautuvuuden kasvua entisestään. Alla kahden haastateltavan ajatukset solujen itseohjautuvuudesta ja esihenkilön roolista itseohjautuvuuden kasvattajana:

*”Niin esimiehen roolissa sitten ajaa ja boostata vielä enemmän juuri siihen so-luajatteluun ja siihen toimintaan, että jaetaan sitä tietoa ja mennään enemmän siihen me-henkeen. Enemmän silmää siihen arjen tekemiseen, että miten asioita voitaisiin tehdä paremmin.”*

*”Kyllä siellä saa koko ajan kannustaa. Ei se ihan vielä luontaisesti tule, että vaatii kyllä edelleen sitä kovaa rohkaisua siihen ja nimenomaan sen itseohjautuvuuden kirkastamista. Ja sitä, että hei te olette se tiimi, te vastaatte tästä.”*

Eräs haastateltava määrittelee, että on esihenkilöstä paljon kiinni kuinka paljon on mukana operatiivisessa tekemisessä. Mitä enemmän on mukana, sitä hankalampi on irtaantua käytännön tekemisestä. Haastateltava nosti esille, että erityisesti sidosryhmäyhteistyön kannalta esihenkilölle tulee tarvetta sopia toimintatavoista.

*”Sellaisiin tilanteeseen joutuu vielä, että on palaverissa sopimassa jonkun sidosryhmän kanssa tavallaan ylätasolla, ja että se pitää käydä tekijöiden kanssa. Sellaisia vielä tässä tulee tavallaan.”*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he voivat esihenkilöinä vaikuttaa asian-tuntijoiden itseohjautuvuuden kasvuun johtamisen kautta. Jokaiselta haastateltavalta nousi esille yhtenäisenä tapana säännölliset kehityskeskustelut, joissa esihenkilön ja tekijän välillä käydään tavoitteita ja kehityskohteita yhdessä läpi.

*”Säännöllisesti 1to1:t vaan pitää olla, otetaan se aika jostain muusta pois tarvittaessa. Koska pitää olla se aktiivinen vuorovaikutus jokaisen kanssa. Vaatii just sitä pitkäjänteisyyttä, että me ollaan tässä läsnä teidän kanssa.”*

Eräs haastateltava nostaa vastuun lisääntymisen ja vaihtelut työtehtävissä keinoina itseohjautuvuuden vahvistamiseksi, millä voidaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivaatioon.

*”Ito1 keskusteluissa, kun tavoitteita laitetaan, niin koitetaan hakea sieltä niinku sen laatikon ulkopuolelta jotain projekteja tai lisää vastuuta. Kai se sitten itseohjautuvuuttakin tukee vähän, kun on mukana vähän muussakin kuin siinä perustekemisessä.”*

Matka kohti yhteisöohjautuvuutta on käynnissä. Haastatteluista voidaan todeta, että esihenkilöt tiedostavat muutoksen saavutettavuuden mahdottomuutta lyhyellä aikavälillä, vaan se vaatii toistoja ja asiantuntijoiden tukemista.

*”Vaatii nyt sitä toistamista ja toistamista. Se on mun mielestä se tärkein asia ja pitkäjänteisyys on tässä hommassa avainasemassa, että tätä ei niinku muuttamalla kuukaudessa valmiiksi saa.”*

#### 4.3.2 Tavoitteet

Haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat kokeneet tavoitteiden asettamisen solumallin myötä sekä miten varmistetaan asiantuntijoiden sitoutuneisuus yhteisistä tavoitteista. Tutkijan johdattelemana haastateltavilta kysyttiin, miten he käsittelevät tavoitteiden asettamisesta solukko-, solu- ja yksilötasoilla, jonka pohjalta haastateltavien oli helpompi reflektoida vastauksia haastattelukysymyksiin. Solumallin myötä tavoiteasetanta on koettu selkeämmäksi, sillä jokainen solu määrittelee omat perustavoitteensa itseohjautuvasti, perustuen kohdeorganisaation tavoitteisiin. Ensin määritellään solun yhteiset tavoitteet, mistä johdetaan asiantuntijan yksilökohtaiset tavoitteet.

*”Solu itse eli asiantuntijat itse pääsivät määrittelemään, että mitä me tavoitellaan oikeasti tässä soluna, ja mitenkä ne sitten peilautuu tähän mun omaan kehittymiseen.”*

Haastatteluiden perusteella solumalli tuo selkeyttä tavoitteiden muodostamiseen, kun tietty solu on vastuussa tietynlaisesta tekemisestä, silloin solun on helpompi muodostaa tavoitteet oman tekemisen ja kontekstin ympärille. Esihenkilön toimesta konsernin strategiset tavoitteet käydään keskitetysti läpi solukkopalaverissa, jonka kautta solut voivat alkaa työstää tavoitteita sopimaan omaan tekemiseen. Positiiviseksi koetaan

tavoiteasetannassa se, että solujen tavoitteita ei ole etukäteen määritelty. Tämä lisää tavoitteiden ymmärtämistä asiantuntijoiden toimesta.

*”Henkilö joiden kanssa sä niitä tavoitteita koitat väsäätä, niin on sitten ollut mukana ihmettelemässä niitä solun tavoitteita. Jos ne tavoitteet olisi jotenkin ylhäältäpäin annettu, niin sitten voisi olla vaikeampaa sille tekijälle.”*

Yleisesti haastateltavat kokevat tavoiteasetannan kehittyneen ja menevän parempaan suuntaan. Parannettavaa tavoiteasetannasta löytyy yhä, kuten kolmen haastateltavan vastauksista nousi esille. Ensimmäinen huomio eräältä haastateltavalta on se, että vaikka tavoitteet on luotu solujen toimesta, on esihenkilön muistutettava solujen tavoitteiden seuraamisesta ja päivittämisestä. Esihenkilöiden tehtävänä nähdään haastatteluiden perusteella suunnan näyttäminen ja tavoitteiden sparrailu tekijöiden kanssa.

*”Pitäisi muistuttaa niistä tavoitteiden niin kuin olemassa olosta ja niiden päivittämisestä. Nyt on jonkun verran keskittynyt niihin yksilön tavoitteisiin, mutta pitäisi muistaa vielä sen solun tavoitteisiin päästä.”*

Toinen havainto tavoiteasetannan tilasta on se, että esihenkilöt kokevat yleisesti tavoiteasetannan vaativan tehostamista ja tarkentamista peilaten osaston aikaisempaan tilanteeseen. Kaksi haastateltavaa nosti esille, että solun tavoitteita lähdettiin luomaan määrittelemällä solun perustehtävät ja ydinsaaminen. Eräs haastateltava nostaa tarpeen kehittää omaa tekemistään tavoiteasetannassa tavoitteiden ja ajanmukaisuuden näkökulmasta.

*”Nyt kun tässä on tämmöinen melkein vuosi tätä tehty, niin pitäisi melkein ottaa kiinni ja istahtaa alas ja oikeasti päivittää sen ydinsolun kanssa ajan tasalle.”*

Haastateltavilta kysyttiin, miten esihenkilön toimesta varmistetaan asiantuntijoiden sitoutuneisuus ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista. Keskeisinä vaatimuksina voidaan nostaa tavoitteiden aktiivinen seuranta ja keskustelu asiantuntijoiden kanssa. Jokainen haastateltava kokee henkilökohtaiset kehityskeskustelut tekijöiden kanssa olevan avainasemassa johtamisen ja tavoitteiden näkökulmasta. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan sparrailla, haastaa ja keskustella tilanteesta, jossa ollaan tavoitteiden suhteen ja mihin pitäisi pyrkiä. Huomionarvoista on, verrattuna perinteiseen tiimirakenteeseen, että esihenkilöillä

on yksi tiimipalaveri enemmän kuin aiemmin. Solupalavereissa voidaan linkittää tavoitteet vastaamaan solun tekemistä, sillä solukossa voi olla erilaista tehtävää eri vastuualueittain. Solupalavereita kuvaillaan erään haastateltavan toimesta seuraavasti:

*”Solupalaverit on tuonut helpotusta. Puhutaan siitä aihealueesta vaan mihin se keskittyy. Ne on tehokkaampia, siellä sitten kaikki tekijät on tavallaan sen saman tekemisalueen ympärillä, jolloin siellä ei ole semmoista rupean lukemaan sähköpostia kun nää puhuu asiasta, mikä ei millään tavalla liityy minun tekemiseeni.”*

Tavoitteiden perusteella on luotu seurattavat KPI-mittarit (Key Performance Indicator) johtamisen tueksi, jolloin datan perusteella nähdään, miten ollaan suoriuduttu soluna ja solukkona.

*”Tietysti kuukausittain seurataan niitä lukuja, että näytetään että nää oli meidän tavoitteet ja meillä meni viime kuussa tällä tavalla. Ja sittenhän me vielä kerätään tekijöiltä siihen se kirjallinen, että missä me onnistuttiin viime kuussa, mihin me keskitytään tässä kuussa. Sen jälkeen tulee vielä 1to1 missä käydään sen henkilön kanssa mitkä vaikuttaa siihen yhteiseen tavoitteeseen”.*

#### 4.3.3 Solumallin haasteet

Haastateltavilta kysyttiin erillisenä kysymyksenä, että onko solumalli tuonut mukanaan haasteita johtamisessa. Eräs haastateltava nosti esille yksittäisten solujen samankaltaisuuksien tunnistamisen haasteen laajojen asiakaskokonaisuuksien sijaan, ja miten se vaikuttaa solujen rakenteeseen. Laajempaan kokonaisuuteen voi kuulua myös eri solujen vastuualueisiin kuuluvia tehtäviä, joiden käsittely pitäisi tapahtua ensin tunnistamalla samankaltaisuudet, ja sen jälkeen koordinoida tekeminen mahdollisimman sujuvasti. Solujen välistä yhteistyötä kuvailtiin seuraavasti:

*”Tehdään vähän samanlaisia asioita toisenlaisiin keikkoihin, niin nyt ei ole ole-massa sellaista yhteistä keskusteluympäristöä tai sitä semmoista palaveria, missä mietitään sillä porukalla oikeasti saman tekemisen ympärillä.”*

Solumallin haasteeksi nousi työkuorman jakaminen tasaisesti. Vaikka nykyisten IT-järjestelmien avulla voidaan jakaa työtehtäviä automaattisesti, järjestelmät eivät

kuitenkaan osaa erotella työtehtäviä niiden keston mukaisesti. Toinen haastateltava lisää edelliseen myös resurssitilanteen, sillä yhteistyö eri solukoiden välillä kaipaisi kehittämistä, kun kiiretilanteissa siirretään tekijöitä soluista toiseen. Asiantuntijalle olisi oltava selvää, mihin tekeminen painottuu ja kenen esihenkilön taholta hoidetaan seuranta.

