



# ESIMIEHETTÖMÄSSÄ ORGANISAATIOSSA TYÖSKENTELE

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomi (AMK)  
Liiketalous  
Syksy 2019  
Suvi Ojanen  
Janika Salo

## Tiivistelmä

|   |                                     |                               |
|---|-------------------------------------|-------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Ojanen, Suvi<br>Salo, Janika   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK | Valmistumisaika<br>Syksy 2019 |
| Sivumäärä   |                                     |                               |
| Työn nimi<br><b>Esimiehettömässä organisaatiossa työskentely</b><br><b>Case: Yritys X</b>   |                                     |                               |
| Tutkinto<br>Tradenomi (AMK)   |                                     |                               |
| Tiivistelmä<br><p>Opinnäytetyössä käsiteltiin työskentelyä esimiehettömässä organisaatiossa. Aihetta käsiteltiin teorian ja tutkimuksen kautta, joka suoritettiin case Yritys X:ssä. Tavoitteena oli tutkia ja kuvata esimiehetöntä organisaatiota sekä teorian että tutkimuksen avulla mahdollisimman tarkasti. Lisäksi työssä pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia Yritys X:n esimiehettömälle osastolle.</p> <p>Työn teoriaosuudessa määriteltiin, mitä esimiehetön organisaatio tarkoittaa sekä kuvataan siihen liittyviä teorioita ja johtamistyyliä. Lisäksi teoriaosuudessa käytiin läpi muita organisaatiomalleja.</p> <p>Opinnäytetyössä tehtiin myös laadullinen tutkimus. Sen avulla selvitettiin, minkälaista on käytännössä työskennellä esimiehettömässä organisaatiossa sekä millaisia ominaisuuksia työntekijöiltä vaaditaan. Tutkimus toteutettiin Yritys X:n esimiehettömän osaston työntekijöille teemahaastatteluiden avulla.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Yritys X:n työntekijät pitivät esimiehetöntä organisaatiota mielekkäämpänä paikkana työskennellä, kuin perinteisen johtamismallin organisaatiota. Lisäksi esimiehetön organisaatio koettiin motivoivan työntekijöitä enemmän, vaikka itseohjautuvuutta tarvitaankin paljon.</p> <p>Yhteenvetona voitiin todeta, että Yritys X:n viestintää tulisi parantaa ja työntekijöiden itseohjautuvuudelle asettaa selkeät rajat. Näiden avulla työntekijöiden viihtyvyys ja motivaatio kasvaisi entisestään ja työntekijöiden omat sekä yrityksen tavoitteet saavutettaisiin paremmin.</p> |                                     |                               |
| Asiasanat<br>Esimiehettämyys, itseohjautuvuus, laadullinen tutkimus   |                                     |                               |

## Abstract

|  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
| Author(s)<br>Ojanen, Suvi<br>Salo, Janika  | Type of publication<br>Bachelor's thesis<br>Number of pages | Published<br>Autumn 2019 |
| Title of publication<br><b>Working in self-managing organization</b><br><b>Case: Company X</b>   |   |                          |
| Name of Degree<br>Bachelor of Business Administration  |   |                          |
| Abstract<br><p>This thesis deals with working in self-managing organization. The subject is examined through theory and study, which was done in the case Company X. The aim was to study and describe the self-managing organization through theory and study as well as possible. In addition, efforts were made to find development proposals for Company X's self-managing department.</p> <p>The theory section of the thesis defines what a self-managing organization means and describes theories and leadership styles associated with it. Other organizational models were also explored in the theory section.</p> <p>The thesis also includes a qualitative study. It was used to find out what it is like to work in a self-managing organization and what qualities are required of employees. The study was conducted with employees of the Company X's self-managing department through interviews with the theme.</p> <p>According to study findings, employees of Company X consider a self-managing organization to be a more meaningful place to work than a traditional management model organization. A Self-managing organization was also perceived to motivate employees more, although much self-direction was needed.</p> <p>In conclusion, communication within Company X should be improved and clear limits on employee self-direction should be set. These would further increase employee satisfaction and motivation and better achieve the employees' own and company goals.</p> |   |                          |
| Keywords<br>Self-managing, self-direction, qualitative research  |   |                          |

