

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

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	6.6.2020
Tekijä	Liisa Lempinen	Sivumäärä	110+liitteet
Otsikko	Avaimet autonomiaan – Johdon ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä		
Ohjaaja	Professori Tomi J. Kallio		

Tiivistelmä

Yritykset toimivat ympäristössä, joka on aikaisempaa epävakampi, epävarmempi, monimutkaisempi ja monimerkityksellisempi (Sundholm 2000, 26–27; Calnan & Rozen 2019, 191). Nopeasti muuttuvat olosuhteet vaikuttavat vääjäämättä myös työelämään. Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työhön vaikuttavia muutosvoimia on kolme: työn tekemisen tapojen murros, osaamisen murros ja arvojen murros. Työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän itseohjautuvuutta, mikä asettaa uudenlaisia vaateita myös esimiestyölle. (Suomalaisen Työn Liitto 2020, 16.) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa itseohjautuvuuden tukemista ja edistämistä johdon ohjausjärjestelmien kautta. Teoreettisessa viitekehityksessä yhdistettiin Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoria sekä Simonsin (1995; 2000) Levers of Control (LOC) -tytologian mukaiset johdon ohjausjärjestelmät.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena eteläisessä Suomessa toimivassa säästöpankissa, jossa vuonna 2019 toteutetun organisaatiomuutoksen yhteydessä luotiin puitteet itseohjautuvalle toiminnalle. Tutkimusaineisto koottiin puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla, joiden kohderyhmänä oli organisaation kuusi esimiestä. Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua LOC-viitekehityksen mukaisesti.

Tutkimus osoitti, että itseohjautuvaa toimintatapaa ei ole täysin sisäistetty kohdeorganisaatiossa. Rakentava keskustelu johdon ja työntekijöiden odotuksista itseohjautuvuuteen liittyen edistäisi yhteisen ymmärryksen muodostamista. Toiminnan ohjauksessa painottuvat eniten diagnostiset ohjausjärjestelmät rajoitejärjestelmien vaikuttaessa näkyvästi taustalla. Interaktiivisen ohjauksen rooli on kohtuullisella tasolla, mutta uskomusjärjestelmiin kuuluvia menetelmiä käytetään niukasti. Itseohjautuvaan yrityskulttuuriin tähtäävissä organisaatioissa tulisi ohjausmenetelmiä tulisi käyttää monipuolisesti, mutta kuitenkin uskomusjärjestelmiä painottaen (Heinicke ym. 2016, 26). Kohdeorganisaatiossa johdon ohjausjärjestelmiä tulisi käyttää kontrolloinnin sijaan informatiivisesti sekä tasapainoisesti ja toisiaan täydentäen, jolloin ne edistäisivät paremmin itseohjautuvuutta.

Avainsanat	Itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, johdon ohjausjärjestelmät, johtaminen
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

AVAIMET AUTONOMIAAN

– **Johdon ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä**

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Liisa Lempinen

Ohjaaja:
Professori Tomi J. Kallio

6.6.2020
Pori

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aihepiiriin	8
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	10
1.3	Teoreettinen viitekehys	10
2	ITSEOHJAUTUVUUS	12
2.1	Itseohjautuvuusteoria	13
2.1.1	Kognitiivinen arviointiteoria	15
2.1.2	Organisminen integraatioteoria	15
2.1.3	Kausaalinen orientaatioteoria	18
2.1.4	Psykologisten perustarpeiden teoria	19
2.1.5	Tavoitteiden sisällön teoria	20
2.1.6	Ihmissuhteiden motivaatioteoria	20
2.2	Itseohjautuvuutta korostavia organisaatiomalleja	21
2.2.1	Teal	22
2.2.2	Holakratia	23
2.2.3	Agile	25
2.3	Itseohjautuvuus ja ketterät organisaatiot rahoitus- ja pankkialalla	26
2.3.1	ING Netherlands	26
2.3.2	Osuuspankkiryhmä	28
3	JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIÄ	30
3.1	Simonsin viitekehys Levers of Control (LOC)	32
3.1.1	Uskomusjärjestelmät	36
3.1.2	Rajoitejärjestelmät	37
3.1.3	Diagnostiset ohjausjärjestelmät	38
3.1.4	Interaktiiviset ohjausjärjestelmät	39

3.2	Merchantin ja Van der Steden viitekehys	40
3.3	Malmin ja Brownin typologia.....	43
3.4	Johdon ohjausjärjestelmien vertailua.....	45
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
4.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset ja metodologiset valinnat	49
4.2	Kohdeorganisaation esittely.....	55
5	TUTKIMUSTULOKSET	56
5.1	Itseohjautuvuus työssä	56
5.2	Uskomusjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä	67
5.3	Rajoitejärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä.....	71
5.4	Diagnostiset ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä.....	75
5.5	Interaktiiviset ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä	80
6	TUTKIMUSTULOSTEN PEILAUSTA TEORIAAN JA AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN.....	84
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	92
7.1	Yhteenveto tutkimuksesta ja sen keskeisistä tuloksista.....	92
7.2	Tutkimuksen arviointi.....	97
7.3	Tutkimuksen puutteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	98
8	LOPPUSANAT.....	99
	LÄHTEET.....	101
	LIITTEET	111

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
Kuvio 2 Itseohjautuvuuden elementit	12
Kuvio 3 Itseohjautuvuusteorian kuusi miniteoriaa	14
Kuvio 4 Itseohjautuvuuden jatkumo, jossa kuvattuna eri motivaatiotyypit, niiden sääteleyprosessit ja niihin liittyvät prosessit.....	16
Kuvio 5 Johdon ohjausjärjestelmien maisemakartta.....	31
Kuvio 6 Levers of Control -viitekehys	35
Kuvio 7 Tutkimuksen sipulimalli ja yhteenveto tämän tutkimuksen tieteenfilosofisista ja metodologisista valinnoista.....	49
Kuvio 8 LOC-ohjausjärjestelmien painotus strategisten profiilien mukaan sekä ohjausjärjestelmien painotus kohdeorganisaatiossa.....	87

TAULUKOT

Taulukko 1 Ristiintaulukointi tutkimuksessa esitellyistä johdon ohjausjärjestelmistä..	47
Taulukko 2 Informanttien näkemykset itseohjautuvuudesta.....	57
Taulukko 3 Informanttien näkemys itseohjautuvuuden edellytyksistä.....	59
Taulukko 4 Informanttien näkemys itseohjautuvuuden elementtien toteutumisesta	61
Taulukko 5 Informanttien keinoja motivoida henkilöstöä	66
Taulukko 6 Uskomusjärjestelmiin liittyviä tekijöitä.....	68
Taulukko 7 Rajoitejärjestelmiin liittyviä tekijöitä	72
Taulukko 8 Diagnostisiin ohjausjärjestelmiin liittyviä tekijöitä	75
Taulukko 9 Interaktiivisiin ohjausjärjestelmiin liittyviä tekijöitä.....	81

1 JOHDANTO

*“If I had asked people
what they wanted
they would have said
faster horses.”
– Henry Ford –*

Me seisomme teknologisen vallankumouksen kynnyksellä – tulevaisuuden, joka muuttaa pohjimmiltaan tapamme elää ja työskennellä. Maailman talousforumin perustaja Schwab (2016) kutsuu tätä muutosta neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi ja se tulee olemaan ennennäkemätön niin mittakaavaltaan, laajuudeltaan kuin monimutkaisuudeltaan.

Ensimmäinen teollinen vallankumous käytti vesi- ja höyryvoimaa tuotannon mekanisointiin, toinen sähkövoimaa massatuotannon luomiseen ja kolmas elektroniikkaa ja tietotekniikkaa tuotannon automatisointiin. Käsillä oleva neljäs teollinen vallankumous rakentuu kolmannelle, digitaaliselle vallankumoukselle. Siihen, minkä vuoksi nykypäivän muutokset eivät ole pelkästään kolmannen teollisen vallankumouksen jatkumoa, vaan pikemminkin neljännen ja erillisen revoluution saapumista, on kolme syytä: nopeus, laajuus ja järjestelmien vaikutukset. Uusien teknologisten läpimurtojen, kuten esimerkiksi tekoäly ja robotit, nopeus on ennenkokematonta, sillä verrattuna aikaisempiin teollisiin vallankumouksiin neljäs kehittyy pikemminkin eksponentiaalisella kuin lineaarisella vauhdilla. Lisäksi se häiritsee – disruptoi – lähes kaikkia teollisuudenaloja joka puolella maailmaa. Näiden muutosten laajuus ja syvyys vaikuttavat niin tuotanto- ja palvelujärjestelmiin kuin johtamiseenkin. (Schwab 2016.)

Brynjolfsson ja McAfee (2015, 8) toteavat, että keskustelu siitä, miten tekniikka vaikuttaa työhön, työpaikkoihin ja palkkoihin, on yhtä vanha kuin itse teollisuuskausi. Jokainen uusi teknologisen kehityksen ryöppy on tuonut mukanaan uuden huolenaiheen siitä, että uusi tekniikka mahdollisesti syrjäyttää työntekijät. Esimerkiksi Wassily Leontief, vuoden 1973 Nobelin taloustieteen palkinnon voittaja, pohti teknistä työttömyyttä Bottom Line Personal -lehdessä (1983) seuraavasti: *“What happens to the displaced labor? In the last century, there was an analogous problem with horses. They became unnecessary with the advent of tractors, automobiles and trucks. After all, this doesn't precipitate a political problem, since horses don't vote. But it is more difficult to find*

a solution when you have the same problem with people. You do not need them as much as before. You can produce without them.” (Taylor 2016.)

On fakta, että teknologiset innovaatiot tulevat korvaamaan ihmistyövoimaa joissakin työtehtävissä. Mitä sitten pitää tehdä, etteivät ihmiset – äänestävät he tai eivät – koe tuotannon tekijöinä hevosten kohtaloa? Schwab (2016) on vakuuttunut siitä, että tulevaisuudessa kyvykkyys edustaa kriittistä tuotannon tekijää. Tämä kuitenkin johtaa työmarkkinoiden jakautumiseen entistä enemmän kahden segmentin – matalan taitotason ja matalapalkkaisten sekä korkean taitotason ja korkeapalkkaisten välillä. Korkeasti koulutettujen työntekijöiden kysyntä lisääntyy, kun taas vähemmän koulutettujen ja kykenemättömämpien työntekijöiden työllistyminen heikkenee. Brynjolfsson ja Andrew (2015, 14) muistuttavat, että paras tapa auttaa työntekijöitä on varustaa heidät arvokkailla taidoilla. Emme tarvitse nopeampia hevosia vaan taitoja, joilla pärjäämme myös tulevaisuuden työelämässä.

1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin

Calnan ja Rozen (2019, 191) toteavat, että nykypäivän toimintaympäristössä – VUCA-maailmassa – organisaatioiden arvonluonnissa on entistä vähemmän kysymys prosessien ja tehokkuuden optimoinnista. Sen sijaan ratkaisevaa on organisaation kyky sopeutua monimutkaiseen ja muutuvaan ympäristöön nopeasti ja ketterästi. Yhdysvaltain armeijan termiä ”VUCA” – *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous* - käytettiin alun perin kuvaamaan maailmaa, joka kylmän sodan päättymisen seurauksena oli aiempaa epävarmampi, epävarmempi, monimutkaisempi ja monimerkityksellisempi. Nykyään termi kuvastaa osuvasti ympäristöä, jossa suurin osa yrityksistä toimii. Konkreettisena ja kauhistuttavana esimerkkinä toimintaympäristön nopeasta järkkymisestä on koronavirus SARS-CoV-2, jonka aiheuttama COVID19-tauti järjestytti koko maailmaa ennennäkemättömällä tavalla.

Suomalaisen Työn Liitto kartoittaa säännöllisesti työelämän laadullisia ja määrällisiä muutosvoimia selvittääkseen, millainen on suomalaisen työn tila ja mihin suuntaan suomalainen työ kehittyy. Tutkimustulokset raportoidaan Suomalaisen työn indikaattori -julkaisuissa, joista opinnäytetyön kirjoitushetkellä viimeisin on helmikuulta 2020. Raportissa 22 asiantuntijaa yhteiskunnan eri sektoreilta määritteli kolme keskeistä suomalaiseen tulevaisuuden työelämään vaikuttavaa muutosvoimaa: työn tekemisen tapojen mur-

ros, osaamisen murros ja arvojen murros. Ensinnäkin työntekijöiden työsuhteet ja toimentulo tulevat pirstaloitumaan alustatalouden kasvaessa, jolloin työsuhteiden kesto lyhenee ja työn tekeminen samanaikaisesti usealle eri taholle yleistyy. Lisäksi työn tekemisen luonne muuttuu selkeästi aikaan, paikkaan ja työnantajaan sidotusta työstä kohti monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. Tämä muuttaa työelämää entistä itseohjautuvammaksi, mikä asettaa uudenlaisia vaatimuksia työntekijöiden osaamisprofiileihin. Itseohjautuvuuden lisääntyminen edellyttää yhä enemmän myös henkilöstöjohtamiselta ja tulevaisuudessa johtamisosaamisen merkitys kasvaa. (Suomalaisen Työn Liitto 2020, 15–16.)

Itseohjautuvuuden lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isojakin päätöksiä lupia kyselemättä. Toisaalta valtaa ja vapautta tulee käyttää omien roolien mukaisesti selkeiden raamien sisällä yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja samalla ymmärtäen, että valtaan liittyy aina vastuu. (Savaspuro 2019, 22.) Tässä tutkielmassa raamin muodostaa Simonsin (1995; 2000) tunnetuksi tekemä viitekehys Levers of Control (LOC), joka kuvaa neljää eri strategista johdon ohjausjärjestelmää ja niiden tasapainottamista.

Ensiatatuksena autonomian yhdistäminen johdon ohjausjärjestelmiin saattaa vaikuttaa kaukaiselta. Gilbert ja Sutherland (2013, 11) kuitenkin havaitsivat tutkiessaan autonomian ja kontrollin paradoksia, että näiden molempien läsnäolo johtamisessa saa aikaan positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Myös Sutton ja Brown (2016, 577) päätyivät samaan lopputulokseen tutkiessaan yliopistokontekstissa johdon ohjausjärjestelmien vaikutusta tutkittavien sisäiseen motivaatioon. Rehn (2018, 120) toteaa, että kontrollin lähtökohtana pitäisi olla kiinnostus johdettavien tekemistä kohtaan ennen kaikkea siitä syystä, että esimies voisi tarjota apuaan tai tukeaan silloin, jos johdettavalla on vaikeuksia.

Kohdeorganisaatiossa toteutettiin keväällä 2019 organisaatiomuutos, joka loi puitteet entistä itseohjautuvammalle toiminnalle. Savaspuron (2019, 33) mukaan itseohjautuvuutta korostava organisaatiokulttuuri asettaa uudenlaisia vaatimuksia johtamisen määrälle ja laadulle. Poskiparta ja Viranta (2018, 18) havaitsivat tutkimuksessaan, että itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat entistä enemmän johtamista, joka on parhaimmillaan yksilöllistä tukemista ja sparrausta: pysähtymistä, keskittymistä ja läsnäoloa yksittäisen työntekijän kohdalla.

Itseohjautuvuuden ja johdon ohjausjärjestelmien yhdistäminen kiinnosti tutkijaa, joka on työskennellyt kohdeorganisaatiossa eri tehtävissä vuodesta 1997 lähtien. Tutkija

esitteli kohdeorganisaation toimitusjohtajalle ajatuksensa pro gradu -tutkielman aiheeksi, joka piti teemaa erittäin hyvänä ja kannatettavana.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, miten kohdeorganisaatiossa toimivat esimiehet käyttävät johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvia menetelmiä työntekijöidensä itseohjautuvuuden edistämiseksi. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten johdon ohjausjärjestelmillä voidaan itseohjautuvuutta tukea tehokkaasti. Aiheeseen porauduttiin tapaustutkimuksen muodossa kohdeorganisaation ollessa pankki, jossa tutkija työskentelee. Tutkimuskysymykset muodostettiin edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta seuraavasti:

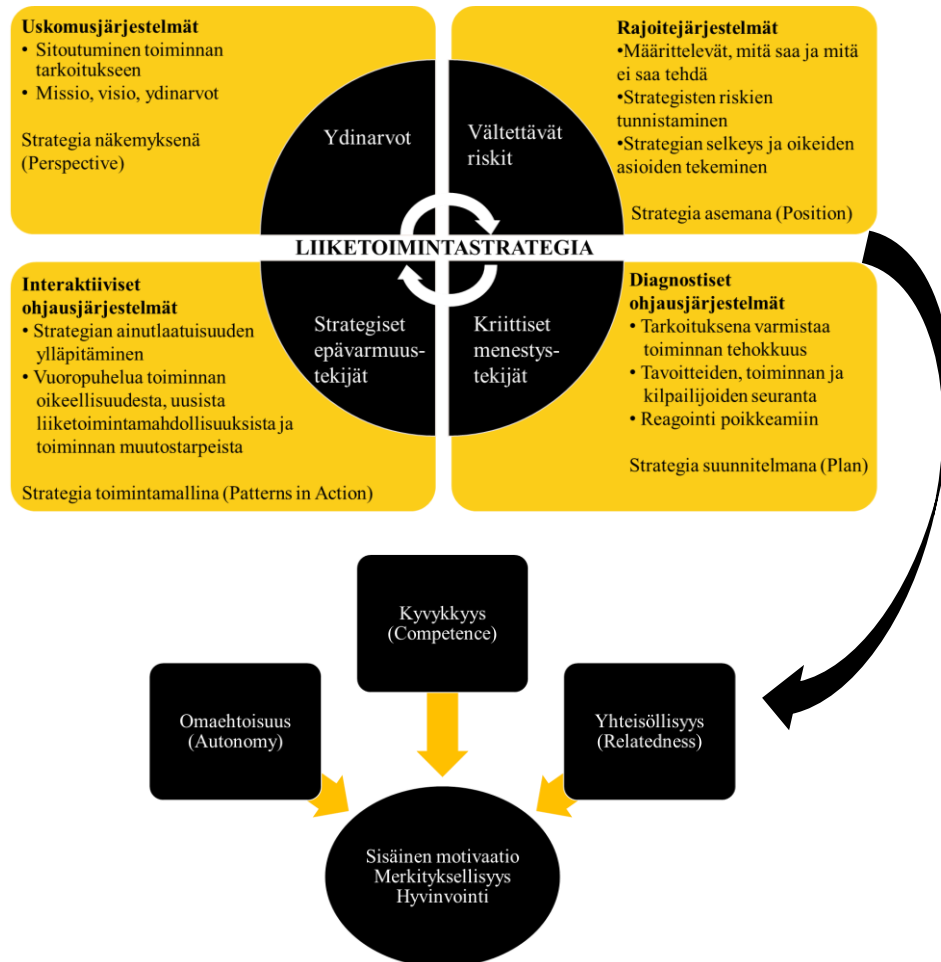
- *Miten esimiehet käyttävät johdon ohjausjärjestelmiä itseohjautuvuuden edistämiseen kohdeorganisaatiossa?*
- *Miten itseohjautuvuutta voidaan tukea tehokkaasti johdon ohjausjärjestelmillä?*

Tutkielma painottui yksilön itseohjautuvuuteen tiimien itseohjautuvuuden jäädessä tutkimuksen ulkopuolelle. Toisena rajauksena oli keskittyminen Simonsin (1995; 2000) Levers of Control (LOC) -malliin muiden johdon ohjausjärjestelmien jäädessä lähes kokonaan huomiotta. Kuitenkin teoriaosuudessa tullaan esittelemään lyhyesti kaksi muuta johdon ohjausjärjestelmää, jotka ovat Merchant ja Van der Steden (2003) sekä Malmi ja Brownin (2008) luomat typologiat. LOC-malli on yksi tunnetuimmista ja viitatuimmista strategiaan ja ohjaukseen liittyvistä viitekehysistä (Kari 2014, 5; Martyn, Sweeney & Curtis 2016, 281), johon kohdistuva kritiikki on vähäistä. Mallia kritisoineet tutkijat ovat kuitenkin pyrkineet jatkokehittämään viitekehystä tai havaitsemiaan heikkouksia, joten LOC-malli on toiminut monien muiden ohjausjärjestelmien pohjana (Kari 2014, 33). Tämän vuoksi myös tämä tutkimus nojaa Simonsin (1995; 2000) viitekehukseen.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Puusa ja Juuti (2011, 52) toteavat, että teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on keskeinen, koska se lisää ymmärrystä tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. Teoreetti-

nen viitekehys toimii aineistonkeruun perustana auttaen tutkijaa pohtimaan aineiston hankinnan kannalta relevantteja kysymyksiä. Lisäksi se toimii tutkimuksen johtopäätösten peilinä tutkijan arvioidessa saamiaan tutkimustuloksia. (Puusa & Juuti 2011, 54.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään kuviossa 1.



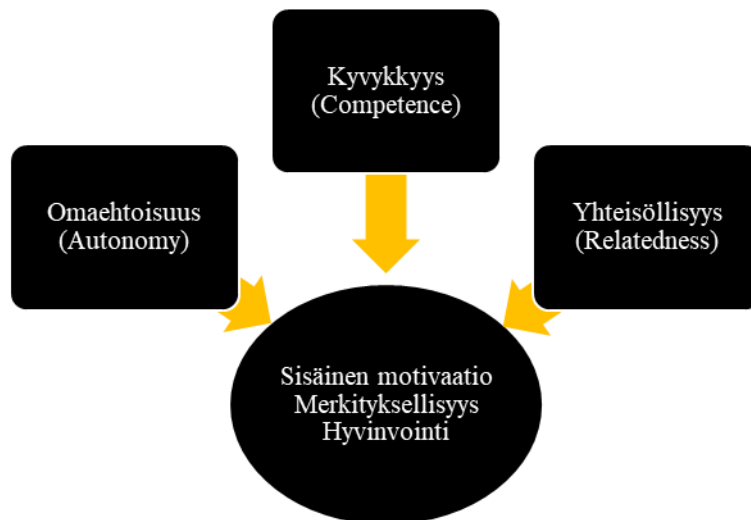
Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettiseen viitekehykseen yhdistettiin kaksi ajatusmallia. Itseohjautuvuuden lähtökohdiana oli Ryanin ja Decin (2000) teoria, jossa kuvataan itseohjautuvuuteen vaikuttavat keskeiset elementit: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Simonsin (1995; 2000) LOC-mallin johdon ohjausjärjestelmistä – uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät – pyrittiin tunnistamaan menetelmiä, joita käyttämällä esimiehet pystyvät tukemaan ja vahvistamaan näitä elementtejä sekä näin ollen edistämään itseohjautuvuutta organisaatiossa. Itseohjautuvuusteoriaa käydään läpi pääluvussa 2 ja LOC-mallia pääluvussa 3.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

Savaspuro (2019, 25) toteaa, että itseohjautuvuuden käsitteelle ei ole akateemisesti verioitua määritelmää eikä edes Kotimaisten kielten keskus Kotus tunne itseohjautuvuusanaa. Hänen mukaansa itseohjautuvuus käsitetään yleisimmin Kostamon (2017, 80) sekä Martelan ja Jarenkon (2017, 12) tavoin yksilön kykyinä toimia oma-aloitteisesti päämäärä tiedostaen ja siihen itsenäisesti pyrkiä ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta, toisin sanoen yksilö on sisäisesti motivoitunut tekemäänsä työhön ja ohjaa omaa toimintaansa tavoitteellisesti. VUCA-ympäristössä, jossa yritykset nykyään toimivat, yksilöiden itseohjautuvuus muodostuu entistä tärkeämmäksi työn mielekkyyden ja organisaation menestymisen kannalta (Sundholm 2000, 26–27).

Itseohjautuvuus rakentuu kolmesta psykologisesta perustarpeesta, joiden tyydyttäminen on välttämätöntä inhimillisen potentiaalin optimoimiseksi. (Ryan & Deci 2000b, 68; Ryan & Deci 2016, 3.) Tunne omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä johtaa sisäisen motivaation lisääntymiseen, toiminnan merkityksellisyyden kokemiseen sekä elinvoimaisuuteen ja hyvinvointiin (kuvio 2). Tämä johtaa todennäköisemmin myös hyviin suorituksiin niin yksityiselämässä kuin työkontekstissakin. (Ryan & Deci 2000b, 69.)



Kuvio 2 Itseohjautuvuuden elementit (mukaillen Martela 2014)

Martela ja Jarenko (2014, 36) kuvaavat sisäisen motivaation johtamista tasapainoiluksi ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Työntekijän kokemus omaehtoisuudesta on säilytettävä, mutta se ei suinkaan tarkoita työntekijän jättämistä omilleen. Jotkut tosin

saattavat kokea esimiehen huomion paapomiseksi ja holhoamiseksi, jolloin tunne autonomiasta vähenee, mutta on myös heitä, jotka saavat suorituksiinsa lisää draivia esimiehen kannustavista sanoista. Johdettavat ovat erilaisia, joten sisäisen motivaation edistäminen edellyttää sekä hyviä sosiaalisia taitoja että tunneälykkyyttä. (Martela ja Jarenko 2014, 36.)

Työkontekstissa ryhmä- tai tiimitason itseohjautuvuudesta käytetään termiä itseorganisoituminen. Siinä ryhmän rakenne ja toimintatavat muotoutuvat tarpeen mukaan ja muokkautuvat jatkuvasti tilanteiden muuttuessa. (Kostamo 2017, 80.) Koska tässä opinnytteessä painopiste on itseohjautuvuudessa ja sen johtamisessa, itseorganisoituminen jätetään vähäiselle huomiolle. Myöhemmin tässä luvussa esitellään joitakin organisatiomalleja, jotka tukevat itseohjautuvaa ja myös itseorganisoituvaa toimintaa. Sitä ennen tarkastellaan ilmiön taustalla vaikuttavaa teoriaa.

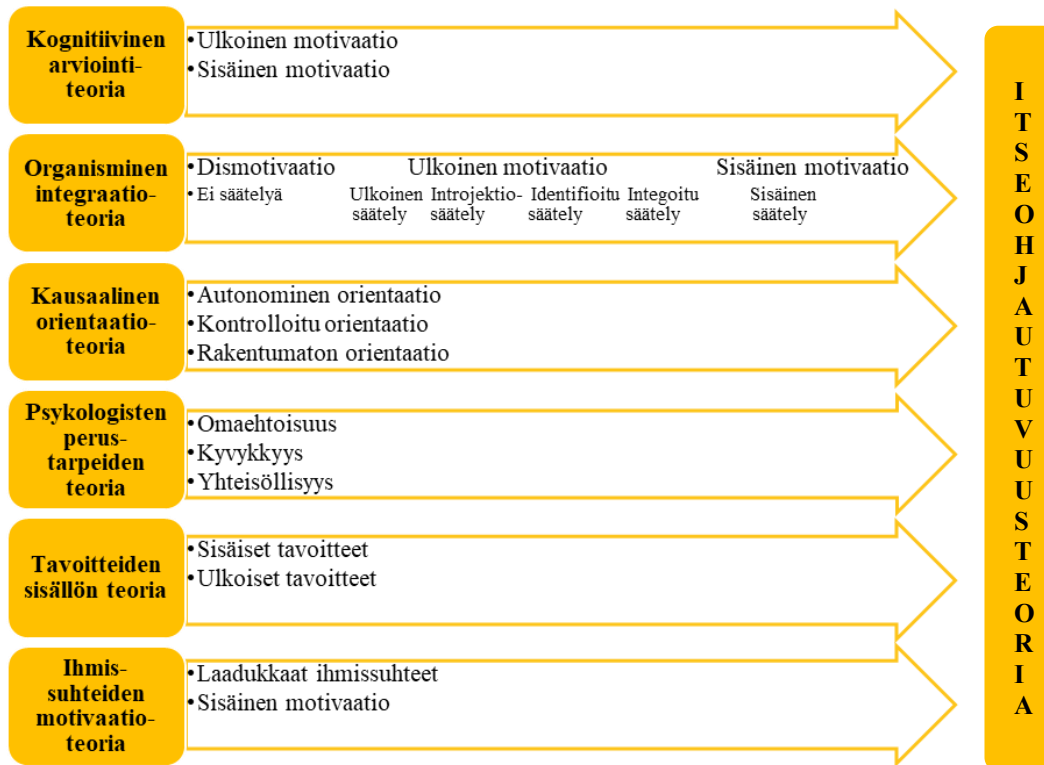
2.1 Itseohjautuvuusteoria

Ryanin ja Decin (2000) kehittämä itseohjautuvuusteoria¹ (*self-determination theory*) linkittää ihmisen motivaation, psykologiset perustarpeet ja hyvinvoinnin yksilön käyttäytymiseen, toiminnan ohjautumiseen sekä persoonan kehittymiseen. Teorian lähtökohtana on oletus, että ihmiset ovat luonnostaan uteliaita, aktiivisia ja motivoituneita. Parhaimmillaan he ovat innostuneita oppimaan uutta, kehittämään itseään, käyttämään uusia taitojaan sekä soveltamaan kykyjään vastuullisesti. (Vasalampi 2017, 54.)

Tutkijoiden mukaan erityisesti sosiaaliset kontekstit ovat kytköksissä ihmisen motivaatioon ja kehittymiseen. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa esiintyvät tekijät, jotka joko tukevat tai estävät ihmisen kukoistamista ja menestymistä, liittyvät psykologisten perustarpeiden – autonomian eli omaehtoisuuden sekä kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – tyydyttymiseen vaikuttaen näin myös motivaation syntymiseen ja hyvinvointiin. Olosuhteiden tukiessa psykologisia perustarpeita sisäinen motivaatio kasvaa, mikä edistää itseohjautuvuutta. (Ryan & Deci 2000b, 68; Ryan & Deci 2016, 3.)

Itseohjautuvuusteorian lähtökohtana on kuusi miniteoriaa, joiden keskeiset piirteet esitellään kuviossa 3. Teorioihin perehdytään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

¹ Teorian nimeksi on viime aikoina vakiintunut tutkijoiden keskuudessa itsemääräämisteoriat (Martela, sähköpostivastaus 31.3.2020). Tässä opinnytteessä käytetään nimeä itseohjautuvuusteoria, joka esiintyy useimmissa aiheeseen liittyvissä lähdeoteoksissa, joihin tässä työssä on viitattu.



Kuvio 3 Itseohjautuvuusteorian kuusi miniteoriaa (mukaillen Ryan & Deci 2016; Kokkonen 2016, 11)

Ensimmäinen eli kognitiivinen arviointiteoria (Cognitive Evaluation Theory, CET, Deci 1975; Deci & Ryan 1980) kuvaa palkkioiden, palautteen ja muiden ulkoisten tekijöiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Toinen miniteoria, organisminen integraatioteoria (Organismic Integration Theory, OIT, Ryan, Connell & Deci, 1985) koskee ulkoisen motivaation kehittymistä integraatioprosessin kautta. Kolmannessa eli kausaalisisessä orientaatioteoriassa (Causality Orientations Theory, COT, Deci & Ryan 1985) tarkastellaan yksilöiden välisiä eroja toiminnan ohjautumisessa ja käyttäytymisen säätelyssä. Neljäs miniteoria, psykologisten perustarpeiden teoria (Basic Psychological Needs Theory, BPNT, Deci & Ryan 2000) muodostaa itseohjautuvuusteorian ytimen. BPNT:n mukaan tietyt psykologiset perustarpeet eli omaehtoisuus (autonomia), kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat universaaleja ja näin ollen kulttuurista riippumatta välttämättömiä ihmisen optimaaliselle toiminnalle ja hyvinvoinnille (Deci & Ryan 2000, 246). Viidennen miniteorian, tavoitteiden sisällön teorian (Goal Contents Theory, GCT, Deci & Ryan 2000) lähtökohtana on ulkoisten ja sisäisten tavoitteiden suhde perustarpeisiin. Kuudes miniteoria, ihmissuhteiden motivaatioteoria (Relationships Motivation Theory, RMT, Deci & Ryan 2014) tarkastelee ihmissuhteiden ja motivaation välistä rakentumista. (Ryan & Deci 2016.)

2.1.1 Kognitiivinen arviointiteoria

Kognitiivinen arviointiteoria kuvaa sosiaalisen kontekstin vaikutusta ihmisen sisäiseen motivaatioon. Lähtökohtana on, että tunne niin kyvykkyydestä kuin autonomiasta on edellytyksenä sisäisen motivaation syntymiseen. Ulkoiset tekijät, kuten konkreettiset palkkiot, määräajat, valvonta ja toiminnan arviointi vähentävät autonomian tunnetta, koska silloin ihminen ei toimi omaehtoisesti vaan ulkoisten syiden ohjaamana. Jos esimerkiksi palkkio nähdään ulkopuolisen tahon yrityksenä saada henkilö tekemään jotain, palkkion toiminnallinen merkitys on kontrolloiva, jolloin sillä on motivaatiota heikentävä vaikutus. Toisaalta, tehtävän suorittamisesta riippumattomien tai yllättäen saatujen palkkioiden ei ole todettu vähentävän sisäistä motivaatiota. (Gagné & Deci, 2005, 332.) Jos palkkio tulkitaan tunnustukseksi hyvin tehdystä työstä, se ylläpitää tai vahvistaa luontaista motivaatiota (Ryan & Deci 2016, 129.)

Tutkimuksissa on myös havaittu, että positiivinen palaute vahvistaa luontaista motivaatiota, sillä se on osoitus arvostuksesta ja luottamuksesta yksilön osaamiseen. Lisäksi tilanteet, jotka edistävät uusien taitojen kehittymistä, lisäävät kyvykkyyden tunnetta ja näin ollen parantavat sisäistä motivaatiota. Mikäli tehtävät ovat liian haastavia osaamiseen nähden, motivaatio sen sijaan vähenee. (Ryan & Deci 2016, 129-130; Amabile 1998, 81.)

2.1.2 Organisminen integraatioteoria

Organisminen integraatioteoria tunnistaa useita erilaisia motivaatiotyyppjejä, jotka vaikuttavat eri tavoin oppimiseen, suoritukseen, henkilökohtaisiin kokemuksiin ja hyvinvointiin (Ryan & Deci 2000b, 72; Sundholm 2000, 19). Kuviossa 4 on luokiteltu nämä motivaatiotyypit sen mukaan, missä määrin motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään ja korreloi siten itseohjautuvuuden kanssa.

Toimintatapa	Ei-itseohjautunut					Itseohjautunut
Motivaatio	Dis- motivaatio	Ulkoinen motivaatio				Sisäinen motivaatio
Säätelytyylit	Ei säätelyä	Ulkoisen säätely	Introjektio- säätely	Identifioitu säätely	Integroitu säätely	Sisäinen säätely
Kausaalisuuden lähde	Rakentumaton	Ulkoinen	Jonkin verran ulkoinen	Jonkin verran sisäinen	Sisäinen	Sisäinen
Relevantti säätelyprosessi	Ei-aikomuksellinen, ei arvostava, kykenemättömyys, kontrollin puute	Mukautuminen, ulkoiset palkkiot ja rangaistukset, kuuliaisuus	Itsekontrolli, sisäisen tai ulkoisen hyväksynnän hakeminen	Henkilökohtainen tärkeys, toiminnan tietoinen arvostaminen	Yhteensopivuus, tavoitteiden synteesi	Mielenkiinto, nautinto, sisäinen tyytyväisyys

Kuvio 4 Itseohjautuvuuden jatkumo, jossa kuvattuna eri motivaatiotyypit, niiden säätelyprosessit ja niihin liittyvät prosessit (Ryan & Deci 2000a, 61; Sundholm 2000, 19)

Äärimmäisenä vasemmalla itseohjautuvuuden jatkumossa oleva dismotivaatio (myös amotivaatio) kuvaa tilannetta, jossa yksilö ei ole lainkaan motivoitunut. Tällöin hän ei toimi ollenkaan tai toimii ilman aikomusta. Dismotivaatio seuraa, mikäli yksilö ei arvosta tehtävää, epäilee kykyänsä suoriutua siitä tai ei koe sen johtavan haluttuun lopputulokseen. Myös kontrollin puute johtaa dismotivaatioon. (Ryan & Deci 2000a, 61; Sundholm 2000, 19.)

Termillä ulkoinen motivaatio tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö toimii jonkin ulkoisen vaatimuksen tai palkkion eikä niinkään tehtävästä itsestään saatavan tyydytyksen vuoksi (Martela ja Jarenko 2015, 25). Martela ja Jarenko (2015, 27) kutsuvat ulkoista motivaatiota vertauskuvallisesti ”keppi ja porkkana” -motivaatioksi. Ulkoisesti motivoitunut ihminen on tällöin passiivinen olento, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa.