*”Mieltii vähän, ettei tekijästä rupea tuntua siltä, että sitä revitään monesta suunnasta ja yksi esimies sanoo toista ja toinen tuotannonohjaus jotakin muuta. Tavallaan, että se on sitten semmoinen selkeä mistä se ohjaus tulee.”*

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että solumalli koetaan selkeyttävän tekemistä. Kaksi haastateltavaa nostavat kuitenkin haasteeksi solujen eroavat vastualueet ja tekemiset, jotka ovat lisänneet aikataulullisesti haasteita. Haastateltavat kokee, että kun oman solukon tekeminen jakaantuu eri soluihin ja tekemiseen, kasvaa tarve ymmärtää eri solujen tekemistä. Haasteena on solujen yhtenäisen solukkopalaverin aihealueen rajaaminen siten, ettei keskitytä ainoastaan tiettyä solua koskettavaan agendaan. Ajankäyttöä ja solujen tekemistä kuvailtiin seuraavasti:

*”Ajankäytöllisesti on tuonut haasteita. Niitä on nyt tavallaan 3 erilaista maailmaa, mitä yrittää ohjata.”*

*”Jos mieltii et olisi vaan yksi tiimi, niin tässä täytyy kuitenkin käsitellä vähän silleen, että nyt onkin neljä niinku useampi tiimi periaatteessa, ja niillä on eri toimintatapoja. Sitten pitää osallistua kaikkien solujen arkeen ja siihen tekemiseen.”*

Useampi haastateltava nosti haastatteluissa esille ajankäytöllisen haasteen myös muiden päällekkäisten muutosten lisäksi, sillä ne vievät esihenkilöiltä aikaa tekemisen kehittämiseltä sekä alaisten johtamiselta.

*”Täällä on myös paljon päällekkäisiä muutoksia koko ajan menossa, jotka vie tosi paljo aikaa, se ei varsinaisesti liity solumalliin.”*

#### 4.3.4 Tukiroolit johtamisen tukena

Haastateltavilta kysyttiin, mikä on osastolla toimivien tukiroolien Production Leaderin ja Quality & Competence Leaderin merkitys johtamisessa. Kaikki viisi haastateltavaa

kokivat tukiroolien merkityksen erittäin olennaisina ja tärkeinä tukifunktioina johtamisessa. Tukiroolien koetaan selventävän operatiivista tekemistä tuotannonohjauksen, resursoinnin ja koulutustarpeiden koordinoinnin kannalta, mikä puolestaan vapauttaa esihenkilöiden ajankäyttöä alaisten johtamiseen ja muihin esihenkilön vastuualueisiin. Tukiroolien merkitys korostui erityisesti niin kutsutun volyymitekemisen yhteydessä, mutta hyötyjä on nähtävissä myös projektitekemisessä ylätason johtamisessa. Yleisenä nostona tukiroolit keventävät esihenkilöiden työtaakkaa, kun voidaan kootusti organisoida kouluksia yli solukkorajojen. Tukihenkilöt osallistuvat osaston johtoryhmän yhteisiin palaveriin, mikä mahdollistaa yhtenäisen tilannekuvan ja tarpeiden huomioimisen. Tukirooleja kommentoitiin seuraavasti:

*”Ne on tosi oleellisia ja tärkeitä, koska muuten esimies ei voi olla niinku valmentava esimies, jos sen pitää olla mukana siellä tuotannonohjauksessa.”*

*”Se on tuonut selkeyttä siihen tekemiseen ja me pystytään hyödyntämään ehkä paremmin sitä tietoa, oli se sitten valmennuksen osalta tai sieltä ihan meidän päivittäisistä luvuista sinne meidän yhteiseen työhömmee.”*

Vaikka tukiroolit koettiin tärkeiksi ja hyödyllisiksi, silti kahdelta haastateltavalta nousi esille myös parannettavaa rooliensa tukihenkilöiden ja esihenkilöiden välillä. Eräs haastateltava totesi, että vaikka päävastuu olisi tietyistä osa-alueista tukiroolilla, ei kyseinen esihenkilö halua täysin ulkoistaa itseään tekemisen ulkopuolelle. Toinen haastateltava vuorostaan totesi, että tukihenkilöillä on kädet täynnä tekemistä, eikä olisi pahitteeksi olla lisärooleja johtamisen tukena.

*”Varmasti hakee vielä paikkaansa ja myös sitä, että mitä kaikkea heidän niinku työpöydälle kuuluu. Ja toisaalta mitä sitten esimerkiksi tähän minun esimiesrooliini kuuluu.”*

Eräs haastateltava nosti aiemmin olleen asiantuntijavetoisen tukitoiminteen, missä eri tiimien tekijät ovat olleet mukana oppimassa ja jakamassa osaamista.



*”Foorumi missä tietoliikennetekijät oli kaikista tiimeistä ja ne kävi yhteisiä asioita läpi, niin ne saatiin jalkautettua ne asiat siellä ja sieltä tuli sitten ihmiset keskenään et tälleen se kannattaa tehdä ja ne mieltii.”*

#### 4.3.5 Tukea johtamiseen

Esihenkilöiltä kysyttiin solumallin johtamista käsittelevän osion lopussa, minkälaista tukea tai lisäkoulutusta he kaipaisivat johtamisen tueksi. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä johtamisessa koetaan haasteelliseksi esihenkilönä sekä, miten haasteita käsitellään yksikkötasolla. Toistuvana nostona jokaisesta viidestä haastattelusta nousi vertaistuki kollegoiden välillä. Vertaistuen avulla voidaan jakaa kokemuksia ja oppeja toisilleen esimerkiksi solumallin toimivuudesta. Haastatteluista voidaan tunnistaa, että osaston esihenkilöt tekevät aktiivisesti yhteistyötä ja tukevat toisiaan. Kaksi haastateltavaa korosti tarvetta osaston johtoryhmätason yhtenäisiin läpikäynteihin varsinkin, kun solumalli on ollut jo lähes vuoden käytössä. Käytännön kokemus ja siitä oppiminen yhdistettyä vertaistukeen koettiin tärkeimmäksi metodiksi johtamisessa.

*”Kun ihmiset juttelee keskenään ja jakaa kokemuksia, niin siinä on mahdollista oppia ja ymmärtää asioita yhdessä.”*

*”Kyllä voisi olla aktiivisemmin jatkuvasti keskusteluissa nimenomaan niiden konkreettisten tapojen osalta, että millä me lähdetäisiin edistämään taas sitä.”*

Kaikki viisi haastateltavaa nostivat esille sisäiset koulutukset ja valmennukset osaamisen kehittämisessä ja tukemisessa. Suhtautuminen sisäiseen koulutustarjontaan eroaa haastateltavien välillä. Kahden haastateltavan mielestä sisäisistä koulutuksista ei saada riittävästi hyötyjä irti, jos oma mielenkiinto ja asioiden sitominen omaan käyttöympäristöön eivät ole riittävän korkealla. Eräs haastateltava korostaa itsensä kehittämisessä itseohjautuvuuden merkitystä ja aktiivista asennetta koulutustarpeiden tunnistamisessa. Sisäiset valmentajat koettiin hyödyllisiksi tukifunktioiksi, etenkin johtamiseen ja solumalliin liittyvissä asioissa. Haastatteluista kävi ilmi, että valmentajia on hyödynnetty sekä osastotason esihenkilöpalavereissa sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Sisäistä koulutustarjoamaa voisi hyödyntää enemmänkin. Haasteena on siihen vaadittavan ajan löytäminen, joka nousi esille kahdelta haastateltavalta. Olennainen nosto oli myös ajatus siitä, että uudet asiat esitellään ensin esihenkilöille ja vasta sitten asiantuntijoille Näin

koulutuksia voitaisiin hyödyntää enemmän suoraan asiantuntijoille, mikä taas vähentää esihenkilöitä vaadittavaa ajankäyttöä.

Eräs haastateltava korosti oman roolin selkeyttä, jotta ei hakeuduta liian syvälle sellaiseen tekemiseen, mistä on vaikea irrottautua. Mitä syvemmällä ollaan ratkomassa operatiivisia tilanteita, sitä vähemmän esihenkilön tekeminen tukee solujen itseohjautuvuutta.

*”Saamaan lisää sparria siihen valmentavaan esimiesrooliin ja tota, että siinä kehittyisi ja tavallaan että antaisi sitä oikeanlaista tukea. Ja ei ikään kuin lipsahtaisi sinne vanhaan rooliin.”*

Tuen löytäminen ja hyödyntäminen painottui pääsääntöisesti Telian sisäiseen tarjontaan. Yksi haastateltava nosti esille myös kirjallisuuden ja esimerkkien hyödyntämisen talon ulkopuolelta muun muassa sitä, miten eri aloilla Suomessa tai ulkomailla on toteutettu itseohjautuvuutta. Eräs haastateltava näki osaamisen kehittämisen laajemmin yli organisaatorajojen. Silloin voitaisiin hyödyntää osaamista ja tietämystä muilta osastoilta, mikä kehittäisi ymmärryksen lisääntymistä operatiiviseen tekemiseen sekä johtamiseen. Haastatteluista nousi seuraavia jatkokehityskohteita ja tehostettavia asioita:

*”Plus sekin, että onko sitten mitä muuta me voidaan oppia näiden uusien asioiden, mitä ei ole materiaaleissa tai otettu huomioon. Mun mielestä jatkuvasti tämän solumallinkin kehittämistä ihan viitekehyksenä, sekin pitää olla tuossa matkassa mukana.”*

*”Kokonaisuutena tämä meidän solumatka, autonomian lisääminen ja hierarkian madaltaminen, niin kyllä mä koen, että me ollaan osastolla aika alkutekijöissä kuitenkin vielä. Mutta me ollaan kuitenkin otettu se startti ja semmoinen et me halutaan edistää näitä asioita.”*

*”Me tarvitaan niitä semmoisia konkreettisia toimenpiteitä, jonkun näköinen ehkä Roadmap mitä me tehdään, minkä me uskotaan vaikuttavan näiden asioiden lisääntymiseen ja kehittymiseen.”*

## 4.4 Digitaalisuus ja transformaatio

Digitaalisuus ja transformaatio -teemojen sisällä kysyttiin haastateltavilta: ”Miten nykyiset IT-järjestelmät toimivat johtamisen tukena saatavilla olevan datan, mittareiden ja tekemisen seurannassa?” Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, miten he uskovat käynnissä olevan IT-transformaation muuttavan johtamistapaa, ja miten töiden automatisointi vaikuttaa johtamiseen. Lopuksi kysyttiin minkälaista tukea ja ominaisuuksia kaivataan IT-järjestelmiltä johtamisen tueksi.