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön rakenne ja tavoitteet .....                       | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen aihe ja toteutus .....                              | 2  |
| 2     | ESIMIEHETÖN ORGANISAATIO .....                                  | 3  |
| 2.1   | Esimiehetön organisaatio.....                                   | 3  |
| 2.1.1 | Teal-malli.....   | 6  |
| 2.1.2 | Lean .....  | 9  |
| 2.2   | Itseohjautuvuus .....   | 13 |
| 2.2.1 | Itsensä johtaminen .....  | 16 |
| 2.2.2 | Coaching .....  | 19 |
| 2.3   | Perinteinen johtamismalli.....                                  | 21 |
| 3     | TYÖSKENTELY ESIMIEHETTÖMÄSSÄ ORGANISAATIOSSA – CASE: YRITYS X25 |    |
| 3.1   | Kohdeyritys.....  | 25 |
| 3.2   | Tutkimusongelma .....   | 26 |
| 3.3   | Tutkimusmenetelmä .....   | 26 |
| 3.4   | Haastattelurunko .....  | 28 |
| 3.5   | Tutkimustulosten analysointi.....                               | 30 |
| 3.5.1 | Esimiehettömyyden kokeminen .....                               | 31 |
| 3.5.2 | Itseohjautuvuus ja ohjauksen tarve.....                         | 33 |
| 3.5.3 | Eri johtamismallien erot .....                                  | 36 |
| 3.5.4 | Yhteistyö ja tiimihenki .....                                   | 39 |
| 3.5.5 | Kehitysehdotukset ja parannukset .....                          | 42 |
| 3.6   | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....               | 45 |
| 3.7   | Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....                       | 46 |
| 4     | YHTEENVETO .....  | 50 |
|       | LÄHTEET .....   | 52 |
|       | LIITTEET .....  | 55 |

## 1 JOHDANTO

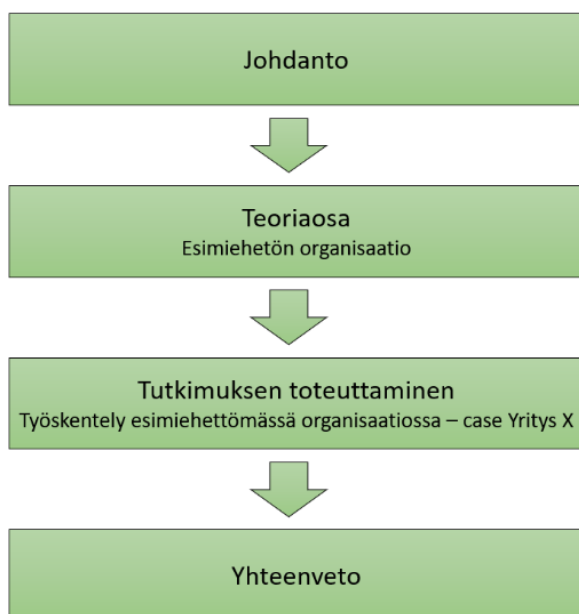
Tämä opinnäytetyö käsittelee työskentelyä esimiehettömässä organisaatiossa. Opinnäytetyön aihetta käsitellään sekä teoriaosuuden pohjalta että laadullisen tutkimuksen kautta. Tutkimusongelmana on selvittää, millaista on työskennellä esimiehettömässä organisaatiossa. Tavoitteena on saada mahdollisimman selvä kuva siitä, mitä eroa on perinteisen johtamismallin organisaatiolla ja esimiehettömällä organisaatiolla. Tutkimus tehdään laadullisena tutkimuksena ja haastatteluiden avulla. Haastattelussa käytetään apuna esimiehettömän organisaation eli Yritys X:n työntekijöitä.

### 1.1 Opinnäytetyön rakenne ja tavoitteet

Teoriaosuudessa määritellään esimiehettömän organisaation osa-alueita, käydään läpi aiheeseen liittyviä teorioita ja johtamistyyplejä sekä kuvataan muita organisaatiomalleja. Teoriapohja kirjoitetaan pääasiassa kirjallisuuden sekä elektronisten lähteiden pohjalta. Lisäksi kuvioilla pyritään havainnollistamaan teorioita ja johtamistyyplejä paremmin.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista on työskennellä esimiehettömässä organisaatiossa. Kvalitatiivinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla pystytään kuvamaan tutkittavaa ongelmaa tarpeeksi laajasti. Tutkimuksessa halutaan myös tuoda haastateltavien kokemuksia ja näkökulmia esiin laadullisen tutkimuksen avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata mahdollisimman tarkasti, millainen on esimiehetön organisaatio sekä minkälaisia asioita siihen liittyy. Lisäksi tarkoituksena on auttaa Yritys X:ää parantamaan ja kehittämään esimiehetöntä organisaatiota sekä löytää ongelmakohtia, jotta työskentely organisaatiossa olisi tulevaisuudessa helpompaa. Opinnäytetyön lopussa tutkimustulokset analysoidaan sekä tehdään yhteenveto koko opinnäytetyöstä. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

## 1.2 Tutkimuksen aihe ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusaihe käsittelee työskentelyä esimiehetömässä organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää käytännössä, millaista työskentely on Yritys X:n organisaation esimiehetömällä osastolla. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään esimiehetömän organisaation ominaisuuksia sekä eroja perinteisen johtamismallin organisaatioon.

Laadullisen tutkimuksen avulla aineistoa saadaan kerättyä nykytilanteesta. Tutkimus on rajattu käsittelemään aihetta työntekijöiden näkökulmasta esimiehetömässä organisaatiossa. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla esimiehetömässä organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina ja apuna käytetään haastattelurunkoa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 70-72.)