Ulkoisesti motivoituneessa toiminnassa nähdään neljä eri astetta. Näistä vähiten itseohjautuvaa on ulkoisesti säädelty toiminta. Sen lähtökohtana on mukautuminen vaatimuksiin jonkin ulkoisen palkkion saavuttamisen vuoksi tai pelättäessä mahdollista rangaistusta. Ulkoisesti säädelty toiminta koetaan vahvasti kontrolloiduksi, minkä vuoksi kausaalisuuden lähde on ulkoinen. Introjektiossa toiminnan säätely on itsekontrollin kautta sisäistettyä, mutta toimintaa ei koeta täysin omaksi. Itseohjautuvuuden sijasta se on pikemminkin puolustusmekanismia, koska käyttäytymistä ohjaa halu välttää häpeän, syyllisyyden tai ahdistuksen tunteita. Toisaalta toiminnalla saattaa olla egoa pönkittävä vaikutus. Koska itsetunto on riippuvainen erilaisista ulkoisista suoritteista tai asioista, kausaalisuuden lähde on enemmän ulkoista kuin sisäistä. Identifioitu toiminnan säätely kuvaa tilannetta, jossa toiminnan tarkoitus tunnustetaan ja hyväksytään, koska sitä pidetään myös henkilökohtaisesti tärkeänä. Tällöin motivaatio kumpuaa osittain yksilöstä itsestään, minkä vuoksi käyttäytyminenkin on itseohjautuvampaa ja sitoutuneempaa kuin edellisissä motivaatiotyypeissä. Autonomisin ulkoisen motivaation muoto on integroidusti säädeltyä. Yksilö on täysin hyväksynyt toiminnan tarkoituksen ja sulauttanut omiin tavoitteisiinsa toiminnan tavoitteet, joiden kokee olevan harmoniassa hänen omien arvojensa ja tarpeiden kanssa. Vaikka integroidusti motivoituneessa toiminnassa on useita sisäisen motivaation piirteitä, on toiminta ulkoisesti motivoitunutta, koska käyttäytymisen lähtökohtana on erillisten tavoitteiden saavuttaminen eikä toiminnasta saatava sisäinen nautinto. (Ryan & Deci 2000a, 61-62; Sundholm 2000, 19-20.)

Sisäinen motivaatio on voimakkain itseohjautuvuuden lähde sekä yksilön toiminnan energisoiva perusta. Toimintaa ohjaa ennen kaikkea oma mielenkiinto sekä suorituksesta syntyvä nautinto, joka tyydyttää autonomiaa, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyviä tarpeita. Sisäisesti motivoituneelle ihmiselle toiminta itsessään on palkitsevaa. (Ryan & Deci 2000a, 63; Sundholm 2000, 16–18.)

Motivaation sisäistämisen prosessi itseohjautuvuuden jatkumolla ei välttämättä etene lineaarisesti, vaan se riippuu aiemmista kokemuksista ja tilannetekijöistä. Yksilön toiminnan lähtökohtana voi alun perin olla ulkoinen säätely, esimerkiksi palkkio, mutta mikäli aktiviteetti havaitaan mielenkiintoiseksi ja innostavaksi, motivaation lähde muuttuu sisäiseksi. Toisaalta, jos yksilö on jo identifioinut toiminnan arvon, mutta menettää sen omistajuuden, hän saattaa siirtyä jatkumolla taaksepäin ulkoiseen säätelytilaan. Kehitystä kohti autonomiaa ja itsesäätelyä tukee tietoisuuden ja kyvykkyyden lisääntyminen, jos toimintaan liittyvät arvot koetaan omiksi. Lisäksi itsesäätelyn on todettu muuttuvan sisäisemmäksi ajan mittaan. (Ryan & Deci 2000a, 63.)

2.1.3 Kausaalinen orientaatioteoria

Kausaalinen orientaatioteoria keskittyy yksilöiden välisiin eroihin niin sanotussa motivaatio-orientaatiossa eli käyttäytymisen säätelyssä ja toiminnan ohjautumisessa. Teoria esittelee kolme motivaatio-orientaatiota: autonomisen, kontrolloidun ja rakentumattoman orientaation. Ihminen ei edusta vain yhtä motivaatiotyyppiä vaan nämä orientaatiot voivat vaihdella eri tilanteissa. Yksilöiden väliset eroavaisuudet näkyvät lähinnä siinä, miten eri tekijät vaikuttavat käyttäytymiseen yleensä. (Ryan & Deci 2016, 216; Sundholm 2000, 24.)

Autonomiseen orientaatioon sisältyy hallinnan tunne. Yksilöllä vahva kokemus valinnanvapaudesta ohjata toimintaansa ja käyttäytymistään sekä suuntautua tehtäviin, jotka on mahdollista rakentaa enemmän omien tavoitteiden pohjalta kuin ulkoisen pakon tai rajoituksen johdosta. Tämä vahvistaa sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuuden tunnetta huolimatta mahdollisista ulkoisista palkkioista. Tällöin ulkoinen palkkio koetaan pikemminkin ansaittuna osoituksena omasta kompetenssista kuin toimintaa ohjaavana tekijänä. Kontrolloidussa orientaatiossa toiminta ja käyttäytyminen perustuvat ulkoisiin kontrollitekijöihin, jotka voivat olla niin yksilön sisäisiä kuin ulkopuolisiakin tekijöitä. Sisäisessä kontrollitekijässä on kyse velvollisuuden, sosiaalisen paineen tai pakon tunteesta, jolloin toimintaa ohjaa jokin ulkoinen kontrollitekijä, kuten esimerkiksi palkkio, status, uhka tai houkutus. Rakentumaton orientaatio puolestaan kuvaa sitä, miten yksilö suhtautuu tavoitteen saavuttamiseen liittyviin esteisiin. Tunne kykenemättömyydestä tai taitamattomuudesta liian vaativan tehtävän edessä aiheuttaa passiivisuutta, aloitekyvyttömyyttä, syyllisyyttä ja jopa ahdistusta, jonka seurauksena yksilö voi kokea depressiivisiä tunteita ja suurta vaikeutta uusien tilanteita kohtaan. Rakentumaton orientaatio voi näkyä myös tarkkana sääntöjen noudattamisena – ei niinkään tottelevaisuuden takia vaan tekemiseen vaadittavan aloitekyvyn tai aikomuksellisuuden puuttumisesta. (Ryan & Deci 2016, 217–218; Sundholm 2000, 24–25.)

2.1.4 Psykologisten perustarpeiden teoria

Psykologiset perustarpeet – omaehtoisuus eli autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – ovat neljännen miniteorian keskiössä². Autonomian tunteessa korostuu ihmisen tarve hallita itse omaa käyttäytymistään ja omia toimenpiteitään. Se ilmenee omaehtoisena, vapaavalintaisena ja itseohjautuvana toimintana. Autonomiia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Fenomenologinen käsitys liittyy ihmisen itsensä tuntemukseen siitä, missä määrin hän kokee toimivansa omaehtoisesti sen sijaan, että toimintaa säätelisi tai vaatisi joku ulkopuolinen taho. Tunne omaehtoisuudesta ja itsenäisyydestä johtaa sitoutuneisuuteen ja omistautuneisuuteen tehtävää kohtaan. Funktionaalista näkökulmasta tarkasteltuna ihminen on valmis panostamaan tehtävään enemmän voimavarojaan, huomiotaan ja osaamistaan, jos hänellä on mahdollisuus toimia autonomisesti. (Ryan & Deci 2016, 11, 97–98; Amabile 1998, 82.) Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 194) toteavat, että pieniin yksityiskohtiin puuttuva ”mikromanagerointi” latistaa autonomiaa kaipaavan työntekijän motivaation. Esimies voi vahvistaa autonomian tunnetta ainoastaan osoittamalla luottamusta ja aitoa kiinnostusta työntekijästä sekä huolehtimalla työnteon edellytyksistä.

Kyvykkyys viittaa osaamisen ja hallinnan tunteeseen sekä aikaansaamiseen ihmiselle tärkeissä elämäntilanteissa. Siihen kuuluu luontainen taipumus tutkia ja halu oppia lisää itselle merkityksellisistä asioista. Kyvykkyys ei ole tärkeää ainoastaan toiminnallisesti vaan myös ihmiselle itselleen. Kokemus omasta kyvykkyyydestä energisoi ja lisää tyytyväisyyttä sekä vahvistaa omaa minäkuvaa, kun taas päinvastainen tunne lamaannuttaa ja vaikeuttaa tehtävään ryhtymistä. Kokeakseen kyvykkyyttä, joka on yksi sisäisen motivaation lähteistä, ihmisen tulee tuntea omistajuutta suorittamaansa tehtävää kohtaan. Näin ollen toimenpiteiden tulee kummuta hänen omasta aloitteestaan ja vapaaehtoisuudestaan. (Ryan & Deci 2016, 11, 95–96.) Palaute, niin kannustava kuin korjaavakin, on oleellista. Kyvykkyuden kokemuksen kannalta on keskeistä, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi. Mikäli hän ei saa ansaitsemaansa kunniaa tehdystä työstä, saattaa se heikentää motivaatiota ja sitoutumista. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä ymmärtää tilanteet, jolloin tunnustus on tuotava ilmi. (Aaltonen ym. 2020, 195–196.)

² Psykologisten perustarpeiden teorian neljänneksi perustarpeeksi on esitetty hyvántahtoisuutta (*benevolence*) (Martela 2015, 68–70; Martela & Ryan 2016). Tämän tutkimuslinjan käsittely jää kuitenkin opinnäytteen ulkopuolelle.

Yhteisöllisyys liittyy ihmisen tarpeeseen tuntea kuuluvansa johonkin sosiaaliseen ryhmään tai yhteisöön. Tämä johtuu paitsi tarpeesta saada tarvittaessa apua selviytyäkseen, myös tarpeesta kokea yhteenkuuluvuutta ja olla arvostettu sekä hyväksytyt muiden silmissä. Tunne siitä, että välitetään, on tärkeää. Yhteisöllisyyden tarve saa ihmiset ottamaan muiden mielipiteitä huomioon ja käyttäytymään odotusten mukaisella tavalla. (Ryan & Deci 2016, 95–96.) Yhteenkuuluvuuden tunne, jaettu arvomaailma ja empatia lisäävät merkittävästi luottamusta, yhteistyöhalua ja ongelmanratkaisukykyä (Sinek 2014, 20).

2.1.5 Tavoitteiden sisällön teoria

Tavoitteiden sisällön teoria tarkastelee sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden eroavaisuuksia ja niiden vaikutuksia motivaatioon ja hyvinvointiin. Sisäiset tavoitteet liittyvät tekijöihin, joita luontaisesti arvostetaan, kuten läheiset suhteet, henkilökohtainen kasvu ja vaikutusmahdollisuudet omassa yhteisössä. Ulkoisia tavoitteita ovat sen sijaan ne, jotka keskittyvät instrumentaalisiin tuloksiin, kuten rahaan, maineeseen, muodolliseen asemaan tai fyysisiin ominaisuuksiin. Tavoitteiden sisällön teorian mukaan keskittyminen ulkoisiin pyrkimyksiin johtaa alhaisempaan hyvinvointiin, sillä ulkopuoliset tekijät ohjaavat ja kontrolloivat toimintaa. Sen sijaan sisäisten tavoitteiden toteuttaminen tyydyttää psykologisia perustarpeita, mikä vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin ja motivaatioon. Tutkijat ovat myös havainneet, että tavoitteiden kummutessa ihmisestä itsestään niihin pyritään pitkäjänteisemmin ja määrätietoisemmin. Kokemus omaehtoisuudesta ja tavoitteiden merkityksellisyydestä korreloi niin käyttäytymisen kuin hyvinvoinninkin kanssa. (Ryan & Deci 2016, 272–276.)

2.1.6 Ihmissuhteiden motivaatioteoria

Ihmissuhteiden motivaatioteoria esittää, että yhteisöllisyyteen liittyvä psykologinen perustarve tukee ihmisen luontaista motivaatiota pyrkiä korkealaatuisiin henkilökohtaisiin suhteisiin läheisten ihmisten kanssa. Toteutuessaan tämä edistää henkistä kasvua, eheyttä ja hyvinvointia, mutta tarpeen jäädessä tyydyttymättä seuraa turhautuneisuutta ja hyvinvoinnin heikentymistä. Korkealaatuisten suhteiden syntyminen edellyttää paitsi läheistä ja kestävästä sosiaalista yhteyttä vastapuoleen, ennen kaikkea autonomista motivaatiota.

Kun yksilöillä on aito halu luoda läheinen ja vuorovaikutteinen suhde, jossa molemmat tulevat hyväksytyiksi omana itsenään, he ovat myös halukkaita ymmärtämään vastapuolen näkemyksiä sekä arvostamaan tämän kiinnostuksen kohteita ja päämääriä. Kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen täyttyminen läheisissä ihmissuhteissa lisää puolin ja toisin luottamusta, aitoa kiinnittymistä toisiinsa sekä hyvinvointia kohonneen itsetunnon ja elinvoiman kautta. (Ryan & Deci 2016, 293–305.)

Autonomia ja omaehtoisuuden molemminpuolinen tukeminen edistävät korkealaatuisten ihmissuhteiden syntymistä. Tällaisessa suhteessa voi olla mukana aitona itsenään tarvitsematta pelätä negatiivistenkaan tuntemusten tai ajatusten esittämistä. Silloin on myös helpompi selvitä vaikeista tilanteista. Autonomian ja läheisyyden tarpeet eivät siten ole vastakkaisia vaan ne täydentävät toisiaan. Kuitenkin, jos ihmissuhteet ovat ehdollisia, esimerkiksi henkilökohtaisen hyödyn hakemista vastapuolen kautta tai kustannuksella, ne eivät edistä läheisyyden tunnetta kummallakaan osapuolella, olkoon nämä suhteet kuinka positiivisia tahansa. Päinvastoin, suhteet, joita ylläpidetään lähinnä instrumentaalisen arvon takia, nakertavat luottamusta ja hyvinvointia. (Ryan & Deci 2016, 306–316.)

2.2 Itseohjautuvuutta korostavia organisaatiomalleja

"Työelämä on ihan absurdia. On ihmeellistä, että emme kyseenalaista sitä, että saamme ajaa autoa, lisääntyä ja ottaa asuntolainan, mutta työelämässä ei saa päättää, monelta tullaan töihin ja miten siellä pitää olla. Se on ihan älytön ajatusmaailma, että 7,5 tuntia päivässä ja nyt vielä 5 minuuttia siihen päälle tuhlaamme aikaamme alistuen asemaan, jossa mietitään, saanko tehdä nyt allekirjoituksen tähän sähköpostiin."

– Pesonen (Duunitori 2017) –

Pesonen (2017) kyseenalaistaa vanhoja johtamismalleja ja raskaita hierarkiarakenteita sekä peräänkuuluttaa työelämää, joka on merkityksellistä ja jossa on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Vanhentuneista käytännöistä tulee luopua ja tilalle on luotava uusia, ketteriä rakenteita (Paju 2017, 47).

Organisatorisen ketteryyden saavuttaminen haastaa useimpien organisaatioiden perinteiset työskentelytavat sekä johtamiskäytännöt (Laloux 2014; Calnan & Rozen 2019, 191). Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti joitakin itseohjautuvuutta korostavia organisaatiomalleja, vaikkakin tämän opinnäytetyön yhtenä keskeisenä rajauksena onkin yksilön itseohjautuvuus. Mallien kautta pyritään hahmottamaan ketterää organisaatorakennetta

sekä itseohjautuvan henkilöstön johtamista. Tarkastelun kohteena ovat Teal-, Agile- ja Holakratia-organisaatioihin liittyvät ajatusmallit.

2.2.1 Teal

Teal-käsitteen lanseerannut Laloux (2014) toteaa, että organisaatiot ovat käyneet läpi useita erilaisia kehitysvaiheita toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Hän on luokitellut nämä kehitysvaiheet viiteen tasoon, joita hän kuvaa eri värein. Ylintä tasoa symboloi sinivihreä väri – englanniksi teal, joka on myös antanut nimen Teal-organisaatiomallille. Yksi tunnetuimmista Teal-esimerkeistä on hollantilainen, vuonna 2007 perustettu Buurtzorg, josta on tullut Alankomaiden suurin hoiva-alan yritys. (Laloux 2014, 55–57). Suomalaisista yrityksistä esimerkiksi ohjelmistotalo Vincit noudattaa Teal-filosofiaa (Ylen 2018).

Teal-organisaatiota voidaan luonnehtia eläväksi organismiksi tai systeemiksi, joka sopeutuu evolutiivisesti toimintaympäristön muutoksiin säilyen täten elinvoimaisena ja menestyksekkäänä. Teal-malliin liittyy kolme keskeistä tekijää: itseohjautuvuus, ihmisen kokonaisvaltainen huomioiminen ja evolutiivinen tarkoitus. (Laloux 2014, 56.)

Itseohjautuvuus näkyy kaikessa toiminnassa koko organisaation tasolla. Organisaatiorakenne on matala, sillä perinteisestä käskyvaltaan ja hierarkiaan perustuvasta esimieskerroksesta on luovuttu. Toiminta perustuu itseorganisoituneisiin autonomisiin tiimeihin, jotka tarvittaessa saavat tukea valmentajilta, joilla ei ole esimiesvaltuuksia. Valta ja vastuu jaettu on tiimeille, jotka voivat päättää työhönsä liittyvistä merkittävistäkin asioista organisaation edun mukaisesti. Roolit eivät ole kiveenhakattuja, vaan niitä voidaan muokata ja vaihtaa tarpeen mukaan. Vaihtelevien työnkuvien johdosta titteleitä ei ole. Tiedonkulku on avointa ja läpinäkyvää, ja pelisäännöt ja konfliktinratkaisumallit on määriteltä koko yhteisön voimin, joten niihin on myös sitouduttava. Peruspalkan asettaminen tapahtuu vertaisarvioinnin perusteella. Henkilökohtaisia bonuksia ei makseta; sen sijaan jokaisella on mahdollisuus saada yhtäläinen osa voitto-osuudesta. (Laloux 2014, 140–141.)

Kokonaisvaltaisuuden ideana on hyväksyä jokainen omana itsenään, ilman rooleja ja aseman tuomaa statusta. Arvot ohjaavat toimintaa ja niitä puntaroidaan säännöllisesti. Yhteiset tarinat rakentavat organisaatiokulttuuria. Kokonaisvaltaisessa maailmankatsomuksessa ymmärretään, että merkityksellisyys ei synny pelkästään työstä vaan myös ta-

sapainoisesta vapaa-ajasta. Konflikteja ei lakaista maton alle vaan kaikilla on vastuu niiden ratkaisemisesta. Kokouksissa ja yhteisissä palavereissa varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Rekrytointitilanteessa mahdolliset tulevat kollegat osallistuvat hakijan haastatteluun, jotta varmistetaan uuden tulijan yhteensopivuus tiimiin. Jokainen kantaa vastuun oppimisestaan ja varsinkin organisaatiokulttuurin rakentamista omalta osaltaan. (Laloux 2014, 190–191.)

Evolutiivinen tarkoitus kuvaa Teal-organisaation tavoitetta palvella jotain itseään suurempaa päämäärää, joka kehittyy koko ajan toimintaympäristön muuttuessa ja uusien ihmisten tullessa organisaatioon. Strategia kehkeytyy itseohjautuvien työntekijöiden kollektiivisen viisauden tuloksena. Toiminnan itsetarkoituksena ole voiton tekeminen, vaan voitto tulee luonnostaan oikeita asioita tekemällä. Kasvu ja markkinaosuuden kehitys eivät ole itseisarvo; niillä on merkitystä vain silloin, kun ne edesauttavat suuremman tarkoituksen toteutumista. Tämän vuoksi ei ole tarpeen laatia yksityiskohtaisia budjetteja tai tavoitteita. Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus saa myös organisaation ulkopuoliset toimijat tekemään ehdotuksia, joilla päämäärä saavutetaan paremmin. (Laloux 2014, 223–224.)

2.2.2 Holakratia

Termi holakratia on johdettu Koestlerin (1967) määrittelemästä käsitteestä holon, jonka kreikkalainen kantasana holos (engl. whole) tarkoittaa kokonaista tai eheyttä. Holonit ovat fraktaalaisia, autonomisia kokonaisuuksia, joilla on oma identiteettinsä ja jotka ovat myös osa suurempaa järjestelmää, holarkiaa. (Robertson 2007, 10.)

Holakratia (engl. holacracy) on Robertsonin (2007) kehittämä kaupallinen toimintamalli, jossa keinotekoiset hierarkiat esimiestasoinen on korvattu itseorganisoituneilla tiimeillä, piireillä. Valta on hajautettu autonomisille piireille, joilla on omat tavoitteensa ja päämääränsä sekä valtuudet määritellä itsenäisesti piirin tehtäväroolit sekä vastuuvuoroit. Piirit, jotka muokkautuvat tehtävien mukaan, eivät ole irrallisia yksiköitä, vaan ne ovat kytköksissä toisiinsa. Tämä mahdollistaa nopean tiedonkulun piirien välillä. Niin ikään tehtäväroolit eivät ole kiinteitä, vaan yhdellä työntekijällä voi olla useampia rooleja, joita voi vaihtaa piirin sisällä ja kesken. Roolien tarkoitus ja tehtäviin liittyvät valta- ja vastuualueet ovat jokaisen tiedossa, ja jokaisen kompetenssi on käytössä päätöksenteon tueksi. Päätökset eivät perustu konsensukseen vaan parhaaseen sen hetkiseen käsitykseen.

Optimaaliseen vaihtoehtoon ei edes pyritä, vaan paras ratkaisu kehkeytyy ajan mittaan kokemuksen kautta. (Robertson 2007, 7, 14.)

Holokratian keskeisiin käytäntöihin kuuluvat piiriläisten säännölliset palaverit eri teemoin. Hallinnollisissa kokouksissa määritellään työskentelytapoja ja kulloinkin tarvittavia rooleja. Operatiivisten kokousten tavoitteena on edistää päämäärän saavuttamista, sillä niissä käsitellään päivittäisen liiketoiminnan tehokasta suunnittelua ja toteuttamista. Strategisista kysymyksistä piiri kokoontuu keskustelemaan tarpeen mukaan. (Robertson 2007, 7, 24.)

Eräs käytetyin esimerkki holakratiaorganisaatiosta on yhdysvaltalainen verkkokenkäkauppa Zappos, joka nykyään on osa Amazon-konsernia. Säilyttääkseen ketteryytensä myös nopean kasvun aikana organisaatiossa päätettiin siirtyä Teal-oppeihin perustuvaan holakratiaan vuonna 2015. Kun toimintamallin muutos oli julkistettu sähköpostitse, samassa yhteydessä oli tarjottu mahdollisuutta irtisanomispakettiin, mikäli itseohjautuvuus ei sopinut omaan ajatusmaailmaan. Valtaosa työntekijöistä hyväksyi uuden toimintamallin, mutta 18 prosenttia työntekijöistä tarttui irtisanomispakettiin. (Bernstein, Bunch, Canner & Lee 2016, 40; O'Rourke 2019, 408.) Muutoksen yhteydessä vanhasta hierarkiasta luovuttiin ja samalla kaikkien esimiesten työnkuvat ihmisten johtajina päättyivät. Esimiesten oli löydettävä uudet roolit yrityksessä. (Hodge 2015, 30.) 1.500 työntekijästä muodostettiin piirejä, joita oli noin viisisataa. Yhdellä työntekijällä saattoi olla monia eri rooleja, joten hän myös kuului useampaan piiriin. Eräässä haastattelussa yrityksen pääjohtaja Hsieh (2017) totesi, että organisaatiokaavio muuttui todennäköisesti 50 kertaa päivässä, mutta verkossa olevasta reaaliaikaisesta kaaviosta jokainen työntekijä saattoi nähdä avoimesti, mitkä olivat jokaisen työntekijän päämäärät ja vastuut. (De Smet & Gagnon 2017.) Siirtyminen itseohjautuvaan organisaatorakenteeseen ei toteutunut ongelmitta. Wardin (2017) mukaan holakratiamallin sujuvampaa jalkauttamista olisi edistänyt kaksi asiaa. Ensinnäkin, työntekijät olisi pitänyt valmentaa uuden toimintamallin mukaisiin vaatimuksiin eikä pelkästään olettaa, että he ovat valmiita siirtymään itseohjautuvaan toimintatapaan. Toiseksi holakratiamalli olisi pitänyt esitellä työntekijöille vaiheittain. Koska tietoa annettiin liian nopeasti ja liian paljon, työntekijät eivät pystyneet käsittelemään sitä. Groth (2020) toteaa, että Zappos on vähitellen luopunut puhtaasta holakratiasta ja palauttanut osittain takaisin esimieskäytäntöjään. Syynä tähän on se, että itseohjautuvat piirit keskittyivät toimimaan liian yritysmäisesti ja kapeakatseisesti unoh-
taen tärkeimmän – asiakkaan.

2.2.3 Agile

Ketterien (*agile*), itseohjautuvien organisaatioiden pioneerit löytyvät informaatioteknologia-alalta, josta se on hyvien kokemusten kautta levinnyt myös monille muille toimialoille (Denning 2016, 3; Birkinshaw 2018, 39). Ala-Mutka (2019) toteaa, että vuonna 2001 kehitetyn ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen, *Agile Manifeston*, ajatukset ovat käytökelpoisia, kun luodaan ketterää organisaatiokulttuuria. Julistuksen mukaan tulee arvostaa ”yksilöitä ja vuorovaikusta enemmän kuin prosesseja ja työkaluja, toimivaa sovellusta enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota, asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja ja muutokseen reagoimista enemmän kuin suunnitelmien noudattamista” (Ketterän ohjelmistokehityksen julistus 2001).

Aghinan ym. (2017) mukaan ketterässä organisaatiossa on viisi peruspilaria: strategia, rakenne, prosessit, ihmiset ja teknologia. Strategia pitää sisällään jaetun vision ja mission, toimintaympäristön muutosten havaitsemisen ja niihin reagoimisen, joustavan resurssin allokoinnin sekä strategisen toimintaohjeistuksen. Rakenteen tulee olla selkeä ja matalahierarkkinen. Niin ikään vastuiden ja roolien on oltava selkeät. Toiminnan päämäärän tulee määrittää itseorganisoituvat tiimirakenteet, joissa korostuvat aktiivinen kumppanuus ja yhteistyö. Prosesseissa tulee korostua ketterät toimintatavat ja kokeilukulttuuri. Tiedonkulun on oltava läpinäkyvää, mikä mahdollistaa nopean ja toimintasuuntautuneen päätöksenteon. On myös ymmärrettävä, että kokeilukulttuuri ja jatkuva oppiminen niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin ovat edellytys liiketoimintaprosessien kehittämiseksi ja organisatorisen suorituskyvyn parantamiseksi. Ihmisten kokemusta yhteisöllisyydestä tulee tukea jaetulla ja palvelevalla johtajuudella. Lisäksi itseohjautuvuutta on vahvistettava joustavilla rooleilla ja kannustamalla yrittäjämäiseen toimintaan. Nykyaikaisen teknologian ja tarvepohjaisten työkalujen on tuettava toiminnan ketteryyttä. (Aghina ym. 2017.)

Yhtenä esimerkkinä ketterästä organisaatiosta on musiikkiteollisuudessa toimiva Spotify, jonka organisaatiomalli koostuu tiimeistä (*squads*), heimoista (*tribes*), osastoista (*chapters*) ja killoista (*guilds*). Itseohjautuvat tiimit, joissa jokaisessa on monipuolista osaamista, muodostavat toiminnan perustan. Jokaisella tiimillä on oma tarkoituksensa ja päämääränsä sekä täysi vapaus päättää toimintalinjoistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimivetäjiä ei ole, mutta jokaisella tiimillä on niin kutsuttu product owner, jonka vastuulla on huolehtia lopputuotoksesta eli siitä, että annetut tehtävät tulevat suoritetuiksi. Jokaisella tiimillä on käytössään myös valmentaja, agile coach, joka tarvittaessa auttaa

muun muassa osaamisen kehittämisessä. (Kniberg & Ivarsson 2012, 2–4.) Heimot ovat tiimeistä koostuvia suurempia yksiköitä, joissa jokaisessa on oma osaamisalueensa ja vetäjänsä. Heimojohtajien tehtävänä on koota mahdollisimman toimivat tiimit parhaan lopputuloksen varmistamiseksi. Heimon jäsenten lukumäärä on säädetty maksimissaan noin sataan henkilöön, mikä vielä mahdollistaa sosiaalisten suhteiden toimimisen. (Kniberg & Ivarsson 2012, 5.) Osastot toimivat yli tiimirajojen ja niihin kuuluu pieni määrä ihmisiä, jotka työskentelevät samalla osaamisalueella yhteisessä heimossa. Jokainen osasto koontuu säännöllisesti keskustelemaan erityisalallaan vaikuttavista tekijöistä ja haasteista. Killat puolestaan koostuvat henkilöistä, jotka haluavat jakaa osaamistaan, parhaita käytäntöjään ja vinkkejään hyviksi havaitsemistaan työkaluista ja -menetelmistä. (Kniberg & Ivarsson 2012, 9–10.)

Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan ketterän organisaatiokulttuurin luomista finanssialalla. Toinen esimerkkiorganisaatioista toimii monikansallisesti, toinen edustaa suomalaista pankkiryhmiä.

2.3 Itseohjautuvuus ja ketterät organisaatiot rahoitus- ja pankkialalla

2.3.1 ING Netherlands

”Vahva kuin norsu, nopea kuin vinttikoiira.” Näin kuvasi hollantilaisen ING-pankin pääjohtaja Nick Jue onnistuneen muutosprosessin läpikäynyttä pankkiaaan Danoesastron haastattelussa 17.7.2017. Muutostarpeen taustalla oli ollut finanssialalla operoivien teknologiayhtiöiden – fintech-yhtiöiden – sekä muiden uusien toimijoiden disruptiivinen vaikutus koko toimialaan. Nämä kilpailijat olivat nopeita ja joustavia, joten kilpailuun vastaaminen vaati uudenlaista ajattelua perinteisellä toimialalla. ING Netherlands olikin ensimmäisiä pankkeja, joissa ryhdyttiin muuttamaan toimintakulttuuria ja työskentelytapoja ketterään suuntaan. (Danoesastro 2017.)

Muutoksen keskeisiä menestystekijöitä oli useita. Yhtenä tärkeimmistä avainasioista oli innostava visio, joka inspiroi työntekijöitä ja auttoi ymmärtämään muutoksen välttämättömyyttä. Visiota kuvatessaan Jue käytti analogiana norsua juoksemassa kilpaa vinttikoirien kanssa. Hänen mukaansa perinteiset pankit olivat kuin norsuja, suuria ja voimakkaita, mutta hidashiikkeisiä, joita vinttikoiramaisen nopeat ja ketterät fintech-yhtiöt sekä muut uudet kilpailijat jahtasivat päivittäin. Päämääränä oli opettaa norsu juoksemaan

kilpaa; toisin sanoen rakentaa organisaatio, jolla oli norsun voimat, mutta myös vinttikoiran nopeus ja ketteryys (Danoesastro 2017.)

Toisena avaintekijänä Jue näki tosiasioihin pohjautuvan voimakkaan muutostarpeen. Strategisten päätösten tueksi luotiin useita taloudellisia skenaarioita eri tulevaisuuskuvista, jotka yksiselitteisesti perustelivat valintoja. Kolmantena avaintekijänä oli vahva joukkue, joka antoi visiolle täyden tuen ja toimi sen mukaisesti. (Danoesastro 2017.)

Juen mukaan menneisyyteen tarttuminen ei olisi tehnyt organisaatiosta tulevaisuudenkestävää. Uudessa toimintamallissa poistettiin yhteistyötä haittaavia esteitä, jotta tiimit ja yksilöt kykenivät työskentelemään tehokkaammin yhdessä. (Danoesastro 2017.) Esimerkiksi liiketoiminnan siilot, 25–30 erikoistunutta yksikköä, purettiin ja muodostettiin toimintojen rajat ylittäviä monipuolisia asiantuntijatiimejä (Calnan & Rozen 2019, 197). Toiseksi, valta- ja vastuukysymykset määriteltiin uudelleen lisäämällä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemiseen ja toimintatapoihin. Voidessaan itsenäisesti päättää asioista työntekijät kokivat itsensä voimaantuneiksi ja intohimo työtä kohtaan kasvoi. Kaiken kivijalkana oli uuden organisaatiokulttuurin juurruttaminen, joka implementoitiin jokaiseen organisaation yksityiskohtaan. (Danoesastro 2017.)

Calnan ja Rozen (2019, 202) toteavat, että ING:n kulttuurinmuutos perinteisestä instituutiosta ketteräksi organisaatioksi näyttää tuottaneen merkittäväällä tavalla lisäarvoa sidosryhmilleen – yritykselle, yhteisölle, henkilöstölle ja asiakkaille. Vuosien 2012–2018 aikana ING-pankin tehokkuus, henkilöstön sitoutuminen ja imago parantuivat jatkuvasti. Lisäksi työnantajamielikuva on houkuttellut parhaita asiantuntijoita, ja ING:stä on tullut Alankomaissa yksi halutuimmista työpaikoista Facebookin, Applen, Netflixin ja Googlen rinnalle. Asiakastyytyväisyyttä ja suositteluhalukkuutta mitaavalla NPS-indeksillä (*Net Promotion Score*) tarkasteltuna ING on toistuvasti saavuttanut ensimmäisen sijan vertailuryhmässään. Myös ING:tä pääasiallisena pankkina pitävien asiakkaiden määrä on kasvanut 60 prosenttia. (Calnan ja Rozen 2019, 202–203.)

ING:n tuottavuus on noussut toiminnan tehostamisen seurauksena. Kokoaikaisten työsuhteiden määrä on vähentynyt 30 prosenttia muutosten koskiessa koko organisaatiota ylintä johtoa myöten. Tietyissä toiminnoissa muutokset koskivat jopa 70 prosenttia esimiehistä. Johtoportaan madaltaminen ikään kuin legitimoit kulttuurinmuutoksen ja vakuutti myös työntekijät sen tarpeellisuudesta. (Calnan ja Rozen 2019, 203–204.)

2.3.2 Osuuspankkiryhmä

Suomalaisessa pankkimaailmassa osuuspankkiryhmä lienee pisimmällä itseohjautuvuuden suhteen. Savaspuro ja Oksanen (2019) haastattelivat 21.5.2019 itseohjautuvuuden johtamisesta osuuspankkiryhmän pääjohtaja Ritakalliota, joka keväällä 2018 toimeen siirtyessään oli lähestynyt organisaation kaikkia työntekijöitä ja tiedustellut heidän käsitänsä muun muassa osuuspankkiryhmän ongelmakohdista. Suurimpina tekijöinä oli noussut esiin byrokraattinen organisaatio ja siitä johtuva hidas päätöksentekoprosessi sekä siilomainen organisaatio. Tämä oli ollut lähtölaukauksena strategiamuutokseen kohti ketterämpää toimintamallia, jossa itseohjautuvuus on yksi keskeinen elementti. Tämän vuoksi myös johtamiselta vaaditaan uusia asioita; Ritakallion sanoin käskyttämisen ja mikromanageerauksen aika on ohi. Esimiehet eivät suinkaan tule tarpeettomiksi, vaan heidän roolinsa tulee muuttumaan entistä enemmän kohti valmentavaa johtamista. Tulevaisuuden esimiestyöltä odotetaan suunnan näyttämistä, alaisten onnistumisen ja menestymisen mahdollistamista, uuden oppimiseen kannustamista ja tuloksien varmistamista – ei käyttäyskulttuurilla, vaan varmistuen siitä, että ollaan oikealla uralla kohti tavoitteita. Itseohjautuvuus vaatii myös työntekijöiltä vastuunottoa tehtävistään; enää ei päätöksiä voi delegoida ylöspäin varmuuden vuoksi. Esimiehen tulee ratkaista vain ne asiat, jotka hänen aidosti kuuluu ratkaista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tuen epäämistä alaiselta, jos tukeen on tarvetta. (Savaspuro & Oksanen 2019.)

Haastattelussa Ritakallio toteaa, että muutoksen onnistuminen edellyttää koko organisaation sitoutumista asiaan. Olennaista on, että jokainen tietää strategiset tavoitteet; miksi asia on tärkeä. Lisäksi roolituksen tulee olla selkeästi viestitty, myös sen, kuka asioista viime kädessä päättää. Organisaatiossa tulee käydä avointa keskustelua periaatteista, pelisäännöistä, ongelmatilanteiden ratkaisusta ja myös niistä seremoniallisista toimenpiteistä, joilla juhlitaan onnistumisia. Edellä mainittujen asioiden juurruttaminen koko organisaatioon on tärkeää. Käytännön tasolla juurruttamista on tehty päivittäisissä aamunavauksissa, joissa myös keskustellaan operatiivisista tehtävistä, jotta havaitaan, toimitaanko tavoiteltavalla tavalla. Ritakallio korostaa palautteen välttämättömyyttä itseohjautuvassa organisaatiossa. Mikäli haluaa olla huomenna parempi kuin eilen, toiminnasta on saatava palautetta. Tätä kautta voidaan parantaa myös kilpailukykyä. (Savaspuro & Oksanen 2019.)