### 4.4.1 Tietojärjestelmät johtamisen työkaluna

Haastatteluiden perusteella käytössä olevat IT-järjestelmät tukevat johtamista isossa kuvassa. Yleisesti IT:n osalta on menty eteenpäin, mikä on helpottanut esihenkilöiden arjen sujumista. Vastauksissa ilmenee hajontaa siitä, miten nykyiset IT-järjestelmät tukevat johtamista, riippuen toki haastateltavan solukon vastuu-alueesta ja käytettävistä tietojärjestelmistä. Projektitekemisessä hyödynnetään itse rakennettua projektinhallintaympäristöä, kun taas vastaavasti volyymitekemisessä hyödynnetään osastoriippumattomia toiminnanohjausjärjestelmiä. Henkilöstöhallinnollisten tehtävien näkökulmasta nykyiset IT-järjestelmät ovat kehittyneet merkittävästi, mikä helpottaa esihenkilöiden tekemistä esimerkiksi kululaskujen ja lomakirjausten suhteen, vapauttaen näin aikaa työntekijöille sekä muuhun tekemiseen. Käytössä olevaa IT-ympäristöä kuvailtiin seuraavasti:

*”Mun mielestä meillä on toi IT-ympäristö tukee meidän tekemistä, mutta me ollaan itse käytetty tosi paljon aikaa ja vaivaa, ollaan kyllä saatu sitä mitä ollaan haettu.”*

*”Jos tällöisiä HR-puolen juttuja miettii, niin meillä kehitty koko ajan kaikki nää Workday-järjestelmät ja se on tuonut niin paljon helppoutta siihen omaan tekemiseen, mikä tarkoittaa sitä, että jää enemmän aikaa tekijöille, kun ei tarvitse käyttää tunteja miten saadaan jotain lomakirjauksia korjattua.”*

Dataa operatiivisesta tekemisestä on saatavilla IT-järjestelmistä. Haastatteluista nousi esille kuitenkin parannettavia kohtia IT-järjestelmien tuottamasta datasta sekä siitä, miten IT-järjestelmiä hyödynnetään toiminnan seuraamisessa. IT-järjestelmien tuottamaa dataa kuvailtiin seuraavasti:

*”Kyllähän tuossa järjestelmiä josta saa lukuja irti, mutta ei ne ole toimineet nyt ainakaan tähän mennessä niin hienosti, että sieltä saisi sataprosenttisesti semmoista luotettavaa materiaalia.”*

*”Meillä on vielä nimenomaan tästä meidän toiminnasta semmosia mustia aukkoja, että mitkä on ne just meille tärkeimmät mittauspisteet. Ja toisaalta mistä se data mahdollisesti ja miten saadaan käsiteltäväksi.”*

Saatavilla olevan datan lisäksi esihenkilön on katsottava lukujen taakse ja keskusteltava tiiviisti asiantuntijan kanssa, kuten eräs haastateltava kuvailee:

*”Saadaan nyt raporttia ja lukuja, mutta sitten toisaalta se, että mitä ne kertoo. Niin pitää kuitenkin tuntee sen tekijän tekeminen, ja että niitä ei voi katsoa silleen mustavalkoisesti. Mitä tämä kertoo, kertooko tämä mitään ja sitten kaikesta ei edes jää mitään jälkeä.”*

#### 4.4.2 Tietojärjestelmien muutokset ja automaation vaikutukset

IT-transformaatiolta odotetaan läpinäkyvyyttä, vaivattomuutta, nopeutta tekemiseen sekä parempaa raportointimallia, jonka kautta tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa. Eräs haastateltava nosti esille IT-transformaation vaikutuksista yhteisen tavan toimia yli organisaatorajojen, mikäli kokonaisuudessa on ulottuvuuksia eri liiketoimintayksiköistä. Haastattelujen perusteella IT-transformaation ja automaation tuomat hyödyt vaikuttavat eri tavalla riippuen tekemisen luonteesta. Isompia kokonaisuuksia hoitavissa soluissa hyödyt nähdään pienempiä, kun vastaavasti pienempiä kokonaisuuksia operoivissa soluissa hyödyt nähdään isompina, etenkin automaation suhteen. IT-transformaatiota kuvailtiin seuraavasti:

*”Meillä on yksi tapa toimia, kaikki tieto löytyy yhdestä ja samasta paikasta, ja päästään niinku vanhasta sähköpostilla johtamisesta.”*

*”Isossa kuvassa niin tekijälle se keissi on vaan niinku eri paikassa. Se on taas työkalu toisten joukossa, yksi jää pois ja toinen tulee tilalle.”*

Esihenkilöiden mielestä IT-transformaatio ja sen tuomat muutokset sekä IT-järjestelmiin että toimintatapoihin vaativat aktiivista viestintää asiantuntijoiden suuntaan sekä heidän osallistuttamista kehityshankkeisiin. Eräs haastateltava kiteyttää, että ensin pitää itse ymmärtää, mitä muutoksilla haetaan, ja vasta sen jälkeen sanoittaa tekijöille. Esihenkilöllä on iso rooli siinä, että voidaan lisätä läpinäkyvyyttä tulevaisuuteen ja saada kaikki mukaan muutokseen. Lisäksi haastatteluista voidaan nostaa tarve osallistuttaa tekijöitä mukaan aktiivisesti kehityshankkeisiin, jotta automatisointi toimii mahdollisimman hyvin operatiivisen tekemisen tukena.

Automaation suhteen kaksi haastateltavaa korosti asiantuntemuksen ja roolien merkitystä jatkossa. Automaation toimiessa määrittelyjen mukaisesti, asiantuntijoiden rooli korostuu kokonaisuuksien määrittelyssä ja sidosryhmäyhteistyössä. Yhteneväiseksi huomioksi haastateltavat nostivat sen, että prosessit lähtevät liikkeelle mahdollisimman oikeilla lähtötiedoilla. Automaation lisääntyessä prosessin alkupään konsultointituen määrän oletetaan lisääntyvän. Yleisesti IT-transformaation ja automaation koettiin muuttavan tekemistä, toimintaympäristön luonteen vuoksi tulevaisuuden ennustaminen koettiin erittäin haastavaksi. Esihenkilön tehtävänä nähdään muutosviestintä, jotta tekijöiden tasolla osataan käsitellä toimintaympäristön luonnetta ja muuttuvaa ympäristöä. Muuttuva toimintaympäristö vastaavasti sanelee, mihin suuntaan asiantuntijoiden on kehitettävä omaa osaamistaan. Automaation vaikutuksia kuvailtiin seuraavasti:

*”Kyllä se tulee roolia muuttamaan paljon, ja tietysti yrittänyt puhua ihmisille et tää meidän maailma oikeasti muuttuu. Kukaan ei vaan tiedä, että mikä se on se kohta tai minkälainen se maailma tarkalleen on.”*

Eräs haastateltava korostaa, että tekemisen taustalle vaaditaan selkeät prosessit:

*”Se lähtee aina siitä miten näitä asioita oikeasti tehdään, että tuota kaikille on se kristallinkirkas. Se on mun mielestä se a ja o tässä asiassa.”*

#### 4.4.3 Tietojärjestelmien kehitystarpeet

IT:n kehitystarpeista nousi esille tarve selkeälle raportointinäkyville, joka perustuu ajantasaiseen luotettavaan dataan tekemisen taustalla. Eräs haastateltava kuvaili tarvetta selkeälle dashboardille, josta voidaan seurata reaaliajassa KPI-lukuja, eikä esihenkilön

siten tarvitse itse hakea lukuja taustajärjestelmistä. Tekemistä tulisi seurata tarkemmalla tasolla, solujen vastuualueiden mukaisesti.

*”Ne on ehkä vielä liian ylätasoa tiettyjä näkymiä/mittareita, jotka ehkä mittaa enemmän sitä meidän koko ketjun toimintaa, kun taas esimerkiksi just sen minun solun vastuualueellaan olevan asian osuutta.”*

Eräs haastateltava nosti esille IT-järjestelmien yhteydessä KPI-mittareiden suhteen vaadittaviin konkreettisiin kehitystarpeisiin, erityisesti henkilötasolla. Haastateltava korosti asiantuntijoiden oman kehittymisen tärkeyttä tiimin sekä koko yrityksen näkökulmasta. Keskeisenä ajatuksena on lisätä työn merkityksellisyyttä konkreettisten tavoitteiden kautta sekä korostaa itseohjautuvuuden merkitystä yksilöllisessä kehittämisessä, erityisesti muuttuvan toimintaympäristön ja osaamistarpeiden vuoksi. Asiantuntijoiden tavoitteita voidaan seurata ja merkitä suoritetuiksi IT-järjestelmien avulla, mutta tavoitteita voisi vielä hyödyntää enemmän, vaikka prosessi on kehittynyt jatkuvasti tehokkaammaksi. Kehittymistä ja datan hyödyntämistä kuvailtiin seuraavasti:

*”Mun mielestä YouFirst-malli on hyvä, ehkä sitä tukea vielä enemmän, että sitä hyödynnetään ja sen merkityksellisyyttä korostetaan entistä enemmän. Ja oikeasti sitä, että jokainen on vastuussa itsestään ja omasta kehittämisestä.”*

*”Mutta toki taas parhaassa tapauksessa he pystyy itse tosiaan käsittelemään, ja heillä on niinku käsillä ihan samat tiedot mitä mullakin.”*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten esihenkilö voi johtaa itseohjautuvaa organisaatioita kohti tavoitteita, vaikuttaa itseohjautuvuuden kasvuun sekä, miten esihenkilöiden uusiutuneet roolit tukevat johtamista. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta itseohjautuvan organisaation johtamisesta, esihenkilön roolin ja vaadittavien johtamismetodien näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat IT:n mahdollisuudet johtamisen tukena. Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan määriteltyjen tutkimuskysymysten avulla: Mitkä ovat esihenkilötyön hyödyt ja haasteet? Ja, mitkä ovat IT:n mahdollisuudet johtamisen tukena? Tässä luvussa yhdistetään empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen päälöydökset tutkimuskysymysten avulla.

#### 5.1.1 Itseohjautuvuus ilmiönä

Itseohjautuvuus on ilmiönä laaja-alainen, sitä voidaan tulkita ja tutkia yksilön, tiimin sekä organisaation näkökulmista. Aiemmissa tutkimuksissa itseohjautuvuudella viitataan yleisesti henkilön kykyyn toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa esihenkilön johtamista ja kontrollia (Martela 2021, 5, 14; Martela & Jarenko 2017, 12). Tutkimuksen perusteella itseohjautuva henkilö on oma-aloitteinen, pystyy suoriutumaan itsenäisesti omista työtehtävistään, tiedostaa omat vastuut ja odotukset sekä pystyy ratkaisemaan arjen ongelmatilanteita itsenäisesti. Voidaankin todeta tutkimustulosten noudattavan aikaisempien tutkimusten määritelmää itseohjautuvuudesta ilmiönä. Itseohjautuvuuden käsitteen ja ilmiön ymmärtäminen on edellytys itseohjautuvuuden kasvattamiselle organisaatiossa. Olennaista on määritellä ja kirjata odotusarvot halutulle itseohjautuvuuden asteelle, jotta tiedetään, mitä odotetaan organisaation työntekijöiltä itseohjautuvuuden suhteen. Haastatteluista tai materiaalista ei käynyt ilmi, miten itseohjautuvuuden tai itsensä johtamisen odotuksia on dokumentoitu kohdeorganisaatiossa yksilötasolla, vaan odotukset oli kirjattu yksikön, solun sekä solukon näkökulmista.

Tutkimuksessa itseohjautuminen rinnastettiin henkilön sisäiseen motivaatioon ja halun kehittyä. Tutkimustulos on linjassa itseohjautuvuuden viitekehykseksi muotoutuneen itsemääräytymisteorian (Deci & Ryan 2000, 227–228) kanssa, minkä mukaan henkilön sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen vaikuttaa psykologisten perustarpeiden, omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden täytyminen. Tutkimuksen ja

teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan todeta itseohjautuvuuden olevan lähtöisin yksilöstä itsestään, johon vaikuttaa yksilön psykologisten perustarpeiden täyttyminen. Itseohjautuvalta henkilöltä vaaditaan motivaatiota ja kiinnostusta omia työtehtäviä kohtaan, samalla kuitenkin kehittämällä omaa osaamista. Henkilön sisäisellä motivaatiolla on olennainen vaikutus itseohjautuvuuden ilmentymisessä ja kehittämisessä. Tämä pitää huomioida organisaation toimintakulttuurissa sekä johtamisessa.

Vastaavasti tutkimuksen mukaan itseohjautuvan tiimin ominaisuuksiin kuuluu yhteistyö, kollegoiden auttaminen sekä vastuun ottaminen tekemisestä määriteltyjen raamien mukaisesti. Tutkimuksen perusteella itseohjautuva tiimi vaatii toimiakseen motivoituneita ihmisiä, joilta vaaditaan itsensä johtamista sekä sosiaalisia taitoja. Sosiaalisista taidoista korostui erityisesti kunnioitus tiimin muita jäseniä kohtaan. Tutkimustulokset itseohjautuvasta tiimistä noudattavat Carsonin ja Teslukin (2007, 4) hajautetun johtajuuden määritelmää, jossa johtajuus perustuu tiimin jäsenten väliseen yhteistyöhön, jossa päättävältä on pyritty hajauttamaan esihenkilöltä tiimille. Tutkimustulokset ovat linjassa myös Salovaaran (2020, 112) määrittelyyn itseohjautuvasta tiimistä, joka on autonominen ryhmä, jossa tiimin jäsenet suorittavat tehtäviä yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi. Itseohjautuvaan tiimiin pätevät vastaavanlaiset lainalaisuudet kuin myös itseohjautuvaan henkilöön. Itseohjautuva tiimi vaatii toimiakseen vastuunottoa ja johtamista yksilötasolta sekä aktiivista ja vuorovaikutteista työskentelyä työntekijöiden välillä. Organisaation ja esihenkilöiden tulee kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon jakamalla vastuuta tekijätasolle, ja tukea sosiaalisen ilmapiirin ylläpitämisessä sekä selkeän päämäärän asettamisesta yhdessä tiimin kanssa.

### 5.1.2 Organisaation rakenteet itseohjautuvuuden mahdollistajana

Itseohjautuvuutta toteutetaan organisaatioissa itseohjautuvien tiimien tai solujen avulla, missä tiimeille annetaan enemmän päättävältä operatiivisten asioiden ratkaisemiseksi. Aiempien tutkimusten perusteella yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin kykyä toimia ilman jatkuvaa esihenkilön ohjausta ja seurantaa, ja tiimin jäseniä rohkaistaan suoriutumaan tehtävistä omatoimisesti kertyneen ammattitaidon pohjalta. Yhteisöohjautuvuutta toteuttavassa organisaatiossa organisaation rakenteet ja prosessit on luotu tukemaan itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. (Salovaara 2020, 17–19; Salovaara & Mäkelä 2021, 39.) Itseohjautuvuuden avulla voidaan parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä sekä työn mielekkyyttä, mitkä lisäävät työntekijöiden motivaatiota, tuottavuutta sekä innovaatiokykyä. Isossa kuvassa itseohjautuvuuden avulla voidaan tehdä nopeampia



päätöksiä ja lisätä joustavuutta madaltamalla päätöksentekoprosessia asiantuntijatasolle. (Laloux 2014, 77–78; Renkema ym. 2018, 81–83.)

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation uudistuneen organisaatorakenteen, so-lumallin, koetaan selkeyttävän asiantuntijoiden sekä esihenkilöiden rooleja. Soluilla on tiettyyn kokonaisuuteen rajoitettu vastuu, jonka suorittamisesta vastaavat asiantuntijat. Tämä vahvistaa itseohjautuvuutta työn pilkkoutumisen kautta. Asiantuntijat voivat kes-kittyä ydinosaan ja pystyvät yhdessä muiden solun jäsenten kanssa ratkaisemaan arjen ongelmatilanteita itsenäisesti. Yksittäisillä soluilla on omat solupalaverit, joiden an-sioista tekijöiden koetaan rohkaistuneen nostamaan oman äänensä kuuluviin, eikä yksit-täisen tekijän mielipiteet huku massaan. Tutkimustulos tukee Carsonin ja Teslakin (2007, 14) havaintoa, mitä enemmän tiimin jäsenet saavat mielipiteensä kuuluville, sitä toden-näköisemmin se kasvattaa jaettua johtajuutta. Havainnot tukevat myös Telian strategista tavoitetta itseohjautuvuuden kasvun ja selkeämpien roolien näkökulmista (Telia 2020a). Havaintojen perusteella huomionarvoista on itseorganisoitumisen kehittyminen, missä solujen asiantuntijat ovat ottaneen enemmän roolia operatiiviseen tekemiseen. Havainnot tukevat Martelan (2021, 15–16) määrittystä itseorganisoitumisesta, jossa tiimit sopivat keskenään töiden virtaukseen, seurantaan, haasteisiin ja vastuunjakoon liittyviä yksityis-kohtia. Voidaankin todeta organisaation rakenteilla olevan vaikutusta itseohjautuvuuden kehittymiselle sekä selkeämmälle roolijaolle asiantuntijoiden ja esihenkilöiden välillä. Huomionarvoista on kuitenkin, ettei itseohjautuvuuden kehittyminen tapahdu itsestään pelkkiä rakenteita muuttamalla, vaan vaatii määrätietoista työtä sekä suunnitelmalli-suutta.

Haastatteluiden perusteella esihenkilöiltä vaaditaan vielä puuttumista operatiiviseen tekemiseen ongelmien ja päätöstenteeon osalta. Lisäksi eri solut ovat eri tasolla itseohjau-tuvuuden suhteen, mikä on suoraan verrannollinen esihenkilön tarpeeseen puuttua opera-tiiviseen tekemiseen. Mitä itseohjautuvampi solu, sitä vähemmän esihenkilön osallistu-mista vaaditaan ja päinvastoin. Havaintojen perusteella vaaditaan yhä enemmän toistoja itseohjautuvuuden kehittämisessä, jotta solut ja solukot saataisiin samalle itseohjautuvuu-den tasolle. Rakenteen, prosessien ja olosuhteiden määrittämisen jälkeen tulisi keskittyä itseohjautuvuuden kehittämiseen yksilötasolla ja sitä kautta itseohjautuvuuden kehittämi-seen solutasolla. Avainasemassa itseohjautuvuuden kehittymiselle on suunnitelmallisuus ja tavoitteet, jotka kirjataan esihenkilön johtamisen tueksi.

Aiemmissä tutkimuksissa korostetaan asiantuntijoilla olevan paras näkemys käytän-dön tekemisestä. Asiantuntijoilla tulisikin olla riittävät vapaudet ja mahdollisuudet

vaikuttaa työn suorittamiseen. (Martela 2021, 11–12.) Työn suorittamiseen vaikuttavat olennaisesti määritellyt rakenteet, vastuut sekä prosessit. Rakenteiden lisäksi johtamismallin pitäisi tukea itseohjautuvuuden kehittymistä. Rakenteiden suhteen on huomioitava organisaation byrokraattiset rajat, riippuen organisaation hierarkkisesta rakenteesta sekä päätöksentekoprosessista. Kuitunen ja Pystynen (2017, 302) toteavat, että johtamismallit kehitetään usein johdon näkökulmasta, jolloin asiantuntijoiden näkökulmasta rajapinta voi jäädä suppeaksi. Tutkimustulokset ovat ristiriidassa kirjallisuuslöydösten kanssa rakenteiden luomisesta, sillä haastatteluiden perusteella asiantuntijoilla tiedostetaan olevan paras osaaminen operatiivisesta tekemisestä, kuitenkin organisaatorakenne on muodostettu pääosin esihenkilölähtöisesti. Asiantuntijoiden hyödyntämiseen rakenteiden ja prosessien määrittelyssä tukee tutkimuksessa noussut huomio, jossa eri solujen välillä havaitaan päällekkäistä tekemistä, sekä sen, että tietyt asiantuntijat haluavat pitää tiukasti kiinni vanhoista toimintatavoista ja vastuualueista. Haastatteluissa esihenkilöt eivät koe organisaatiomuutoksen radikaalisti muuttaneen toimintatapoja asiantuntijoiden tekemisessä, kun vastuut ovat pääsääntöisesti samat kuin perinteisessä organisaatorakenteessa. Tämän perusteella voidaan nostaa havainto siitä, olisiko asiantuntijoita pitänyt hyödyntää enemmän rakenteen muodostamisessa. Lisäksi kysymykseksi nousee, miten taataan jatkuva kehittyminen solumallissa, jos työntekijöiden vastuu ja tekeminen on pilkottu pienempiin kokonaisuuksiin.

Organisaatiomuutokset ja kulttuurimuutos esihenkilövetoisesta johtamista kohti itsensä johtamista, vaativat aikaa ja toistoa. Muutoksissa tulisi huomioida, voidaanko kokonaisuus jakaa pienempiin osiin vai ajoittaa kerralla tehtäväksi. (Stewart ym. 2019, 53–55.) Itseohjautuvuuden kehittymistä ei odoteta saavutettavan hetkessä, vaan itseohjautuvuuden kasvu ja hyödyt tulisi nähdä pitkän tähtäimen tavoitteena. (Juuti 2020, 67; Stewart ym. 2019, 53–55.) Tutkimuksen perusteella kohdeyksikön matka kohti yhteisöohjautuvuutta on käynnissä, ja kuten haastatteluista selviää, että esihenkilöt tiedostavat ettei muutosta saavuta lyhyellä aikavälillä, vaan se vaatii toistoja ja asiantuntijoiden tukemista. Keskeiseksi asiaksi hyötyjen realisoimisessa nousee organisaation ja erityisesti esihenkilöiden sitoutuminen valittuun strategiseen suuntaukseen, joka tutkimuksessa on itseohjautuvuuden kehittäminen uusiutuneen organisaatiomallin avulla. Huomioitava on myös ympärillä olevan maailman ja sen asettamien vaatimusten jatkuva muuttuminen, johon organisaatioiden on kyettävä vastaamaan sisäisten muutosten kautta. Organisaation ja sen työntekijöiden tulee suhteuttaa muutokset omaan kontekstiinsa, varmistaen riittävät kyvykkyydet.