Ritakallio kertoo olevansa hämmästynyt ketterän organisaatiokulttuurin muutosvauhdista. Alun perin muutos oli suunniteltu tehtävän pikkuhiljaa asteittain, mutta positiivisten kokemustensa johdosta henkilöstö toivoi nopeampaa aikataulua. Viiden kuukauden jälkeen muutosprosessista alkamisesta voitiin nähdä, että toiminta oli tehostunut ja tuottavuus kasvanut. Myös kokemus työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä oli lisääntynyt, mikä tukee yhtä osuuspankkiryhmän strategista osa-aluetta, erinomaista työntekijäkokemusta. Ritakallion mukaan tämä johtaa myös erinomaiseen asiakaskokemukseen, joka on tärkein menestymisen kulmakivistä. (Savaspuro & Oksanen 2019.)

Loppukesästä 2019 osuuspankkiryhmä ilmoitti aloittavansa yhteistoimintaneuvottelut toimintatapojen muutoksista johtuen. Uusi työskentelymalli tuo muutoksia organisaatioon ja työtehtäviin. Uudessa mallissa hierarkiatasojen määrää vähennetään, minkä seurauksena keskijohdossa työskentelevien henkilöiden määrää supistetaan. (Pantzar & Salokorpi 2019.)

3 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIÄ

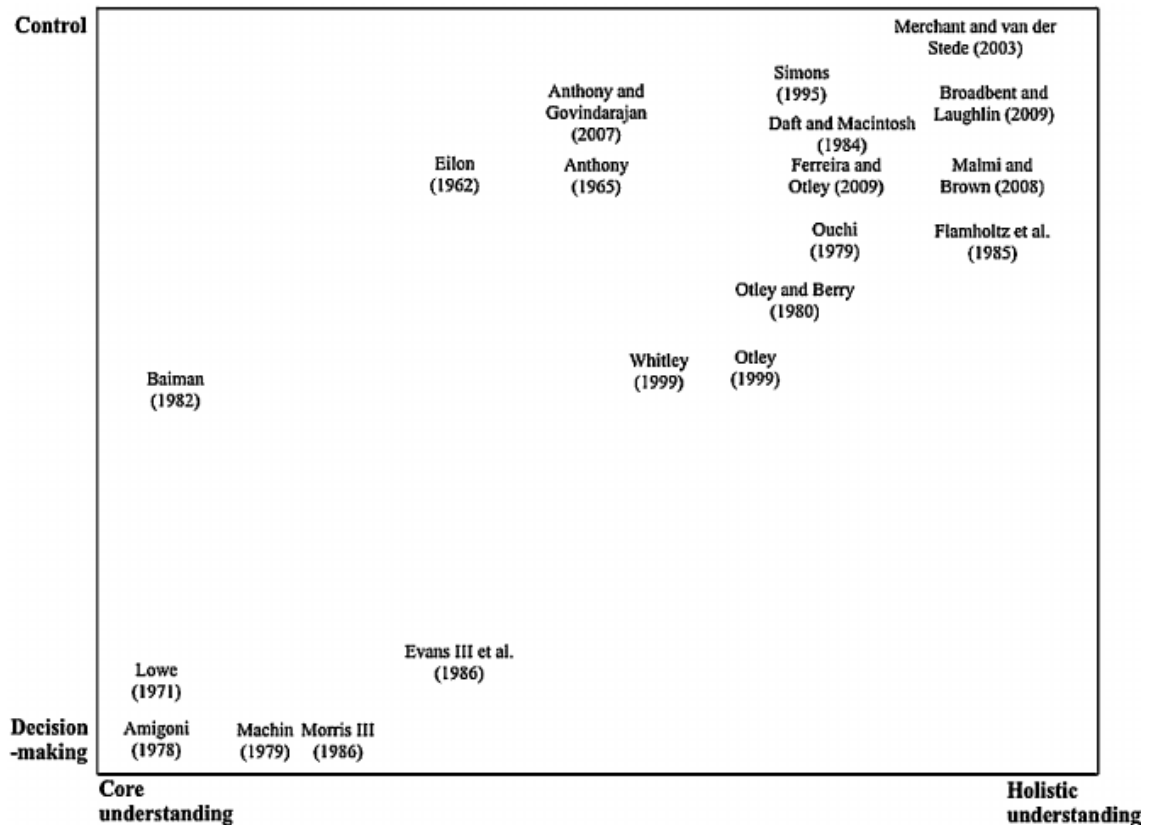
Sana ”*control*”, jolle löytyy suomen kielessä useita vastineita – esimerkiksi kontrolli, ohjaus, valvonta ja hallinta, esiintyy usein kansainvälisessä johtamiskirjallisuudessa. Kun sana kuvaa johtamisen funktiota eikä vallan synonyymiä, viitataan asioihin, joita johto tekee varmistaakseen organisaationsa toimivuuden. (Merchant & Otley 2007, 785.) Hyvällä ohjauksella johto voi varmistaa sen, että ikäviä yllätyksiä ei tapahdu. Ohjauksen puute sen sijaan mahdollistaa huonon suorituksen joko kokonaan tai ainakin osittain, vaikka organisaation strategia olisi miten hyvä tahansa. (Merchant & Van der Stede 2012, 12.)

Johdon ohjausjärjestelmille (engl. Management Control Systems, MCS) on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Alun perin Anthonyn (1965) kehittämään viitekehykseen (Ferreira & Otley 2009, 264) perustuvat ohjausjärjestelmät ovat jalostuneet eri aikakausien kuluessa pyrkien vastaamaan aina senhetkisen toimintaympäristön vaatimuksia (Strauß & Zecher 2013, 234; Malmi & Brown 2008, 289). Vuosien mittaan ohjausjärjestelmien painotukset ovat vaihdelleet, minkä vuoksi niiden käsitteellistäminen on vaikeaa. (mm. Strauß & Zecher 2013, 234.)

Anthony (1965) määritteli johdon ohjausjärjestelmät lähinnä muodollisiin ja kirjanpidollisiin valvontamenetelmiin keskittyviksi prosesseiksi, joilla johto varmistaa resursien tehokkaan ja tuloksellisen käytön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Simons 1990, 127–128; Ferreira & Otley 2009, 264). Chenhall (2003, 129) toteaa, että johdon ohjausjärjestelmiä on tyypillisesti pidetty passiivisina työkaluina, jotka tarjoavat taloudellista, kvantifioitavaa tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Johdon ohjausjärjestelmät käsittävät kuitenkin laajemman kokonaisuuden, joka sisältää markkinoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin sisältyvän ulkoisen tiedon, prosesseihin liittyvän ennakoivan tiedon, epävirallisen henkilökohtaisen ja sosiaalisen valvonnan sekä laajan valikoiman päätöksenteon tukimekanismeja. Johdon ohjausjärjestelmät ovat siten aktiivisia menetelmiä, sillä ne parhaimmillaan tukevat yksilöitä tavoitteiden ja päämääriensä saavuttamisessa. (Chenhall 2003, 129.) Ferrerian ja Otleyin (2009, 264) mukaan johdon ohjausjärjestelmien laajempi tarkastelu sisältää sekä strategisen muotoilun (Mintzberg 1978) että strategisen toteutuksen (Merchant & Otley 2007).

Strauß ja Zecher (2013, 234; 265) toteavat, että vaikka johdon ohjausjärjestelmien ytimenä onkin muodollinen valvonta ja tietoon perustuva päätöksenteko, niiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen sisältää myös epämuodollisen ohjauksen, jolloin kyetään

paremmin vaikuttamaan käyttäytymiseen ja strategiaan kysymyksiin. Tutkimuksessaan he tarkastelivat akateemisessa kirjallisuudessa kehitettyjä johdon ohjausjärjestelmien analyttisiä käsitteitä sekä asemoivat ohjausjärjestelmät suhteessa toisiinsa muodostaen niin sanotun ”MCS-maisemakartan” (kuvio 5).



Kuvio 5 Johdon ohjausjärjestelmien maisemakartta (Strauß & Zecher 2013, 265)

Kuviosta havaitaan, että ymmärrys ohjausjärjestelmien sisältämistä mekanismeista on muuttunut vuosien mittaan entistä holistisempaan suuntaan. Tässä tutkielmassa esiteltävät johdon ohjausjärjestelmät edustavat järjestelmiä, jotka ohjaavat toimintaa kokonaisvaltaisesti. Johdon ohjausjärjestelmien osalta teoreettisena viitekehyksenä toimii Simonin (1995; 2000) malli Levers of Control (LOC). Lisäksi tarkastellaan kahta muuta johdon ohjausjärjestelmää: Merchant ja van der Steden (2003) sekä Malmi ja Brownin (2008) typologioita.

3.1 Simonsin viitekehys Levers of Control (LOC)

Simons (2000, 7) toteaa, että organisaatiot ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joissa esiintyy organisatoriseen dynamiikkaan liittyviä jännitteitä. Organisatorisen dynamiikan voidaan nähdä muodostuvan kolmesta osa-alueesta: 1) arvonluonnin, 2) strategiaprosessin ja 3) organisaation jäsenten käyttäytymisen aikaansaamasta dynamiikasta. Nämä osa-alueet synnyttävät jännitteitä, jotka on kyettävä ratkaisemaan ja tasapainottamaan johdon ohjausjärjestelmien avulla. (Simons 1995, 13; Kari 2014, 23.) Simonsin (2000, 7) mukaan merkittäviä jänniteryhmiä on viisi ja niitä pitäisi hallita mahdollisimman tehokkaasti.

Ensinnäkin tulisi löytää tasapaino kannattavuuden, kasvun ja valvonnan välillä. Kannattava kasvu edellyttää jatkuvaa innovointia, mutta liiallinen painotus kasvuun ja voiton maksimointiin sisältää myös riskejä. Työntekijät voivat esimerkiksi tulkita väärin johdon aikomuksia ja innovoivat siten yrityksen toimintaa uhkaavalla tavalla. Riskien minimoimiseksi tarvitaan riittävästi ohjausta ja valvontaa, mikä puolestaan vapauttaa johdon resursseja kannattavuuden ja tätä kautta kasvuedellytysten varmistamiseen. (Simons 2000, 7–8.)

Toiseksi tulee tasapainottaa niin lyhyen aikavälin tulokset kuin pitkän aikavälin valmiudet ja kasvumahdollisuudet. Yrityksen tuloksentekevyydestä tulee huolehtia jatkuvasti. Esimerkiksi osakemarkkinat reagoivat nopeasti lyhyen tarkastelujakson tuloksiin. Kuitenkin jatkuva maksimaalisen voiton tekeminen on vaikeaa esimerkiksi syklisellä toimialalla tai silloin, kun vaaditaan suuria investointeja tulevaisuuden toimintakyvyn turvaamiseksi. Pitkän aikavälin tuottavuuden varmistaminen on edellytys uudistumiselle, uusille markkinoille tunkeutumiselle sekä tutkimus- ja tuotekehittelyyn, joita tarvitaan kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden täyttämiseksi. (Simons 2000, 9–10.)

Kolmantena jännitteenä Simons (2000, 10–11) näkee eri sidosryhmien odotukset, jotka poikkeavat toisistaan. Esimerkiksi osakkeenomistajat odottavat hyvää osinkoa ja osakkeidensa arvonnousua, henkilöstö puolestaan vakaata työsuhdetta ja hyviä ansioita. Asiakkaiden odotukset kohdistuvat laatuun, hintaan ja asiakaspalveluun. Rahoittajien näkökulmasta vaatimukset suuntautuvat yrityksen hyvään taloudelliseen tilanteeseen, erinomaisiin tunnuslukuihin ja yrityksen riittävään likviditeettiin, jotta se pystyy suoriutumaan sitoumuksistaan.

Neljäntenä tulee löytää tasapaino toimintamahdollisuuksien ja johdon huomion välillä. Johdon tulee allokoida aikansa ja fokusoida huomionsa organisaation kannalta olennaisiin asioihin. Suoritusmittarit ja ohjausjärjestelmät ovat tärkeitä työkaluja, joiden avulla johdon aika ja resurssit tulevat käytettäviksi mahdollisimman hyvin. Tunnusluku- jen ROA (*Return on Assets*, kokonaispääoman tuotto) ja ROI (*Return on Investment*, sijoitetun pääoman tuotto) lisäksi tulisi kiinnittää huomiota Simonsin ja Dávilan (1998,72) esittelemään suhdelukuun ROM (*Return on Management*, johdon ajankäytön tuotto), joka mittaa organisaation niukimman resurssin – johdon ajan ja huomion – tuottavuutta. (Simons 2000, 11.)

Viidentenä tasapainotettavana jännitteenä Simons (2000, 12–13) näkee ihmisten käyttäytymistä säätelevät motivaatiotekijät. Johdolla pitää olla selkeä kuva, mitkä tekijät saavat henkilöstön toimimaan tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli ihmiskäsitys³ on negatiivinen, oletuksena on, että työntekijä on luonnostaan laiska ja asettaa oman edun firman edun edelle. Lisäksi oletuksena on, että työntekijä minimoi suorituksensa, ellei siitä ole hyötyä hänelle itselleen. Simonsin (2000, 13–14) mukaan positiivisen ihmiskäsityksen omaava johto sen sijaan näkee työntekijät vastuuntuntoisina ja sitoutuneina yksilöinä, joiden toimintaa arvot, ydinuskomukset, omatunto ja ammattiylpeys ohjaavat ja jolle työ itsessään on palkitsevaa. Tällöin olettamuksena on, että työntekijät haluavat sitoutua organisaatioon, josta voivat olla ylpeitä. He myös osaavat erottaa oikean ja väärän toisistaan ja valitsevat pääasiallisesti oikean vaihtoehdon. Lisäksi työntekijät pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa – ei pelkästään ulkoisten motivaatiotekijöiden takia vaan sisäisen motivaation ohjaamina. Niin ikään he haluavat kehittää uusia toimintatapoja, näyttää kykynsä ja tehdä työnsä hyvin. Simons (2000, 12) korostaa, että johdon ihmiskäsitys on kriittistä, sillä se näkyy valinnoissa eri ohjausmenetelmien välillä. Csikszentmihályi (2003, 121) toteaa, että jos johto ei näe työntekijöitään ainutlaatuisina yksilöinä vaan työkaluina, jotka voi heittää pois heti, kun niitä ei enää tarvita, eivät myöskään työntekijät pysty näkemään organisaatiota muuna kuin palkanmaksukoneena.

Simons (1994, 185; 1995, 5) määrittelee johdon ohjausjärjestelmät muodollisiksi ja informaatioon perustuviksi rutiineiksi ja menettelytavoiksi, joita johto käyttää ylläpitääkseen ja muuttaakseen organisaation toimintoja ja käyttäytymismalleja. Niiden tavoitteena

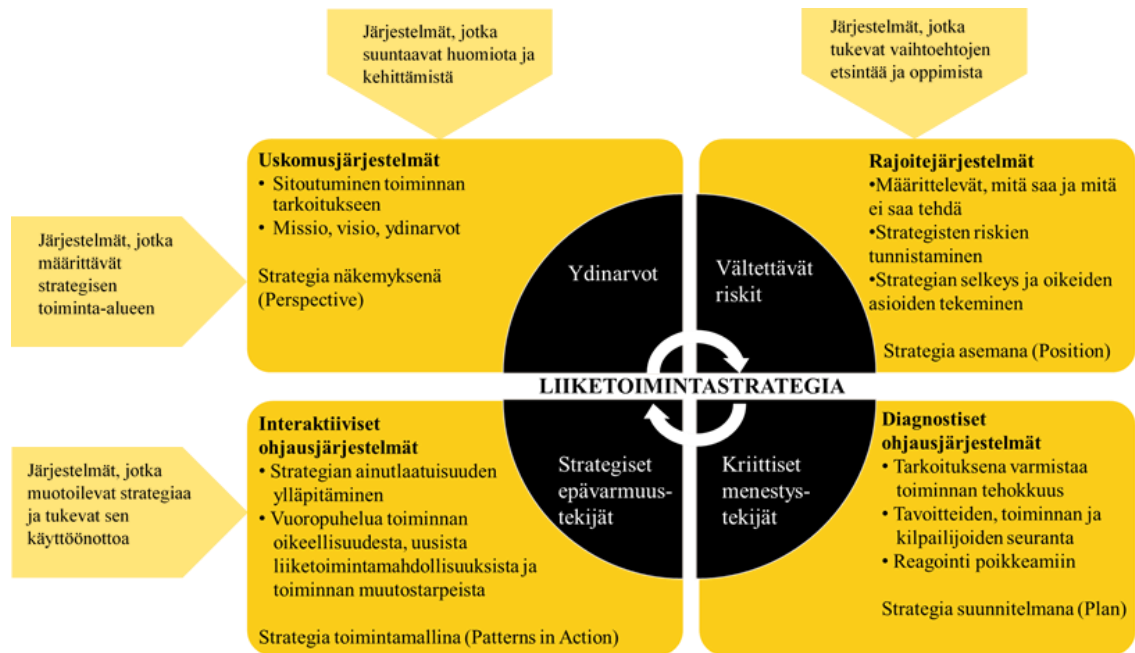
³ ks. McGregorin (1960) teoria X ja teoria Y

on implementoida aiottu strategia kaikille organisaation tasoille. Lisäksi johdon ohjausjärjestelmien kautta pyritään saamaan palautetta strategian toteuttamisen edistymisestä sekä tietoa toimintaa koskevista uhista ja mahdollisuuksista.

Liiketoimintastrategian onnistuneessa toteuttamisessa painottuvat neljä avainaluetta: ydinarvot, vältettävät riskit, kriittiset menestystekijät ja strategiset epävarmuustekijät (Strauß & Zecher 2013, 249). Simonsin (1995, 7–8) mukaan nämä avainalueet ovat ohjausvipuja, jotka luovat vastakkaiset voimat – jin ja jang (kiinaksi *yin ja yang*) – tehokkaalle strategian toteuttamiselle. Kiinalaisessa filosofiassa positiiviset ja negatiiviset voimat ovat vastakkaisia perusvoimia, jotka täydentävät toisiaan. LOC:issa kaksi ohjausvipua – uskomusjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät – edustavat positiivista jang-voimaa: ne kannustavat ja inspiroivat. Kaksi muuta ohjausvipua – rajoitejärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät – edustavat puolestaan negatiivista jin-voimaa luoden rajoituksia ja varmistaen toiminnan tehokkuuden. Vaikka sanalla negatiivinen on kielteinen konnotaatio, tässä yhteydessä jin-voimat eli negatiiviset ohjausvivut eivät suinkaan ole huonoja, vaan niiden tärkeys on yhtä suuri kuin positiivisillakin ohjausvivoilla (Tessier & Otley 2012, 172). Ohjausvipujen voima strategian toteuttamisessa ei ole siinä, kuinka kutakin niistä käytetään yksinään, vaan pikemminkin siinä, kuinka ne täydentävät toisiaan. (Simons 2000, 301.)

Simons (1990, 129) toteaa, että johdon ohjausjärjestelmät eivät ole välttämättömiä pelkästään strategian toteuttamiselle vaan myös strategian muodostamiselle. Tämän vuoksi ohjausjärjestelmiä ei pidä nähdä ainoastaan rajoittamis- ja valvontatyökaluina vaan menetelminä, jotka käyttävät tietoa organisatoristen toimintojen ylläpitämiseen tai muuttamiseen. Johdon ohjausjärjestelmät muodostavat siten laajan muodollisen järjestelmän, joka tukee niin suunnittelua, budjetointia, toimintaympäristön tulkintaa, kilpailija-analyysia, suoritusarviointia, resurssien allokointia ja työntekijöiden palkitsemista.

Painottamalla strategian toteuttamisen ohjaamista varmistetaan jatkuva kehittyminen ja strategian uudistuminen (Simons 1995, 7; Chenhall 2003, 150; Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 42). LOC-malli mahdollistaa strategisesti tärkeisiin osa-alueisiin keskittymisen neljän eri strategisen ohjauksen tason kautta, jota ovat edellä mainitut uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät (kuvio 6).



Kuvio 6 Levers of Control -viitekehys (mukaillen Simons 1995, 157; Simons 2000, 304–305)

Strategisen ohjauksen tasot linkittyvät Mintzbergin (1987) 5-P-malliin⁴ neljän ulottuvuuden kautta, jotka tarkastelevat strategiaa näkemyksenä, asemana, suunnitelmana ja toimintamallina. Strategia näkemyksenä sisältää mission eli toiminta-ajatuksen, joka kuvaa yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Hyvin muotoiltu toiminta-ajatus on inspiroiva ja osoittaa tulevaisuuteen tähtäävät suuntaviivat, ja sen tavoitteena on sitouttaa organisaation jäsenet toiminnan tarkoitukseen. Ydinarvot määrittävät periaatteet, miten toimintaa harjoitetaan. Niiden tulisikin näkyä organisaation päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa. Strategia asemana kuvaa organisaation asemaa kilpailukentällä eli miten yritys tuottaa arvoa asiakkailleen ja kuinka se differoi tuotteensa ja palvelunsa verrattuna kilpailijoihin. Strategia suunnitelmana pitää sisällään liiketoimintastrategian toteuttamiseen liittyvät tekijät, kuten tavoitteet, toimenpiteet ja resurssit. Aiottu strategia eli strategiset suunnitelmat tulee viestittää jokaiselle organisaation jäsenelle tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Strategia toimintamallina tarkastelee toiminnan oikeellisuutta myös silloin,

⁴ Mintzberg (1987, 11–16) kuvaa strategiaa viidestä eri näkökulmasta ("five-P-model": plan, ploy, pattern, position, perspective). Plan viittaa tietoisesti laadittuun suunnitelmaan, joka pohjautuu valittuun strategiaan. Ploy eli juoni tarkoittaa strategiaa, joka pyrkii päihittämään kilpailijan markkinoilla. Pattern kuvaa toimintamallia, joka kehkeytyy tietynä aikajaksona joko suunniteltujen tai suunnittelemattomien toimenpiteiden seurauksena. Position eli asema määrittelee organisaation paikan sen toimintaympäristössä suhteessa kilpailijoihin. Perspective kuvaa näkemystä siitä, mihin tulevaisuudessa halutaan pyrkiä.

jos aiottu strategia kehkeytyy arjessa joksikin muuksi, suunnittelemattomaksi strategiaksi. Hyödyntääkseen tätä suunnittelematonta eli kehkeytynyttä strategiaa johdon tulee vauhdittaa organisaation oppimista eli organisaation jäsenten kykyä tarkkailla toimintaympäristön muutoksia ja sopeuttaa toiminta uuteen tilanteeseen. Reagointi muutostarpeeseen edellyttää jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden kesken. (Simons 1995, 8–9, 2000, 27–36.)

LOC-mallin neljästä ohjausmekanismista kahden tavoitteena on löytää ja arvioida uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja strategisia toiminta-alueita. Uskomusjärjestelmien kautta mahdollisuuksia tarkastellaan positiivisesti, kun taas rajoitejärjestelmät lähestyvät asioita negatiivisesti pyrkien tunnistamaan rajoittavat tekijät. (Simons 1995, 33.) Diagnostiset ohjausjärjestelmät kiinnittävät huomion aiottuun strategian toteutumiseen, kun taas interaktiivisten ohjausmekanismien avulla voidaan havaita muutostarpeita toiminnassa ja siten edesauttaa strategian kehkeytymistä vastaamaan toimintaympäristön vaatimukseen. Yhdessä nämä ohjausvivut muotoilevat strategiaa ja tukevat sen käyttöön-ottoa. (Simons 1995, 157.)

3.1.1 Uskomusjärjestelmät

Uskomusjärjestelmät määrittävät strategisen toiminta-alueen, tulevaisuudenkuvan, johon pyritään. Keskiössä ovat organisaation missio eli toiminta-ajatus sekä visio, ydinarvot ja yrityskulttuuri. Uskomusjärjestelmien tavoitteena on osoittaa toiminnan merkityksellisyyttä sekä inspiroida ja motivoida henkilöstöä sitoutumaan yhteisesti hyväksytyihin arvoihin. Yhteinen arvopohja edistää sitoutumista toiminnan tarkoitukseen sekä tukee suuntautumista yrityksen strategisten linjausten mukaisesti. (Simons 2000, 303.) Malmelin ja Hakala (2012, 88–89) toteavat, että esimiehet ovat strategian sanansaattajia, sillä he toimivat linkkinä strategisten suunnitelmien ja arkisen työnteon välillä. Esimiehen oma tulkinta ja ymmärrys on avainasemassa strategian onnistumisen suhteen, sillä esimiehen näkemykset vaikuttavat henkilöstön tulkintoihin johdon viesteistä ja julkilausumista. Mahdollisuudet ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan heikkenevät, ellei strategiaa viestitä ymmärrettävästi ja kytketä työntekijöiden arkeen.

Bock (2015, 33–34) korostaa mission merkityksellisyyttä inspiraation lähteenä. Myös Hamel (2007, 171) painottaa mission tärkeyttä kehottaen pohtimaan, mikä on organisaation olemassaolon suurempi tarkoitus. Mikäli se on esimerkiksi voiton tuottami-

nen osakkeenomistajille, on melko todennäköistä, että se ei suuressa määrin motivoi työntekijöitä poikkeuksellisen hyviin suorituksiin. Sen sijaan innostava ja merkityksellisyyttä kuvaava missio luo pohjan menestyksekkäälle toiminnalle ja koituu näin myös osakkeenomistajien hyväksi. Aaltosen ym. (2020, 198) mukaan uskottava missio on olemassaolon oikeutus. Se myös synnyttää halun taistella tavoitteiden puolesta.

Strategisen ohjauksen toteuttamisen kannalta on olennaista, että arvot eivät jää pelkästään korulauseiksi vaan niiden sanoma ja tarkoitus täsmennetään koko henkilöstölle. Suuri merkitys on arvojen toteuttaminen käytännön toiminnassa ja yritysjohdon oman esimerkin välityksellä. (Järvenpää ym. 2001, 42–43.) Mikäli johto ja esimiehet toimivat arvojen vastaisesti, se romuttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vähentää hyvän suorituksen todennäköisyyttä (Adams 2007, 76). Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003, 216) toteavat, että arvot ovat lopultakin olemassa vain tekoina.

3.1.2 Rajoitejärjestelmät

Rajoitejärjestelmät ovat muodollisesti asetettuja sääntöjä ja ohjeita, joita tulee noudattaa (Simons 1990, 172). Ne myös määrittelevät strategiset riskit ja toimintatavat, joita on vältettävä. Rajoitejärjestelmien tehtävänä on varmistaa strategian selkeys ja oikeiden asioiden tekeminen. (Simons 2000, 278–279.) Ne myös kiinnittävät työntekijöiden huomion alueisiin, joita pidetään kriittisinä toiminnan kannalta. Niinpä ne minimoivat riskin harjoittaa toimintaa, joka heikentää liiketoiminnan luotettavuutta ja jatkuvuutta (Bedford 2015, 16.) Simons (1995, 44) viittaa erääseen investointipankkiiriin, jonka mukaan tämän edustaman organisaation tärkeimmät resurssit ovat ihmiset, pääoma ja maine. Jos jonkin näistä resursseista menettää, niistä maineen saaminen takaisin on kaikkein vaikeinta.

Erityisesti organisaatioissa, joiden toimintaperiaatteissa korostuu luottamus ja toimintavapauksien antaminen – kuten asiantuntija- ja tietointensiivisissä organisaatioissa – on olennaista varmistaa, että tiettyjä toimintarajoja ei ylitetä. Rajoitejärjestelmillä pyritään edistämään innovatiivisuutta, mutta kuitenkin määriteltyjen rajojen puitteissa ja omaksuttujen periaatteiden mukaisesti. (Järvenpää ym. 2001, 43.) Simons (2000, 208) vertaa rajoitejärjestelmiä osuvasti auton jarruihin: jarrut eivät mahdollista vain auton pysäyttämistä vaan erityisesti nopeamman ajon. Rajoitejärjestelmiä ei pidä siten ymmärtää vain toimintaa kahlehtiviksi vaan myös vapauttaviksi tekijöiksi, sillä ne mahdollistavat päätöksenteon delegoimisen organisaatiossa alemmas. (Simons 2000, 281–283; Järvenpää ym. 2001, 43.) Rajoitejärjestelmien kautta varmistetaan, että organisaation kaikilla

tasoilla toimitaan strategisten tavoitteiden mukaisesti ilman välitöntä valvontaa (Virtanen 2006, 10).

Uskomus- ja rajoitejärjestelmät täydentävät toisiaan, kuten jin ja jang. Uskomusjärjestelmät ilmaisevat lukemattomat mahdollisuudet toiminnan laajentumiseen, kun taas rajoitejärjestelmät antavat puitteet toimintaan strategian määrittämässä rajoissa. Tämä varmistaa sen, että eteen tulevat tilaisuudet eivät hajauta organisaation resursseja väärin ja liiketoiminta ei vaarannu. Yhdessä ne pikemminkin antavat mahdollisuuden keskittyä asioihin, jotka luovat kilpailuetua markkinoilla. (Simons 1995, 57–58.)

3.1.3 Diagnostiset ohjausjärjestelmät

Jos rajoitejärjestelmät voidaan kuvitella auton jarruiksi, jotka mahdollistavat paitsi pysähtymisen, myös kovaa ajamisen, voidaan diagnostisia ohjausjärjestelmiä verrata Simonsin (2000, 208) mukaan auton nopeusmittariksi, josta voi tarkistaa ajonopeuden. Tätä tietoa hyväksi käyttäen pystyy joko painamaan kaasua tai hidastamaan vauhtia säätääkseen sen vastaamaan aiottua matkanopeutta.

Diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia tietojärjestelmiä, joita johto käyttää organisaation tulosten seuraamiseen sekä asetetuista tavoitteista poikkeavien mittaustulosten tunnistamiseen ja niihin puuttumiseen. Tyypillisiä tietojärjestelmiä ovat muun muassa toimintasuunnitelmat, budjetit, tulossuunnitelmat, henkilöstösuunnitelmat ja tuloskortti (Balanced Scorecard). (Simons 1995, 59–61.)

Diagnostiset ohjausjärjestelmät linkittyvät strategiaan suunnittelun kautta. Ne kohdentavat huomion liiketoimintastrategian onnistumisen kannalta kriittisiin menestystekijöihin; toisin sanoen kyseisille muuttujille asetetut tavoitteet tulee saavuttaa, jotta strategia toteutuu. Tulee myös varmistua siitä, palautejärjestelmät ovat riittäviä suorituskyvyn seuraamiseksi. (Simons 2000, 209.)

Diagnostiset ohjausjärjestelmät keskittyvät lopputuloksiin, eivät niinkään prosesseihin tai panoksiin. Niiden tavoitteena on varmistaa toiminnan tehokkuus. Saavutuksia arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, aikaisempaan toimintaan ja kilpailijoiden saavutuksiin. Diagnostisen ohjauksen mittareita seurataan säännöllisesti, jolloin mahdollisiin poikkeamiin voidaan reagoida nopeasti ja toiminnan suuntaa kyetään korjaaminen niin, että tavoitteet täyttyvät. Usein palkitseminen perustuu diagnostiseen ohjaukseen. (Järvenpää ym. 2001, 43–44.)

Diagnostisten ohjausjärjestelmien tehokas käyttö edellyttää riittävän huomion kiinnittämistä viiteen osa-alueeseen. Nämä ovat strategiaa tukeva tavoiteasetanta, oikeat ja luotettavat suoritusmittarit, kannustejärjestelmän räätälöinti, säännöllinen seuranta sekä mahdollisiin poikkeamiin reagointi. Diagnostisten ohjausjärjestelmien käyttöön liittyy myös riskejä. Epäolennaisten asioiden mittaaminen – ”sitä saat, mitä mittaat” – johtaa resurssien väärään kohdistamiseen. Saavutetuista tavoitteista palkitseminen voi ohjata liian vaatimattomaan tavoiteasetantaan, minkä seurauksena on resurssien vajaakäyttöä. Lisäksi kannustimet saattavat motivoida vääränlaisen luovuuden käyttöön ja energian kohdistamiseen epäeettiseen toimintaan. (Simons 2000, 210–213.) Simons (2000, 307) toteaa, että johtajuuden puute ja työ ilman merkityksellistä päämäärää edistävät työntekijöiden toimimista pikemminkin itsekkäistä syistä ja oman edun tavoittelun vuoksi kuin organisaation tavoitteiden puolesta. Tämän vuoksi johdon ohjausjärjestelmiä tulee käyttää monipuolisesti ja toisiaan täydentävästi.

3.1.4 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät

Simons (2000, 215) vertaa interaktiivisia ohjausjärjestelmiä sääasemaan, joka monitoroi lämpötilaa, ilmanpainetta, tuulensuuntaa ja nopeutta ja joka varoittaa myös mahdollisista lähestyvistä myrskyistä. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien kautta tarkkaillaan toimintaympäristössä tapahtuvia tekijöitä, jotka saattavat edistää, viivästyttää tai jopa uhata strategisten tavoitteiden saavuttamista. Saatujen tietojen pohjalta kyetään muokkaamaan suunnitelmia uusien mahdollisuuksien johdosta ja valmistautua uhkatilanteiden varalta.

Interaktiivisen ohjauksen tavoitteena on strategian ainutlaatuisuuden ylläpitäminen. Sen avulla pyritään herättämään keskustelua organisaation toimintalinjan oikeellisuudesta, uusista strategisista mahdollisuuksista ja liiketoimintamallin muutostarpeista. Interaktiivisen ohjauksen keskiössä ovat strategiset epävarmuustekijät, jotka vaikuttavat realisoituessaan siihen, että yrityksen strategian toimintaedellytykset heikkenevät. Ohjauksen kulmakivenä on vuorovaikutus ja kommunikointi – ei vain ylhäältä alas vaan myös alhaalta ylös ja horisontaalisesti. Organisaatiossa tulee jatkuvasti keskustella, mitä toiminnassa ja markkinoilla on tapahtumassa. (Järvenpää ym. 2001, 45.) Aktiivinen vuorovaikutus tuo näkyväksi tarpeen muuttaa toimintaa ja tarkastella strategisia näkökulmia. Keskustelut edistävät organisatorista oppimista ja kiinnittävät huomiota strategian päivittämiseen. Näin ollen kehkeytyvät strategiat saattavat viritä työntekijöiden toiminnasta ja

kokemuksista. (Simons 2000, 217.) Väljän tulkinnan mukaan interaktiivisia ohjausjärjestelmiä voikin kutsua Jantusen (2016, 34) sanoin ohjatuksi kollektiiviseksi tolkunteoksi, jolle on ominaista eloisa, systemaattinen ja organisoitu vuorovaikutus ja joka johtaa yhteiseen rikkaaseen ymmärrykseen yrityksen toimintaympäristöstä sekä kehkeytyvään sarjaan johdonmukaisia toimenpiteitä.

Åhman (2005, 68-69) toteaa, että henkilöstön hyödyntäminen strategisten painopistealueiden määrittämisessä kannattaa. Henkilöstön näkemys tulevaisuuden kannalta tärkeistä asioista saattaa nostaa esiin tärkeitä heikkoja signaaleja, jotka muuten voisivat jäädä huomiotta. Lisäksi osallistuminen strategiaprosessiin lisää sitoutumista suunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen.

Jotta interaktiiviset ohjausjärjestelmät saadaan käyttöön mahdollisimman tehokkaasti, neljän kriteerin pitää toteutua. Ensinnäkin, käsiteltävän tiedon tulee olla ymmärrettävää ja yksiselitteistä. Toiseksi, interaktiivisen ohjauksen pitää tuottaa tietoa strategisista epävarmuustekijöistä, jotka voivat liittyä asiakkaisiin, tekniikkaan, sääntelyyn tai muihin tekijöihin, jotka ovat kriittisiä strategian kannalta. Kolmanneksi, jotta henkilöstö aktivoituisi havaitsemaan, analysoimaan ja keskustelemaan toimintaan liittyvistä seikoista, interaktiivisia ohjausjärjestelmiä tulee käyttää kautta koko organisaation. Neljänneksi, interaktiivisen ohjauksen tavoitteena on generoida uusia, parempia toimintasuunnitelmia. Tärkeitä kysymyksiä ovat 'mikä on muuttunut', 'miksi' ja ennen kaikkea 'mitä aiomme tehdä tilanteelle'. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien suurin arvo on siinä, että kyetään säätämään kehkeytyviä strategioita reaaliajassa. (Simons 2000, 220–221.)

Myös diagnostiset ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät täydentävät toisiaan. Ne edistävät tämän päivän strategian toteuttamista antaen samalla organisaatiolle mahdollisuuden löytää tiensä tulevaisuuden muuttuvalle markkinoille. (Simons 2000, 229.)