### 5.1.3 Itseohjautuvan organisaation johtaminen

Tutkimusten perusteella itseohjautuvan organisaation johtamiseen liittyy vastaavat johtamisen perusasetukset kuin perinteisen hierarkkisen organisaation johtamisessa. Organisaation itseohjautumisen aste määrittelee, kuinka paljon vaikutusvaltaa asiantuntijoilla on tehdä ratkaisuja operatiivisessa tekemisessä. Mitä syvempää itseohjautuminen on, sitä vähemmän esihenkilö joutuu puuttumaan arjen tekemiseen, ja johtaminen muuttuu osittain jaetuksi. Esihenkilön tulee suhteuttaa oma johtamistapansa organisaation soveltuvien käytäntöjen, prosessien ja rakenteiden mukaisesti. (Laloux 2014, 134–135; Kiminki 2017, 314–315.) Olennaista itseohjautuvan organisaation johtamisessa on tukea asiantuntijoiden itseohjautumisen kasvua ja antaa tarpeeksi vastuuta suorittaa tehtäviä itsenäisesti. Renkeman ym. (2018, 83) ja Auran (2020, 52) mukaan päätäntävällän siirtäminen esihenkilöltä alaiselle kehittää itseohjautuvuutta, ja tekijät alkavat luontaisesti ottaa lisä vastuuta tekemisestä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esihenkilöt ovat tiedostaneet vastuun jakamisen tärkeyden itseohjautuvuuden vahvistamiseksi, ja vastuuta operatiivisesta tekemisestä on lähdetty siirtämään systemaattisesti asiantuntijoille. Vastuun jakaminen ja irrottautuminen pikkuhiljaa operatiivisesta tekemisestä selkeyttää rooleja sekä vapauttaa esihenkilöiden aikaa ihmisten johtamiseen, tavoitteiden seurantaan sekä kehitystyöhön. Esihenkilön näkökulmasta olennaista on varmistua yksittäisen asiantuntijan roolin ja vastuun tukevan sisäisen motivaation kehittymistä, mikä vastaavasti vahvistaa itseohjautuvuuden kasvua. Toisin sanoen tekemisen pitää olla mielekästä ja tekijällä tarpeeksi autonomiaa työn suorittamiseen. Esihenkilöltä vaaditaan alaisten yksilötason tuntemusta, jotta voidaan tunnistaa henkilön motivaatioajurit ja sitä kautta löytää keinot korostaa työn mielekkyyttä. Voidaankin todeta esihenkilön yhden keskeisimmistä tehtävistä olevan itseohjautuvan organisaation johtamisessa johtajuuden kehittäminen tiimin sisällä, jotta solun jäsenet ottavat enemmän vastuuta omasta tekemisestä ja laajemmin myös tiimin tekemisestä.

Toinen itseohjautuvuuden kehittymiseen vaikuttava tekijä on organisaation johtamiskulttuuri, joka tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on perustunut esihenkilövetoiseen johtamiseen. Muutos kohti itseohjautuvaa organisaatiota vaatii kulttuurimuutosta sekä esihenkilöiden johtamistavassa että myös asiantuntijoiden kyvykkyydessä omaksua itseohjautuva johtamismalli. Itseohjautuvuuden kehittymiseen ja muutosten omaksumiseen vaikuttavat lisäksi asiantuntijoiden kokemus sekä asenteet. Kohdeorganisaatiossa

asiantuntijoiden itseohjautumisen eroavaisuuksia selittää erityisesti tekijöiden aikaisemmat työtehtävät ennen organisaatiomuutosta. Yksittäisten tekijöiden tavat johtaa itseään ja koordinoida omia työtehtäviään eroavat toisistaan, kuten myös yksittäisen tekijän vaatimukset ja tarpeet johtamiselta. Esihenkilön tehtävä on huomioida henkilöiden yksilölliset tarpeet, kuten todetaan Kuitusen ja Pystysen tutkimuksessa (2017, 287), jossa korostetaan esihenkilön ominaisuuksia muokata oma johtamistapansa johdettavan tiimin yksilöiden tarpeisiin mitoitettuna.

Aiempien tutkimusten perusteella esihenkilöltä vaaditaan enemmän valmentavaa roolia itseohjautuvan organisaation johtamisessa, mihin sisältyy yhtenäinen sparrailu tekijöiden kanssa sekä jatkuvan kehittymisen tukeminen. Erityisesti solun sisäisen johtajuuden kehittämisessä itseohjautuvuuden tukemiseksi. (Carson & Tesluk 2007, 17–18; Ojala & Mäki 2017, 284). Tavoitteena on kehittää tiimin jäsenten välistä yhteistyötä luomalla ja ylläpitämällä itseohjautuvuutta tukevaa ilmapiiriä, motivoida tekijöitä ratkaisemaan operatiivisia tehtäviä itsenäisesti luottaen omaan sekä kollegoiden osaamiseen (Renkema ym. 2018, 84; Morgeson ym. 2010, 26–27). Tutkimustulokset tukevat kirjallisuuskatsauksen löydöksiä vuorovaikutuksen merkityksestä johtamisen keskeisenä työkaluna. Kaikki haastateltavat esihenkilöt korostivat esimies-alainen -suhteen merkitystä, minkä keskeisenä ilmentymänä ovat säännölliset kehityskeskustelut alaisen ja esihenkilön välillä. Eräs haastateltava tunnisti erityisesti tarpeen muuttaa omaa rooliaan kohti valmentavaa esihenkilöä, jotta voidaan antaa oikeanlaista tukea asiantuntijoille, samalla kehittämällä itseohjautuvuuden kasvua. Tutkimustulosten perusteella organisaatioiden tulisi painottaa ja kouluttaa esihenkilöstä kohti valmentavaa esihenkilötyötä. Kohdeorganisaatiossa yksi viidestä tiedosti tarpeen muokata omaa rooliaan kohti valmentavaa esihenkilöä, sekä tarpeen lisäkoulutukselle valmentavaan esihenkilörooliin.

Johtamisen tueksi eräs haastateltava nosti esille kirjallisuuden ja esimerkkien hyödyntämisen talon ulkopuolelta muun muassa sen, miten eri aloilla Suomessa tai ulkomailla on toteutettu itseohjautuvuutta. Tätä kautta voitaisiin löytää käytännön toimenpiteitä ja oivalluksia omaan tekemiseen, joita voitaisiin kokeilla arjessa. Ajatus tukee Liiran ym. (2017, 263–265) väitettä itseohjautuvuudesta, jonka olennaisena osana on kokeilukulttuuri. Kokeilukulttuurin avulla voidaan testata eri hypoteeseja uusien suuntaviivojen ja päätöksien tukena. Itseohjautuvuus on jatkuva prosessi, joka hakee muotoaan ympäristön muuttuessa. Tämän perusteella voidaan tulkita, että organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota nykyisen tavan toimia seurantaan ja kehittämiseen jatkuvalla syklillä. Työn

vaatimukset muuttuvat ja sitä kautta edellytykset työn suorittamiseksi, ja tämä puolestaan vaatii tekijöiltä enemmän määrin itsensä johtamista.

Itseohjautuvassa tiimissä asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan tiimin tavoitteiden kehittämiseen, kuten myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Aiempien tutkimusten mukaan esihenkilöltä vaaditaan itseohjautuvan organisaation johtamisessa selkeää suunnan näyttämistä sekä yhteisen tavoitteen luomista, mikä auttaa asiantuntijoita tekemään itsenäisiä päätöksiä työssään määriteltyjen reunaehtojen mukaisesti. Tarkoituksen ja tavoitteiden tulisi olla riittävän mielekkäitä ja haastavia, jotta asiantuntijoista saadaan hyödynnettyä maksimaalisesti osaamista. Tavoitteiden avulla voidaan kehittää osaamista, mikä puolestaan vahvistaa tiimin osaamisen tasoa. (Syrjänen & Tolonen 2017, 214–215; Hackman 2002, 72–73.) Tutkimuksen perusteella esihenkilöillä on selkeä malli tavoitteiden asettamiseen sekä seurantaan. Solumallin myötä tavoitteiden asettaminen koettiin selkeämmäksi, kun ison kuvan tavoitteita voidaan käsitellä solukkotasolla ja tarkentaa niitä solutasolla. Vastaavasti asiantuntijan ja esihenkilön välisissä kehityskeskusteluissa käydään läpi suoriutumiseen perustuvia yksilötason tavoitteita. Voidaankin todeta organisaatioiden rakenteiden tukevan ja luovan selkeät raamit toiminnalle, jonka pohjalta esihenkilön on helpompi johtaa tekemistä tavoitteiden kautta. Selkeät tavoitteet luovat asiantuntijoille autonomian rajat, joiden perusteella asiantuntijat pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Tutkimustulos on kuitenkin ristiriidassa tavoitteiden asettamisen selkeyden ja sen tuomien aikatauluhaasteiden suhteen, sillä esihenkilöt kokevat prosessin vaativan enemmän aikaa ja tietämystä. Yksittäisillä soluilla on omat vastualueensa, ja useampi esihenkilö kokee tarvetta ymmärtää useampaa toimintakontekstia. Tutkimuksesta ilmenee myös se, että esihenkilöiden vastuulla on ohjata ja huolehtia tavoitteiden läpikäymisestä ja kehittämisestä, erityisesti solutasolla. Tavoitteiden seuranta asiantuntijatasolla on kuitenkin yhtä tärkeää kuin tavoitteiden muodostaminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Asiantuntijoiden vastuulla on asetettujen tavoitteiden seuraaminen ja saavuttaminen, jossa esihenkilö tukee ja valmentaa tarvittaessa. Mitä enemmän asiantuntijat seuraavat ja toimivat tavoitteiden mukaan, sitä vähemmän esihenkilön tulee olla tietoinen operatiivisesta tekemisestä. Kuitenkin jonkinlainen ymmärrys solun tekemisestä vaaditaan, jotta pystytään valmentamaan kohti tavoitteita sekä tiedostamaan tarvittavat osaamiset ja kyvykkyydet. Tarvittaessa voitaisiin hyödyntää valmentajia, tai kohdeyksikössä tukirooleja tavoitteiden asettamisessa, seuraamisessa ja kehittämisessä.

Tutkimuksen perusteella tavoitteiden seuranta on keskittynyt kohdeorganisaatiossa yksilötason tavoitteisiin, ja solutason tavoitteet sekä solumallin ydintavoitteiden päivittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa ilmenee, että tiettyihin työtehtäviin liittyy samankaltaista tekemistä, jota on hankala tunnistaa ja koordinoida eri solujen välillä. Lisäksi tutkimuksesta voidaan tulkita, että solujen välillä toivottaisiin lisää yhteistyötä, jotta voitaisiin saada mahdollisesti enemmän synergiaetua solujen osaamisesta resurssitilanne huomioiden. Synergiaetujen ansioista voitaisiin vastaavasti kehittää tekemisen tehokkuutta. Tutkimustulokset osoittavat, että yksilötason ja tiimitason tavoitteiden kehittämisen lisäksi tulisi keskittyä myös yksikkökohtaisten tavoitteiden läpikäymiseen. Tämän avulla voidaan kehittää olemassa olevia organisaatorakenteita paremmaksi ja sitä kautta myös tukea itseohjautuvuuden kasvua.

Tutkimustulosten perusteella tukiroolit ovat erinomainen tukifunktio johtamisen tukena. Tukiroolien avulla voidaan tunnistaa resurssi- ja koulutustarpeita sekä jakaa tietotaitoa päivittäisen tekemisen tukena. Tukiroolien hyödyntäminen yksikkötasolla parantaa läpinäkyvyyttä ja tietämystä esihenkilöiden välillä toiminnan haasteista ja parannuskohteista. Tutkimustulos tukiroolien tuomasta ajansäästöstä sekä koordinaatiosta tukee Lalouxin (2014, 77–78) ajatusta, jossa tukiroolien avulla voidaan vähentää itseohjautuvan organisaation työn kuormitusta. Lisäksi tutkimus osoittaa, että tukiroolien ja esihenkilöiden vastuut tulee dokumentoida huolellisesti, jotta voidaan vähentää päällekkäistä tekemistä sekä toimia tehokkaasti määriteltujen vastuiden mukaisesti. Tutkimuksessa tukifunktio nähtiin tarpeelliseksi myös asiantuntijoiden keskuudessa solujen välillä, mikä keventäisi työkuormaa tukirooleilta sekä esihenkilöiltä. Asiantuntijavetoinen tukifunktio tai foorumi kehittäisi myös itseohjautuvuuden vahvistumista asiantuntijoiden välillä, johtajuuden ja kehittymisen näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta tukiroolien tukevan kohdeyksikön tavoitetta, jossa tukiroolien tehtäväksi määriteltiin itseohjautuvuuden kehittäminen ja tuotannon johtaminen, joka vapauttaa esihenkilöille aikaa ihmisten ja solujen johtamiselle.

Itseohjautuvan organisaation johtamisen haasteina on tutkimuksen mukaan esihenkilöiden uuden roolin muuttaminen tukemaan itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kasvua. Tarve uuden roolin omaksumiseen ja muuttamiseen vaihteli haastateltavien välillä, kolme haastateltavaa kokee tarvetta lisätä itseohjautuvuutta soluissa, ja vastaavasti kaksi haastateltavaa kokee solujen toimivan itseohjautuvasti. Havainto tukee Wagemanin ja Fisherin (2014, 20–21) väitettä, jossa itseohjautuvuuden suurimmiksi haasteiksi nostetaan esihenkilövetoisen johtamisen muuttaminen kohti jaettua johtajuutta. Esihenkilöllä

on olennainen rooli muutoksen johtamisessa, kommunikoinnissa sekä esimerkin näyttämässä. Itseohjautuvuutta kehittääkseen, pitää huomioida mahdollinen muutosvastarinta sekä johtajuusfunktion tuomat muutokset tiimissä. Liiallinen puuttuminen operatiiviseen tekemiseen ja liian yksityiskohtaiset prosessi- ja vastuumuutokset voivat aiheuttaa negatiivisen reaktion itseohjautuvuuden kehittymisessä. Huomionarvoista on, että valmennukset olisi hyvä aloittaa jo ennen itseohjautuvuuden jalkauttamista tekemiseen. Tutkimuksesta tai käytettävästä materiaalista ei käy ilmi, että onko henkilöstä valmennettu yksilötasolla vastaanottamaan muutosta.

Tutkimuksen mukaan itseohjautuvan organisaation haasteena on ajankäytön hallinta, sillä uusi organisaatiomallin on lisännyt palaverien lukumäärää verrattuna vanhaan perinteiseen organisaatiomalliin. Haastatteluissa ilmenee, että pääsääntöisesti esihenkilöt osallistuvat solupalaveriin yhdessä tekijöiden kanssa. Tämä on ristiriidassa väittämän kanssa, että haastateltavat ovat kokeneet solumallin selkeyttäneen tekemistä, kun voidaan fokuoittaa ydintekemiseen. Tästä voidaan tulkita, että asiantuntijat voisivat ottaa enemmän roolia solupalavereissa, sillä heillä on paras tieto operatiivisesta tekemistä ja esihenkilön ei tarvitse tietää yksityiskohtaisesti solujen tekemistä. Näin esihenkilöt voivat keskittyä solukkopalaveriin, joissa käydään läpi kaikkia yhden esihenkilön soluja koskevia aiheita. Vastuun jakaminen alaisille tukee itseohjautuvuuden kehittymistä sekä samalla vapauttaa esihenkilöiden aikaa muuhun tekemiseen.

#### 5.1.4 Tietojärjestelmät johtamisen tukena

Aiempien tutkimusten perusteella itseohjautuvassa organisaatiossa tiedonkulku on merkittävässä roolissa, sillä päätösten tukena tietoa on oltava saatavilla jatkuvasti. Mitä tarkempaa tietoa on saatavilla, sitä tarkempia päätöksiä voidaan tehdä. Perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa tiedon on nähty olevan valtaa, ja tietoa on jaettu tarvittaessa eikä tieto ole ollut välittömästi saatavilla. (Wageman & Fisher 2014, 32; Renkema ym. 2018, 83.) Itseohjautuvassa organisaatiossa tiedonkulun tulisi olla saumatonta, mikä ruokkii samalla yritysten innovaatiokykyä, oppimista ja kompleksisten ongelmien ratkomista (Liira ym. 2017, 263–265). Tutkimustulokset tukevat kirjallisuuden havaintoja IT-järjestelmistä johtamisen tukena. Kohdeorganisaatiossa IT-järjestelmien kautta on saatavilla tietoa operatiivisesta tekemisestä määriteltyjen KPI-mittareiden avulla, joita käytetään toiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen. Kerätty data voidaan jalostaa tiedoksi ja tietämykseksi, mitä voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena sekä johtamisessa.

Tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella voidaan todeta IT-järjestelmien tukevan tiedolla johtamista.

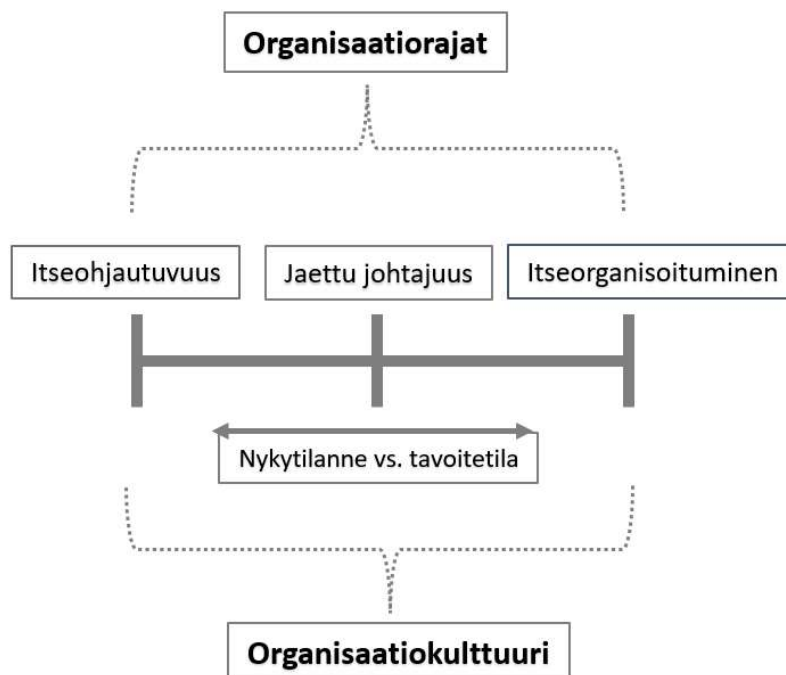
Huomionarvoista on saatavilla olevan datan laatu, jotta voidaan tehdä oikeanlaisia päätöksiä. IT-järjestelmiä tulee osata käyttää oikein, jotta saadaan kerättyä luotettavaa dataa. Tutkimuksen perusteella IT-järjestelmistä saatavia lukuja ei voida pitää täysin luotettavina, vaan enemmän suuntaa antavina. Huomio viittaa siihen, miten asiantuntijat syöttävät tietoja järjestelmiin operatiivisesta työstä, miten prosessit on määritelty ja miten eri tietokenttiä tulisi hyödyntää tietojärjestelmissä. Olennaista on määritellä miten ja mitä halutaan tekemisestä mitata datan avulla. Saatavilla olevalla datalla on olennainen merkitys, jonka avulla saadaan tietoa itseohjautuvan tiimin suorituskyvystä, samalla toimien reunaehtoina toiminnalle. KPI-mittareiden avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää solun toiminnan kehittämisessä sekä esihenkilön että tiimin toimesta. (Renkema ym. 2018, 82–83.) Tutkimuksen perusteella esihenkilön tehtäväksi IT-järjestelmien taustalla koettiin tarve nähdä lukujen taakse ja muuttaa saatavilla oleva data konkreettisiksi tavoitteiksi yhdessä tekijöiden kanssa. Datan muuttaminen konkreettisiksi tavoitteiksi vastaavasti korostaa työn merkityksellisyyttä ja sitä kautta kehittymistä. Olennaista on, miten dataa hyödynnetään sekä ymmärrys siitä, mitkä ovat solun tavoitteet.

Tutkimuksen mukaan IT-järjestelmien odotetaan tuovan johtamisen tueksi lisää toiminnan läpinäkyvyyttä, vaivattomuutta sekä ketteryyttä. Lisäksi IT-järjestelmiltä odotetaan tukea raportoinnille, kaikille saatavilla olevan selkeän raportointinäkökulman avulla. Haastatteluissa painottui erityisesti tarve reaaliaikaiselle datalle operatiivisesta tekemisestä. Ajatus tukee aiempien tutkimusten löydöksiä, jossa itseohjautuvassa organisaatiossa asiantuntijoilla tulee olla päätöksenteon tukena ajantasaista tietoa. Lisäksi kaikille saatavilla oleva reaaliaikainen tieto tukee tavoitteiden seuraamista asiantuntijatasolla, joka puolestaan vähentää esihenkilöiden työmäärää. Tutkimuksen mukaan IT-järjestelmillä on iso merkitys päivittäisessä tekemisessä, ja IT-järjestelmien odotetaan tukevan johtamista yhä enemmän tulevaisuudessa. Esihenkilöiden näkökulmasta IT-transformaatio ja sen tuomat muutokset IT-järjestelmiin sekä toimintatapoihin vaatii aktiivista viestintää asiantuntijoiden suuntaan sekä osallistuttamista kehityshankkeisiin. Olennaista on ymmärtää ensin, että mihin muutoksilla tähdätään ja kommunikoida perusteet asiantuntijoille, jolloin muutokset ovat helpommin asiantuntijoiden ymmärrettävissä. Näin voidaan vähentää muutosvastarintaa ja lisätä asiantuntijoiden sitoutuneisuutta uudistuviin IT-järjestelmiin.