3.2 Merchantin ja Van der Steden viitekehys

Merchant ja Van der Stede (2003) sulkevat strategian muodostamisen johdon ohjausjärjestelmiä koskevan viitekehýksensä ulkopuolelle. He näkevät ohjausjärjestelmät pikemminkin tehokkaina strategian implementoinnin välineinä, (Merchant & Otley 2007, 785), joilla pyritään puuttumaan ohjausongelmiin. (Merchant & Van der Stede 2012, 10–12).

Merchant ja Van der Stede (2012, 10–12) jakavat organisaatiossa esiintyvät ohjausongelmat kolmeen kategoriaan: suunnan puutteeseen, motivaatio-ongelmiin ja henkilökohtaisiin rajoitteisiin. Suunnan puute ilmenee silloin, jos työntekijä ei tiedä, mitä häneltä

odotetaan ja mitkä ovat hänen tulee tavoitteensa. Mikäli työntekijä on tietoinen tavoitteistaan, mutta hän ei suoriudu tehtävistään odotetulla tavalla, kyse on motivaatio-ongelmista. Heikon suorituksen takana voivat olla myös työntekijän henkilökohtaiset rajoitteet, esimerkiksi tehtävään soveltumattomuus tai koulutuksen, kokemuksen tai tiedon puute. Ohjausongelmiin pyritään puuttumaan johdon ohjausjärjestelmillä.

Merchantin ja Van der Steden (2003) viitekehys jakaa johdon ohjausjärjestelmät tulohjaukseen, toimintaohjaukseen sekä henkilö- ja kulttuuriohjaukseen. Tulohjauksella on keskeinen rooli johdon ohjausjärjestelmien muodostamassa kokonaisuudessa, jota edellä mainitut muut ohjausmekanismit täydentävät (Merchant & Van der Stede 2012, 40).

Tulosohjauksen kautta johto määrittää halutut tulodimensiot, jotka voivat olla sekä taloudellisia (esimerkiksi myyntitavoite) että ei-taloudellisia (esimerkiksi asiakastytyväisyys). Ohjauksella pyritään kannustamaan työntekijöitä valittujen tavoitteiden saavuttamiseen asettamalla suoritusstandardit ja tarjoamalla tuloksiin sidottuja palkkioita. Heikosta suorituksesta voi myös seurata jonkinlainen rangaistus. Usein organisaatioissa käytetään erilaisia bonusjärjestelmiä rahallisen palkitsemisen keinona, vaikka niiden on myös havaittu johtavan joskus turhaan ahneuteen ja lyhytnäköiseen toimintaan. Palkitseminen voi olla myös ei-rahamääräistä kuten ylennys, autonomia ja erilaiset tunnustukset. (Merchant & Van der Stede 2012, 29–30.)

Tulosohjauksella pyritään osoittamaan työntekijöille organisaation tavoitteet ja korostamaan työntekijöiden vastuuta niiden saavuttamisesta. Insenttiiveillä pyritään vähentämään motivaatio-ongelmia ja vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaation edun mukaisesti. Tulohjauksella voidaan näin ollen kiinnittää työntekijöiden huomiota oman toimintansa seurauksiin ja mahdollisesti edistää henkilökohtaista kehittymistä työstä suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen helpottamiseksi. Lisäksi tulohjaus auttaa arvioimaan henkilöstön sijoittumista eri työtehtäviin, jolloin löydetään paremmin oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Merchant & Van der Stede 2012, 32–33.)

Tulosohjauksella saattaa olla myös ei-toivottuja vaikutuksia. Mikäli tulodimensiot eivät ole yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden kanssa, henkilöstö päätyy tekemään vääriä asioita. Näin ollen tavoitteiden määrittelyyn on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta ne tukisivat organisaation menestystä. Myös efekti ”mitä mittaat, sitä saat” saattaa aiheuttaa ongelmia, jos tavoitteet eivät ole tasapainossa. Silloin jotkut osa-alueet saattavat painottua liikaa ja ohjata huomion sekä toiminnan liian kapealle sektorille. (Merchant & Van der Stede 2012, 36–40.)

Toimintaohjauksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät tekevät organisaation kannalta toivottuja asioita eivätkä aiheuta toiminnallaan haittaa organisaatiolle. Toimintaohjausta voidaan toteuttaa neljällä tavalla: käyttäytymisen rajoituksina, ennakkotarkastuksena, tilivelvollisuutena ja päällekkäisyytenä. (Merchant & Van der Stede 2012, 81.)

Käyttäytymisen rajoituksilla pyritään estämään henkilöstöä tekemään ei-suotavia asioita. Rajoitukset voivat olla sekä fyysisiä että hallinnollisia. Muun muassa lukot, salasana ja kulkurajoitukset ovat esimerkkejä fyysisistä rajoitteista. Hallinnollisina rajoitteina käytetään esimerkiksi päätöksenteon hajauttamista ja tehtävien erottamista, jolloin yksittäinen työntekijä ei kykene tekemään merkittäviä toimia yksin. Ennakkotarkastus pitää sisällään suunniteltujen toimenpiteiden etukäteistarkastelua, jonka jälkeen suunnitelmat voidaan joko hyväksyä tai hylätä. Tilivelvollisuus liittyy työntekijöiden vastuuseen omasta toiminnastaan. Johdon tulee määrittää oikeat ja väärät toimintamallit, jotka viestitään henkilöstölle selkeästi. Lisäksi toimintaa on seurattava, jotta siihen kyetään reagoimaan asianmukaisella tavalla. Päällekkäisyydellä viitataan siihen, että eri toiminnoilla on varahenkilö tai varajärjestelmä; toisin sanoen toiminnot eivät ole pelkästään yhden henkilön osaamisen tai laitteen varassa, jolloin varmistetaan, että tehtävä tulee suoritetuksi, vaikka ongelmia syntyisi. Tämä on olennaista erityisesti tietoturvaan ja turvallisuuteen sekä muihin kriittisiin toimintoihin liittyen. Tehokkaasti käytettyinä lähes kaikki toimintaohjauksen menetelmät pyrkivät estämään ei-toivotun käyttäytymisen, joten ne ovat enakoivaa ohjausta. Ainoastaan tilivelvollisuus konkretisoituu jälkikäteen, jos esimerkiksi sisäisessä valvonnassa paljastuu virheellisiä toimintatapoja tai väärinkäytöksiä. (Merchant & Van der Stede 2012, 81-85.)

Henkilöohjaus perustuu työntekijöiden luonnolliselle taipumukselle ohjata ja motivoitua itseään. Ohjausmenetelmien tehtävänä on selkeyttää toiminnan tarkoitusta ja suuntaa niin, että henkilöstö ymmärtää, mihin toiminnalla pyritään. Lisäksi pyritään varmistamaan, että työntekijöiden kyvykkyys sekä tietopohja ja resurssit ovat riittävällä tasolla, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään hyvin. Henkilöstöohjauksen tavoitteena on edistää itseohjautuvuutta, joka näkyy lisääntyneenä sitoutuneisuutena työtehtäviin ja organisaation menestykseen. Pääasiallisia henkilöohjauksen keinoja ovat työntekijöiden valinta ja tehtäviin sijoittaminen, koulutus sekä työnkuvien ja resurssien suunnittelu. (Merchant & Van der Stede 2012, 88.)

Kulttuuriohjauksen lähtökohtana on, että ihmiset valvovat toistensa käyttäytymistä sosiaalisen paineen, yhteisten normien ja arvojen kautta. Ohjaus on tehokkaimmillaan silloin, kun työntekijät ovat sitoutuneet toisiinsa tunneperäisesti. Kulttuuriohjaukseen

voidaan vaikuttaa ohjesääntöjen ja eettisten ohjeiden, ryhmäpalkitsemisen, työkierron, fyysisten järjestelyjen sekä johdon viestien ja esimerkin kautta. Ohjesäännöt ja eettiset ohjeet viitoittavat toiminnan suuntaa muun muassa mission, vision ja arvojen välityksellä. Ne määrittelevät, mitä toiminnalla tavoitellaan ja millaista käyttäytymistä edellytetään. Ryhmäpalkitsemisella voidaan vähentää ohjausongelmia laajasti, koska sillä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia niin motivaatioon kuin suoritukseenkin. Ryhmäpalkitseminen kannustaa tiimityöhön sekä kollegoiden auttamiseen ja tarvittaessa myös perehdyttämiseen. Lisäksi ryhmäpaine saa aikaan halua suoriutua työssään hyvin ja toimia ryhmän etujen mukaisesti. Ohjauksessa voidaan käyttää myös työkiertoa sekä fyysisiä järjestelyjä, kuten esimerkiksi tilajärjestelyjä tai pukeutumiskoodia. Johto on tärkeä suunnannäyttäjä, joten johdon suunnasta tulevat viestit ja näytetyt esimerkit ohjaavat työntekijöiden toimintaa vahvasti. (Merchant & Van der Stede 2012, 90–94.)

Henkilö- ja kulttuuriohjauksella nähdään useita etuja verrattuna muihin ohjausmuotoihin. Ensinnäkin niitä voidaan hyödyntää lähes kaikissa olosuhteissa. Tämän lisäksi ne ovat kustannusvaikutuksiltaan alhaisempia kuin tulosohtaus ja toimintaohjaus. Niiden aiheuttamat sivuvaikutukset jäävät myös muita ohjausmuotoja vähäisemmiksi. (Merchant & Van der Stede 2012, 95.) Henkilö- ja kulttuuriohjauksen merkittävyyttä kuvaa hyvin Ruccin ym. (1998, 97) havainnot siitä, että parantamalla henkilöstön tyytyväisyyttä asiakastytyväisyys nousee, mikä puolestaan vaikuttaa suotuisasti taloudelliseen tulokseen.

3.3 Malmin ja Brownin typologia

Malmin ja Brownin (2008, 288–290) mukaan johdon ohjausjärjestelmät koostuvat niistä menetelmistä, järjestelmistä, säännöistä, käytännöistä, arvoista ja muista johdon määrittämistä aktiviteeteista, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Yksinkertaisen säännön sijaan ohjausjärjestelmät koostuvat kokonaisuuksista, joita seurataan ja joilla vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen. Näin ollen johdon ohjausjärjestelmiin kuuluu olennaisesti myös strateginen ja operatiivinen ohjaus. Koska ohjausjärjestelmiä ei voi irrottaa toisistaan eikä kontekstistaan, missä ne toimivat, ohjausjärjestelmiä pitäisi tutkia yhtenäisenä kokonaisuutena, toisiinsa liittyvänä pakettina. Typologiassaan Malmi ja Brown (2008, 291) luokittelevat johdon ohjausjärjestelmät viiteen osa-alueeseen, jotka ovat kulttuuriset ohjausjärjestelmät, suunnittelujärjestelmät, kyberneettiset ohjausjärjestelmät, palkkiojärjestelmät sekä hallinnolliset ohjausjärjestelmät.

Flamholtz (1983, 159) määrittelee organisaatiokulttuurin yrityksen arvojen, uskomusten ja sosiaalisten normien kokonaisuudeksi, jonka organisaation jäsenet kokevat yhteiseksi ja joka vaikuttaa heidän ajatuksiinsa ja toimintaansa. Osana ohjausjärjestelmää kulttuuri nähdään silloin, kun sillä pyritään säätelemään henkilöstön käyttäytymistä. *Kulttuuriset ohjausjärjestelmät* muodostavat kontekstin muille johdon ohjauskeinoille. Ne ovat myös melko pysyviä ja niiden muuttaminen on hidasta. (Malmi & Brown 2008, 295.)

Kulttuuriset ohjausjärjestelmät koostuvat kolmesta eri ulottuvuudesta: klaaneista (Ouchi 1979), arvoista (Simons 1995) ja symboleista (Schein 1997). Klaanit viittaavat organisaation sisälle syntyneisiin alakulttuureihin ja yksittäisiin ryhmiin, jotka sosiaalisella sopimuksella jakavat yhtäläiset arvot, ajattelutavat ja perinteet. (Malmi & Brown 2008, 264.) Klaanikontrollin käsite on alkujaan peräisin Ouchilta (1979, 838), jonka mukaan ohjauksen edellytyksenä on syvä yhteisymmärrys asianmukaisesta käyttäytymisestä. Klaanikontrolleilla voidaan vaikuttaa erilaisten ryhmän sisäisten seremonioiden tai rituaalien kautta. (Malmi & Brown 2008, 294–295.) Arvokontrollit toimivat kolmella eri tasolla. Ensimmäinen taso kytkeytyy rekrytointiprosessiin, kun organisaatioon valitaan henkilöstöä yrityksen arvojen perusteella. Toisella tasolla yksilö omaksuu yrityksen arvot sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Kolmas taso liittyy arvojen julkituomiseen ja niiden mukaisen käyttäytymisen edellyttämiseen. (Malmi & Brown 2008, 294.) Halutun kulttuurin kehittämiseen voidaan käyttää näkyviä symboleja, kuten muun muassa rakennukset, työtilat ja pukeutumiskoodit (Schein 2004, 5).

Suunnittelujärjestelmät sisältävät kaksi eri näkökulmaa, joista ensimmäinen tarkastelee lähitulevaisuutta ja toinen liittyy pitkän tähtäimen suunnitteluun. Suunnittelujärjestelmillä on kolme eri funktiota: 1) tavoitteiden asettaminen eri osa-alueille ja tätä kautta henkilöstön toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan, 2) suoritusstandardien ja henkilöstöltä odotettavan suoritustason määrittäminen tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi sekä 3) toiminnallisten osa-alueiden tavoitteiden yhtenäistäminen vastaamaan organisaation tavoitteita. Mikäli suunnittelun tavoitteena on ainoastaan tukea tulevaisuutta koskevaa päätöksentekoa eikä ohjata työntekijöiden toimintaa, suunnittelua ei nähdä ohjausjärjestelmänä. (Malmi & Brown 2007, 290–292.)

Kyberneettisillä ohjausjärjestelmillä (Green and Welsh, 1988, 289) on viisi ominaisuutta. Ensinnäkin, ne sisältävät toimenpiteitä, jotka mahdollistavat toiminnan määrällisen kuvailemisen. Toiseksi, organisaatiossa on asetettu suoritusstandardeja tai tavoitteita, jotka on saavutettava. Kolmantena tulee olla palauteprosessi, joka mahdollistaa toimin-

nan tulosten vertailun standardien kanssa. Palaute mahdollistaa poikkeamien analysoinnin, mikä muodostaa kyberneettisen ohjauksen neljännen osan. Viidentenä ominaisuutena on kyky muokata järjestelmän käyttäytymistä tai taustalla olevia toimintoja. Ilman työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamista kyberneettinen järjestelmä olisi ainoastaan tieto- ja päätöksentekojärjestelmä. Aidoksi ohjausjärjestelmäksi se muuttuu silloin, kun työntekijöiden toiminta sidotaan asetettuihin tavoitteisiin ja he tulevat tilivelvollisiksi toimistaan. Kyberneettisiä järjestelmiä edustavat budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit sekä taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita yhdistävät hybridimittarit. (Malmi & Brown 2008, 292–293.)

Palkkiojärjestelmien keskeisenä tavoitteena on motivoida yksittäiset työntekijät ja tiimit saavuttamaan tavoitteensa, ja näin ollen varmistaa organisaation tavoitteiden toteutuminen. Kannustimilla ohjataan suoritusta kiinnittämällä työntekijöiden huomio haluttuun suuntaan, suorituksen ajalliseen keston ja tehtävien vaatimaan intensiteettiin. Perusoletuksena on, että palkkiot innostavat työntekijöitä lisäämään työpanostaan verrattuna tilanteeseen, jossa niitä ei käytettäisi lainkaan. Vaikka rahallinen kompensatio nähdään tehokkaana, tulisi pohtia myös vaihtoehtoisia kannustusmenetelmiä. (Malmi & Brown 2008, 292–293.)

Hallinnolliset ohjausjärjestelmät luokitellaan kolmeen ryhmään, jotka ovat organisaatorakenne, hallintorakenne sekä toimintaohjeet ja menettelytavat. Organisaatorakenne muun muassa määrittää henkilöstön vastualueet, työroolit ja yhteistyösuhteet. Hallintorakenne puolestaan liittyy muodollisiin auktoriteetteihin – esimerkiksi päättäviin elimiin – ja vastuukysymyksiin; toisin sanoen siihen, millä tavalla ja kenelle organisaation jäsenet ovat tilivelvollisia. Toimintaohjeet ja menettelytavat sekä ohjaavat että rajoittavat toimintaa määritellen normiston hyväksyttävälle ja ei-hyväksyttävälle käyttäytymiselle. (Malmi & Brown 2008, 293–294.)

3.4 Johdon ohjausjärjestelmien vertailua

Alati muuttuva toimintaympäristö ketterine organisaatioineen asettaa vaatimuksia kehittää myös johtamista ja johdon ohjausjärjestelmiä vastaamaan paremmin uutta tilannetta. Ohjausjärjestelmien jalostaminen kumulatiivisesti edellyttää ohjausmekanismien ymmärtämistä laaja-alaisesti. (Strauß & Zecher 2013, 234; Malmi & Brown 2008, 289.)

Usein kritiikki aikaisempaa viitekehystä kohtaan motivoi jatkotutkimuksiin ja laajempiin näkemyksiin (Kari 2014, 33). Neuvonen (2019, 43) on muun muassa tutkinut

johdon ohjausjärjestelmiin kohdistuvaa kritiikkiä. Simonsin (1995, 2000) LOC-mallia on kritisoitu liian vahvasta keskittymisestä ylimmän johdon näkökulmaan – tosin tässä tutkimuksessa LOC-mallin mukaiset ohjausjärjestelmät nähtiin myös esimiestason työkaluina. Lisäksi Simonsin (1995, 2000) mallissa käsitteiden epämääräisyys ja epäselvyys on aiheuttanut kritiikkiä. Merchantin ja Van der Steden (2003) mallia on arvosteltu rajallisesta terminologiasta, koska viitekehys näkee henkilöstö- ja kulttuuriohjauksen yhtenä ohjausmuotona eikä erillisinä ohjausjärjestelminä. Malmin ja Brownin (2008) typologiaa koskeva kritiikki kohdistuu mallin saamaan vähäiseen hyväksyntään kahteen edelliseen viitekehukseen verrattuna. (Neuvonen 2019, 43.)

Seuraavalla sivulla tarkastellaan ristiintaulukoiden edellä esitettyjä johdon ohjausjärjestelmiä ja verrataan niiden sisältämiä yhteisiä elementtejä Simonsin (1995; 2000) LOC-viitekehysten näkökulmasta (taulukko 1). Ohjausjärjestelmät esitellään ikään kuin kronologisessa järjestyksessä Simonsin (1995; 2000) sekä Merchant ja Van der Steden (2003) viitekehysten sijoituessa x-akselille ja Malmin ja Brownin (2008) typologian mukaiset ohjausmekanismit y-akselille.

Taulukko 1 Ristiintaulukointi tutkimuksessa esitellyistä johdon ohjausjärjestelmistä (mukaillen Luukkanen 2014, 17)

		Simons (1995; 2000)				Merchant & Van der Stede (2003)				
		Usko- mus- järjes- telmät	Rajoite- järjes- telmät	Diagnos- tiset ohjaus- järjes- telmät	Inter- aktiiviset ohjaus- järjes- telmät	Tulos- ohjaus	Toiminta- ohjaus	Hen- kilöstö- ohjaus	Kulttuuri- ohjaus	
Malmi & Brown (2008)	Kulttuuriset ohjausjärjestelmät	Klaanit						X	X	
		Arvot	X					X	X	
		Symbolit							X	
	Suunnittelujärjestelmät	Lyhyen ajan suunni- telmat			X	X	X			
		Pitkän ajan suunni- telmat			X	X	X			
	Kyberneettiset ohjausjärjestelmät	Budjetit			X	X	X			
		Taloudel- liset mittarit			X	X	X			
		Ei- taloudel- liset mittarit			X	X	X			
		Hybridimittarit			X	X	X			
	Palkkiot		X	X		X		X	X	
	Hallinnolliset ohjausjärjestelmät	Organi- saatio- rakenne						X	X	
		Hallinto- rakenne						X	X	
		Ohjeet ja menette- lytavat	X	X				X	X	

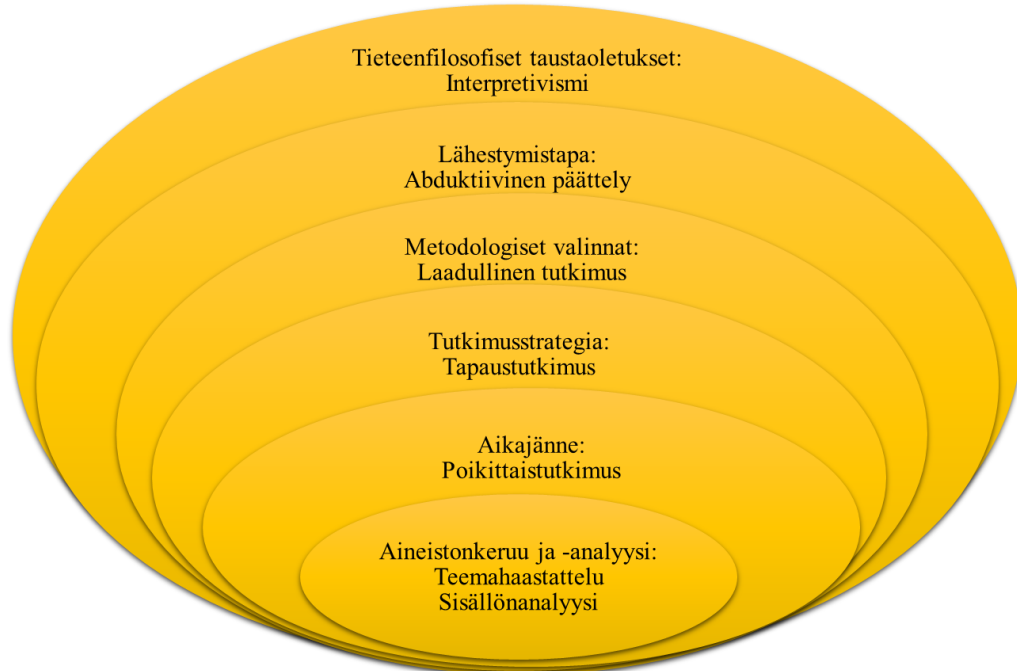
Merchant ja Van der Steden (2003) henkilöstö- ja kulttuuriohjaus kuten myös Malmi & Brownin (2008) kulttuuriset ja hallinnolliset ohjausjärjestelmät sisältävät Simonsin (1995; 2000) uskomusjärjestelmän elementtejä. Yhteneväisyyksiä rajoitejärjestelmään havaitaan tulos- sekä henkilöstö- ja kulttuuriohjauksessa (Merchant & Van der Stede 2003) sekä palkkio- ja hallinnollisissa ohjausjärjestelmissä (Malmi & Brown 2008). Diagnostiset ohjausjärjestelmät saavat vastineen tulosohjauksessa (Merchant & Van der Stede 2003) sekä kyberneettisissä ohjausjärjestelmissä ja palkitsemisjärjestelmässä (Malmi & Brown 2008). Interaktiivisia ohjausjärjestelmiä käytetään niin ikään tulosohjauksen mekanismeina (Merchant & Van der Stede 2003) kuin myös suunnittelujärjestelmissä, kyberneettisissä ohjausjärjestelmissä sekä palkkiojärjestelmässä (Malmi & Brown 2008).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset ja metodologiset valinnat

Kakkuri-Knuuttilan ja Heinlahden (2006,131) mukaan tieteenfilosofiset taustaoletukset ohjaavat tutkimusta ja tutkimustulosten raportointia. Ne muodostavat tutkimuksen perustan määrittäen siten tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja ja tuloksia. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on olennaista, että sen osat ovat yhteneväiset ja tasapainossa keskenään. (Puusa & Juuti 2011, 13, 25.)

Saunders, Lewis ja Thornhill (2016, 125) kuvaavat tutkimusprosessia sipulimallina, jonka jokaisessa kerroksessa tehdyt valinnat määrittävät tutkimuksen rakentumisen pala palalta alkaen tieteenfilosofisista kysymyksistä edeten lopulta tekniikoihin ja tutkimustapoihin. Tutkijan oman ymmärryksen perusteella tehdyt päätökset ja valinnat kertovat tien, mitä kautta tutkimustuloksiin on päästy. Yhteenvedo tämän tutkimuksen tieteenfilosofisista taustaoletuksista ja metodologisista valinnoista on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7 Tutkimuksen sipulimalli (mukaillen Saunders ym. 2016, 124) ja yhteenvedo tämän tutkimuksen tieteenfilosofisista ja metodologisista valinnoista

Tieteenfilosofiset taustaoletukset, kuten ontologiset ja epistemologiset, käsitykset viittaavat tiedon luonteeseen sekä tiedon kehittymiseen liittyviin uskomuksiin ja oletuksiin. Johdonmukaiset oletukset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja ohjaavat valintoja niin metodologian, tutkimusstrategian kuin aineistonkeruun ja -analyysin suhteen. (Saunders ym. 2016, 124–125). Ontologia – oppi olevaisesta – esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta eli siitä, miten tutkija ymmärtää maailman ja tutkittavan kohteen ja mitä siitä kyetään saamaan selville (Saunders ym. 2016, 128). Epistemologia – oppi tiedosta ja sen olemuksesta – liittyy tietämisen alkuperään ja luonteeseen sekä tiedon muodostamiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 126). Metodologia – oppi tiedonhankkimisen menetelmistä – tarkoittaa keinoja ja menetelmiä, joilla voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Ontologiset ja epistemologiset käsitykset yhdessä metodologisten oletusten kanssa linkittyvät keskeisesti tutkijan omaksumaan paradigmaan eli tutkijan maailmankuvaa edustavaan perususkomusten joukkoon. (Metsämuuronen 2006, 84–85.)

Tämän tutkimuksen taustaoletuksena on interpretivistinen – tulkinnallinen – paradigma, joka on ontologialtaan relativistinen, epistemologialtaan transaktionaalinen ja subjektiivinen sekä metodologialtaan hermeneuttinen. Relativistisen käsityksen mukaan todellisuus on suhteellista, sillä totuuden muodostumiseen vaikuttaa se ympäristö, josta käsin tietoa tuotetaan ja tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Näin ollen yksiselitteistä totuutta ei ole, sillä todellisuus riippuu siitä, kuka asiaa tarkastelee. Tietoa tästä totuudesta saadaan transaktionaalisesti eli tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkimuksen löydökset ovat tutkijan subjektiivisia käsityksiä tutkittavasta, joten ne luodaan tutkimustilanteessa (Guba & Lincoln 1994, 110–111). Interpretivistisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uusia, rikkaampia ymmärryksiä ja tulkintoja sosiaalisista maailmoista ja konteksteista. Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa organisaatioiden tarkastelemista eri ihmisten näkökulmista (Saunders ym. 2016, 140.) Interpretivistinen paradigma tukee tutkijan käsitystä organisaatiokontekstiin kohdistuvasta vuorovaikutteisesta tutkimuksesta, jossa kartoitetaan ja tulkitaan valitun kohderyhmän näkökulmia ja toimintatapoja.

Ryhtyessään tutkimusprosessiin tutkijan tulee päättää, mikä teorian asema kyseisessä tutkimuksessa on. Lähestymistapa voi olla deduktiivinen (teorialähtöinen), induktiivinen (aineistolähtöinen) tai abduktiivinen (teoriasidonnainen). (Eskola 2015, 188.) Deduktiivisessa lähestymistavassa teoria muodostaa pääasiallisen tietoperustan toimien hypoteesien vertailukohtana ja päättelyn edetessä yleisestä yksittäiseen. Induktiivinen päättely

etenee yksittäistä yleiseen, jolloin ilmiötä tutkitaan aineiston pohjalta tunnistaen siitä teorian mukaisia teemoja ja toimintamalleja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 22–23). Tuomi ja Sarajärvi (2004, 98) toteavat, että tiedonmuodostus ei kuitenkaan voi olla puhtaasti induktiivista, sillä tutkijan teoreettiset valinnat vaikuttavat aineistonkeruuseen ja tätä kautta myös tutkimustuloksiin. Abduktiivinen päättely sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15).

Tässä tutkimuksessa lähestymistapana käytettiin abduktiivista eli teoriasidonnaista päättelyä, jossa Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2019, 38) mukaan pääroolissa on tutkijan ajattelu. Tulee kuitenkin huomata se, että ajattelu ja päättely eivät synny tyhjiöstä, vaan ajattelun syntymiseen tarvitaan teoreettista välineistöä ja vihjeitä. Grönfors ja Vilka (2011, 17) toteavat, että abduktiivisessa päättelyssä jokin johtoajatus eli johtolanka ohjaa havaintojen tekemistä. Johtoajatuksen ohjatessa empiirisen maailman tarkastelua ja kerätyn aineiston analysointia kyetään helpommin pääsemään käsiksi käytännön tasolla esiintyvään logiikkaan (Grönfors & Vilka 2011, 18). Tässä tutkimuksessa johtoajatuksena toimi Simonsin LOC-mallin mukaiset neljä johdon ohjausjärjestelmää, jotka viitoittivat haastattelukysymysten laadintaa.

Metodologia toimii siltana tutkimuksen perustana olevien tieteenfilosofisten oletusten sekä tutkimuskäytännön välillä (Saunders ym. 2016, 720). Metodologisten valintojen tulee siten olla johdonmukaiset tutkimuksen tavoitteen kanssa. Laadullisessa (kvalitatiivisessa) tutkimuksessa pyritään saamaan kohteen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä kokonaisvaltainen ymmärrys. Määrällisessä (kvantitatiivisessa) tutkimuksessa ilmiön selittämiseen käytetään erilaisia luokitteluja, vertailuja ja numeerisia tuloksia. Tutkimus voi olla myös monimenetelmäinen (mixed methods), jolloin yhdistellään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tutkimusotetta voi kuvata tutkijan oppimisprosessiksi, koska koko tutkimuksen ajan tutkijan tietoisuus tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä kasvaa (Kiviniemi 2015, 80). Laadulliselle tutkimukselle seuraavat seitsemän piirrettä ovat ominaisia: 1) tutkimus nähdään kokonaisvaltaisena tiedon hankintana aineistonkeruun tapahtuessa luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, 2) tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä, 3) käytetään induktiivista eli aineistolähtöistä analyysia, 4) aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, 5) kohdejoukko valinta on tarkoituksenmukaista, ei satunnaista, 6) tutkimussuunnitelma

saattaa muotoutua olosuhteiden mukaisesti tutkimuksen edetessä sekä 7) tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Lukuun ottamatta aineiston analyysia, jota teoreettisen viitekehyksen mukaiset teemat ohjasivat, edellä mainitut piirteet toteutuivat tässä tutkimuksessa. Tämän vuoksi kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltu.

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, jonka tehtävänä on ohjata tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla (Lähdesmäki ym. 2009). Saunders ym. (2016, 177) kuvaavat tutkimusstrategian suunnitelmana, miten tutkija aikoo lähestyä tutkimuskysymystä saadakseen siihen vastauksen. Metodologia ohjaa tutkimusstrategiaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisiä tiedonhankinnan strategioita ovat muun muassa tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia ja toimintatutkimus (Metsämuuronen 2006, 90). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta (case study), jossa Yinin (1994, 9–13) mukaan tutkimuksen kohteena on yksittäinen ilmiö tai rajattu kokonaisuus sen todellisessa kontekstissa. Tämän tutkimuksen ilmiönä tarkasteltiin itseohjautuvuuden johtamista ja edistämistä kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen aikajänne voi olla poikittainen tai pitkittäinen. Poikittaistutkimuksessa tarkastellaan tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä laaja-alaisesti tietyssä ajankohtana tai lyhyen ajan sisällä. Pitkittäistutkimus tarkastelee tutkimuskohdetta pitkällä aikavälillä. Pitkittäistutkimuksen etuna nähdään sen mahdollisuus tarkastella muutosta tai kehitystä, joka ilmiöön liittyy. (Saunders ym. 2016, 200.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin viiden päivän aikana joulukuussa 2019. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin senhetkistä tilannetta eikä pidemmän aikavälin muutosta, tutkimus oli poikkileikkaava.

Metodi eli menetelmä tarkoittaa järjestelmällistä menettelytapaa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Menedit jaetaan aineistonkeruumenetelmiin ja analyysimenetelmiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 16). Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä usealla eri metodilla, joista tyypillisimmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisten dokumenttien tutkiminen (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 73). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin haastatteluin. Haastattelu on ennalta suunniteltua, tarkoituksenmukaista tiedonkeruuta ja vuorovaikutteista keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä. Voidakseen saada tutkimusongelman kannalta tärkeää tietoa haastattelijan tulee tutustua tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Haastattelussa saatuja tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti ja vain tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.)

Tutkimushaastattelut jaotellaan ryhmiin riippuen siitä, miten kiinteästi ja jäsenelysti haastattelu on etukäteen määritelty (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53). Toisessa ääripäässä – strukturoidussa eli lomakehaastattelussa – kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on kokonaan vakioitu, kun taas strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa keskustelua käydään vapaasti aihepiirin ympärillä (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Tämä tutkimus tehtiin teemahaastatteluna, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille on ominaista, että teema-alueet eli haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys muotoutuvat haastattelun kuluessa (ibid.). Teemahaastattelu mahdollistaa myös tarkentavien kysymysten esittämisen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77).

Tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden valintaperusteita oli kaksi: henkilön tulee toimia lähiesimiehenä ja suoraa alaisia on oltava vähintään kolme. Organisaatiossa työskentelee kuusi valintaperusteet täyttävää päällikköä, jotka kaikki suostuivat haastateltaviksi eli informanteiksi. Päälliköt toimivat tiimiesimiehinä siten, että heistä kolme vastaa henkilöasiakasliiketoiminnasta, kaksi yritysasiakasliiketoiminnasta ja yksi liiketoiminnan tuesta. Haastattelujen aihepiiri, johdon ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä, tuotiin esiin, mutta LOC-viitekehystä ei esitelty etukäteen. Tällä pyrittiin siihen, että vastaukset olisivat spontaaneja sen sijaan, että olisi pohdittu, miten niihin olisi kuulunut vastata. Niin ikään informanttien taustamuuttujia ei kartoitettu, koska pitkäaikaisena kollegana tutkija tuntee varsin hyvin kaikki haastateltavat ennestään. Tämän johdosta myös haastattelutilanteet olivat välittömiä ja avoimia.

Ennen haastatteluja tutkija koetesti kysymykset asiakasliiketoiminnasta vastaavan johtajan kanssa ja pienillä muutoksilla puolistrukturoitu haastattelulomake muotoutui liitteen 1 mukaiseksi. Haastatteluun oli varattu aikaa tunti esimiestä kohden ja jokaiselle heistä painotettiin ehdotonta anonymiteettiä. Tämän vuoksi tutkimustuloksia esitettäessä haastateltaviin viitataan koodeilla I1, I2, I3, I4, I5 ja I6, joissa I tarkoittaa informanttia. Informanttien numerointi ei kuitenkaan kuvaa haastattelujärjestystä.

Haastattelut, joiden tavoitteena oli kartoittaa lähiesimiesten toimenpiteitä itseohjautuvuuden tukemiseksi ja edistämiseksi henkilöstönsä keskuudessa, nauhoitettiin, jolloin tutkija pystyi täysin keskittymään haastateltavaan. Kysymysten järjestys oli teemoiteltu LOC-viitekehysten mukaisesti, vaikka sitä ei haastattelussa tuotu mitenkään esiin. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista tuntiin ja kuuteentoista minuuttiin (liite 2). Litteroitavaa aineistoa kertyi 6 tuntia 30 minuuttia. Kun haastattelut oli litteroitu, aineistoa oli yhteensä 110 sivua.

Alasuutari (1999, 39–44) toteaa, että laadullisen tutkimuksen analyysissa on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa ensinnäkin aineiston tarkastelua teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, jolloin analysoitava tekstimassa pelkistyy raakahavainnoiksi. Toiseksi, raakahavainnot yhdistetään yhteisen piirteen tai nimittäjän perusteella suppeaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen puolestaan kuvaa tutkittavasta ilmiöstä tehtävää merkitystulkintaa, joka pohjautuu tutkimuksesta tuotettuihin johtolankoihin ja käytettävissä oleviin vihjeisiin.

Tutkimusaineiston analyysin tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jotta siitä kyetään tekemään luotettavia johtopäätöksiä. Laadullisten tutkimusten analyysimenetelmät pohjaavat pitkälti sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 91.) Sisällönanalyysissa tekstiaineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97). Tutkimusaineisto pilkotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti riippuen siitä, perustuuko analyysi aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97.) Tässä tutkimuksessa käytettiin teorialähtöistä analyysia, joka Tuomen ja Sarajärven (2004, 98) mukaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai käsitejärjestelmään. Tutkimuksen edetessä ja tutkijan ymmärryksen lisääntyessä tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä teorialähtöinen analyysi tuntui loogisimmalta valinnalta, koska temahaastattelun aiheet noudattivat pitkälti tutkimuksessa käsiteltyä teoriapohjaa.

Yksi sisällönanalyysin muoto on teemoittelu, joka on luonteva etenemistapa teema-haastattelun analysoimisessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 105). Menetelmä oli luonteva myös tässä tutkimuksessa, sillä teemat vastasivat melko tarkasti aineistonkeruussa käytettyä haastattelurunkoa. Tutkimusaineisto värikoodattiin, jonka jälkeen aineisto koottiin uudelleen teemoittain teoreettisten käsitteiden mukaisesti. Teemoittelusta aineistosta pyrittiin havaitsemaan tekijöitä, jotka edistävät työntekijöiden autonomiaa itseohjautuvuusteorian mukaan. Niin ikään tulkittaessa johdon ohjausjärjestelmien käyttöä esimiestyössä edellä mainitun teorian mukaiset teemat ohjasivat analysointia. Tarkoituksena oli tunnistaa esimiesten tällä hetkellä käyttämät, itseohjautuvuutta tukevat ohjausmenetelmät sekä löytää uusia työkaluja itseohjautuvuuden edistämiseen.

4.2 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio on eteläisessä Suomessa toimiva itsenäinen säästöpankki, joka on osa säästöpankkiryhmää. Säästöpankkien erityistarkoituksena on säästäväisyyden edistäminen (Säästöpankkilaki 1502/2001, 1:1.2). Tämä lainmukainen velvoite näkyy myös säästöpankkiryhmän strategiassa, jonka mukaan ryhmittymän perustehtävänä on edistää säästäväisyyttä ja asiakkaidensa taloudellista hyvinvointia lähellä asiakasta. Kilpailustrategia perustuu Säästöpankki-kokemuksen eli vahvan asiakaslähtöisyyden lisäksi asiakastarpeista johdettuun, asiakasta lähellä olevaan ja kustannustehokkaasti toteutettuun palveluvalikoimaan. Säästöpankkiryhmän arvoissa korostuvat asiakasläheisyys, yhteistyö, vastuullisuus ja tuloksellisuus. (Säästöpankkiryhmän strategia.)

Kohdeorganisaatio toimii viiden seutukunnan talousalueella palvellen henkilöasiakkaita, elinkeinon- ja ammatinharjoittajia, pienyrityksiä sekä maaseutuyrittäjiä. Henkilöstön määrä aineistonkeruun hetkellä oli 56. Kohdeorganisaation toimitusjohtajan mukaan vuonna 1880 perustettu pankki ”ui positiivisesti vastavirtaan”, sillä 140-vuotisjuhlavuonnaan eli vuoden 2020 aikana pankki tulee avaamaan kolme uutta konttoria, joista yksi on yhteiskonttori erään toisen säästöpankin kanssa. Lisäksi syksyllä 2019 pankki perusti Sp-Isännöintipalvelu Oy:n, joka tarjoaa taloyhtiöiden isännöintipalvelujen ohella kirjanpito- ja palkanlaskupalveluja koko toimialueella. (Kohdeorganisaation www-sivut.)

Vuoden 2019 lopussa kohdeorganisaation liiketoimintavolyymi oli yli miljardi euroa, joista asiakasvarojen osuus oli 555,7 milj. euroa ja kokonaisluotonannon osuus 462,1 milj. euroa. Pankin asiakastyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti NPS-indeksillä (*Net Promotion Score*), joka mittaa asiakasuskollisuutta ja suosittelutodennäköisyyttä. NPS-luvun vuoden 2019 keskiarvo oli 88 eli lähes yhdeksän asiakasta kymmenestä suosittelee kohdeorganisaation asiakkuutta. (Kohdeorganisaation vuosikertomus 2019.)

Vuoden 2019 keväällä pankissa toteutettiin organisaatiomuutos, jossa työntekijöiden tehtäväkuvia ja vastuita tarkennettiin vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Henkilökunta on ollut mukana suunnittelemassa niin omia roolejaan uudessa organisaatiossa kuin myös koko organisaatorakennetta. Organisaatiomuutoksen yhteydessä tehtiin muutoksia kohti vapaampaa yrityskulttuuria, jossa henkilökunta sai muun muassa lisää päätösvaltaa. (Kohdeorganisaation www-sivut.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitellään teemoittain, jotka on eroteltu omiksi alaluvuikseen. Paitsi sanallisesti, löydökset tuodaan ilmi myös taulukoin, joihin on koottu informanttien teemaan liittyvät maininnat. Mainintojen yhteydessä olevat numerot kertovat, kuinka monta informanttia otti vastaavan asian esille. Tutkijan tulkintana on, että mitä useammin jokin osa-alue mainitaan, sitä enemmän tämä asia toteutuu myös ohjauksessa. Ennen kuin käydään läpi johdon ohjausjärjestelmien eri elementtejä, kuvataan haastateltavien näkemyksiä itseohjautuvuudesta.

5.1 Itseohjautuvuus työssä

Itseohjautuvuus liittyy yksilön kykyyn toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta, jolloin yksilö on sisäisesti motivoitunut tekemäänsä työhön ja ohjaa omaa toimintaansa tavoitteellisesti (Kostamo 2017, 80; Martela & Jarenko 2017, 12). Lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isojaakin päätöksiä lupia kyselemättä – kuitenkin omien roolien mukaisesti ja selkeiden raamien sisällä. Paitsi työntekijöiden toiminnalle, itseohjautuvuus asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös johtamisen määrälle ja laadulle. (Savaspuro 2019, 22.) Itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat entistä enemmän johtamista, joka pitää sisällään työntekijöiden yksilöllistä tukemista ja sparrausta (Poskiparta & Viranta 2018, 18).

Kohdeorganisaatiossa ryhdyttiin muuttamaan toimintamallia itseohjautuvaan suuntaan keväällä 2019, jolloin organisaatiomuutoksen yhteydessä luotiin puitteet itseohjautuvalle toiminnalle ja henkilöstö sai muun muassa lisää päätösvaltaa (Kohdeorganisaation www-sivut). Siten tutkimusaineiston keräämisen ajankohtana, joulukuussa 2019, itseohjautuvuutta korostavaa toimintakulttuuria oli toteutettu vasta reilut kuusi kuukautta.

Uuden toimintatavan ja myös itseohjautuvuuden melko epämääräisen käsitteen (Savaspuro 2019, 25) vuoksi haastattelujen aluksi pyrittiin kartoittamaan informanttien käsitystä siitä, miten itseohjautuva toimintatapa kohdeorganisaatiossa on ymmärretty. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikille työntekijöille ei ole välttämättä selvää, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Eräs informanteista puki asian sanoiksi, joissa piilee olennainen seikka.

Se on tosi hämmänen termi. Sitä käytetään tosi paljon, mut mitä se oikeesti tarkoittaa, niin oon huomannut, että se vaihtelee tosi paljon. Meilläkin käytetään paljon sanoja ketteryys ja itseohjautuvuus, mutta ne ei sanoina itsessään tarkoita yhtään mitään. Mun mielestä itseohjautuvuus on jotain semmosta, mikä ei välttämättä oo kenessäkään valmiina vaan siihen pitää ihmisiä ohjata ja kouluttaa. Kukaan ei luonnostaan ole itseohjautuva, jollei tiedä, mitä se tarkoittaa just siinä työympäristössä, työorganisaatiossa. Mä en usko, että kaikilla on kristallinkirkaana todellakaan se, että mitä se sitten omassa työssä ja työroolissa tarkoittaa. Ja jos meillä ei oo siitä yhteistä näkemystä, niin sit on tosi vaikee vaatii sitä. (11)

Lemmetyn ja Collinin (2019, 265) mukaan työntekijöiltä ei voi odottaa ikään kuin luonnostaan itseohjautuvuutta. On vaikea olla itseohjautuva parhaalla mahdollisella tavalla, jos ei tiedä, miten sellainen ollaan suhteessa jatkuvaan, yhä nopeutuvaan muutokseen (Savaspuro 2019, 13). Lemmetty ja Collin (2019, 265) korostavat, että itseohjautuvuuteen voi oppia, sillä se on kontekstiin sidottu taito, joka etenee toiminnassa. Yllä olevan puheenvuoron käyttänyt informantti oli asian ytimessä todetessaan, että työntekijöitä tulisi ohjata ja kouluttaa itseohjautuvuuteen. Yhteinen keskustelu toimintatavoista ja pelisäännöistä selkeyttäisi käsityksiä siitä, millaista itseohjautuvaa toimintaa työntekijöiltä odotetaan – kuten myös siitä, millaista tukea työntekijät odottavat esimieheltään.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, mitä heidän mielestään itseohjautuvuus työssä tarkoittaa. Vastaukset on koottu taulukkoon 2. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa oleva numeraalinen arvo kuvaa informanttien samankaltaisten vastausten määrää, kun taas oikeanpuoleiseen sarakkeeseen on kirjattu haastatteluissa vain yhden kerran esiin nousseet seikat.

Taulukko 2 Informanttien näkemykset itseohjautuvuudesta

Yhteneväiset näkemykset (kpl)		Yksittäiset maininnat
• Vastuunotto omasta työstä	5	• Aktiivinen oma-aloitteisuus
• Itsenäinen tiedonhaku ja -jakaminen	3	• Ongelmanratkaisukyky
• Selkeät roolit ja tavoitteet	2	• Oman työn hallinta
		• Priorisointi
		• Ajanhallinta
		• Positiivinen asenne työntekoon ja kehittymiseen

Yleisin kuvaus itseohjautuvuudesta liittyi työntekijän vastuunottoon omasta työstään ja tekemisistään, minkä kaikki informantit yhtä lukuun ottamatta nostivat esille. Puolet haastatelluista mainitsi itsenäisen tiedonhaun itseohjautuvuuden tunnusmerkkinä. Arjen työskentelyssä tämä on informanttien mukaan kuitenkin ilmeisen vähäistä, sillä on nopeampaa kääntyä kollegan puoleen ja pyytää vastausta kuin ottaa itse selvää asiasta. Eräs informanteista piti kollegalta kysymistä osoituksena laiskuudesta, varsinkin kokoneempien toimihenkilöiden kohdalla, koska nämä tietävät, mistä tarvittava tieto löytyy. Toisaalta tietoa pitäisi myös jakaa oma-aloitteisesti, jos nähdään, että tiedolla on merkitystä myös muille organisaation jäsenille. Tämän koettiin toimivan melko hyvin.

Kaksi informanttia totesi selkeiden roolien ja tavoitteiden edesauttavan itseohjautuvaa käyttäytymistä. Toinen heistä peräänkuulutti samassa asiayhteydessä vapauden ja vastuun symbioosia.

No kyl se on sitä, että jokaisella on ensinnäkin selvät tavoitteet ja selkee rooli. Että jokainen, kuka tulee aamulla töihin, tietää tasan tarkkaan, mitä multa odotetaan. Annetaan enemmän niin sanotusti vapautta, joka myöskin tuo lisää vastuuta. Ei oo enää sitä entisaikojen pomoo, joka maanantiaamuna sanoo, että tällä viikolla sä teet tämän, tämän, tämän, vaan nythän sä itse mietit sen viikon. Mutta sit sä oot siitä myöskin vastuussa. (I3)

Vastaus on yhteneväinen esimerkiksi Savaspuron (2019, 22) näkemyksen kanssa, jonka mukaan itseohjautuvuus perustuu työntekijöiden vahvalle autonomisuudelle ja vapaudelle tehdä isojaakin päätöksiä lupia kyselemättä. Siihen liittyy olennaisesti valta, jota tulee käyttää omien roolien mukaisesti selkeiden raamien sisällä yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla tulee kuitenkin muistaa, että valtaan liittyy aina vastuu. (Savaspuro 2019, 22.)

Edellisten mainintojen lisäksi informantit kuvasivat itseohjautuvuutta yksittäisin termein. Yhden haastateltavan mukaan itseohjautuvuus näkyy aktiivisena oma-aloitteisuutena ja ongelmanratkaisukykyinä, toinen viittasi oman työn hallintaan, priorisointiin sekä ajanhallintaan, ja kolmannen mielestä se liittyy ennen kaikkea positiiviseen asenteeseen työntekoa ja kehittymistä kohtaan. Myös toimintavapautta korostettiin, mutta samalla muistutettiin, että konteksti loppujen lopuksi määrittelee itseohjautuvuuden raamit.

Vastausten perusteella voidaan tulkita, että itseohjautuvuus on helpompi määritellä tekoina ja toimintatapoina kuin yksiselitteisenä käsitteenä. Kohdeorganisaatiossa tulisi-kin käydä enemmän keskusteluja niistä odotuksista, joita itseohjautuvaan työskentelyyn kohdistuu. Ilman asioiden näkyväksi tekemistä toimitaan vain oletusten varassa – esimies olettaa tiettyä käyttäytymistä, jota työntekijä olettaa toteuttavansa. Tällöin yhteinen ymmärrys itseohjautuvuudesta jää löytymättä.

Seuraavaksi kartoitettiin haastateltavien mielipiteitä valmiuksista ja edellytyksistä, joita itseohjautuvuus asettaa sekä työntekijöille että esimiestyölle. Informantit nostivat esiin erilaisia näkemyksiä, jotka kuitenkin ikään kuin täydentävät toisiaan (taulukko 3).

Taulukko 3 Informanttien näkemys itseohjautuvuuden edellytyksistä

Edellytykset työntekijältä		Edellytykset esimiestyöltä	
• Kokemus ja osaaminen	3	• Kieltäytyminen olemasta vastausautomaattina	4
• Kokonaisuuksien hallinta	1	• Vastuuttaminen	2
• Tavoitehakuisuus	1	• Ajan antaminen	2
• Vastuunotto	1	• Luottamus	1
• Oman työn kehittäminen	1	• Tilan antaminen	1
• Priorisointitaidot	1	• Raamien kertominen	1
• Uteliaisuus	1	• Vuorovaikutus ja oivalluttaminen	1
• Rohkeus	1		
• Vuorovaikutustaidot	1		

Puolet informanteista oli sitä mieltä, että itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä ennen kaikkea kokemusta ja osaamista. Muina tekijöinä mainittiin kokonaisuuksien hallinta, tavoitehakuisuus, vastuunotto omasta työstä ja sen kehittämisestä sekä priorisointitaidot. Kyvykkyys – osaaminen ja hallinnan tunne sekä aikaansaaminen – onkin yksi itseohjautuvuuden elementeistä (Ryan & Deci 2016, 11). Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen on luonnostaan utelias (Vasalampi 2017, 54), mitä ominaisuutta myös eräs informanteista arvosti. Yksi informanteista peräänkuulutti rohkeutta tarttua tehtäviin. Tämä kuitenkin edellyttää riittävää osaamista, koska liian haastavat tehtävät vähentävät sisäistä motivaatiota (Amabile 1998, 81), mikä puolestaan vaikuttaa itseohjautuvuuteen heikentävästi (Ryan & Deci 2016, 3).

Vuorovaikutustaidot nähtiin tärkeinä sekä työntekijöiden että esimiesten kohdalla. Ihmissuhteiden motivaatioteorian mukaan läheinen ja vuorovaikutteinen suhde auttaa ymmärtämään vastapuolen näkemyksiä sekä arvostamaan tämän kiinnostuksenkohteita ja

päämääriä, mikä on oleellista myös luottamuksen rakentamisessa (Ryan & Deci 2016, 302). Osa informanteista nosti esiin esimiehen osoittaman luottamuksen itseohjautuvuuden edellytyksenä.

No sehän on kaiken a ja o. Jos työntekijällä on tunne, että häneen ei luoteta tai häntä ei arvosteta, nii eihän se voi olla itseohjautuva. Miten se vois olla edes mahdollista? (I5)

Onneks meidän ihmiset on niin ammattitaitoisia, että eipä niiden päätöksiin hirveest tarvitse puuttua. Jos ne on jotain luvannu, niin kyllä ne yleensä on pitäny. Jos mä en luota siihen, ett sä oot tehnyt oikeen päätöksen, nii sitten meistä jompikumpi on väärissä hommissa – joko minä tai sinä. Ja sekin sit todennäköisesti huomataan aika äkkiä. (I6)

Yksi informanteista totesi, että työntekijälle tulee antaa raamit tehtävänannolle, mutta myös tilaa, jotta työntekijä voi itse soveltaa matkan, miten päämäärään menee; toisin sanoen on luotettava työntekijän omiin ratkaisuihin. Tämä myötäilee Aaltosen ym. (2020, 194) näkemystä siitä, että esimies voi vahvistaa autonomian tunnetta ainoastaan osoittamalla luottamusta ja aitoa kiinnostusta työntekijästä sekä huolehtimalla työnteon edellytyksistä.

Useimmat haastateltavat korostivat sitä, että esimies ei saa olla vastausautomaattina. Osalla oli melko jyrkkä kanta asiaan.

Tietyllä tavalla ehkä sellanen kylmä linja, että kyllä se täytyy ite vaan opetella. Jos kaikki näytetään ja vieressä istuu, niin ei kukaan opi siinä. Kyllä se on vaan ite tehtävä ja selvitettävä se. Ei kannata ihan kauheesti paapoo ja kaivaa niitä vastauksia toiselle. Siinähan pääsee vaan se toinen pirun helpolla, että mä en nyt tiedä, miten tää tehdään, onks tästä joku ohjeistus olemassa. Varmaan on, että etsi. (I4)

Mitä kiltimpi mä tavallaan olen siinä, että mä olen se vastausautomaatti tai tehtäväautomaatti, niin sitä vähemmän ne mun henkilöt on itseohjautuvia. (I6)

Mikäli esimies ainoastaan kieltäytyy olemasta vastausautomaattina ilman valmentavaa otetta, itseohjautuvuuden edistäminen lienee ymmärretty väärin. Työntekijän on voitava luottaa esimiehen tukeen kaikissa tilanteissa, mitä seuraava kommenttikin kuvastaa:

Kyllä mä siihen kannustan, että ottaa ensin itse selvää ja sitku tuntuu, että nyt ei pääse eteenpäin, niin sitten katotaan yhdessä eteenpäin. (I2)

Sundholm (2000, 103) pitää tärkeänä esimiesten sitoutumista eli sitä, kuinka paljon esimiehet ovat valmiita antamaan aikaa työntekijöilleen. Autonomiaa tukeva työympäristö, jossa esimiehet ovat sitoutuneita ja kiinnostuneita työntekijöistään, tukee optimaalisesti itseohjautunutta toimintaa ja sen kehitystä, koska se edesauttaa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – tyydyttämistä. Myös osa haastateltavista otti esille ajan antamisen työntekijöilleen. Vaikka asia on tärkeä, siihen on rajalliset mahdollisuudet, koska valtaosa esimiehistä osallistuu myös asiakastyöhön.

Kun olosuhteet tukevat psykologisia perustarpeita, sisäinen motivaatio kasvaa, mikä puolestaan edistää itseohjautuvuutta (Ryan & Deci 2000b, 68; Ryan & Deci 2016, 3). Haastatteluissa selvitettiin, miten itseohjautuvuuden välttämättömät elementit – autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – toteutuvat arjen tekemisessä. Yhteenvedo vastauksista esitetään taulukossa 4.

Taulukko 4 Informanttien näkemys itseohjautuvuuden elementtien toteutumisesta

	Esimiesten maininnat itseohjautuvuuden elementeistä	kpl
Autonomia	• Pääsääntöisesti vapaat kädet oman työn suunnitteluun	6
	• Työntekijöiden proaktiivisuus melko vähäistä	6
	• Hallinnan tunne omilla käsissä	3
	• Avoin keskustelu odotuksista paikallaan	2
	• Toteutuu niin kauan, kuin pysytään tavoitteissa	1
Kyvykkyys	• Kannustetaan kehittymiseen	3
	• Palaute oleellista ja sitä olisi lisättävä	3
	• Päävastuu kehittämisestä työntekijällä itsellään	2
	• Esimies luo puitteet ja antaa mahdollisuuden kehittymiseen	1
Yhteisöllisyys	• Hyvä yhteishenki	2
	• Innostava ilmapiiri	2
	• Turvallinen alusta palautteille	1
	• Ei koettu tärkeänä	1

Autonomia

Informanteilta tiedusteltiin, kuinka aidosti henkilöstö pystyy vaikuttamaan omaan työhön ja työskentelytapoihin. Lisäksi kysyttiin, tietävätkö työntekijät, mitä heiltä odotetaan.

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että työntekijöillä on melko vapaat kädet hoitaa toimenkuvaan liittyviä tehtäviään. Vaikutusmahdollisuus riippuu tosin suurelta osin tehtäväkuvasta, sillä asiakasvirta ohjaa kassapalveluissa työskenteleviä. Kaikki haastateltavat peräänkuuluttivat työntekijöiden oman työn suunnitteluun liittyvää proaktiivisuutta, jonka he kokivat melko vähäiseksi. Pohdittaessa toimihenkilölähtöisten ja asiakaslähtöisten kontaktien suhdetta informantit totesivat, että valtaosa yhteydenotoista toteutuu asiakkaiden aloitteesta. Yhtenä suurena ja positiivisenakin syynä nähtiin se, että uutta asiakasvirtaa on ollut ilahduttavasti ja kalenterit ovat täyttyneet tapaamisista kuin itsestään. Esimiehet kantoivat kuitenkin huolta siitä, että toimihenkilöiden mukaan näillä ei ole aikaa kontaktoida nykyisiä asiakkaita, vaikka se on asiakastyössä yksi tärkeä osa-alue.

Asiakasneuvotteluja hoitavat toimihenkilöt ovat vastuussa kalenteriensä täyttämisestä ja oman työn suunnittelusta kuten myös hallinnan tunteen säilymisestä. Eräs informantti totesikin, että on turha kiukutella kiireestä, jos sen on itse aiheuttanut huonolla allakoinnilla. Myös toinenkin haastateltava pohti kiireen tuntua.

Kiireen taakse ei kannata mennä. Jos oikeesti mentäisiin istuun jonkun viereen koko päiväksi, niin niin mä luulen, että se päivä olis ihan erilaisen tehokas, kun joku istuis vieressä ja kattois, mitä siellä tapahtuu. Jos me mennään sen taakse, ettei me olla keritty soittaa taikka... niin onhan se ihan, että jos sulla ei semmosta väliä oo, niin silloinhan sä oot ihan burnoutin partaalla. (I4)

Kiireen syyksi nähtiin myös se, että melko usein tehdään liian hyvää laatua pienissä asioissa. Asiat halutaan tehdä juurta jaksan, vaikka joissakin kohdissa vähempikin riittäisi. Tämän koettiin olevan itseohjautuvuuden vastaista. Eräs informanteista myös totesi, että työskentely voi olla autonomista niin kauan kuin se on tuloksellista. Tavoitteiden tulee ohjata toimintaa.

Enää ei esimerkiksi lasketa, kuinka monta neuvottelua sulla on päivässä, jos sun kauppa käy. (I1)

Tämä esimies (I1) totesi, että joutuessaan puuttumaan alisuoriutumiseen, hän on valmis vinkkaamaan ja valmentamaan työntekijää, jotta työnteko sujuisi odotusten mukaan. Merchant ja Van der Stede (2012, 88–90) näkevätkin valmentamisen välttämättömäksi työkaluksi, jolla pyritään varmistamaan työtehtävien edellyttämä osaamistaso, jotta työntekijällä on mahdollisuus onnistua toimessaan.

Esimiehiltä tiedusteltiin myös, tietävätkö heidän työntekijänsä, millaista itseohjautuvaa toimintaa ja käyttäytymistä näiltä odotetaan. Vastauksista kävi ilmi, että esimiehet ainakin olettavat, että henkilöstö tietää odotuksista, vaikka sitä ei oltu heiltä suoraan kysytty. Oletusten perustana olivat keskustelut, joissa henkilökohtaisista tavoitteista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä oli sovittu. Lisäksi mainittiin se, että kun näkee kollegoiden toimivan itseohjautuvasti, siitä pitäisi ottaa esimerkkiä. Tämä kommentti saa tutkijan pohtimaan, miten esimiehet ovat ymmärtäneet roolinsa itseohjautuvuuden johtamisessa ja edistämässä.

Haastatteluissa informantit sanoittivat odotuksiaan itseohjautuvasta toiminnasta. Odotuksista tulisi puhua ääneen, sillä ilman avointa keskustelua ne myös saattavat jäädä odotuksen asteelle.

Mun mielestä olis kiva, ett jokainen mieltisi sitä omaa työnkuvaa, ett hetki, teenkö mä oikeita asioita ja tapaanko mä oikeita asiakkaita ja oonko mä tehokas. (I3)

Mitä sit taas välillä odottaa, niin on tavallaan se, että kun siihen omaan työhönsä pystyy vaikuttamaan, niin myöskin etsis niitä kehittämisen kohtia ja niitä asioita, mitä vois tehdä vielä paremmin. Ja sitten se toinen asia, että kun ei oo kalenterissa yhtään tapaamisii, niin sit tullaan sanoon, että nyt on vähän rauhallisempaa. Niin tarttis ehkä kellot soida, että nyt kun mulla ei oo tapaamisii, nyt mun täytyy soittaa jollekin. (I6)

Eräs esimiehistä kertoi tulevissa kehityskeskusteluissa ottavansa yhteisesti pohdittavaksi itseohjautuvuuden: mitä se jokaisen työntekijän omassa työroolissa tarkoittaa ja mitä esimieheltä odotetaan, jotta hän kykenisi tehokkaasti ja yksilöllisesti edistämään kunkin alaisensa autonomista toimintaa. Tällöin molemminpuoliset odotukset tulisivat näkyviksi ja niihin olisi helpompi myös vastata. Ideaa kannattaisi monistaa kaikille muillekin esimiehille.

Kyvykkyys

Kyvykkyys liittyy osaamisen lisäksi hallinnan tunteeseen ja aikaansaamiseen sekä haluun kehittyä (Ryan & Deci 2016, 11, 95). Haastatteluissa aihepiiri herätti vilkasta keskustelua.

Organisaatiossa suhtaudutaan erittäin hyvin haluun kehittyä ja erään informantin mukaan lähes kaikille annetaankin mahdollisuus osallistua työhön liittyvään koulutukseen, jos siihen on tarvetta. Myös tutkintoihin kannustetaan ja tutkintotodistuksista myös palautetaan, mikä kuvaa arvostusta itsensä kehittämistä kohtaan. Palautteen nähtiin kuuluvan olennaisena osana henkilöstön kehittämiseen, mutta usein palautteen antaminen informanttien mukaan unohtuu. Tämä on valitettavaa, sillä palautteen kautta esimies pystyy kasvattamaan työntekijän sisäistä motivaatiota ja edistämään näin sitoutumista ja itseohjautuvuutta. (Aaltonen ym. 2020, 195-196.) Csikszentmihályi (2003, 152) tähdentää, että ilman palautetta oppiminen ja kasvu tyrehtyvät, jolloin jäljelle jäävät ainoastaan rutiini ja mekaaninen apatia.

Itseohjautuvuuden nähtiin korreloivan vahvasti osaamisen ja kehittymishalun kanssa. Informanttien mukaan pieni osa toimihenkilöistä seuraa aktiivisesti koulutuskalenteria ja ehdottaa itselleen sopivia kursseja, mutta valtaosan kohdalla tämä ei valitettavasti toteudu. Toisaalta koulutuksiin ja kursseihin osallistuneet henkilöt jakavat kursseilta saamansa opit henkilöstön yhteisissä Teams-aamupalaverissa, mikä edistää oppimista koko organisaation tasolla. Enemmistö informanteista oli kuitenkin sitä mieltä, että vastuu kehittymisestä on jokaisella itsellään. Työntekijöiden tulisi pohtia, miten varmistaa oman osaamisen kurrantius nyt ja myös tulevina vuosina. Eräs haastateltava peräänkuulutti parempaa itseohjautuvuutta omaehtoisessa kehittämisessä seuraavasti:

Ei oo tavallaan sellasta, että nyt mä oon tavoitteista näin ja näin paljon jäljessä jossain kohtaa, että mun tulee sitten mieleen, että mitä mun pitää muuttaa toiminnassani, miten mun pitää kehittyä, että mä pääsen helpommalla tässä työssä. Siihen moodiin kun me päästäis, nii sit me oltais jo aika pitkällä. (I3)

Eräs informantti sälytti vastuuta työntekijöiden kehittämisestä myös esimiehille. Esimiehen tulee luoda puitteet ja tehdä myös esityksiä kehittymisen suhteen, mutta itse oppiminen on luonnollisesti toimihenkilön omasta aktiivisuudesta kiinni. Myös Brynjolfsson ja Andrew (2015, 14) ovat sitä mieltä, että henkilöstön kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Heidän mukaansa työntekijät tulisi varustaa arvokkailla taidoilla, jotka edistävät työtehtävissä menestymistä.

Osaamiseen ja kehittämiseen ei ole oikopolkuja, mutta sitäkin enemmän mahdollisuuksia. Yhtenä keinona mainittiin vastuuttaminen, jonka koettiin edistävän pystyvyyden

tunnetta ja oppimista onnistumisten kautta. Myös kahdenkeskisten valmennuskeskustelujen koettiin olevan hyödyllisiä osaamisen kehittämisen näkökulmasta, vaikkakaan niitä ei välttämättä käydä säännöllisesti. Eräs informantti totesi pyrkivänsä edistämään alaisensa kehittymistä sillä, että osoittaa luottamusta ja arvostusta delegoimalla tehtäviä melko vähäisellä ohjeistuksella. Tarpeen vaatiessa hän on valmis auttamaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. Amabile (1998, 81) toteaa, että itsenäisesti hoidetut vaativat tehtävät lisäävät kyvykkyyden tunnetta ja sitä kautta työtyytyväisyyttä, mikä Ryanin ja Decin (2016, 95) mukaan vaikuttaa positiivisesti myös itseohjautuvuuteen.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttyminen on yksi itseohjautuvuutta tukevista elementeistä. Työkontekstissa sillä on iso merkitys, koska se saa ihmiset ottamaan muiden mielipiteitä huomioon ja käyttäytymään odotusten mukaisella tavalla. (Ryan & Deci 2016, 95–96.) Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne, jaettu arvomaailma ja empatia vaikuttavat positiivisesti luottamuksen rakentumiseen, yhteistyöhaluun ja ongelmanratkaisukykyyn (Sinek 2014, 20).

Haastatteluissa yhteisöllisyys ei terminä tullut informanttien suunnasta esiin, vaan siihen viitattiin puhumalla hyvästä yhteishengestä ja työilmapiiristä, joiden nähtiin vaikuttavan myös sitoutumiseen. Lisäksi kokemuksen tasavertaisuudesta nähtiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Jos miettii, että päivittäin sä vietät enemmän aikaa sun työkavereitten kans kuin sun perheen kans, nii olis se jollain tavalla vähän erikoista, että mä välttelisin kontakteja heidän kans ja pitäisin itteeni jotenkin niiden yläpuolella. Ei se mun mielestä tänä päivänä niin toimi. (I6)

Eräs informantti totesi, että hyvä työilmapiiri on otollinen alusta palautteen antoon. Onnistumisia on mukava juhlia yhdessä ja jos pitää antaa korjaavaa palautetta, luottamuksellisessa ympäristössä vastapuoli ei mene rikki vaan osaa ottaa asiat asioina. Toisaalta yksi haastateltavista ei kokenut yhteisöllisyyttä mitenkään tärkeänä itseohjautuvuuden kannalta.

Toi on ihan höttöö toi. Tommosta keittiöpsykologiaa, niinku hassun hauskaa mun mielestä. Jos puhutaan, että sulla on valmiita hyviä tyyppejä, niin ne painaa menemään. Ne näkee, missä omat tavoitteet on ja

itsenäisesti tekee. Ei me tehdä täällä yhdessä niinkään, me ollaan vaan täällä samassa paikassa, muttei me tehdä yhdessä. (I4)

Martela ja Jarenko (2014, 30-31) tiivistävät, että yhteisöllisyys on välittämistä ja hyväntahtoisuutta. Työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat, että heistä välitetään, on olennaista sisäisen motivaation syntymiselle. Erityisesti haastavina hetkinä ja silloin, kun työtehtävä on raskas, työyhteisön tuki auttaa jaksamaan. Jos tämä elementti puuttuu, todennäköisyys loppuunpalamiseen tai muuhun oireiluun kasvaa. Nykyisessä tiimityöskentelyä korostavassa työelämässä yhteisöllisyyden merkitys korostuu entisestään. Tämän vuoksi nykyjohton tulisi edistää innostavaa ilmapiiriä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta voidakseen varmistaa työyhteisön elinvoiman ja mahdollistaakseen laadukkaat työsuoritukset (Carmeli, Ben-Hador, Waldman & Rupp 2009, 1559).

Haastatteluissa kartoitettiin myös, miten informantit motivoivat ja sitouttavat henkilöstöään. Vastaukset on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5 Informanttien keinoja motivoida henkilöstöä

Yhtäläiset näkemykset	kpl	Yksittäiset maininnat
• Rento ja välitön ilmapiiri	3	• Onnistumisten julkituonti
• Positiivinen palaute ja kannustus	3	• Myynnillisyyden korostaminen
• Selkeät tehtäväkuvat	2	• Työntekijän merkityksellisuuden osoittaminen
• Kahdenkeskiset keskustelut	2	
• Oma esimerkki	2	
• Ei erityisemmin pohdittu	2	

Osa haastateltavista korosti rentoa, välitöntä ilmapiiriä, jossa turhalle nipottamiselle ei ole tilaa. Myös positiivinen palaute nousi esiin useissa vastauksissa. Se on tärkeä elementti sisäisen motivaation vahvistamisessa, koska myönteinen huomioiminen voidaan katsoa tunnustukseksi henkilön kyvykkyydestä (Ryan & Deci 2016, 547). Eräs informanteista kertoi havainneensa, että palaute motivointikeinona on toiminut erityiseen hyvin silloin, kun sen on pystynyt kohdistamaan tiettyyn tilanteeseen tai toimintaan. Hyvinä motivaatiokeinoina nähtiin myös tehtäväkuvien selkeyttäminen, kahdenkeskiset keskustelut sekä esimiehen omien kokemusten ja esimerkkien esille tuominen. Kaksi informanttia tosin tunnusti, että he eivät ole juurikaan pohtineet motivointiin ja sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä.

Yksittäisenä mainintana nostettiin esiin onnistumisten kertominen julkisesti, varsinkin silloin, kun ne liittyvät myyntituloksiin. Hyvien käytäntöjen jakaminen on myös oiva

tapa edistää organisaation oppimista ja toimintatapojen kehittymistä. Esimerkillisenä toimintana voi pitää erään informantin tapaa osoittaa jokaiselle työntekijälleen henkilökohtaisesti, mitä tämä on saanut aikaan, ei pelkästään euroina vaan myös esimerkiksi kehitysideoina tai hyvän työilmapiirin edistäjänä, ja tällä tavoin korostaa näin työntekijän merkittävää roolia työyhteisössä.

Haastatteluissa kartoitettiin lisäksi informanttien ajatuksia esimiehen roolista itseohjautuvassa organisaatiossa. Tärkeiksi osa-alueiksi nousivat kokonaiskuvan näkeminen, suunnan näyttäminen ja suunnassa pysymisen varmistaminen, työkuormien tasoittaminen, valmentaminen ja tsemppaaminen, sparraus- ja keskustelukumppanina oleminen sekä esteiden poistaminen. Eräs haastateltava kiteytti esimiesroolin osuvasti:

Se on mahdollisuuksien tekemistä sille toiselle. (I6)

5.2 Uskomusjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä

Organisaation missio eli toiminta-ajatus sekä visio, ydinarvot ja yrityskulttuuri muodostavat uskomusjärjestelmien ytimen. Niillä on tärkeä tehtävä organisaation toiminnan merkityksellisyyden osoittamisessa sekä henkilöstön inspiroimisessa ja motivoimisessa yhteisesti hyväksytyihin arvoihin. Uskomusjärjestelmien avulla suunnataan työntekijöitä toimimaan yrityksen strategisten linjausten mukaisesti. (Simons 2000, 303.) Esimiehillä on olennainen rooli strategian sanansaattajina, sillä he toimivat linkkinä strategisten suunnitelmien ja arkisen työnteon välillä (Malmelin & Hakala 2012, 88).