## 5.2 Yhteenveto

Itseohjautuvuutta voidaan käsitellä yksilön, tiimin sekä organisaation tasolla. Organisaation näkökulmasta itseohjautuvuuden kehittämiseksi on ensin määriteltävä nykytilanne ja haluttu tavoitetilä, joka suunnitelmallisesti halutaan saavuttaa. Halutun tavoitetilan määrittelee tavoiteltu itseohjautuvuuden aste, yksilötason itseohjautuvuudesta, jaettuun johtajuuteen tiimin sisällä ja aina itseorganisoitumiseen, jossa tiimit organisoituvat ja vastaavat operatiivisesta tekemisestä keskenään. Haluttu itseohjautuvuuden aste määrittelee esihenkilön roolin organisaatiossa: mitä korkeampi itseohjautuvuuden aste on, sitä vähemmän esihenkilöt joutuvat puuttumaan operatiiviseen tekemiseen ja päinvastoin. Itseohjautuvuuden toteutus on organisaatiokohtainen, johon vaikuttavat organisaation rakenne, mekanismit ja kulttuuri. Itseohjautuvuuden kehittymisessä on huomioitava organisaation byrokraattiset rajat, jotka määrittelevät autonomian asteen asiantuntijatasolla. Organisaatorajat ja byrokraatia määrittelevät esimerkiksi minkälaisia päätöksiä voidaan tehdä ilman seuraavan hierarkkisen tason kannanottoa ja miten tietoa voidaan jakaa organisaatiossa. Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa tieto on valtaa, jota jaetaan aina tarvittaessa. Vastaavasti korkean tason itseohjautuvuutta toteuttavissa organisaatioissa reaaliaikaista tietoa on saatavilla kaikille päätöksenteon tueksi. Itseohjautuvuuden kehittämiseksi vaadittavat aspektit ovat koottuna kuvioon 9.



Kuvio 9. Itseohjautuvuuden viitekehys.

Johtamisen näkökulmasta esihenkilön tulee huomioida yksittäisen työntekijän tarpeet olemalla läsnä ja aktiivisesti kommunikoida alaisten kanssa. Osallistuvan johtamisen avulla tunnistetaan vaadittavat osaamistarpeet, kyvykkyydet sekä voidaan arvioida työntekijän kehittymistä ja suoriutumista. Itseohjautuvuus lähtee henkilön sisäisestä motivaatiosta, joten esihenkilöllä on olennainen rooli motivoida, kannustaa ja valmentaa itseohjautuvuuden kehittymiseksi. Muutos kohti itseohjautuvaa organisaatiota edellyttää esihenkilöltä muutosta myös omassa roolissaan. Esihenkilön roolissa olennaista on luottaa ja jakaa vastuuta operatiivisesta tekemisestä itseohjautuvalle tiimille, joka kasvattaa yksilöiden autonomiaa ja vapauttaa aikaa esihenkilöille ihmisten johtamiselle.

Itseohjautuvista yksilöistä muodostuu itseohjautuva tiimi tai solu. Itseohjautuva solu vaatii esihenkilöltä tekijöiden sitouttamista yhteiseen tavoitteeseen, sekä johtamisen jakamista asiantuntijoille operatiivisesta tekemisestä. Solun jäsenet ovat yksilöitä, joiden itseohjautuvuuden aste vaihtelee. Itseohjautuvuuden tukeminen vaatii siis paljon toistoa ja työtä. Organisaation itseohjautuvuuden aste määrittää sen, että kuinka paljon esihenkilöt joutuvat puuttumaan päivittäiseen tekemiseen. Toimiakseen itseohjautuva solu vaatii selkeät sovitut raamit, säännöt sekä päätöksentekoprosessin, jotta solun jäsenet pystyvät toimimaan itseohjautuvasti. Esihenkilöllä on olennainen rooli suunnan näyttämisessä sekä tavoitteiden asettamisessa yhdessä tekijöiden kanssa. Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön ja kiristyvän kilpailun vuoksi myös työn vaatimukset muuttuvat. Esihenkilön tehtävän on pyrkiä kehittämään toimintaa jatkuvasti seuraamalla suoriutumista määriteltujen KPI-mittareiden ja datan avulla, joiden pohjalta voidaan tehdä kokeiluja ja parannuksia toimintatapoihin.

Tiimitasolla esihenkilön tehtävänä on huolehtia positiivisen ilmapiirin luomisesta sekä ylläpitämisestä, mikä puolestaan motivoi henkilöstä suoriutumaan paremmin ja tukee itseohjautuvuutta. Esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia toiminnan läpinäkyvyydestä ja tasa-arvoisesta kohtelusta tekijöiden välillä. Esihenkilön tehtävänä on yhteistyössä yksikön muiden esihenkilöiden avulla pyrkiä löytämään tehokas ja toiminnan järkevyyden kautta paras mahdollinen organisaatorakenne. Keskeisenä tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. Vaikka itseohjautuvuus on lähtöisin yksilötasolta, ei kukaan voi olla itseohjautuva yksin. Itseohjautuvuus vaatii yhteisöohjautuvuutta, sekä organisaation rakenteet ja mekanismit mahdollistamaan itseohjautuvan toiminnan tukemisen. Tutkimus osoittaa, että organisaatorakenteita muuttamalla voidaan selkeyttää esihenkilön sekä asiantuntijan rooleja. Kuitenkaan pelkkä organisaatorakenne ei mahdollista

itseohjautuvuuden kehittymistä, vaan johtamisella ja valmentamisella on olennainen osuus itseohjautuvuuden kehittymisellä yksilö- ja tiimitasolla. Tiivistelmänä tutkimuksessa löydettyistä itseohjautuvan organisaation johtamiseen liittyvistä hyödyistä, haasteista sekä vaadittavista johtamismetodeista on koostettu taulukkoon 3.

**Taulukko 3. Itseohjautuvan organisaation hyödyt, haasteet ja johtaminen.**

	Hyödyt	Haasteet	Johtaminen
<b>Yksilötaso</b>	+ Itseohjautuvuuden lisääntyminen	- Itseohjautuvuuden kasvattaminen asi- antuntijoiden keskuudessa - Suunnitelmallisuus yksilötason itse- ohjautuvuuden kasvattamiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osallistava johtaminen, yksi- löiden tarpeet, motivointi, kannustaminen</li> <li>▪ Keskustelut, palaute, läsnäolo</li> <li>▪ Luottamuksen ja vastuun anta- minen</li> <li>▪ Osaamistarpeiden ja kyvyk- kyksien tunnistaminen</li> </ul>
<b>Solutaso</b>	+ Selkeämpi rooli + Itseohjautuvuuden lisääntyminen solutasolla, mahdollistaa aikaa johtamiselle + Selkeämmät tavoitteet + Tehokkaammat solupalaverit	- Itseohjautuvuuden kasvattaminen - Uuden roolin omaksuminen - Tavoitteiden seuranta solutasolla - Solumallin tavoitteiden kirkastami- nen - Työkuorman epätasainen jakautumi- nen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sitouttaminen, tukirakenteet</li> <li>▪ Sovitut toimintatavat, päätök- sentekoprosessit ja käytänteet</li> <li>▪ Suunnan näyttäminen ja ta- voitteiden määritteleminen</li> <li>▪ Jaettu johtajuus</li> <li>▪ Autonomian tukeminen</li> <li>▪ Toiminnan seuraaminen mää- riteltyjen mittareiden avulla</li> </ul>
<b>Solukkotaso</b>	+ Selkeämmät palaverikäytännöt + Tukiroolit johtamisen tukena + Vertaistuki esihenkilöiden välillä + IT-järjestelmät tukevat johtamista + Tiedostettu transformaation vai- kutukset tekemiseen	- Päällekkäinen tekeminen - Yhteistyökäytännöt solujen välillä - Ajankäytölliset haasteet - Päällekkäiset muutokset - IT-järjestelmien datan laatu epä- luotettavaa - Selkeämpi raportointinäkömä KPI- mittareille johtamisen tueksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiivisen sosiaalisen ilma- piirin rakentaminen</li> <li>▪ Toiminnan läpinäkyvyys ja tasa-arvoinen kohtelu</li> <li>▪ Toiminnan kehittäminen pit- källä tähtäimellä</li> <li>▪ Organisaation tuki</li> </ul>

Tutkimuksen avulla voidaan lisätä tietoutta itseohjautuvan organisaation johtamisesta, etenkin lähiesihenkilötyön näkökulmasta. Itseohjautuvuuden kehitys ei tapahdu itsestään, vaan vaatii niin organisaation tukea kuin myös esihenkilöiden aktiivista tukea asiantun-  
joille. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa tukemaan esihen-  
kilötyötä, erityisesti valmentavaan esihenkilötyöhön. Itseohjautuvan organisaation johta-  
amisen peruseräatteen ovat samat kohdeorganisaatiosta riippumatta, joten tutkimuksen  
tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa sekä julkisen että yksityisen  
sektorin organisaatioissa. Itseohjautuvuuden aste, rakenteet, johtaminen sekä

itseohjautuvuuden ilmentymät ovat organisaatiokohtaisia, joten tuloksissa saattaa esiintyä eroavaisuuksia organisaatiosta riippuen. Kuitenkin itseohjautuvaan organisaation pätevät samat johtamisen peruseriaatteen kuin perinteisen hierarkkisen organisaation johtamiseen. Johtamisfunktion toteutuksessa on ainoastaan organisaatiokohtaisia eroavaisuuksia yhteisöohjautuvuudesta itseorganisoitumiseen. Tutkielma osoittaa, että itseohjautuvuus on jatkuva trendi, jonka avulla voidaan tehostaa toimintaa, nopeuttaa päätöksentekokykyä ja vastata muuttuvien toimintaympäristöjen tarpeisiin. Itseohjautuvuuden lisääntyessä tärkeänä aspektina on suhteuttaa organisaation johtamismetodit tukemaan itseohjautuvuuden kehittymistä.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Itseohjautuvuus on ilmiönä laaja-alainen ja itseohjautuvuutta voidaan tulkita monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksen aikana tuli mieleen monia jatkotutkimusehdotuksia. Ensimmäkin olisi mielenkiintoista tutkia kohdeyksikön asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta uudistuneen organisaatorakenteen myötä. Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi valittiin kohdeyksikön esihenkilöt ja tutkimus rajattiin itseohjautuvan organisaation johtamiseen. Aineisto edustaa esihenkilöiden näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin tutkia asiantuntijoiden näkemyksiä solumallin toimivuudesta itseohjautuvuuden mahdollistajana, uusiutuneiden roolien näkökulmasta sekä mitä asiantuntijat odottavat johtamiselta. Jatkotutkimuksessa tekijöiden näkemyksiä voitaisiin verrata esihenkilöiden näkemyksiin, jolloin saataisiin lisää tietoutta solumallin toimivuudesta itseohjautuvuuden mahdollistajaksi sekä löytää parannettavia kohteita. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin löytää myös käytännön oivalluksia organisaatorakenteeseen ja sitä kautta mahdollisesti lisäkeinoja parantamaan asiantuntijoiden motivaatiota. Kuten tutkimuksessa todettiin, sisäisellä motivaatiolla on olennainen vaikutus itseohjautuvuuden kehittymiseen.

Teliällä solumalli on otettu käyttöön myös muissa yksiköissä. Yksiköt ovat itse muodostaneet toimintaan parhaiten soveltuvan organisaatorakenteen. Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin suorittaa vastaavanlainen tutkimus toiseen yksikköön, jolloin tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata keskenään. Vertailemalla eri yksiköiden toteutuksia ja kokemuksia, voitaisiin löytää yleisiä huomioita ja parhaita käytäntöjä palvelemaan Telia-tasoisesti solumallin jatkokehityksessä. Erityisesti olisi hyvä löytää havaintoja solumallin kehittämiseksi seuraavalle tasolle eli solukoista yksikkötasolle. Aiheesta voitaisiin tehdä

myös jatkotutkimus esimerkiksi muutaman vuoden päästä, jolloin voidaan arvioida uudestaan, miten itseohjautuvuuden kehitys on edennyt kohdeyksikössä. IT-järjestelmät ovat merkittävässä roolissa Teliällä päivittäisessä tekemisessä. Kiinnostavaa olisi tutkia myös, miten meneillään oleva IT-transformaatio tulee vaikuttamaan itseohjautuvuuden lisääntymiseen ja mitkä ovat IT-transformaation mahdollisuudet lisätä itseohjautuvuuden kehitystä yksikön sisällä ja yli yksikkörajojen.

## LÄHTEET

- Aaltola, J (2010) *Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Juva.
- Ancona, D. – Malone, T. W. – Orlikowski, W. J. – Senge, P.M. (2007) In praise of the incomplete leader. Employee performance management. *Harvard Business Review*, February 2007. <<https://hbr.org/2007/02/in-praise-of-the-incomplete-leader#>>, haettu 5.5.2021.
- Aura, O (2020) Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. Teoksessa: *Työn tuuli: Kohti uutta normaalia? 2|2020*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 29. vuosikerta, toim. Einola-Pekkinen V. – Mäkelä L. – Pakarinen T. – Salo M. – Tammeaid M. – Vartiainen M. – Vuorenmaa H., 42, 52. <[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)>, haettu 2.4.2021.
- Carson, Jay. B. – Tesluk, Paul. E. (2007) Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 50(5), 1217-1234.
- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001) Agile software development: The people factor. *Software Management*, November 2001, 131–133.
- Deci, E. L. – Ryan, R. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11(4), 227–268.
- Dughera, S. (2021) The evolution of workplace control leadership, obedience and organizational performance. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 09, 4–5.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative Methods in Business Research. A Practical Guide to Social Research*. 3.p. SAGE Publications Ltd, London.
- Hackman, R. J. (2002) *Leading Teams. Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Juuti, P. (2020) Jaettu johtajuus. Teoksessa: *Työn tuuli: Kohti uutta normaalia? 2|2020*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 29. vuosikerta, toim. Einola-Pekkinen V. – Mäkelä L. – Pakarinen T. – Salo M. – Tammeaid M. – Vartiainen M. –

- Vuorenmaa H., 64–67. <[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)>, haettu 2.4.2021.
- Kaltenecker, S. – Hundermark, P. (2014) What are self-organizing teams? *InfoQ – Articles*, Vol. 18. <<https://www.infoq.com/articles/what-are-self-organising-teams/>>, haettu 7.7.2021.
- Kilpi, E. (2017) Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Kiminki, J. (2017) Kohti itseohjautuvaa tulevaisuutta. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Kiviniemi, K. (2010) *Laadullinen tutkimus prosessina. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Juva.
- Kosonen, Miia. (2019) *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli. <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf>>, haettu 2.9.2021.
- Kostamo, T. (2017) Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020) Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Teoksessa: *Työn tuuli: Kohti uutta normaalia? 2|2020*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 29. vuosikerta, toim. Einola-Pekkinen V. – Mäkelä L. – Pakarinen T. – Salo M. – Tammeaid M. – Vartiainen M. – Vuorenmaa H., 9–11, 17. <[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)>, haettu 2.4.2021.
- Kuitunen, M. – Pystynen, J. (2017) Johtaminen palveluna – Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi? Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations. A guide to creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker, Brussels.
- Launonen, R – Koistinen, J. – Mäkkeli, J. (2020) Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. Teoksessa: *Työn tuuli: Kohti uutta normaalia? 2|2020*. Henkilöstöjohdon

- ryhmä – HENRY ry. 29. vuosikerta, toim. Einola-Pekkinen V. – Mäkelä L. – Parkarinen T. – Salo M. – Tammeaid M. – Vartiainen M. – Vuorenmaa H., 34. <[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)>, haettu 2.4.2021.
- Lee, M. Y. – Edmondson, A. C. (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(1), 35–58.
- Lemmetty, S. – Collin, K. (2019) Self-Directed Learning as a Practice of Workplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-Directed Learning in ICT Work. *Vocations and Learning*, Vol. 13, 47–70.
- Liira, P. – Kopteff, M. – Elomäki, M. – Hellström, J. (2017) Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessä maailmassa. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Martela, F. (2021) Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa: *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Newprint Oy, Raisio. <<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-03/matkaopas.pdf>>, haettu 2.4.2021.
- Martela, T. – Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.
- Morgeson, F. P. – DeRue, D. S. – Karam, E. P. (2010) Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, Vol. 36, 5-39.
- Mäki, Tiina. (2020) *Johtamisen kehittäminen ja mittaaminen*. Helsingin kaupunki, sosiaali- ja terveystoimiala 8.1.2020. <<https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/tiina-maki-hki-johtamismalli-2020.pdf>>, haettu 22.8.2021.
- Otala, L. – Mäki, T. (2017) Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla – Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.



- Palma, H. H. – Sierra, D. M. – Arbelaez, D. C. (2016) Process-based approach as steady strategy for transforming enterprises. *Saber, Ciencia y Libertad*, Vol 11. No 1, 141–150.
- Renkema, M. – Bondarouk, T. – Bos-Nehles, A. (2018) Transformation to self-managing teams: lessons learned. A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17(2), 81–84.
- Rigby, C. S. – Ryan, R. M. (2018) Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances of Developing Human Resources*, 20(2), 133–147.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2011) *Haastattelujen analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Salovaara, P. – Mäkkeli, J. (2021) Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa: *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Newprint Oy, Raisio. <<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-03/matkaopas.pdf>>, haettu 2.4.2021.
- Salovaara, P. (2020) Kohti uutta normaalia? Teoksessa: *Työn tuuli: Kohti uutta normaalia? 2|2020*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 29. vuosikerta, toim. Einola-Pekkinen V. – Mäkelä L. – Pakarinen T. – Salo M. – Tammeaid M. – Vartiainen M. – Vuorenmaa H., 34. <[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)>, haettu 2.4.2021.
- Stewart, G. L. – Courtright, S. H. – Manz, C. C. (2019) Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, September 26, 2018, 45–67.
- Syrjänen, T. – Tolonen, A. (2017) Tanssia kaaoksen veitsenterällä. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, toim. Martela, F. – Jarenko, K. Alma Talent, Helsinki.
- Telia 2020a. Telian sisäinen materiaali a.
- Telia 2020b. Telian sisäinen materiaali b.
- Telia 2021. *Tervetuloa meille*. <<https://www.telia.fi/telia-yrityksena>>, haettu 12.9.2021.
- TeliaCompany 2021. *Our strategy, goals, purpose and values*. <<https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/strategy/>>, haettu 12.9.2021.
- Valtioneuvoston kanslia. (2019) *Verkostojohdamisen opas*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja, 2019:12. Helsinki 2019.

<[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostajohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostajohtamisen_opas.pdf)>, haettu 6.5.2021.

Vähäsantanen, K. – Eteläpelto, A. (2017) Agency and Learning in the Work of Software Professionals. Teoksessa: *The Impact of Digitalization in the Workplace*, 1–4, 15–17. Springer International Publishing. <[https://www.researchgate.net/publication/320160486\\_Agency\\_and\\_Learning\\_in\\_the\\_Work\\_of\\_Software\\_Professionals](https://www.researchgate.net/publication/320160486_Agency_and_Learning_in_the_Work_of_Software_Professionals)>, haettu 5.4.2021.

Wageman, R. – Fisher, C. (2014) Who's in charge here? The team leadership implications of authority structure. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, May 2014. <[https://www.researchgate.net/publication/267325864\\_Who%27s\\_in\\_Charge\\_Here\\_The\\_Team\\_Leadership\\_Implications\\_of\\_Authority\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/267325864_Who%27s_in_Charge_Here_The_Team_Leadership_Implications_of_Authority_Structure)>, haettu 28.7.2021.

Watson, T. J. (2006) *Organising and managing work. Organizational, managerial and strategic behavior in theory and practice, 2<sup>nd</sup> edition*. Harlow, England: Person Education.

Zhu, J. – Liao, Z. – Yam, K. C. – Johnson, R. E. (2018) Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior. The job annual review*, Vol. 39 8, 834–852. John Wiley & Sons, Ltd.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset ja teemat

Teemat: Itseohjautuvuus, solumalli, solumallin, johtaminen ja digitaalisuus & transformaatio

1. Itseohjautuvuus
  - Miten määrittelisit itseohjautuvuuden?
  - Kuvaile minkälainen on mielestäsi itseohjautuva henkilö?
  - Miten määrittelisit itseohjautuvan tiimin?
  - Miten itseohjautuvuus näkyy käytännössä?
2. Solumalli
  - Miten solumalli ja sen strategiset tavoitteet ovat mielestäsi esitelty? Mistä/missä?
  - Miten olet päässyt vaikuttamaan solumallin ja solujen muodostamiseen?
  - Kuinka sujuvaa solun/solukon jäsenten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus on?
  - Miten olet kokenut solumallin itseohjautuvuuden mahdollistajana? Edut/haasteet?
  - Miten koet solumallin toimivuuden verrattuna perinteiseen organisaatorakenteeseen?
3. Solumallin johtaminen
  - Miten solumalli on vaikuttanut johtamistapaasi?
  - Koetko solumallin mahdollistavan selkeämmän roolin esihenkilönä? Miten?
  - Minkälaisia haasteita solumalli asettaa mielestäsi esimiestyölle? Hyödyt?
  - Miten koet asiantuntijoiden kokevan solumallin?
  - Onko soluilla/solukoilla yhteiset tavoitteet? Miten koet tavoiteasetannan?
  - Miten esihenkilö voi vaikuttaa asiantuntijan itseohjautuvuuden kasvuun?
  - Miten varmistetaan asiantuntijoiden sitoutuneisuus ja ymmärrys yhteisistä tavoitteista?
  - Miten koet tukiroolien merkityksen johtamisen tukena?
  - Kaipaatko tukea/lisäkoulutusta johtamisen tueksi? Minkälaista?
4. Digitaalisuus ja transformaatio
  - Miten nykyiset IT-järjestelmät toimivat asiantuntijoiden johtamisen työkaluna?
    - i. Riittävästi tietoa johtamisen tukena
    - ii. Operatiivisten mittareiden seurannassa
    - iii. Kehitystekemisessä
    - iv. Töiden virtauksessa
  - Miten kuvailisit IT:n hyötyjä ja puutteita solun/solukon johtamisessa?
  - Minkälaisia IT-työkaluja tai -järjestelmiä tarvitsisit?
  - Miten uskot IT-transformaation muuttavan tapaasi ja työkalujasi johtaa?
  - Miten töiden automatisointi vaikuttaa johtamiseen?