Kohdeorganisaation toiminta-ajatus – *Pankin perustehtävänä on edistää säästäväisyyttä ja asiakkaidensa taloudellista hyötyä* – on tutkijan mielestä hyvinkin innostava, kun sitä pysähtyy pohtimaan ajatuksella. Säästäväisyyden edistäminen tähtää asiakkaan taloudelliseen turvaan ja hyvinvointiin, mikä varsinkin kiperinä aikoina osoittaa tarpeellisuutensa. Merkityksellisyyttä kuvaava toiminta-ajatus luo pohjan menestyksekkäälle toiminnalle (Hamel 2007, 171) ja oikeuttaa organisaation olemassaolon synnyttäen myös halun taistella tavoitteiden puolesta (Aaltonen ym. 2020, 198). Merkityksellinen työ palvelee jotain suurempaa tarkoitusta, hyvää tuottavaa päämäärää, mikä saa työn tuntumaan tekemisen arvoiselta (Martela & Pessi 2018, 1). Asiakkaiden taloudellisen hyvinvoinnin turvaaminen täyttää hyvin edellä todetut kriteerit.

Informantteja pyydettiin kuvaamaan toiminta-ajatuksen, vision ja ydinarvojen merkitystä arjen työssä. Lisäksi pyrittiin havaitsemaan itseohjautuvuutta edistävien ohjaus-elementtien esiintymistä ja niiden roolia esimiestyössä.

Taulukkoon 6 on koostettu havainnot haastatteluista sekä tutkijan oma tulkinta uskomusjärjestelmien roolista ohjauksessa; vastaavanlaiset taulukot esiintyvät myöhemmin myös muiden johdon ohjausjärjestelmien yhteydessä. Tutkijan tulkinta yksittäisten ohjausjärjestelmien rooleista esimiesten työkaluina perustui siihen, kuinka voimakkaasti informantit painottivat kyseisiä osa-alueita. Tulkintojen avulla pyrittiin löytämään vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka kartoitti esimiesten käyttämiä johdon ohjausjärjestelmiä itseohjautuvuuden tukemiseen kohdeorganisaatiossa.

Taulukko 6 Uskomusjärjestelmiin liittyviä tekijöitä

Uskomusjärjestelmät	Esimiesten näkemykset	Rooli ohjauksessa
Toiminta-ajatus ja visio	• Ei juurikaan tuoda esiin esimiestyössä	5
	• Muodostavat taustalla ”ison kuvan”	3
	• Kertovat, minne halutaan mennä	1
	• Ohjaavat tekemään oikeita valintoja	1
	• Pitäisi näkyä arjen ratkaisuisissa	1
	• Pitäisi jalkauttaa uusille työntekijöille	1
	• Pohja merkityksellisyydelle	1
	• Merkityksellisyys tulee jostain muusta	1
	• Asiakkaan yllättäminen positiivisesti	1
Ydinarvot	• Tapa, miten asiakkaita kohdellaan	2
	• Näkyvät myös NPS-tuloksissa	1
	• Henkilöstönäkökulma puuttuu	1
	• Myötäilevät omia arvoja	1

Uskomusjärjestelmien rooli itseohjautuvuuden tukemisessa on ilmeisen pieni, sillä yhtä lukuun ottamatta kaikki esimiehet totesivat, että niitä ei tuoda mitenkään esiin arjen työssä. Toiminta-ajatus ja visio jäävät johtamisessa taustalle, vaikka niiden merkitys ”ison kuvan” luomisessa ja kokonaisuuden ymmärtämisessä tunnustetaankin. Eräs informanteista totesi, että toiminta-ajatuksen ja vision tehtävänä on ohjata tekemään oikeita valintoja, joten niiden tulisi myös näkyä arjen ratkaisuisissa. Hän myös oli sitä mieltä, että varsinkin uusien toimihenkilöiden kohdalla kokonaiskuvaa tulisi käydä läpi tarkasti.

Useinhan ne unohtuu arjen tekemisessä. Nyt uutta työntekijää perehdytettäessä alkoi taas ajatteleen enemmän, että kun ne on sanoja siellä liiketoimintasuunnitelmassa, niin miten mä jalkautan ne nyt niin, että

tää uus ihminen ymmärtää sen, mitä nää sanat tarkoittaa semmosissa arjen ratkaisuissa. Pitäisi avata ja tuoda käytäntöön toiminta-ajatukset, visiot, strategiat eli miten minä juuri tässä omassa työssäni toteutan sitä meidän strategiaa. Sit kun sen tiedostaa, niin se myös ohjaa tekemään oikeita valintoja siinä omassa työssä. Ja siitä tulee työn merkityksellisyys. (I1)

Kohdeorganisaation visiona on olla toimialueen asiakasläheisin pankki, jonka toiminta on kannattavaa, kasvavaa ja tehokasta. Sitä tukevat arvot, joiden pääpaino on asiakasläheisyydessä, yhteistyössä, vastuullisuudessa ja tuloksellisuudessa (Kohdeorganisaation www-sivut). Eräs informanteista kaipasi visioon ja arvoihin enemmän henkilöstönäkökulmaa.

Sen verran visioista ja arvoista, kun nyt niitäkin mietitään, niin pitäisi ehkä korostaa enemmän sitä osaamista ja henkilöstöä, että se on se meidän voimavara, ja se kehittyminen. Se jotenkin puuttuu sieltä. (I5)

Haastateltavista kaksi oli sitä mieltä, että visiossa ja arvoissa korostuva asiakasläheisyys näkyy päivittäisessä työssä. Eräs informanteista viittasi asiakastyytyväisyyttä ja suosittelemalukkuutta kuvaavaan NPS-indeksiin, joka haastattelua edeltävänä ajankohtana eli marraskuussa 2019 oli ollut 95,2 eli erittäin hyvä verrattuna toimialan keskiarvoon. EPSI Ratingin (2019) suorittaman tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyys pankki- ja rahoituslalla oli 73,6; pankkiryhmittäin arvot vaihtelivat välillä 65,0–84,8 (Laitinen 2019). Yksittäisenä yrityksenä kohdeorganisaatio pärjäsi vertailussa selvästi paremmin kuin pankit keskimäärin. Paikallisena pankkina haastateltavat arvostivat myös sitä, että työntekijät osallistuvat aikaisempaa enemmän tapahtumiin pankin edustajina ja antavat näin yritykselle kasvot, mikä edistää mielikuvaa asiakasläheisestä pankista. Tällaisesta sitoutumisesta pitää myös antaa tunnustusta, minkä eräs esimies totesikin.

Tiedusteltaessa informanteilta toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen käyttökelpoisuutta itseohjautuvuuden johtamiseen ja tukemiseen vastaukset olivat myöntäviä. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että niitä pitäisi käydä yhdessä enemmän lävitse, sillä se saattaisi edistää myös ajattelemaan asiakkuutta kokonaisvaltaisesti, eikä pelkästään asiakkaan haluaman palvelun kannalta. Eräs haastateltava totesi menevänsä kohti pehmeitä arvoja kaupallisuuden kautta, ja tulosta on syntynyt. Onnistumisia on juhlistu yhdessä, mikä on tärkeä yhteisöllisyyden tunteelle. Toisaalta yleviä päämääriä kannattaa pitää esillä, sillä

Lalouxin (2014, 223) mukaan voiton tekeminen ei aina vaadi yksityiskohtaisia tavoitteita, vaan hyvä tulos syntyy luonnostaan tekemällä oikeita asioita.

Haastatteluissa kartoitettiin myös esimiesten näkemyksiä työn merkityksellisyydestä ja sen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon. Eräs informantti kuvasi työstä saatavaa tyydytystä seuraavasti:

Mä luulen, että suurimmalla osalla meistä on se isoin porkkana tai se, mistä saa kaikkein parhaimmat filikset, on tyytyväinen asiakas ja se, että sä oot saanut ratkaistua sen asiakkaan ongelman tai tarpeen plus niinku lisää jotain, millä yllätetään asiakas vielä positiivisesti. (I3)

Merkityksellisyyttä motivaatiotekijänä pohdittiin myös asuntorahoituksen näkökulmasta; ovathan pankkilaiset välillisesti mukana, kun asiakas hankkii esimerkiksi uutta kotia tai toteuttaa jotain muuta unelmaa lainarahalla. Joskus oman kodin hankkiminen voi olla ainutkertainen tapahtuma elämässä. Tämän ei kuitenkaan koettu lisäävän työn merkityksellisyyttä yhden haastateltavan mukaan:

En mä usko, se on meille niin perus... asiakas sen varmaan kokee tietysti ja meidän pitäis olla siinä... että se on vähän niin kun kätilönä on, että sehän on ainutlaatuinen hetki vanhemmille, kun se syntyy, mut se on nii peruskauraa sille kätilölle, kun se ottaa niitä vartin välein ulos, niin ei se jaksa varmaan innostua ihan jokaisesta lapsesta. Sama juttu siinä on, että me vaan edesautetaan, että se saa sen talon ja kumminkin se on semmoinen rutiininomainen suoritus se asuntolainan ottaminen. Ja missä kohtaa se tulee se ainutlaatuisuus; tuleeks se tässä pankissa vai tuleeks se sen välittäjän kanssa vai tuleeks se siinä kohtaa, kun se muuttokuorma tehdään. Ehkä se, että nyt tästä joutuu ottaan tätä lainaa, että se on vähän niinku negatiivinen juttu. Me tehdään vaan se asiakkaalle järkevällä tavalla se pakollinen rahoitus, mikä tarvii tehdä ja me annetaan niitä vinkkejä siihen rahoittamiseen, että se saa jonkun lisäarvon siihen. (I4)

Työssä tulisi kokea merkityksellisyyttä, koska sillä on havaittu olevan yhteys motivaatioon ja suoritustasoon (Grant 2011, 98). Henkilöstölle tulisi tähdentää organisaation toiminnan vaikutusta asiakkaiden elämään. Jos henkilöstö pystyy oivaltamaan sen tunnetasolla, työstä tulee inspiroivaa ja sisäisesti motivoivaa. (Kenny 2014.)

Kun uskomusjärjestelmillä viestitään työntekijöille organisaation ydinarvot, lisätään heidän mahdollisuuttaan toimia ja käyttäytyä omaehtoisesti toiminta-ajatuksen ja vision viitoittamaan suuntaan (Speklé, van Elten & Widener 2017, 77.) Heinicke, Guenther ja Widener (2016, 26) toteavat, että uskomusjärjestelmät ovatkin avainasemassa pyrittäessä joustavampaan yrityskulttuuriin ja itseohjautuvaan toimintaan.

5.3 Rajoitejärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä

Rajoitejärjestelmät ovat muodollisesti asetettuja sääntöjä ja ohjeita, joita tulee noudattaa (Simons 1990, 172), Ne määrittelevät strategiset riskit ja toimintatavat, joita on vältettävä. (Simons 2000, 278). Pankkitoiminnassa tulee noudattaa toimialaa koskevia direktiivejä ja lakeja. Niiden ohella toimintaa säätelevät myös ryhmätason ohjeet, kuten myös pankin sisäiset ohjeistukset. Toiminnan oikeellisuutta valvotaan monelta taholta. Pankin sisäisen valvonnan lisäksi on pankista riippumattomia controllereita, jotka suorittavat toiminnan tarkastusta. Lisäksi Finanssivalvonnan tehtävänä on valvoa finanssimarkkinoilla toimivia yrityksiä (laki Finanssivalvonnasta 878/2008, 1:3.1). Vastoin säädöksiä toimiminen on otettava vakavasti, sillä pahimmassa tapauksessa se lisää maineriskiä ja jopa vaarantaa liiketoiminnan. Esimerkiksi aineistonkeruun aikaan saatiin lukea uutisista, että S-pankki oli saanut Finanssivalvonnalta 980.000 euron suuruisen sakon sekä julkisen varoituksen laiminlyötyään useita rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämistä ja selvittämistä koskevia velvoitteitaan (Nalbantoglu & Turunen 2019).

Kohdeorganisaatiossa on aktiivisesti pidetty huolta siitä, että kaikki toimihenkilöt tuntevat säännöt ja ohjeistukset pääpiirteittäin sekä kertaavat niitä säännöllisesti. Jo reilun kymmenen vuoden ajan kohdeorganisaation toimihenkilöille on järjestetty säännöllisiä tenttejä ohjeista, jotka ovat liiketoiminnan luotettavuuden kannalta kriittisiä. Tentteihin osallistuminen on pakollista, toki toimenkuvan mukaisesti. Esimerkiksi luottovaltuuksien saaminen ja niiden voimassaolo edellyttävät luottohallinnon tentin hyväksyttävää suoritusta. Kohdeorganisaatiota voidaan pitää tässä asiassa edelläkävijänä, sillä tenttikäytäntö on sittemmin laajentunut koskemaan kaikkia säästöpankkeja.

Lähes kaikki informantit totesivat, että he eivät päivittäisessä työssään niinkään korosta sääntöjä, vaan ne vaikuttavat pikemminkin vain taustalla määritellen vältettävät riskit ja sallittavat toimintalinjat. Näin ollen tutkija näkee rajoitejärjestelmien ohjausvaikutuksen suurena, vaikka ne eivät esimiesten pääasiallisia työkaluja olekaan. Taulukossa 7

esitellään yhteenveto informanttien näkemyksistä sekä tutkijan tulkinta rajoitejärjestelmien roolista itseohjautuvuuden tukemisessa ja ohjauksessa.

Taulukko 7 Rajoitejärjestelmiin liittyviä tekijöitä

Rajoitejärjestelmät	Esimiesten näkemykset		Rooli ohjauksessa
Vältettävät riskit	• Kommunikoitu säännöissä ja ohjeissa	6	Suuri
Säännöt ja ohjeistukset	• Joskus jopa mennään sääntöjen taakse	4	Suuri
	• Rajoittavat osittain itseohjautuvuutta	3	
	• Määrittävät puitteet toiminnalle	3	
	• Perustelujen kautta ohjeet joustavat	3	
	• Väärien päätösten pelko	2	
Valta ja vastuu	• Kollektiivinen vastuu – ei kenenkään vastuu	3	Suuri
	• Delegoitu henkilöstölle, ei välttämättä riittävästi kommunikoitu	2	
	• Yhteiset pelisäännöt puuttuvat	2	
	• Kokemuksen vaikutus	2	
	• Kaikki eivät välttämättä halua valtaa	2	
	• Perustuu luottamukseen	1	
	• Motivoi, sitouttaa, palkitsee	1	

Rajoitejärjestelmät nähtiin raameina, joiden puitteissa voi toimia. Tämän takia niihin tulisi suhtautua positiivisesti. Eräs informantti totesikin, että ohjeita pitäisi enemmän perustella juuri positiivisesta näkökulmasta katsoen. Simons (2000, 283) korostaa, että rajoitejärjestelmiä ei tulisi ymmärtää ainoastaan toimintaa kahlehtivina vaan myös vapauttavina tekijöinä, jotka mahdollistavat päätöksenteon delegoimisen organisaatiossa alemmas. Adler ja Borys (1996, 61) toteavat, että positiivisesti ajatellen säännöt ja ohjeet tarjoavat tarvittavaa ohjausta ja selventävät vastuita, mikä helpottaa työstä aiheutuvaa stressiä ja edesauttaa toiminnan tehokkuutta. Toisaalta, mikäli säädökset nähdään negatiivisina ja toimintaa tiukasti kahlehtivina, saattavat ne tukahduttaa luovuutta, lisätä tyytymättömyyttä ja vähentää työntekijöiden motivaatiota heikentäen näin sitoutumista sekä rajoittaen myös innovaatioiden syntymistä. (Adler & Borys 1996, 61.)

Osa informanteista kokikin, että pankkialan sääntely osittain heikentää itseohjautuvuutta. Jos työntekijä on kovin ohjeorientoitunut, se saattaa rajoittaa omaehtoista päätöksentekoa esimerkiksi lainamarginaalien suhteen.

Totta kai koko aika sääntely kiristyy ja sun tarttee tiettyjä asioita ottaa huomioon, mutta kyllä mä silti sanoisin, että tätä työtä pystyy kohtuullisella myynnillisesti ja tavoiteohjautuvasti ja itseohjautuvasti tekemään niistä sääntelyistä huolimatta. Mutta se on kans semmonen asia, että se on vähän jokaisen omasta tavasta kiinni, että jotkut on semmosia, että sä et uskalla mitään tehdä, jos se ei oo tehty oikein. Että onks tässä lapussa nyt kaikki pilkut oikeessa kohtaa ja onks tää sähköposti kirjoitettu oikein. (I6)

Haastateltavien mukaan jotkut toimihenkilöt ovat olleet sitä mieltä, että säädökset tai direktiivit haittaavat tai jopa estävät esimerkiksi sijoituspalveluiden myyntiä. Tällöin esimiehen tulisi täsmentää valta- ja vastuukysymyksiä sekä käydä toimihenkilön kanssa yhdessä läpi pelisääntöjä ja sallittuja toimintatapoja – varsinkin, kun vallan ja vastuun delegointi nähtiin osaltaan motivoivana ja sitouttavana tekijänä. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että kaikki eivät välttämättä edes halua vastuuta. Lisäksi kollektiivisen vastuun tehokkuutta pohdittiin.

Että se on just se, että ihminen on kuitenkin laiska ja mukavuudenhaluinen, että jos sulle annetaan homma ja sä et koe, että sä et oo siitä yhtään enempää vastuussa kuin toi toinen, niin miks tekis yhtään enempää kuin toi. Mutta siten, kun sä oot yksin hiukan, parikin senttiä enemmän vastuussa kuin se toinen, niin sitten se on sun vastuu. (I2)

Osa haastateltavista totesi, että jotkut toimihenkilöt saattavat pelätä väärin päätösten tekemistä ja mahdollisista virheistä johtuvaa syytettyjen penkille joutumista. Silloin pelko muodostaa esteen itseohjautuvuudelle.

Ei virheitä kannata pelätä. Jos sä teet jotain väärin, niin kyllä mä sanon siitä, että älä tee niin enää jatkossa. Et sä siitä varmaan potkuja saa, mutta se on sulle aika hyvä oppi, ettei ehkä tuu tehty enää jatkossa niin. Rapatessa roiskuu ja tavallaan sekin pitää hyväksyä, että niitä virheitä tulee. Jos sä pyrit semmoiseen ikuiseen virheettömyyteen, ettei mitään käy, niin sit se on tosi kova este sille itseohjautuvuudelle. (I1)

Jos me keskitytään vain siihen, että tekkää vaan niitä päätöksiä, että mitäs, kun se tulee se, kun tehdään niitä väriä päätöksiä ja sitten ruvetaan kaivaan sitä, kuka sen päätöksen on tehnyt, että pystytäänkö me oleen kaivamatta sitä siinä kohtaa. Koska ennen ainakin kaivettiin se, että kenen tää on tekemä, niin niin... mitä se tekee siihen itseohjautuvuuteen siinä kohtaa? (I4)

Virheisiin pitää puuttua, mutta ei syyttävästi vaan ennen kaikkea oppimisen näkökulmasta. Vain siten voidaan estää ei-toivottujen tilanteiden toistuminen (Martela & Jarenko 2017, 39). Lisäksi kehittävä palaute tulee nähdä kiinnostuksena työntekijän kyvykkyyden edistämiseen ja itseohjautuvuuden tukemiseen. (Aaltonen ym. 2020, 195.) Työntekijän on välttämätöntä saada täsmällistä palautetta suorituksestaan. Muussa tapauksessa hänen erinomainen suorituksensa ei saa vahvistusta, huonoon suoritukseen ei kiinnitetä huomiota ja hän ei tule tietoiseksi esimiesten tai asiakkaiden häneen kohdistuvista odotuksista. (Joo, Sushko ja McLean 2012, 24.)

Päätösvalan delegoimisessa luottamus on ensiarvoisen tärkeää, mitä eräs informanteista korosti. Viimeisessä organisaatiomuutoksessa valtaa ja vastuuta delegoitiin henkilöstölle ja tiimeille entistä enemmän. Joidenkin haastateltavien mielestä asiaa olisi voitu kommunikoida henkilöstölle selkeämmin, sillä itseohjautuvuus ei kaikkien työntekijöiden osalta toteudu arjen työskentelyssä. Eräs informanteista muistutti, että tunne päätösvalasta kuitenkin lisääntyy luontaisesti asemavaltuutuksena, kun työkokemusta karttuu.

Se (päätösvalta) on vähän ilmassa. Käytäntö on osoittautunut, että jos sä teet viis vuotta hommia ja pystyt ite seisomaan kaiken tekemäs takana ja luottihakemukset hyväksytään eikä niistä tuu sen kummempaa kommenttia tai palautetta, niin kyllähän sä alat silloin uskoo siihen, että okei, mulla on mahdollisuus päättää tämmöistä asioista. (I5)

Edellisessä puheenvuorossa huomio kiinnittyi paitsi käytännön tuomaan kokemukseen, myös vähäiseen palautteeseen ja vastuukysymysten epäselvyyteen. Savaspuro (2019, 22) korostaa yhteisen ymmärryksen tärkeyttä. Hänen mukaansa on oleellista synkronoida niin johdon kuin työntekijöidenkin näkemykset itseohjautuvasta toiminnasta, ja se onnistuu ainoastaan avoimella ja rehellisellä vuoropuhelulla.

5.4 Diagnostiset ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä

Diagnostisten ohjausjärjestelmien tehtävänä on varmistaa toiminnan tehokkuus. Ne kiinnittävät huomion lopputuloksiin, eivät niinkään panoksiin tai prosesseihin. (Järvenpää 2001, 43–44.) Niinpä tavoiteasetannan tulee tukea strategiaa, suoritusmittareiden tulee olla oikeat ja luotettavat, ja kannustejärjestelmän on oltava hyvin räätälöity. Lisäksi mittareiden seurannan ja reagoinnin mahdollisiin poikkeamiin tulee olla säännöllistä. (Simons 2000, 210.)

Diagnostisiin ohjausjärjestelmiin kuuluvista elementeistä syntyi selvästi eniten keskustelua. Tämän vuoksi tutkijan tulkintana on, että niiden rooli ohjauksessa on suuri luokun ottamatta poikkeuksiin puuttumista. Tämän rooli tulkittiin kohtalaiseksi, koska teemaa ei kommentoitu yhtä paljon kuin kahta muuta ohjauselementtiä (taulukko 8).

Taulukko 8 Diagnostisiin ohjausjärjestelmiin liittyviä tekijöitä

Diagnostiset ohjausjärjestelmät	Esimiesten näkemykset	Rooli ohjauksessa	
Tavoitteet ja seuranta	• Tavoiteasetanta ennalta määrättyä	5	Suuri
	• Avoin, reaaliaikainen seurantajärjestelmä	5	
	• Työtä ohjataan tavoitteiden kautta	4	
	• Seurannan pitäisi olla omaehtoista	3	
	• Ryhmäpaineen vaikutus tiimitavoitteisiin	3	
	• Seurantakeskusteluja tarpeen mukaan tai säännöllisesti	3	
Reagointi poikkeamiin	• Seurauksena palkkioiden menetys	3	Kohtalainen
	• Pääsääntöisesti keskustelujen kautta	2	
	• Juurisyiden löytäminen	1	
Palkitseminen	• Pääasiassa painotus rahalliseen palkitsemiseen	4	Suuri
	• Mahdollistaa laskelmoinnin ja pelaamisen	4	
	• Tärkeä motivaation lähde	3	
	• Ei täysin oikeudenmukaista	3	
	• Pidetään ikään kuin automaattina	3	
	• ”Sitä tehdään, mistä palkitaan”	3	
	• Muunkin kuin palkkion pitäisi motivoida	1	

Informanteilta tiedusteltiin, millä perusteilla tavoitteet määritellään ja kuinka paljon toimihenkilöt pystyvät itse niihin vaikuttamaan. Liiketoiminnan tukipalveluiden yksikössä toimihenkilöt saavat täysin ehdottaa itselleen kolmannesvuosi- tai vuositavoitteet, joiden saavuttamista arvioidaan vasta periodin jälkeen. Asiakasliiketoiminnan parissa työsken-

televien henkilöiden tavoiteasetanta ja -seuranta ovat erilaiset. Työntekijät on jaettu asiakassegmenttien mukaisesti tiimeihin, joiden tavoitteet perustuvat suurelta osin ryhmästrategiaan, joten ne tulevat käytännössä annettuina. Se, miten tavoitteet on jaettu, vaihtelee. Yhdessä tiimissä on harkittu pelkästään tiimitavoitteita, koska työskentely perustuu osin työpareihin, joilla on erilaiset toimenkuvat. Muissa tiimeissä osa tavoitteista on tiimitavoitteina, osa henkilökohtaisina. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat kaikille tiimin jäsenille samat, joten se, mihin yksilö itse voi vaikuttaa, on tekeminen ja sitä kautta palkkion määrä. Tavoitteille on asetettu kaksi palkitsemisrajaa; alempi raja on niin sanottu normaalinen suorituksen taso ja ylemmän rajan saavuttaminen on osoitus huippumyynnistä. Haastatteluissa kävi ilmi, että työtä ohjataan nimenomaan tavoitteiden kautta.

Toimihenkilöt pystyvät seuraamaan omien sekä kollegoiden tavoitteiden toteutumisesta reaaliaikaisesti, minkä informantit kokivat hyvänä asiana. Sillä, että seuranta on avointa läpi koko organisaation, nähtiin olevan motivoiva vaikutus. Avoimen seurannan koettiin myös vähentävän ”vapaamatkustusta” varsinkin tiimitavoitteiden osalta, sillä ryhmäpaine tekee alisuoriutumisen näkyväksi. Ryhmäpaineella onkin vaikutusta haluun suoriutua työssään hyvin ja toimia tiimin tavoitteiden mukaisesti, varsinkin, jos insenttiivit liittyvät ryhmäpalkitsemiseen (Merchant & Van der Stede 2012, 91).

Haastateltavilta tiedusteltiin, kuinka tavoitteita seurataan. Toimintatavat vaihtelivat esimiesten välillä. Eräs informantti totesi, että tavoitteita seurataan itseohjautuvasti eli työntekijät hoitavat itse seurannan ja vastaavat tavoitteiden saavuttamiseen johtavista toimenpiteistä. Kysymystä laajennettiin tiedustelemalla, miten poikkeuksiin puututaan ja mitä seuraamuksia tulee siitä, jos tavoitteita ei saavuteta.

No, ei siitä muuta seuraa kuin rahallinen menetys tai rahallinen bonus. Jos et sä ole tavoitteellinen, niin sä et saa mitään. Se on palkan lisää. Hyvä myyjä pitää palkita hyvästä työstä. Ei siitä sen kummempaa seuraa. Ei siitä ketään ristiinnaulita tai muuta. Ehkä haetaan siihen seuraavaan kertaan niitä keinoja, jotta jokainen saavuttais ne tavoitteet.
(14)

Yksi haastateltava totesi, että hänellä ei ole tapana keskustella asioista keskustelun vuoksi vaan tarvittaessa. Silloin asiat puhutaan avoimesti auki.

Kyllä mä niihin (poikkeamiin) pyrin keskustelemalla aika pitkälti puutumaan. Siellä voi olla jotain henkilökohtaisia syitä tai jotain muita

taustalla. Mä sanon, että toivottavasti sä nyt kerrot, miks tää tilanne on tämmöinen, että jos joku muu, kuka tekee sun kans samoja duuneja, pystyy tekemään kakskytviis, kolkytviis, nelkytviis pinnaa enemmän kuin sä, niin kyllähän siihen joku syy täytyy olla. Että joko se on se ongelma sussa itessäs tai sit se on työnantajassa, ett me ollaan viety sun tekemistä väärään suuntaan. Mä koen sen, että keskustelemalla tarvis saada se siihen pisteeseen, että ihminen itse tajuu, että nyt tässä on joku vika. (I6)

Eräs esimiehistä totesi, että on huolestuttavaa, ellei työntekijä itse havaitse olevansa jäljessä tavoitteistaan. Juurisyyn löytäminen keskustelujen kautta on silloin tärkeää. Lisäksi hänen mukaansa työntekijää voi psyykata kohti tavoitteita pilkkomalla niitä pieniin osiin. Hän on havainnut säännöllisten valmennuskeskustelujen toimivan hyvin, mikä mahdollistaa nopean reagoimisen ja esimerkiksi työskentelytapojen muuttamisen tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi. Tavoitteet ovat työntekijän vastuulla, mutta esimiehen tuki on välillä paikallaan.

Haastatteluissa tiedusteltiin myös tavoitteisiin liittyvää mahdollista laskelmointia, toisin sanoen, jos tavoitteet ovat jo täynnä ja palkitsemisperiodia on jäljellä, jäädäänkö odottamaan ja siirretään ponnistelut seuraavalle jaksolle. Tällainen toiminta nähtiin vähäisenä, vaikkakin mahdollisena. Sen sijaan halutaan auttaa kollegoita saavuttamaan tavoitteensa.

Ei näy. Ennemminkin tulee hyviä juttuja, tulee nää, että jos joku ei oo saavuttamassa niitä pisteitä, niin ehkä silloin, että sä voisit tehdä tämän, kun sä et oo päässyt vielä niihin pisteisiin, niin ota sä multa, kun mulla on jo täynnä. Tehdään ensin omat ja pistetään ensin itselle se happinaamari ja sen jälkeen vasta kaverille. Se tuo mun mielestä taas sitä työilmapiiriä ja semmosta yhdessä tekemistä. Pääasia, että tehdään sitä myyntiä ja jokainen pääsee siihen. Mun mielestä siinä ei ole mitään väärää. (I4)

Haastatteluiden yhtenä osa-alueena oli suorituksesta palkitseminen, jota sen enempää ei määritelty. Pääsääntöisesti palkitseminen tulkittiin rahallisiksi palkkioiksi, jotka koettiin tärkeiksi motivointikeinoiksi. Osa informanteista oli sitä mieltä, että palkitseminen

on ainoa tapa saavuttaa tuloksia. Rahallinen motivaatiokeino nähtiin tehokkaampana kuin sisäisen motivaation vahvistaminen.

No se on käytännössä ainoa tapa, jos halutaan jotain. Silloin, kun sulla on myyvä, asiantunteva organisaatio ja halutaan jotain tuloksia, niin täytyyhän siellä olla tavoitteita ja palkitsemista sitä kautta. että jos meillä olis kiintee palkka eikä olis palkitsemista ollenkaan, niin en tiedä, miltä se maailma siinä näyttäis. Että tulisko sitä myyntiä... Että jos motivoidaan vaikka sillä, että ok, että sä vaan teet niitä, muttet sä saa siitä mitään, niin onnistuisko se? Ku ei oo niin sanotusti penniäkään kiinni. Tuskin. Kyllä mä uskon ainakin siihen, että täytyy aina olla tekemisessä joku palkinto ja tavoite. (I4)

Martela ja Jarenko (2014, 51) muistuttavat, että ihminen ei ole passiivinen *homo economicus*, puhtaasti taloudellisten kannustimien pohjalta toimiva olento. On ymmärrettävä, että ulkoisten, taloudellisten motiivien lisäksi ihminen aktiivisesti hakeutuu tekemään asioita, joista hän on innostunut ja jotka motivoivat sisäisesti. Näissä tehtävissä ihminen on myös parhaimmillaan. (Martela & Jarenko 2014, 51.) Kohdeorganisaatiossa tulisikin palkitsemisen ohella pohtia keinoja, miten työntekijöiden sisäistä motivaatiota pystyttäisiin vahvistamaan ja edistämään tätä kautta myös itseohjautuvuutta.

Palkitsemista ei koettu täysin oikeudenmukaiseksi. Eräs haastateltava sanoitti asian siten, että palkitseminen on tasa-arvoista, mutta huippumyyjät eivät saa sitä, mitä heille kuuluisi. Jatkokysymyksenä tiedusteltiin, että kun huippumyyjäksi yleensä kehittyi ruttiin ja kokemuksen kautta, miten pitäisi huomioida tuoreemmat toimihenkilöt, jotka ovat vasta kehityskaarensa alussa ja onnistuvat ensimmäisen kerran jossakin tärkeässä osa-alueessa. Tähän ei löytynyt suoraa ratkaisua. Yksi informanteista muistutti, että toimihenkilöiden eri työnkuvat hankaloittavat täysin oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän rakentamista. Jollain yksittäisellä asiakokonaisuudella – esimerkiksi tehokkailla toimilla, jotka estävät luottotappioiden syntymisen – voi olla paljon suurempi vaikutus pankin tulokseen kuin yksittäisellä tuotemyynnillä. Tällöin pelkästään myyntiin perustuva palkitseminen ei toteutuisi oikeudenmukaisena.

Palkitsemisen todettiin ohjaavan toimintaa: ”sitä saat, mitä mittaat”. Tämä johtaa helposti vähäisemmän huomion kohdistamiseen muille tärkeille osa-alueille, joista ei palkita (Merchant & Van der Stede 2012, 40). Eräs informantti totesikin, että palvelun myynti loppuu, jos sitä ei ole mukana mittareissa.

Palkitsemisen kohteina olleiden tavoitteiden saavuttamisessa ollaan kohdeorganisaatioissa onnistuttu mainiosti jo useiden vuosien ajan. Tämän vuoksi palkkioita on alettu pitämään itsestäänselvyytenä, mikä kävi ilmi useissa vastauksissa.

Siinä vaiheessa, kun palkkio ei oo automaatti, niin silloin se on hyvä motivaattori. Mutta nyt se on vähän niin kuin automaatti, joka tulee aina ja sitten ollaan pettyneitä, jos ei se tulekaan. (12)

Pikkuisen semmosta vaaraa tässä nyt, että palkkioista on tullut osa palkkaa. Että sitten, kun sitä tavoitetta ei saavutetakaan, niin ajatellaan, että mitä helvettiä, mun laski palkka. Silloin se ei enää aja sitä ajatusta, mikä siinä alun perin on ollut. (15)

Eräs haastateltavista totesi, että palkitseminen on tavallaan hämärtänyt tekemistä; osa toimenkuvan mukaisista tehtävistä on jäänyt taka-alalle, jos niiden suorittaminen ei ole kuulunut palkitsemisen piiriin. Toinen informantti pohti palkan ja palkitsemisen välistä suhdetta:

Välillä, kun asiasta keskustellaan, niin mulla on jotenkin vähän semmonen olo rivien välistä, että kun he tekee työtä, niin heille kuuluu palkitseminenkin. Ja kun se asia kuitenkin niin, että siitä, että ihminen tekee työtä, nii sille kuuluu palkka. Ja siitä, ett se menestyy työssä, sille kuuluu palkitseminen. Ehkä sen rajan konkretisoiminen ja tavallaan avaaminen olis aika oleellista. Ei palkitsemista makseta vaan siitä, että tuut töihin. (16)

Oikeudenmukainen palkka on yksi tärkeimmistä tekijöistä työmotivaation kannalta (Ryan & Deci 2016, 549). Myös palkitsemisella voidaan Ryanin ja Decin (2016, 129) mukaan vahvistaa sisäistä motivaatiota, jos se tulkitaan tunnustukseksi hyvin tehdystä työstä. Mutta jos palkitsemista pidetään itsestäänselvyytenä, kyse täytyy olla muusta. On hyvä pohtia, onko tavoitteilla vain instrumentaalinen arvo vai tyydyttävätkö ne jotain suurempaa pyrkimystä.

Cerasoli, Nicklin ja Ford (2014, 980) toteavat, että palkkiot sopivat hyvin mekaaniseen työhön, jonka tavoitteet ja tulokset ovat määrällisesti mitattavia. Sen sijaan asian tuntijatyössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota laadulliseen suoritukseen. Tämä lisäisi sisäistä motivaatiota, joka nostaa suoritustasoa (Cerasoli ym. 2014, 980) ja on voimakkain

itseohjautuvuuden lähde (Ryan & Deci 2000a, 63). Insiitit kuuluvat toki myös asian-
tuntijatyöhön, mutta niin, että suoritusta arvioidaan epäsuorasti, kokonaisuutena. (Cera-
soli ym. 2014, 980.) Myös yksi tämän tutkimuksen informanteista totesi, että motivaatio
työntekoon tulisi löytää muusta kuin pelkästä rahasta. Hän viittasi tuleviin kehityskeskus-
teluihin, joissa hän pyrkii nostamaan työn merkityksellisuutta enemmän esiin. Tämä on
positiivista, sillä Ryanin ja Decin (2016, 276) mukaan merkityksellisuuden kokemus pa-
rantaa suoritustasoa ja itseohjautuvuutta.

5.5 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä

Interaktiivinen ohjaus perustuu vuorovaikutukseen ja kommunikointiin – ei vain ylhäältä
alas vaan myös alhaalta ylös ja horisontaalisesti. Organisaatiossa tulee jatkuvasti keskus-
tella organisaation toimintalinjausten oikeellisuudesta, uusista strategisista mahdollisuuksista
ja liiketoimintamallin muutostarpeista. (Järvenpää ym. 2001, 45.) Interaktiivisten
ohjausjärjestelmien avulla pyritään kiinnittämään huomiota strategiaan epävarmuusteki-
joihin tarkkailemalla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka saattavat vaikut-
taa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti (Simons
2000, 215).

Tessier ja Otley (2012, 177) toteavat, että LOC-mallin mukaisiin ohjausjärjestelmiin
liittyy epätarkkuutta niiden väljähköjen määrittelyjen vuoksi. Heidän mukaansa interak-
tiivinen ohjaus tulisi jakaa kahteen osioon: strategisen suorituskyvyn varmistamiseen
sekä ohjausmenetelmien vuorovaikutteiseen käyttämiseen. He esittävät, että interaktiivi-
sia – kuten myöskään diagnostisia – ohjausjärjestelmiä ei tulisi käsittää varsinaisiksi oh-
jausjärjestelmiksi vaan pikemminkin kuvaukseksi siitä, miten ohjausta tulee toteuttaa.
Haastattelukysymyksiä laatiessaan tutkija törmäsi samaan ongelmaan koskien interaktiivi-
visten ohjausjärjestelmien epätarkkaa määrittelyä, joten kysymyksenasettelu saattaa hie-
man poiketa LOC-viitekehyksen ajatuksista. Tämän vuoksi haastattelukysymyksillä py-
rittiin kartoittamaan ainoastaan organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta ja omaeh-
toista toiminnan kehittämistä, jotka interaktiivisen ohjauksen lisäksi liittyvät ennen kaik-
kea itseohjautuvuuteen.

Taulukossa 9 esitetään informanttien näkemyksiä interaktiivisiin ohjausjärjestelmiin
liittyvistä elementeistä ja niiden roolista ohjauksessa. Tässäkään kysymysosiossa LOC-
mallin mukaisia ohjausmenetelmiä ei selvitetty informanteille, joten näkemykset ja nii-
den rooli on tutkijan omaa, vastausten pohjalta syntynyttä tulkintaa.

Taulukko 9 Interaktiivisiin ohjausjärjestelmiin liittyviä tekijöitä

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät	Esimiesten näkemykset	Rooli ohjauksessa	
Vuorovaikutus	• Melko hyvää ja avointa	6	Kohtalainen
	• Toimii hyvin pienissä ryhmissä	4	
	• Kahdenkeskisiä keskusteluja harvemmin kuin kuukausittain	4	
	• Vain mielipiteillä voi vaikuttaa	3	
	• Hiljaisempien kannustaminen	2	
	• ilmaisemaan mielipiteensä	2	
	• Muistettava tilan antaminen	1	
Toiminnan kehittämisen	• Tiimien välinen yhteistyö vähentää siiloutumista	1	Pieni
	• Vielä melko vähäistä	5	
	• Ns. johtoryhmätyöskentely hyvä väylä	2	

Kohdeorganisaatiossa kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen ja rehelliseen mielipiteiden vaihtoon. Teamsin kautta järjestettävien yhteisten viikkopalaverien vetovastuu ei ole pelkästään esimiehillä, vaan toimihenkilöt vuorotellen alustavat jonkin ajankohtaisen teeman tai tietoiskun. Aamupalaverit ovat olleet laadukkaita ja niistä on poikunut myös hyviä, toteutuskelpoisia ideoita, mikä on äärimmäisen hieno ja kunnioitettava asia. Erään informantin mukaan organisaation kokeilukulttuuri on herättänyt mielenkiintoa laajemminkin ja sitä on pyydetty esittelemään koko säästöpankkiryhmälle.

Isotaulus ja Rajalahti (2017, 169) kuvaavat hyvää vuorovaikutusta suoraksi ja rehelliseksi, kaikkia osapuolia kunnioittavaksi, tavoitteelliseksi ja vastavuoroiseksi. Suoraan sanominen ei suinkaan tarkoita pidikkeetöntä viestintää, vaan asioiden avointa esille ottoa. Edellä mainitut adjektiivit esiintyivät myös informanttien kommentteissa, kun he arvoivat vuorovaikutuksen laatua. Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen toimivan melko hyvin, varsinkin pienemmissä ryhmissä. Koko organisaation viikoittaisissa aamupalavereissa oman mielipiteen esille tuominen on kuitenkin vähäisempää. Mielipiteiden ilmaisuun tarvitaan kuitenkin välillä rohkaisua sekä myös tilan antamista, kuten eräs informanteista pohti:

Kun kuitenkin tykkää omasta äänestään jonkun verran, niin sit tulee aina tilanteita, että mä tajuan jo kesken lauseen, ett mun ois kannattanut olla hiljaa, että joku muu olis todennäköisesti tämän sanonut. Ja kun joku muu olis sen sanonut, niin se olis ollut parempi kuin se, että mä sanoin sen. Siinä on varmaan itsellä petrattavaa. (I6)

Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999, 116) korostavat oivalluttamisen merkitystä työntekijän voimaannuttamisessa sekä vallan ja vastuun antamisessa, sillä valmiit ratkaisut eivät edistä itseohjautuvuutta. Edellisen puheenvuoron käyttänyt informantti oli selvästi ymmärtänyt asian samoin.

Ihmiset ovat erilaisia, mikä vaikuttaa myös vuorovaikutukseen. Informanttien mukaan he pyrkivät kannustamaan hiljaisempia työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään, sillä vain ääneen puhumalla kyetään havaitsemaan mahdolliset solmukohdat. Se myös ehkäisee käytäväkokouksia ja takanapäin puhumista.

Suurin osa informanteista kertoi käyvänsä säännöllisiä, kahdenkeskisiä keskusteluita alaistensa kanssa harvemmin kuin kerran kuukaudessa; toki päivittäistä sananvaihtoa on, mutta sille ei ole erikseen varattu aikaa. Eräs haastateltava totesi kahdenkeskisten keskustelujen tärkeyden, vaikka ne usein jäävätkin arjen hektisyyden jalkoihin:

Mä luulen, että porukka arvostais, että kasvatusten pystyis vähän jututtamaan. (I3)

Tiimien välinen yhteistyö ja tiedonvaihto nähtiin tärkeinä seikkoina niin yhtenäisten toimintatapojen edistämiseksi kuin siiloutumisen estämiseksi. Yhteiset kokoontumiset koettiin tarpeelliseksi myös siitä syystä, että epäselviä asioita voidaan yhdessä pureskella ja lisätä siten jokaisen ymmärrystä.

Toiminnan kehittämiseen informantit toivoivat enemmän työntekijöiden panosta, sillä asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat ikään kuin näköalapaikalla kuulemassa asiakkaiden kommentteja toiminnasta ja myös kilpailijoiden toimenpiteistä. Haastattelussa ei kuitenkaan ilmennyt mitään erityisiä toimenpiteitä innovoinnin aktivoimiseksi.

Hyvänä väylänä kehitysideoiden esittämiseen nähtiin kuukausittain toistuva johtoryhmätyöskentely, joka otettiin toimintatavaksi keväällä 2019. Kerran kuukaudessa tiimien jäsenet osallistuvat Teamsin välityksellä johtoryhmän kokoukseen, jonne on tiimeittäin valmisteltu esitys ajankohtaisista asioista ja ongelmakohtista sekä ennen kaikkea tulevan kuukauden painopisteistä. Eräs informanteista toivoi, että tiimit toisivat ongelmakohdat esiin johtoryhmälle turhia silottelematta, mitä tällä hetkellä ei tapahdu. Mikäli asioista ei puhuta niiden oikeilla nimillä, ongelman laajuus ei välttämättä käy johtoryhmälle ilmi.

Sitä tavallaan pitäis kannustaa sanoon ihan just niinku se asia on eikä vähän sinne päin. Pääasia, ett tulee niitä ongelmia esiin, mutta niitä vois myös nostaa samanlaisella tarmolla kuin ne täällä konttorissa ilmaistaan. (I6)

Henkilöstön osallistaminen johtoryhmätyöskentelyyn on erinomainen keino edistää organisatorista oppimista ja kehkeytyvien strategioiden syntymistä, mikä on myös yksi interaktiivisen ohjauksen tavoitteista. (Simons 2000, 217). Åhmanin (2005, 68–69) mukaan henkilöstön näkemysten kuuleminen kannattaa, sillä se saattaa nostaa esiin tärkeitä heikkoja signaaleja, jotka muuten voisivat jäädä huomiotta. Lisäksi, kun työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan suunnitelmiin, sisäinen motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat, mikä johtaa tehokkaampaan itseohjautuvaan toimintaan.

6 TUTKIMUSTULOSTEN PEILAUSTA TEORIAAN JA AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN

Itseohjautuvuus asettaa uusia vaateita paitsi henkilöstölle, myös esimiestyölle (Savaspuro 2019, 33). Poskiparran ja Virannan (2018, 18) mukaan itseohjautuvuuden tukeminen vaatii entistä enemmän johtamista, joka on parhaimmillaan läsnäoloa, yksilöllistä tukemista ja sparrausta. Jos itseohjautuvuuden johtaminen sen sijaan ymmärretään toiminnaksi, jossa ohjausta ei tarvita ja joka ei vaadi työntekijöiden tukemista tai auttamista ongelmatilanteissa, ollaan vaarallisilla vesillä (Lemmetty & Collin 2019, 265).

Se, miten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esimiehiä on valmisteltu ja koulutettu itseohjautuvuuden johtamiseen, ei haastatteluissa käynyt ilmi. Vastausten kirjavuus antoi viitteitä siitä, että itseohjautuvuuden tukemiseen liittyvää valmennusta ei juurikaan ole ollut. Valmennus voisi kuitenkin hyödyttää esimiehiä johtamistyössään. Deci ym. (1989, 588–589) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimiehet, joita oli valmennettu itseohjautuvuuden edistämiseen, tukivat henkilöstönsä autonomiaa tehokkaammin kuin vertailuryhmän esimiehet, joita ei oltu valmennettu. Lisäksi valmennus konkretisoitui entistä tyytyväisempinä ja sitoutuneempina – ja ennen kaikkea itseohjautuvampina – työntekijöinä.

Savaspuro (2019, 13–14, 22) toteaa, että työntekijöitä vaaditaan johtamaan itse itseään, mutta kukaan ei kerro, miten se tehdään. On vaikea olla itseohjautuva parhaalla mahdollisella tavalla, jos ei tiedä, miten sellainen ollaan suhteessa jatkuvaan, yhä nopeutuvaan muutokseen. Myös Lemmetty ja Collin (2019, 265) muistuttavat, että työntekijöiltä ei voi odottaa ikään kuin luonnostaan itseohjautuvuutta. Se on kuitenkin opittavissa oleva taito; kontekstiin sidottu prosessi, joka etenee toiminnassa. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikille kohdeorganisaation työntekijöille ei ole ollut selvää, millaista itseohjautuvaa toimintaa organisaatiossa odotetaan Yhteinen keskustelu toimintatavoista ja pelisäännöistä auttaisi yhteisen ymmärryksen muodostamisessa. Esimiesten tulisi ilmaista ääneen odotuksensa itseohjautuvasta toiminnasta eikä pelkästään olettaa, että työntekijät tietävät, miten toimia. Interaktiivinen ohjaus, johon avoin vuorovaikutus kuuluu olennaisesti, tuo näkyväksi tarpeen muuttaa toimintaa (Simons 2000, 217).

Kokemus työn merkityksellisyydestä on yksi itseohjautuvuutta lisäävistä tekijöistä (Ryan & Deci 2000b, 69). Haastatteluiden perusteella havaittiin, että merkityksellisyyttä ei niinkään korostettu lukuun ottamatta yhden informantin näkemyksiä. Merkitykselli-

syyttä tulisi tarkastella kolmesta näkökulmasta: 1) mikä on työn rooli ja merkitys elämässä, 2) mitkä tekijät vaikuttavat yksilön kokemukseen työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, ja 3) miten merkityksellisyyttä luodaan työyhteisöjen tasolla. Kokemus työn merkityksellisyydestä, vastuu työn tuloksista sekä tietoisuus työn vaikuttavuudesta lisäävät sisäistä motivaatiota, tehokkuutta, työn laatua ja työtyytyväisyyttä. (Aaltonen ym. 2020, 87.)

Kenny (2014) toteaa, että inspiroidakseen henkilöstöä tekemään työnsä hyvin esimiesten tulisi tähdentää organisaation toiminnan vaikutusta asiakkaisiin. Tämä lisäisi työn merkityksellisyyttä.

”To inspire your staff to do good work for you, find a way to express the organization’s impact on the lives of customers, clients, students, patients — whomever you’re trying to serve. Make them feel it.”

(Kenny 2014)

Grant (2011, 98–99) havaitsi tutkimuksissaan, että merkityksellisyyden kokemus on yhteydessä motivaatioon ja suoritustasoon. Tutkimuksen kohderyhmänä oli yhdysvaltalaisen yliopiston varainkeruuta hoitavan yksikön henkilökunta, jonka ainoana tehtävä oli kerätä puhelimitse varoja yhteistyökumppaneilta ja alumneilta opiskelustipendejä varten. Aiemmin valtaosa puheluista oli johtanut kieltävään vastaukseen ja soittajat olivat joutuneet kuuntelemaan jopa tönkeyttä kielenkäyttöä. Varainkeruuyksikössä työntekijöiden vaihtuvuus oli ollut suurta; työsuhde kesti keskimäärin kolme kuukautta, joten jatkuva perehdyttäminen aiheutti ylimääräisiä kustannuksia. Motivointikeinoina oli käytetty muun muassa rahallisia palkkioita ja ylennyksiä, mutta huonolla menestyksellä.

Osana tutkimustaan Grant (2011, 98) pyysi johtajia ehdottamaan keinoja motivoida varainkerääjiä parantamaan suoritustaan ja kasvattamaan lahjoitusten määrää. Ehdotukset myötäilivät aiemmin kokeiltuja motivointikeinoja: palkankorotuksia, ylennyksiä, tulospalkkioita ja ylimääräisiä taukoja. Vain vajaa yksi prosentti johtajista ehdotti, että varainkerääjille tulisi antaa tietoa siitä, kuinka saatuja lahjoituksia käytetään ja kuka niistä hyötyy; toisin sanoen työn merkityksellisyyttä tulisi korostaa. (Grant 2011, 98–99.)

Merkityksellisyyden vaikutusta suoritukseen tutkittiin kutsumalla yksi opiskelustipendin saaja kertomaan joillekin varainkeruuta hoitaville henkilöille, kuinka paljon hänen elämänsä oli muuttunut apurahan ja sen seurauksena avautuneen koulutusmahdollisuuden kautta. Viiden minuutin vierailunsa aikana opiskelija kiitti varainkerääjiä ja kertoi arvostavansa heidän työtään mahdollisuuksien luoja. Vierailu oli käännekohta opiskelijan

tavanneille. Kuukauden kuluttua varainkeruuseen käytetty viikoittainen puhelinaika oli lisääntynyt noin 142 prosenttia ja varainkeruusta saadut tulot olivat nousseet 171 prosenttia. Kahden kontrolliryhmän soittajat, jotka eivät olleet tavanneet stipendin saanutta opiskelijaa, jatkoivat edelleen matalammalla suoritustasolla. Toisessa, lähes vastaavanlaisessa tutkimuksessa tulokset olivat vielä erinomaisempia. Puheluihin käytetty aika tuplaantui ja viikoittainen varainkeruusaldo kasvoi yli 400 prosenttia. Grantin (2001, 101) johtopäätöksenä oli, että työntekijöiden saattaminen yhteen loppukäyttäjien kanssa lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä, minkä johdosta motivaatio sekä työn tuottavuus saavat piristysruiskeen.

Grant (2011, 98) toteaa, että johto ja esimiehet korostavat harvoin työn tarkoitusta ja merkityksellisyyttä. Edellä kuvattuun tutkimukseen osallistuneesta esimiesportaasta ainoastaan vajaa yksi prosentti oli sitä mieltä, että esimiehen tulisi korostaa soittajille onnistuneen varainkeruun mullistavista vaikutuksista stipendinsaajien elämään. Täten yli 99 prosenttia esimieskunnasta näytti olleen sitä mieltä, että oli turhaa kertoa soittajille, kuinka lahjoituksia käytetään ja ketkä niistä hyötyvät.

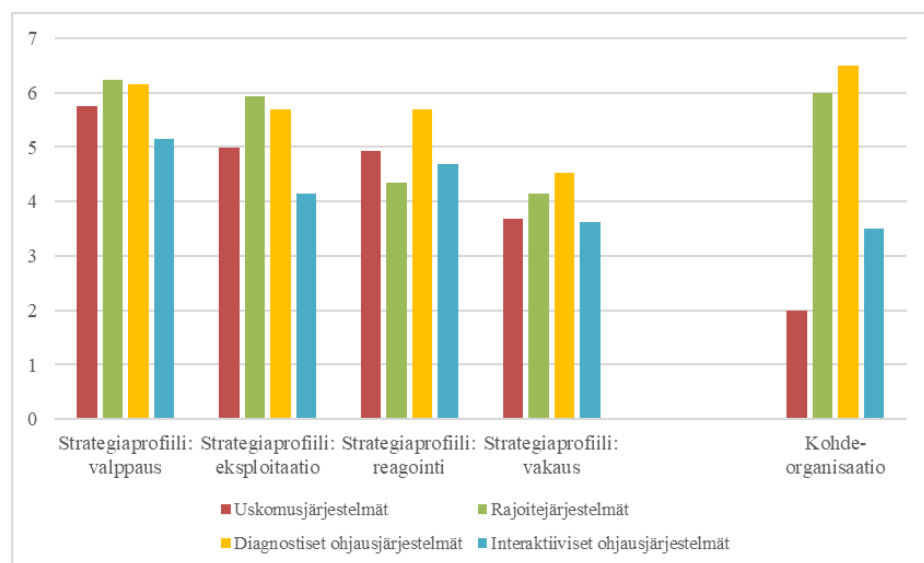
Grantin (2011) tutkimus osaltaan vahvistaa Ryanin ja Decin (2000b, 69; 2016, 276) esittämää teoriaa siitä, että työn merkityksellisyyden kokeminen on tärkeää sisäisen motivaation vahvistumiselle, suoritustason paranemiselle ja itseohjautuvuudelle. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tulisikin korostaa enemmän esimerkiksi sitä, että toimihenkilöt eivät pelkästään myy sijoitus- tai rahoitustuotteita, vaan he osaltaan mahdollistavat asiakkaiden unelmien – esimerkiksi oman kodin, kesämökin tai matkan – toteutumisen. LOC-mallissa toiminnan merkityksellisyyttä voidaan osoittaa uskomusjärjestelmien kautta (Simons 2000, 303).

Simons (2000, 301) toteaa, että ohjausjärjestelmien voima strategian toteuttamisessa ei ole siinä, kuinka kutakin niistä käytetään yksinään, vaan pikemminkin siinä, kuinka ne täydentävät ja tasapainottavat toisiaan. Kruis, Speklé ja Widener (2016, 27) pyrkivät selvittämään usealle toimialalle kohdistetussa tutkimuksessa, miten LOC-ohjausjärjestelmiä hyödynnetään toisiaan täydentävästi ja tasapainottavasti. Kyselyyn osallistui 217 yksikönjohtajaa, joilla oli vähintään 25 suoraa alaista ja jotka olivat toimineet tehtävässään vähintään viisi vuotta. Heidän vastuullaan olevissa yksiköissä työskenteli keskimäärin 273 työntekijää vaihteluvälin ollessa 25–4.100 henkilöä. Kyselytutkimuksen yhtenä osa-alueena vastaajia pyydettiin arvioimaan 7-portaisella asteikolla eri LOC-ohjausjärjestelmien painottamista työntekijöidensä johtamisessa.

Tämän tutkimuksen löydöksiä haluttiin rinnastaa Kruisin ym. (2016) havaintoihin, vaikka kohdeorganisaatiota ja haastateltuja esimiehiä ei voikaan verrata edellä kuvattuun kohdejoukkoon pelkästään jo kysymyksenasettelun perusteella, saati sitten organisaation kokoon tai alaisten määrään peilaten. Tämän vuoksi tutkija päätyi tutkimusaineiston perusteella arvioimaan ohjausjärjestelmien roolia kohdeorganisaatiossa numeerisesti niin ikään asteikolla 1–7. Arviointi pohjautui tutkijan omaan tulkintaan siitä, miten informanttit kuvaustensa perusteella käyttivät eri ohjausmenetelmiä alaistensa johtamisessa.

Kohdeorganisaatiossa uskomusjärjestelmien käyttö oli pientä, sillä niitä ei tuoda mitenkään esiin arjen työssä yhtä esimestä lukuun ottamatta. Tämän vuoksi uskomusjärjestelmien painoarvoksi määriteltiin 2. Vaikka rajoitejärjestelmiä ei korosteta, ne vaikuttavat vahvasti taustalla, minkä vuoksi tulkinta niiden painoarvosta on 6. Kaikki informanttit korostivat kommentissaan diagnostisia ohjausjärjestelmiä, jotka saivat tämän perusteella suuren painoarvon eli 6,5. Interaktiivista ohjausta käytetään kohtalaisesti, joten tutkijan tulkinta sen painoarvosta on 3,5.

Tutkimuksessaan Kruis ym. (2016) tunnistivat klusterianalyysillä neljä erilaista havaintoryhmää, joissa jokaisessa LOC-ohjausjärjestelmiä käytettiin keskenään samansuuntaisesti. Ryhmille määriteltiin strategiset profiilit, jotka olivat 1. valppaus (engl. strategic vigilance), 2. eksploitaatio (strategic exploitation), 3. reagointi (strategic responsiveness) ja 4. vakaus (strategic stability). Ryhmien ohjausjärjestelmien painotus havainnollistetaan pylväskaaviolla kuviossa 8. Kuvioon on lisätty tutkijan oma, edellisessä kapaleessa kuvattu tulkinta tämän tutkimuksen löydöksistä.



Kuvio 8 LOC-ohjausjärjestelmien painotus strategisten profiilien mukaan (Kruis ym. 2016, 35) sekä ohjausjärjestelmien painotus kohdeorganisaatiossa

Kruis ym. (2016, 37) määrittivät ryhmän 1 organisaatiot strategisesti valppaiksi. Ohjausvipujen käyttö oli intensiivistä verrattuna muihin ryhmiin. Eniten painottuivat diagnostiset ohjausjärjestelmät ja rajoitejärjestelmät, minkä tutkijat tulkitsivat viittaavan keskittymiseen strategiaan suunnitelmana sekä huolestuneisuuteen maineriskeistä. Uskomusjärjestelmien ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien muita ryhmiä suurempi painotus pääteltiin viittaavan puolestaan siihen, että ryhmän 1 organisaatiot tarkastelivat aktiivisesti toimintaympäristöään, tarkkailivat uhkia ja uusia strategisia mahdollisuuksia sekä stimuloivat kokeilua ja oppimista. Ne olivat tyytyväisiä olemassa olevaan strategiaansa, mutta pyrkivät laajentamaan strategista portfoliotaan uusilla projekteilla. Ne myös todennäköisesti pyrkivät löytämään tehokkaampia ja tuloksellisempia toimintatapoja.

Ryhmän 2 organisaatioiden strategisena profiilina oli eksploitaatio, joka Marchin (1991, 85) mukaan tarkoittaa olemassa olevien kompetenssien, teknologioiden ja mallien hyödyntämistä ja jalostamista nykyisillä markkinoilla, jolloin pyritään tehostamaan toimintaa, parantamaan lyhyen aikavälin tuottoja ja säilyttämään ennustettavuus. Kruis ym. (2016, 38) päättelivät, että strategia suunnitelmana on tärkeä, mutta painotus rajoitejärjestelmiin diagnostisen ohjauksen ohella ilmaisee pyrkimystä maineriskin välttämiseen. Lisäksi pääteltiin, että strategiset muutokset ja halu innovoida eivät ole niinkään tärkeitä, koska uskomusjärjestelmien ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien painotus oli vähäistä.

Ryhmään 3 kuuluvien organisaatioiden strategiseksi profiiliksi määriteltiin reagointi. Ohjausintensiiteetti oli kohtalainen kahteen aikaisempaan ryhmään verrattuna. Diagnostiset ohjausjärjestelmät korostuivat, joten strategia suunnitelmana tulkittiin tärkeäksi. Myös painotus uskomusjärjestelmään ja interaktiiviseen ohjaukseen oli suhteellisen korkea, mikä viittasi siihen, että organisaatiot pyrkivät ryhmän 1 tavoin kommunikoidaan visiota ja näin ollen inspiroimaan ja motivoimaan uusien mahdollisuuksien etsimistä. Rajoitejärjestelmien pienehkö painoarvo kuvasti sitä, että vääränlaista käyttäytymistä ei pidetty uhkana. Ryhmän 3 organisaatiot toki etsivät toimintaympäristöstä esiin nousevia mahdollisuuksia, mutta vähemmän intensiivisesti kuin ryhmään 1 kuuluvat organisaatiot. Tämän perusteella tutkijat päättelivät, että uusien strategisten hankkeiden löytämisen sijaan organisaatioiden pyrkimyksenä oli reagoida kilpailuun menestyksekkäästi. (Kruis ym. 2016, 38.)

Ryhmän 4 organisaatioiden strategisena profiilina nähtiin vakaus ja ennustettavuus tavoitteiden saavuttamisen osalta. Ohjaus oli huomattavasti löyhempää kuin muissa tutkituissa ryhmissä. Tässä ryhmässä painotettiin eniten diagnostisia ohjausjärjestelmiä rajoitejärjestelmien seurattessa perässä. Sen sijaan uskomusjärjestelmien ja interaktiivisen

ohjauksen korostaminen oli suhteellisesti vähäisempää. Ohjaukokokonaisuuden perusteella tutkijat päättelivät, että strategisia muutoksia ei nähty tärkeinä ja halu innovoida oli pientä. Ryhmän 4 organisaatiot näyttivät olevan tyytyväisiä valitsemaansa strategiaan eivätkä pelänneet strategisia epävarmuustekijöitä tai maineriskejä. (Kruis ym. 2016, 39.)

Kohdeorganisaatiossa toteutettava ohjausmenetelmien painotus poikkeaa melkoisesti edellä esiteltyjen ryhmien ohjaustyyleistä. Kohdeorganisaatiossa käytetään pääsääntöisesti diagnostiseen ohjaukseen kuuluvia työkaluja rajoitejärjestelmien vaikuttaessa taustalla. Strategia suunnitelmana on vahvasti esillä. Uskomusjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät, jotka Simonsin (1995; 2000) mukaan suuntaavat huomiota ja kehittämistä, eivät juurikaan näy ohjauksessa. Varsinkin strategiaa näkemyksenä korostavia uskomusjärjestelmiä käytetään niukasti. Se ei ole omiaan edistämään itseohjautuvuutta kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessaan Speklé ym. (2017, 73) havaitsivat, että LOC-ohjausmenetelmien intensiivinen käyttö liittyy positiivisesti sekä työntekijöiden voimaantumiseen että luovuuteen. Tämä viittaa siihen, että LOC-ohjausjärjestelmillä voidaan luoda olosuhteet, jotka tarjoavat paljon tietoa ja jotka motivoivat työntekijöitä toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Speklén ym. (2017) tutkimustulokset osoittivat, että LOC-menetelmät ensinnäkin tuovat näkyviksi ongelmia ja mahdollisuuksia, joiden ratkaisu vaatii luovaa ajattelua. Sen lisäksi ne vaikuttavat kannustavasti, inspiroivasti ja rohkaisevasti toimeen ryhtymiseen sekä edistivät itseohjautuvuutta antamalla työntekijöille vapauden luovaan ongelmanratkaisuun, kuitenkin turvallisissa rajoissa. Uskomusjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät positiivisina menetelminä antavat työntekijöille vapauden valita toimintatavat, kun taas rajoitejärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät negatiivisina menetelminä osoittavat hyväksyttävän käyttäytymisen rajat asettaen tavoitteet sekä huolehtien niiden seurannasta. (Speklé ym. 2017, 74.) Speklén ym. (2017) havainnot osoittavat, että LOC-ohjausmenetelmien monipuolinen käyttö olisi myös kohdeorganisaatiossa suositeltavaa työntekijöiden voimaannuttamisen ja luovuuden lisäämisen kannalta. Seuraavaksi esiteltävä tutkimus vahvistaa, että LOC-ohjausvipuja hyödyntäen ja varsinkin uskomusjärjestelmiä käyttäen kyetään tukemaan ja edistämään itseohjautuvuutta.

Heinicke ym. (2016) tutkivat LOC-viitekehyksen ja joustavan organisaatiokulttuurin välistä suhdetta. Tavoitteena oli selvittää, missä laajuudessa viitekehyksen ohjausvivut painottuivat joustavaan organisaatiokulttuuriin pyrittäessä. Kyselytutkimuksessa lähestyttiin saksalaisia keskisuuria yrityksiä ja vastaukset saatiin 267 ylimmän johdon edustajalta. Mittaristo rakennettiin jatkumona, jonka toisessa päässä oli täysin vakaa kulttuuri

ja toisessa päässä täysin joustava kulttuuri. LOC-ohjausvipuja käytettiin monipuolisesti huolimatta siitä, mihin kohtaan yritykset jatkumolla sijoittuivat. Diagnostiset ohjausjärjestelmät painottuivat eniten interaktiivisten ohjausjärjestelmien jäädessä vähäisimmälle huomiolle. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että joustava kulttuuri ja uskomusjärjestelmät korreloivat keskenään – mitä enemmän yrityksissä korostettiin joustavaa kulttuuria, sitä enemmän korostettiin myös uskomusjärjestelmiä ohjauskeinona. Näin ollen yrityksissä, jotka tähtäävät joustavampaan yrityskulttuuriin, painotus uskomusjärjestelmiin on avainasemassa, kuitenkin niin, että ohjausvipuja käytetään monipuolisesti. (Heinicke ym. 2016, 26.)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että informantit toivoivat työntekijöiden osallistuvan aktiivisemmin toiminnan kehittämiseen. Kuitenkaan innovointia ei edistetty erityisillä toimenpiteillä. Innovatiivisuuden edistämiseksi interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä on tärkeä rooli, kuten Müller-Stewens, Widener, Möller ja Steinmann (2020, 16–18) osoittivat tutkimuksessaan. Tutkijat havaitsivat, että huomion kiinnittäminen systemaattisesti ja vuorovaikutteisesti strategisiin epävarmuustekijöihin edistää yhteistä näkemystä tavoiteltavasta toiminnasta ja myötävaikuttaa positiivisesti kehitysprosesseihin. Myös diagnostisen ohjauksen todettiin vaikuttavan positiivisesti innovatiivisuuteen, mutta vain silloin, mikäli toimintaympäristössä ei vallitse suurta epävarmuutta. Tehokkaimmin interaktiiviset ja diagnostiset ohjausjärjestelmät edistävät innovatiivisuutta yhdessä käytettyinä, jolloin ne stimuloivat tavoitteellisia keskusteluja strategisista kysymyksistä integroiden monipuolisia näkökulmia. (Müller-Stewens ym. 2020, 16–18.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tulisi keskustella yhdessä enemmän kriittisistä menestystekijöistä ja strategisista epävarmuustekijöistä innovatiivisten ajatusten herättämiseksi.

Suttonin ja Brownin (2016, 583) mukaan johdon ohjausjärjestelmät joko heikentävät tai edistävät itseohjautuvuuteen liittyvää autonomista motivaatiota. Mikäli ohjaus koetaan kontrolloivana, itseohjautuvuus heikkenee. Jos ohjausjärjestelmät puolestaan koetaan informatiivisina, ne tukevat omaehtoisuutta (Sutton & Brown 2016, 583) edistäen näin kyvykkyyttä ja itseohjautuvaa toimintaa (Deci ym. 1989, 580). Teittinen ja Auvinen (2014, 21) toteavat, että kontrollin kokeminen kielteisenä ja toimintaa rajoittavana tekijänä johdetaan pitkälti managerialismista, joka usein on seurausta McGregorin (1960) teoriassa esiintyvistä X-tyypin mukaisesta negatiivisesta ihmiskäsityksestä. Sen sijaan Y-tyyppisen positiivisen ihmiskäsityksen omaava esimies luottaa työntekijöihinsä ja näkee heidät sisäisesti motivoituneina ja itseohjautuvina (McGregor 1960, Gilbert & Sutherland 2013, 2,

Lee & Edmunson 2017, 42). Simons (2000, 13–14) korostaa johdon positiivisen ihmis-
käsityksen merkitystä työntekijöiden käyttäytymiseen. Frankl (1972) muistuttaa Goethen
sanoin: ”*Kun kohtelet ihmistä sellaisena kuin mikä hänen potentiaalinsa on, hän kasvaa
sellaiseksi, mikä hänestä voi tulla.*”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen keskeisistä tuloksista

Kevään 2019 organisaatiomuutoksen yhteydessä kohdeorganisaation toimintamallia ryhdyttiin viemään aiempaa itseohjautuvampaan suuntaan. Tämän vuoksi tutkimus itseohjautuvuuden johtamisesta ja edistämisestä koettiin ajankohtaiseksi. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan yksilön itseohjautuvuutta ja sen edistämistä Simonsin (1995; 2000) Levers of Control (LOC) -mallin mukaisilla johdon ohjausjärjestelmillä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaatiossa toimivien lähiesimiesten toimintatapoja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisessa ja edistämässä sekä tunnistaa, mitkä LOC-ohjausmenetelmät painottuvat esimiestyössä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, miten itseohjautuvuuteen voidaan vaikuttaa tehokkaasti johdon ohjausjärjestelmillä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavilla kysymyksillä:

- *Miten esimiehet käyttävät johdon ohjausjärjestelmiä itseohjautuvuuden edistämiseen kohdeorganisaatiossa?*
- *Miten itseohjautuvuutta voidaan tukea tehokkaasti johdon ohjausjärjestelmillä?*

Teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta kokonaisuudesta. Itseohjautuvuutta tarkasteltiin Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Teorian ydinajatuksen mukaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa esiintyvät tekijät, jotka joko tukevat tai estävät ihmisten kukoistamista ja menestymistä, liittyvät psykologisten perustarpeiden – autonomian eli omaehtoisuuden sekä kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – tyydyttymiseen. Olosuhteiden tukiessa psykologisia perustarpeita sisäinen motivaatio kasvaa ja kokemus toiminnan merkityksellisyydestä lisääntyy, mikä edistää hyvinvointia ja itseohjautuvuutta. (Ryan & Deci 2000b, 68; Ryan & Deci 2016, 3.)

Teoreettisen viitekehksen toinen kokonaisuus muodostui Simonsin (1995; 2000) Levers of Control (LOC) -mallista, joka esittelee neljä johdon ohjausjärjestelmää: uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Simonsin (1995, 13) mukaan johdon ohjausjärjestelmien tehtävänä on ratkaista ja tasapainottaa jännitteitä, jotka liittyvät organisatorisen dynamiikan muodostamiin osa-alueisiin eli arvонуontiin, strategiaprosessiin ja organisaation jäsenten käyt-

täytymiseen. Simons (1995, 4–5) korostaa, että ohjauskeinot itsessään eivät ole merkityksellisiä vaan oleellista on se, miten niitä käytetään. Ohjausjärjestelmiä hyödyntäen voidaan kiinnittää huomiota strategian eri näkökulmiin, joten niitä tulee käyttää toisiaan täydentävästi ja tasapainottavasti (Simons 2000, 301). Uskomusjärjestelmät tarkastelevat strategiaa näkemyksenä määritellen toiminnan tarkoituksen ja organisaation ydinarvot. Rajoitejärjestelmät kuvaavat strategiaa asemana ja määrittävät vältettävät riskit. Diagnostisten ohjausjärjestelmien tehtävänä on kiinnittää huomio kriittisiin menestystekijöihin, jolloin näkökulmana on strategia suunnitelmana. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien tavoitteena on tunnistaa strategiset epävarmuustekijät, jolloin strategiaa tarkastellaan toimintamallina. (Simons 1995, 157.)

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena kohdeorganisaatiossa, jossa tutkija työskentelee. Aineisto koottiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla, joiden teemat rakentuivat itseohjautuvuuden ja Simonsin LOC-ohjausjärjestelmien ympärille. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi organisaation lähiesimiehet (n=6), joilla on vähintään kolme suoraa alaista. Esimiehille kerrottiin haastattelujen teema, johdon ohjausjärjestelmät itseohjautuvuuden edistäjinä, mutta LOC-viitekehystä ei esitelty spontaanien vastausten saamiseksi. Haastattelut, jotka nauhoitettiin, toteutettiin joulukuussa 2019. Saatu aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se ryhmiteltiin teemojen mukaisesti ja analysoitiin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli kartoittaa, miten esimiehet käyttävät johdon ohjausjärjestelmiä itseohjautuvuuden edistämiseen kohdeorganisaatiossa. Ennen kuin ryhdyttiin käymään läpi ohjausjärjestelmiin liittyviä teemoja, pyrittiin selvittämään esimiesten näkemyksiä itseohjautuvuudesta työkontekstissa. Vastauksissa esimiehet korostivat vastuunottoa omasta työstä kuten myös suunnitelmallisuutta ja proaktiivisuutta, jotka kuitenkin nähtiin työntekijöiden keskuudessa vähäisinä. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että esimies kieltäytyy olemasta vastausautomaattina. Kuitenkin pelkästään kieltäytyminen antamasta vastauksia ei lisää itseohjautuvuutta, ellei siihen liity oivalluttavien kysymysten esittämistä (Ellinger ym. 1999, 116). Lemmetty ja Collin (2019, 265) tähdentävät, että itseohjautuvuuden johtamista ei suinkaan saa ymmärtää toiminnaksi, jossa ohjausta ei tarvita ja joka ei vaadi työntekijöiden tukemista tai auttamista ongelmatilanteissa.

Esimiehet olivat laajasti sitä mieltä, että kaikille organisaation jäsenille ei ole välttämättä selvää, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen olisi tärkeää, jotta itseohjautuvuutta voisi ylipäänsä edellyttää. Poskiparta ja Viranta

(2018, 3) toteavatkin, että mikäli toimintatavoissa on epäselvyyttä, vuorovaikutus on aivan oleellista niin tehtäväkuvan selkeyttämisen kuin vastuukysymystenkin osalta. Tällä voidaan myös tukea itseohjautuvuutta. Johtopäätöksenä tutkija esittää, että organisaatiossa käytäisiin rakentavaa keskustelua itseohjautuvuuteen kohdistuvista odotuksista niin työntekijöiden toiminnan kuin esimiestyönkin näkökulmasta. Kun tunnistetaan itseohjautuvuutta edistävät elementit, niitä on helpompi tukea ja johtaa.

Tutkimus osoitti, että LOC-mallin mukaisista ohjausjärjestelmistä käytetään eniten diagnostiseen ohjaukseen kuuluvia menetelmiä. Työtä ohjataan valtaosin tavoitteiden ja palkitsemisen kautta. Itseohjautuvuuden kannalta on olennaista se, koetaanko palkkiot ulkoiseksi motivaattoriksi vai pidetäänkö niitä tunnustuksena kyvykkyydestä, jolloin ne vahvistavat sisäistä motivaatiota edistäen näin autonomista toimintaa (Ryan & Deci 2000a, 61; Ryan & Deci 2016, 217).

Kohdeorganisaatiossa rajoitejärjestelmiin kuuluvat direktiivit, lait, säännöt ja ohjeet vaikuttavat voimakkaasti taustalla määrittäen rajat hyväksyttävälle toiminnalle. Tämän vuoksi rajoitejärjestelmien rooli ohjauksessa tulkittiin suureksi, vaikka esimiehet eivät tuo niitä erityisesti esille. Säädösten nähtiin osin rajoittavan itseohjautuvuutta ja tarjoavan joskus myös tekosyyntä vaatimattomalle myyntityölle. Rajoitejärjestelmät pitäisi nähdä pikemminkin toimintaa vapauttavina kuin kahlehtivina menetelminä, sillä niiden kautta kyetään delegoimaan päätöksentekoa organisaatiossa alemmas (Simons 2000, 282–283; Järvenpää ym. 2001, 43). Tutkijan mielestä rajoitejärjestelmien voidaan katsoa palvelevan kolmella tavalla. Toimihenkilön kannalta ohjeiden mukainen toiminta antaa selkänöjää päätöksille ja suojaa selustaa, jos päätös osoittautuukin vääräksi. Liiallisten riskien välttäminen on oleellista pankin liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Asiakkaan etuna on puolestaan se, että hänelle ei myydä palveluja väkisin vaan palvelujen räätälöinti perustuu asiakkaan henkilökohtaiseen tilanteeseen ja tietämykseen. Näin ollen rajoitejärjestelmiin kuuluvissa menetelmissä tulisi niiden informatiivinen puoli nostaa paremmin esiin, jolloin ne tukisivat paremmin itseohjautuvuutta. Tällöin Simonsin (1995; 2000) sanoin jarrun sijasta voikin painaa kaasua.

Esimiesten mukaan vuorovaikutus kohdeorganisaatiossa on toimivaa ja avointa. Se antaa hyvän alustan interaktiiviselle ohjaukselle, jonka kuitenkin tulkittiin olevan vain kohtuullisella tasolla, koska esimiesten ja alaisten välillä allakoituja, kahdenkeskisiä keskusteluja käydään pääsääntöisesti harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Sundholmin (2000, 103) mukaan se, kuinka paljon esimiehet osoittavat kiinnostusta työntekijöistään ja ovat valmiita antamaan heille aikaa, on osoitus esimiesten sitoutuneisuudesta. Sillä on

myös suora yhteys itseohjautuvuuteen. Autonomiaa tukeva työympäristö, jossa roolit ovat selkeät, palaute säännöllistä ja esimiehet sitoutuneita, on omiaan tukemaan itseohjautunutta toimintaa ja kehitystä, koska se tukee työntekijöiden perustarpeiden tyydyttymistä. (Sundholm 2000, 103.)

Kohdeorganisaatioissa uskomusjärjestelmien käyttö ohjauksessa on hyvin vähäistä. Toiminta-ajatusta, visiota ja ydinarvoja ei juurikaan tuoda esiin esimiestyössä. Speklé ym. (2017, 77) rohkaisevat uskomusjärjestelmien aktiivisempaan käyttämiseen, koska se lisää työntekijöiden mahdollisuutta toimia ja käyttäytyä omaehtoisesti toiminta-ajatuksen ja vision viitoittamaan suuntaan. Myös Heinicke ym. (2016, 26) muistuttavat, että uskomusjärjestelmät ovat avainasemassa pyrittäessä joustavampaan yrityskulttuuriin ja itseohjautuvaan toimintaan. Toiminta-ajatusta, visiota ja arvoja ei saisi jättää pelkiksi korulauseiksi. Yhteinen ymmärrys siitä, mitä ne tarkoittavat arjen tekoina, käytännön toimina, lisää työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä, joka vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta myös parempaan itseohjautuvuuteen (Ryan & Deci 2000b, 68; Ryan & Deci 2016, 3).

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten itseohjautuvuutta voidaan tukea tehokkaasti johdon ohjausjärjestelmillä. Kuten Simons (2000, 301) toteaa, ohjauskeinot itsessään eivät ole olennaisia vaan tärkeämpää on se, miten niitä käytetään. Ensinnäkin lähtökohtana pitäisi olla kiinnostus johdettavien tekemistä kohtaan ennen kaikkea siitä syystä, että esimies voisi tarjota apuaan tai tukeaan silloin, jos johdettavalla on vaikeuksia (Rehn 2018, 120). Toiseksi ohjausjärjestelmien tulisi olla pikemminkin informatiivisia kuin kontrolloivia, jolloin ne tukevat omaehtoisuutta (Sutton & Brown 2016, 583) ja edistävät näin ollen itseohjautuvaa toimintaa (Deci ym. 1989, 580). Kolmantena ohjausjärjestelmiä tulisi käyttää toisiaan täydentäen ja tasapainottavasti (Simons 2000, 301).

Simonsin (2000, 303) mukaan uskomusjärjestelmien tavoitteena on osoittaa toiminnan merkityksellisyyttä sekä inspiroida ja motivoida henkilöstöä sitoutumaan yhteisesti hyväksytyihin arvoihin. Merkityksellinen työ palvelee jotain suurempaa tarkoitusta, hyvää tuottavaa päämäärää, mikä saa työn tuntumaan tekemisen arvoiselta (Martela & Pessi 2018, 1). Merkityksellisellä työllä on todettu olevan yhteys motivaatioon ja suoritusasteeseen (Grant 2011, 98), jolloin se edistää sekä hyvinvointia että itseohjautuvuutta. (Ryan & Deci 2000b, 68; Ryan & Deci 2016, 3). Heinicke ym. (2016, 26) tähdentävät, että organisaatioissa, jotka toteuttavat itseohjautuvuutta korostavaa toimintafilosofiaa, tulisi painottaa erityisesti uskomusjärjestelmiä – kuitenkin niin, että ohjausvipuja käytetään

monipuolisesti ja toisiaan täydentävästi. Uskomusjärjestelmien aktiivinen käyttö edistää joustavan ja ketterän organisaatiokulttuurin syntymistä edistäen samalla työntekijöiden itseohjautuvuutta (Heinicke ym. 2016, 26.)

Rajoitejärjestelmät – muodollisesti asetetut säännöt ja ohjeet – ovat välttämättömiä ohjausmenetelmiä, sillä ne kiinnittävät huomion alueisiin, joita pidetään kriittisinä toiminnan kannalta. Ne minimoivat riskin harjoittaa toimintaa, joka heikentää liiketoiminnan luotettavuutta ja jatkuvuutta (Bedford 2015, 16) varmistaen näin oikeiden asioiden tekemisen (Simons 2000, 279). Mahdollisiin virheisiin on puututtava, mutta ei syyttävästi vaan ennen kaikkea oppimisen näkökulmasta, koska vain siten voidaan estää ei-toivottujen tilanteiden toistuminen (Martela & Jarenko 2017, 39). Aaltonen ym. (2020, 195) toteavat, että kehittävä palautetta tulee antaa aina tarvittaessa, koska se osoittaa kiinnostusta työntekijän kyvykkyyden edistämiseen ja itseohjautuvuuden tukemiseen. Koska rajoitejärjestelmät luovat raamit, joiden puitteissa työntekijät voivat toimia, ne mahdollistavat päätöksenteon delegoimisen organisaatiossa alemmas (Simons 2000, 283) ja lisäksi näin työntekijöiden autonomiaa.

Diagnostisen ohjauksen kautta pyritään varmistamaan organisaation toiminnan tehokkuus kiinnittämällä huomio suoritukseen ja tuloksiin (Järvenpää 2001, 43–44). Diagnostiset ohjausjärjestelmät kohdentavat huomion liiketoimintastrategian onnistumisen kannalta kriittiseksi katsottuihin menestystekijöihin, joille asetetut tavoitteet tulee saavuttaa strategian toteutumiseksi. Seuranta- ja palautejärjestelmien tulee olla riittävät ja oikein kohdistetut suorituskyvyn seuraamiseksi. 9.) Yhtenä diagnostisen ohjauksen keinona on kannustinjärjestelmä (Simons 2000, 209–210). Cerasolin ym. (2014, 980) mukaan asiantuntijatyössä tulisi kiinnittää enemmän huomiota laadulliseen kuin määrälliseen suoritukseen. Suoritusta tulisi arvioida kokonaisuutena, mikä lisäisi sisäistä motivaatiota, joka on voimakkain itseohjautuvuuden lähde (Ryan & Deci 2000a, 63).

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen ja kommunikointiin läpi koko organisaation (Simons 2000, 217). Müller-Stewensin ym. (2020, 16) mukaan interaktiivisella ohjauksella voidaan lisätä työntekijöiden innovatiivisuutta, jolloin heillä on mahdollisuus myötävaikuttaa positiivisesti kehitysprosesseihin. Ryan ja Deci (2016, 272) toteavat, että vaikutusmahdollisuudet omassa yhteisössä parantavat sisäistä motivaatiota edistäen näin itseohjautuvuutta.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustuloksille on ominaista kontekstuaalisuus, toisin sanoen tutkimus on aina sidottu aikaan, paikkaan ja tilanteeseen, jossa se on toteutettu. Tämä tulee ottaa huomioon, kun arvioidaan tutkimuksen laatua ja tutkimusaineiston kykyä vastata asetettuihin tutkimusongelmiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilka 2015, 107.)

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 135) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä tapaa. Eskola ja Suoranta (1998, 151) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan, sillä aineiston analyysi, tehdyt tulkinnat ja tutkimusteksti käyvät jatkuvaa vuoropuhelua. Tämän vuoksi tutkijan on tarkasteltava tekemiään valintoja ja otettava kaiken aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että työn luotettavuuteen.

Aaltion ja Puusan (2011, 158–159) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus syntyy tutkimuksen kuluessa ja siihen tulee sisältyä myös tutkijan oma oppiminen. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijalla on aiheesta esiyymmärrys, jota syvennetään hermeneuttisesti. Hermeneutiikassa tieto ymmärretään jatkuvana tulkintojen prosessina, jolloin tieto muodostuu hahmottamalla sekä tulkitsemalla asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä kuin myös tarkastelemalla ilmiöitä suhteessa toisiin samanaikaisiin ilmiöihin ja niiden kehittymiseen. Tiedon muodostumista kuvataan tutkijan ja aineiston välisenä hermeneuttisena kehänä, jossa tutkijan ymmärrys ilmiöstä laajenee ja syvenee erilaisten tarkastelunäkökulmien ja uudelleentulkintojen kautta. (Lähdesmäki ym. 2012.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettiin Eskolan ja Suorannan (1998, 152–153) esittämää neljää kriteeriä. Nämä luotettavuuskriteerit ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistus.

Uskottavuudessa punnitaan tutkijan käsitteellistyksiä ja tulkintoja suhteessa tutkittavien käsityksiin (Eskola & Suoranta 1998, 152). Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, joka mahdollistaa niin tarkentavien kysymysten esittämisen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77) kuin kysymysten tarkentamisenkin. Näin ollen käsitteitä pystyttiin tarvittaessa selventämään. Tutkijan ja tutkittavien yhteinen työhistoria osaltaan edisti molemminpuolista ymmärrystä käsitteiden sisällöstä.

Siirrettävyys liittyy käsitteeseen tutkimuksen yleistettävyydestä muissa tapauksissa ja yhteyksissä (Kananen 2008, 126). Eskola ja Suoranta (1998, 152) toteavat, että sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi tutkimustulosten yleistäminen on kuitenkin

kin vaikeaa. Lähtökohtatilanteen ja tehtyjen oletusten hyvä dokumentointi parantaa siirrettävyyttä (Kananen 2008, 126). Tutkija pyrki kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan kaikki vaiheet niin tutkimuksen taustasta, tavoitteista, käytetyistä teorioista, tutkimuksen toteutuksesta kuin tutkimustuloksistakin. Vaikka tutkimustuloksia ei sellaisenaan kyettäne siirtämään muihin tapauksiin, ne kuitenkin antanevat osviittaa itseohjautuvuuden johtamiseen myös muissa konteksteissa.

Tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavien tekijöiden huomioonottaminen lisää tutkimuksen varmuutta (Eskola & Suoranta 1998, 152–153). Tähän varauduttiin huolellisella suunnittelulla ja realistisilla aikatauluilla. Vahvistuvuus puolestaan viittaa siihen, että toiset vastaavaa ilmiötä tarkastelleet tutkimukset tukevat tehtyjä tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998, 153). Tämän tutkimuksen yhteydessä tutustuttiin kirjallisuuskatsauksen lisäksi useisiin itseohjautuvuutta, johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden kombinaatioita käsitteleviin tutkimuksiin, jotka vahvistivat tutkijan tulkintoja omista tutkimustuloksistaan.

7.3 Tutkimuksen puutteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus toteutettiin joulukuussa 2019 poikittaistutkimuksena kohdeorganisaatiossa, jossa saman vuoden keväällä tapahtuneen organisaatiomuutoksen yhteydessä oli luotu puitteet aikaisempaa itseohjautuvammalle toiminnalle. Vaikka uutta toimintamallia oli suunniteltu pitkään ja myös henkilöstö oli osallistunut suunnitteluun, tutkimushetkellä toimintamallia oli koeteltu käytännössä vasta puoli vuotta. On ilmeistä, että lyhyt kokemus ilmiöstä näkyy tutkimustuloksissa. Toisena puutteena voidaan pitää kohderyhmän suhteellisen pientä kokoa, mikä vaikuttanee tutkimuksen siirrettävyyteen.

Koska itseohjautuvuus – kuten myös sen johtaminen – on opittavissa oleva taito ja kontekstiin sidottu prosessi, joka etenee toiminnassa (Lemmetty ja Collin 2019, 265), olisi mielenkiintoista tarkastella ilmiötä kehittymisnäkökulmasta pitkittäistutkimuksen muodossa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella itseohjautuvuuden tukemista ja johdon ohjausjärjestelmien käyttöä henkilökunnan aspektista. Henkilöstön odotukset ja kokemukset toisivat merkityksellistä näkemystä itseohjautuvuuden edistämiseen.

8 LOPPUSANAT

Mikrotasolla pohtien tämä tutkimusprosessi toteutui kuvainnollisesti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sisällä. Kirjoitustyön edellytyksenä oli itseohjautuvuus mitä suurimmassa määrin. Sisäinen motivaatio ohjasi omaehtoista tekemistä ja tunne omasta kyvykkyydestä kasvoi työn edetessä. Kuitenkin oli hetkiä, jolloin usko omaan tekemiseen oli koetuksella. Silloin uskomusjärjestelmään sisältyvä houkutteleva visio – valmistuminen kauppatieteiden maisteriksi – kannusti jatkamaan tavoitetta kohti. Se ei olisi ollut mahdollista ilman rajoitejärjestelmiä. Asioita joutui priorisoimaan ja piti tehdä valintoja siitä, mitä voi tehdä ja mitä ei. Diagnostiset uskomusjärjestelmät kuuluivat tutkimusprosessiin muun muassa seminaarityöskentelyn muodossa. Aikataulutetut väliraportit seurantavälineinä pitivät huolta työn etenemisestä suunnitellusti ja tavoite saavutettiin ikään kuin kumuloidusti. Palkitsemistakaan ei unohdettu. Pienet hemmotteluhetket hankalan vaiheen jälkeen olivat paikallaan. Ilman interaktiivisia uskomusjärjestelmiä tutkimusprosessista olisi tullut tuskien taival. Graduryhmäläisten välinen hedelmällinen vuorovaikutus sekä opponanttien ja ohjaajan rehelliset palautteet olivat todella arvokkaita. Jo ensimmäisessä seminaarissa koettu yhteisöllisyyden tunne syveni yhteisellä taipaleella; tästä upeasta ryhmästä saa olla kiitollinen!

Makrotasolla tämä pro gradu -työ on yksi muiden joukossa, mutta mikrotasolla sen merkityksellisyys on mitä suurin. I did it!

LÄHTEET

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat*. toim. Puusa, A. – Juuti, P., 153–166. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Aaltonen, T. – Ahonen, P. – Sahimaa, J. (2020) *Johda merkitystä*. Alma Talent, Helsinki.
- Aaltonen, T. – Heiskanen, E. – Innanen, P. (2003) *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. SanomaPro, Helsinki.
- Adams, J. (2007) *Managing people in organisations. Contemporary theory and practice*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Adler, P. S. – Borys, B. (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (1), 61–89.
- Aghina, W. – Ahlback, K. – De Smet, A. – Lackey, G. – Lurie, M. – Murarka, M. – Handscomb, C. (2017) The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>, haettu 7.4.2020.
- Ala-Mutka, J. (2019) Mitä ketterän ohjelmisto- ja tuotekehityksen jälkeen? Sysart. <<https://sysart.fi/blog/2019/05/15/mita-ketteran-ohjelmisto-ja-tuotekehityksen-jalkeen/>>, haettu 7.4.2020.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Amabile, T. M. (1998) How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (5), 77–87.
- Bedford, D. S. (2015) Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, Vol. 28, 12–30.
- Bernstein, E. – Bunch, J. – Canner, N. – Lee, M. (2016) Beyond the holacracy hype: the overwrought claims - and actual promise - of the next generation of self-managed teams. *Harvard Business Review*, Vol. 94 (7-8), 38–49.
- Birkinshaw, J. (2018) What to expect from Agile. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 59 (2) 39–42.
- Bock, L. (2016) *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. John Murray, London.
- Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2015) Will humans go the way of horses? *Foreign Affairs*, Vol. 94 (4), 8–14.

- Calnan, M. – Rozen, A. (2019) ING's Agile transformation – Teaching an elephant to race. *Journal of Creating Value*, Vol. 5 (2), 190–209.
- Carmeli, A. – Ben-Hador, B. – Waldman, D. A. – Rupp, D. E. (2009) How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (6), 1553–1561.
- Cerasoli, C. – Nicklin, J. – Ford, M. (2014) Intrinsic motivation and extrinsic jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 140 (4), 980–1008.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 (2), 127–168.
- Csikszentmihályi, M. (2003) *Hyvä business. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Rasalas Kustannus, Helsinki.
- Danoesastro, M. (2017) Nick Jue on transforming ING Netherlands and introducing an Agile way of working. Boston Consulting Group. <<https://www.bcg.com/publications/2017/technology-digital-financial-institutions-nick-jue-transforming-ing.aspx>>, haettu 24.3.2020.
- Denning, S. (2016) Understanding the three laws of Agile. *Strategy and Leadership*, Vol. 44 (6), 3–8
- De Smet, A. – Gagnon, C. (2017) Safe enough to try: An interview with Zappos CEO Tony Hsieh. McKinsey & Company. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/safe-enough-to-try-an-interview-with-zappos-ceo-tony-hsieh#%0D>>, haettu 7.4.2020.
- Deci, E. L. – Connell, J. P. – Ryan, R. M. (1989) Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 (4), 580–590.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 (4), 227–268.
- Duunitori. (2017) Kun pomosta tuli palvelija – Onko itseohjautuvuus menestyksen malli työn murroksessa? <<https://duunitori.fi/tyoelama/filosofian-akatemia-itseohjautuvuus>>, haettu 5.4.2020.
- Ellinger, A. D. – Watkins, K. E. – Bostrom, R. P. (1999) Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10 (2), 105–124.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.

- Eskola, J. (2015) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, toim. Valli, R. – Aaltonen, J., 185–206. 4. uud. p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Ferreira, A. – Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20 (4), 263–282.
- Flamholtz, E. G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 (2–3), 153–169.
- Frankl, V. (1972) Why believe in others. Videotiedosto. <https://www.ted.com/talks/viktor_frankl_why_believe_in_others>, haettu 13.4.2020.
- Gagné, M. – Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 331–362.
- Gilbert, G. – Sutherland, M. (2013) The paradox of managing autonomy and control: An exploratory study. *South African Journal of Business Management*, Vol. 44 (1), 1–14.
- Grant, A. M. (2011) How customers can rally your troops: End users can energize your workforce far better than your managers can. *Harvard Business Review*, Vol. 89 (6), 96–103.
- Green, S. G. – Welsh, M. A. (1988) Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, Vol. 13 (2), 287–301.
- Groth, A. (2020) Zappos has quietly backed away from holacracy. Quartz. <<https://qz.com/work/1776841/zappos-has-quietly-backed-away-from-holacracy/>>, haettu 6.4.2020.
- Grönfors, M. – Vilkkä, H. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä, Hämeenlinna.
- Guba, E. – G. Lincoln, Y. S. (1994) Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Denzin, N. K. – Lincoln, Y. S., 105–117. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Hamel, G. (2007) *The Future of Management*. Harvard Business School Press, Boston.
- Heinicke, A. – Guenther, T. W. – Widener, S. K. (2016) An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the Levers of Control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, Vol. 33, 25–41.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita* 13. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hodge, R. D. (2015) First, let's get rid of all the bosses. *The New Republic*, Vol. 246 (12), 26–39.
- Isotalus, P. – Rajalahti, H. (2017) *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent, Helsinki.
- Jantunen, S. (2016) Miten tähän hommaan saisi tolkkua? Teoksessa: *Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä*, toim: Hakola, L., 34–49. VTT. <<https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2016/T269.pdf>>, haettu 3.4.2020.
- Joo, B. K. – Sushko, J. S. – McLean, G. N. (2012) Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching and formal mentoring. *Organization Development Journal*, Vol. 30 (1), 19–38.
- Järvenpää, M. – Partanen, V. – Tuomela, T. S. (2001) *Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet*. Edita, Helsinki.
- Kakkuri-Knuuttila, M.-L. – Heinlahti, K. (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kananen, J. (2015) *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kari, K. (2014). *Viitekehityksen kehitys, kehukseen perustuvat tutkimukset ja niiden anti. Case: Levers of Control*. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto, Pori.
- Kenny, G. (2014) Your company's purpose is not its vision, mission, or values. Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>>, haettu 11.3.2020.
- Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. (2001) Agile Manifesto. <<https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>>, haettu 7.4.2020.
- Kiviniemi, K. (2015) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, toim. Valli, R. – Aaltola, J., 74–88. 4. uud. p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kniberg, H. – Ivarsson, A. (2012) Scaling Agile @ Spotify. <<http://blog.beule.fr/contenus/2013/02/SpotifyScaling.pdf>>, haettu 12.4.2020.
- Kohdeorganisaation vuosikertomus 2019.
- Kohdeorganisaation www-sivut, haettu 23.4.2020.

- Kokkonen, K.-M. (2016) *Motivaation johtaminen julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kostamo, T. (2017) Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* toim. Martela, F. – Jarenko, K., 79–110. Alma Talent, Helsinki.
- Kruis, A. M. – Speklé, R. F. – Widener, S. K. (2016) The Levers of Control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, Vol. 32, 27–44.
- Laitinen, H. (2019) EPSI Rating. Pankki ja rahoitus -tutkimus 2019. Toimialatutkimukset. <<http://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2019/>>, noudettu 13.4.2020.
- Laki Finanssivalvonnasta 19.12.200/878. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080878>>, haettu 13.4.2020.
- Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker, Brussels.
- Lee, M. Y. – Edmondson, A. C. (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 37, 35–58.
- Lemmetty, S. – Collin, K. (2019) Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa: *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*, toim. Collin, K. – Lemmetty, S., 264–283. Edita, Helsinki.
- Luukkanen, N. (2014) Suomalaisten organisaatioiden suorituskyvyn mittaamista hyödyntävät johtamiskäytännöt. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.
- Lähdesmäki, T. – Hurme, P. – Koskimaa, R. – Mikkola, L. – Himberg, T. *Menetelmäpolkuja humanisteille*. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, Jyväskylä. <<http://www.jyu.fi/mehu>>, haettu 20.3.2020.
- Malmelin, N. – Hakala, J. (2012) *Vetovoima. Kirja inspiroivista yrityksistä, merkityksen johtamisesta ja idealismin voimasta*. Talentum, Helsinki.
- Malmi, T. – Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (4), 287–300.
- March, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2 (1), 71–88.

- Martela, F. (2014) Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. <<https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihenmika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>>, haettu 27.9.2019.
- Martela, F. Sähköpostivastaus 31.3.2020.
- Martela, F. – Jarenko, K. (2014) *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta, Helsinki.
- Martela, F. – Jarenko, K. (2015) *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum, Helsinki.
- Martela, F. – Jarenko, K. (2017) *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent, Helsinki.
- Martela, F. – Pessi, A. B. (2018) Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, Vol. 9 (3), 1–15.
- Martela, F. – Ryan, R. M. (2016) The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, Vol 84 (6), 750–764.
- Martyn, P. – Sweeney, B. – Curtis, E. (2016) Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 12 (3), 281–324.
- McGregor, D. M. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- Merchant, K. A. – Otley, D. (2007) A review of the literature on control and accountability. Teoksessa: *Handbook of Management Accounting Research*, toim. Chapman, C. S. – Hopwood, A. G. – Shields, M. D., 785–802. Elsevier Science & Technology, Oxford.
- Merchant, K. A. – Van der Stede, W. A. (2012) *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives* (Third Edit). Prentice Hall, Harlow.
- Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.
- Mintzberg, H. (1987) The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, Vol. 30 (1), 11–24.
- Müller-Stewens, B. – Widener, S. K. – Möller, K. – Steinmann, J. C. (2020) The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 80, 1–21.

- Nalbantoglu, M. – Turunen, J. (2019) S-pankki sai valvojalta lähes miljoonan euron seuraamusmaksun ja julkisen varoituksen. Helsingin Sanomat. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000006346838.html>>, haettu 13.4.2020.
- Neuvonen, A. (2017) *Haasteet johdon ohjausjärjestelmien suunnittelussa yhdistymislanteessa*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- O'Rourke, J. S. (2019) *Management Communication. A Case Analysis Approach*. 6. p, Routledge, New York.
- Ouchi, W. G. (1979) Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol. 25 (9), 833–848.
- Paju, S. (2017) Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* toim. Martela, F. –Jarenko, K., 33–48. Alma Talent, Helsinki.
- Pantzar, M. – Salokorpi, J. (2019) OP aloittaa yt:t, joissa pomot vähenevät ja tehtävät muuttuvat – Henkilöstöjohtaja: “Toiminta perustuu heimorakenteisiin.” Yle. <<https://yle.fi/uutiset/3-10929374>>, haettu 24.3.2020.
- Poskiparta, H. – Viranta, T. (2018) Ytimessä - Esimies itsensä johtamisen mahdollistajana. Novetos Oy. <<https://www.novetos.fi/wp-content/uploads/2018/11/Ytimessa-Raportti2018.pdf>>, haettu 12.4.2020.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat*. toim. Puusa, A. – Juuti, P., 47–57. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat*. toim. Puusa, A. – Juuti, P., 11–27. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Rehn, A. (2018) *Johtajuuden ristiriidat*. Docendo, Jyväskylä.
- Robertson, B. J. (2007) Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™. <<http://gbds.us/clientuploads/downloads/Holacracy.pdf>>, haettu 5.4.2020.
- Rucci, A. – Kirn, S. – Quinn, R. (1998) The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1), 83–97.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000a) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 (1), 54–67.
- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000b) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68–78.

- Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2016) *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications, New York.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2009) Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. <<https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten-menetelmien-verkko-oppikirja.pdf>>, haettu 17.3.2020.
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. p. Pearson Education. Harlow.
- Savaspuro, M. (2019) *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent, Helsinki.
- Savaspuro, M. – Oksanen, A. (2019). Mitä itseohjautuvuus vaatii johtamiselta? - Vieraina OP Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio. Ellun Kanat. Podcast. <<https://soundcloud.com/avokonttori/jakso16>>, haettu 21.3.2020.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3. p. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Schwab, K. (2016) The fourth industrial revolution: what it means, how to respond. World Economic Forum. <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>>, haettu 3.2.2020.
- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 (1), 127–143.
- Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (3), 169–189.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy. Text & Cases*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Simons, R. – Dávila, A. (1998) How high is your Return On Management. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1), 70–80.
- Sinek, S. (2014) *Leaders eat last. Why some teams pull together and others don't*. Penguin Books, London.
- Speklé, R. F. – van Elten, H. J. – Widener, S. K. (2017) Creativity and control: A paradox – Evidence from the Levers of Control framework. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 29 (2), 73–96.
- Strauß, E. – Zecher, C. (2013) Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, Vol. 23 (4), 233–268.

- Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Suomalaisen Työn Liitto. (2020) Suomalaisen työn indikaattori - tiivistelmä. <https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2020/02/suomalaisen_tyon_indikaattori_tiivistelma2019.pdf>, haettu 23.3.2020.
- Sutton, N. C. – Brown, D. A. (2016) The illusion of no control: Management control systems facilitating autonomous motivation in university research. *Accounting and Finance*, Vol. 56 (2), 577–604.
- Säästöpankkilaki 28.12.2001/1502. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011502?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6pankkilaki>>, haettu 23.4.2020.
- Säästöpankkiryhmä. (2020). Säästöpankkiryhmän strategia. <<https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/tietoa-saastopankkiryhmast/strategia>> haettu 23.4.2020.
- Taylor, T. (2016) Automation and job loss: Leontief in 1982. *Conversable Economist*. <<http://conversableeconomist.blogspot.com/2016/08/automation-and-job-loss-leontief-in-1982.html>>, haettu 12.2.2020.
- Teittinen, H. – Auvinen, T. (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 19 (2), 17–26.
- Tessier, S. – Otley, D. (2012) A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, Vol. 23 (3), 171–185.
- Tuomi, J. (2007) *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Ward, C. (2017). The Zappos story: Is holacracy a proven structure for improving customer experience? MYCustomer. <<https://www.mycustomer.com/service/management/the-zappos-story-is-holacracy-a-proven-structure-for-improving-customer%0D>>, haettu 7.4.2020.
- Vasalampi, K. (2017) Itsemääräämisteoria. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatio-psykologian perusteet*, toim. Salmela, K. – Nurmi, J.-E. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Vilkkä, H. (2015) *Tutki ja kehitä*. 4. uud. p. PS -kustannus, Jyväskylä.
- Virtanen, T. (2006). *Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*. Väitöskirja. Helsinki School of Economics, Helsinki.

Yin, R. K. (1994) *Case study research: Design and methods*. 2. p. SAGE Publications. Thousand Oaks.

Ylen, M. (2018). Vincitin itseohjautuvuuden perusta: jaetut päämäärät ja rakkaus hyvään työhön. Vincit. <<https://www.vincit.fi/fi/vincitin-itseohjautuvuuden-perusta-jaetut-paamaarat-ja-rakkaus-hyvaan-tyohon/%0D>>, haettu 5.4.2020.

Åhman, H. (2003) *Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi*. WSOY, Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yleinen osio

1. Mitä sinun mielestäsi itseohjautuvuus työssä tarkoittaa?
 - Millaisia taitoja se vaatii esimiehiltä ja henkilöstöltä?
 - Miksi itseohjautuvuus työssä on tärkeää?
 - Millaisena näet yrityskulttuurin roolin itseohjautuvuuteen kannustettaessa?
2. Miten itseohjautuvuus näkyy henkilöstössäsi yksilö- ja tiimitasolla?
 - Kuinka valmis henkilöstösi on itseohjautuvuuteen?
 - Missä asioissa on mielestäsi haasteita?
 - Tietääkö henkilöstösi, mitä jokaiselta odotetaan?
 - Kuinka aidosti henkilöstösi pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä?
3. Millaisilla keinoilla edistät itseohjautuvuutta?
 - Miten tuet itseohjautuvuuden suhteen erilaisia työntekijöitä?
 - Miten motivoit ja sitoutat henkilöstöäsi?
 - Miten motivoituneita ja sitoutuneita tiimisi jäsenet mielestäsi ovat?
 - Miten luottamusta rakennetaan?
4. Kuinka proaktiivisesti henkilöstösi työskentelee?
 - Mikä on asiakaslähtöisten ja toimihenkilölähtöisten tapaamisten suhteellinen osuus?
 - Mikä se pitäisi olla?
 - Kuinka pitkälle tulevien työpäivien pitäisi olla on suunniteltu etukäteen ja miten se toteutuu?
 - Miten varmistat toteutumisen?
 - Miten itsenäinen tiedonhaku ja asioiden selvittäminen toimii?

Uskomusjärjestelmät

1. Miten kuvaat toiminta-ajatuksen, vision, strategian ja ydinarvojen merkitystä?
2. Miten ne vaikuttavat itseohjautuvuuden johtamiseen?
 - Miten tuot niitä esiin esimiestyössäsi?
 - Millä tavalla ne näkyvät yksilö- ja tiimitason työskentelyssä?

Rajoitejärjestelmät

3. Kuvaile sääntöjen ja toimintaohjeiden vaikutusta itseohjautuvuuteen?
 - Mikä merkitys niillä on?
 - Miten riskejä arvioidaan?
4. Miten valta ja vastuu on määritelty yksilötasolla?
 - Kuinka pitkälle päätöksenteossa voi mennä?
 - Mitä tapahtuu, jos päätöksenteon rajat ylittyvät?

Diagnostiset järjestelmät

5. Miten ja millä perustein tavoitteet asetetaan?
 - Miten yksilö voi vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa?
 - Miten tavoitteita seurataan?
 - Mitä tavoitteiden saavuttamisesta tai saavuttamattomuudesta seuraa?
 - Miten inspiroit ja tuet tavoitteiden saavuttamista?
6. Mihin palkitseminen perustuu?
 - Toteutuuko oikeudenmukaisuus?
 - Mitä mieltä olet palkkioista motivaattorina?
 - Mikä sinua motivoi?

Interaktiiviset järjestelmät

7. Kuvaile vuorovaikutusta tiimissäsi ja organisaatiotasolla
 - Kuinka avoimuutta edistetään?
 - mitä ideoille tapahtuu?
 - kuinka ylös ideat kerrotaan?
8. Miten säännöllisesti ja kenen aloitteesta kahdenkeskisiä keskusteluja käydään?
9. Miten yhteistyö toimii tiimin jäsenten kesken?
 - Entäpä organisaatiotasolla?

Muita asioita

10. Miten innovatiivisuus ja toiminnan kehittäminen näkyy yksikössäsi?
 - Mistä ne kumpuavat?
 - Miten epäkohtiin puututaan?
 - Mitä tapahtuu kehitysideoille?

11. Millaisilla toimenpiteillä edistetään henkilöstön kehittymistä ja miten niihin suhtaudutaan?
12. Miten ristiriidat ratkaistaan?
13. Millaista esimerkkiä näytät itse?
14. Mitä tukea kaipaat esimiestyössäsi?

Liite 2. Haastattelujen kesto

Informantti 1: 1 h 16 min

Informantti 1: 40 min

Informantti 1: 56 min

Informantti 1: 1 h 11 min

Informantti 1: 1 h 15 min

Informantti 1: 1 h 16 min