Tutkimuksen tavoitteena on parantaa työskentelyä esimiehetömässä organisaatiossa. Tutkimuksessa pyritään löytämään kehityskohteita esimiehetömältä osastolta, joiden avulla työskentelyä voisi vielä kehittää ja parantaa. Lisäksi pyritään selvittämään tarkasti esimiehetömän organisaation toimintaa sekä analysoimaan haastateltavien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia työskentelystä Yritys X:ssä. Niiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä siitä, miten hyvin osasto käytännössä toimii esimiehetömänä. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan kehitysehdotuksia Yritys X:n esimiehetömän osaston toimintaan ja sen parantamiseksi.

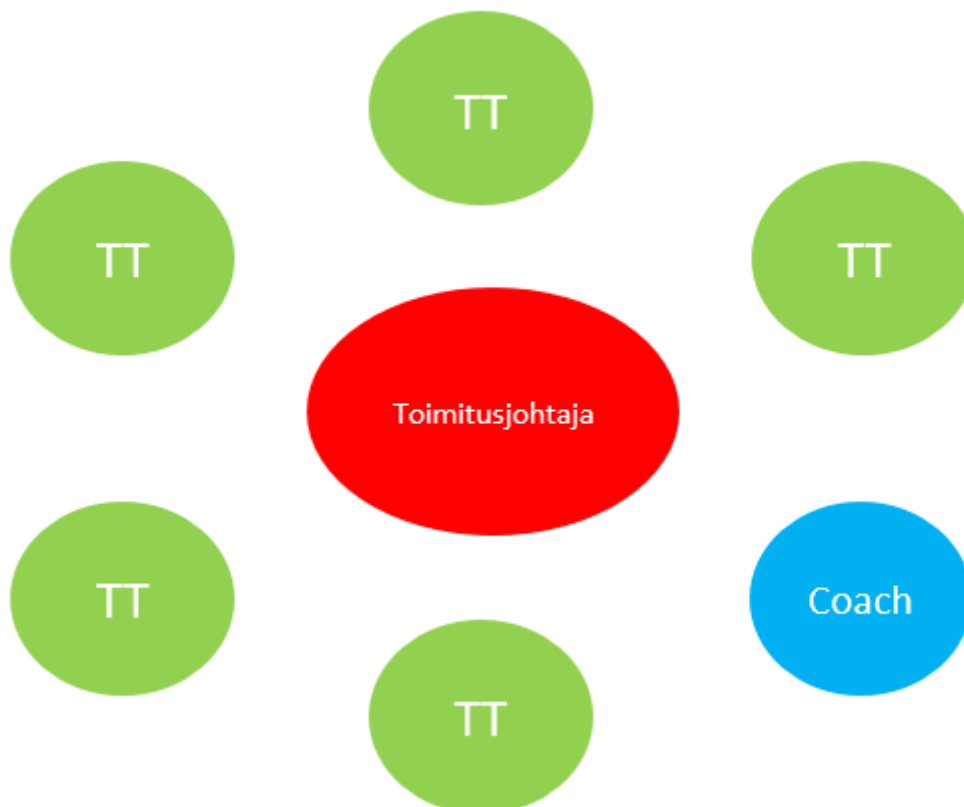
## 2 ESIMIEHETÖN ORGANISAATIO

### 2.1 Esimiehetön organisaatio

Esimiehettömät organisaatiot ja –tiimit yleistyivät 1990-luvulla. Suomeen rantautui kulttuurimuutos, jonka mukaan ihminen ei tarvitse niin paljon ohjausta, kuin ennen. Kulttuurimuutos tuli liian nopeasti ja monet yritykset siirtyivätkin nopeasti takaisin esimiehiin ja perinteisiin johtamismalleihin. (Järvinen 2005, 21-22.)

Esimiehettömyyttä voi soveltaa erilaisissa organisaatioissa jokaiselle sopivaksi. Pääasiassa se tarkoittaa organisaatiota, jossa ei ole lähiesimiehiä tai johtajia ollenkaan. Esimiehettömän organisaatiossa päätökset ja vastuut ovat jaettu kaikille, ja itseohjautuvuus näyttelee tässä suurta roolia. Tämä saattaa kuulostaa alkuun kaaokselta, mutta se ei tarkoita, että työntekijöillä ei olisi tukea tai muuta ohjausta. Organisaatorakenteen vuoksi työntekijöillä voi olla henkilöstöhallinnollisista syistä nimettyjä henkilöitä niin sanottuina esimiehinä. Nämä henkilöt voivat olla vastuussa esimerkiksi rekrytoinneista, käytössä olevista resursseista ja palkkauksesta (Männistö 2017).

Kuviossa 2 on kuvattu esimiehetön organisaatio. Kuvion keskellä on esimies, jonka ympärillä on työntekijät (vihreä) ja heidän tuki eli Coaching. Kuviossa selvennetään, kuinka helppoa esimerkiksi nopeiden päätösten teko tai asioihin reagoiminen on. Perinteisestä johtamismallista poiketen päätökset ei tehdä ylhäältä alaspäin vaan yhdessä. Vastuu on myös jaettu kaikille, eikä vain yksittäisille esimiehille. (Männistö 2017.)



Kuvio 2. Esimiehetön organisaation (mukailen Männistö 2017.)

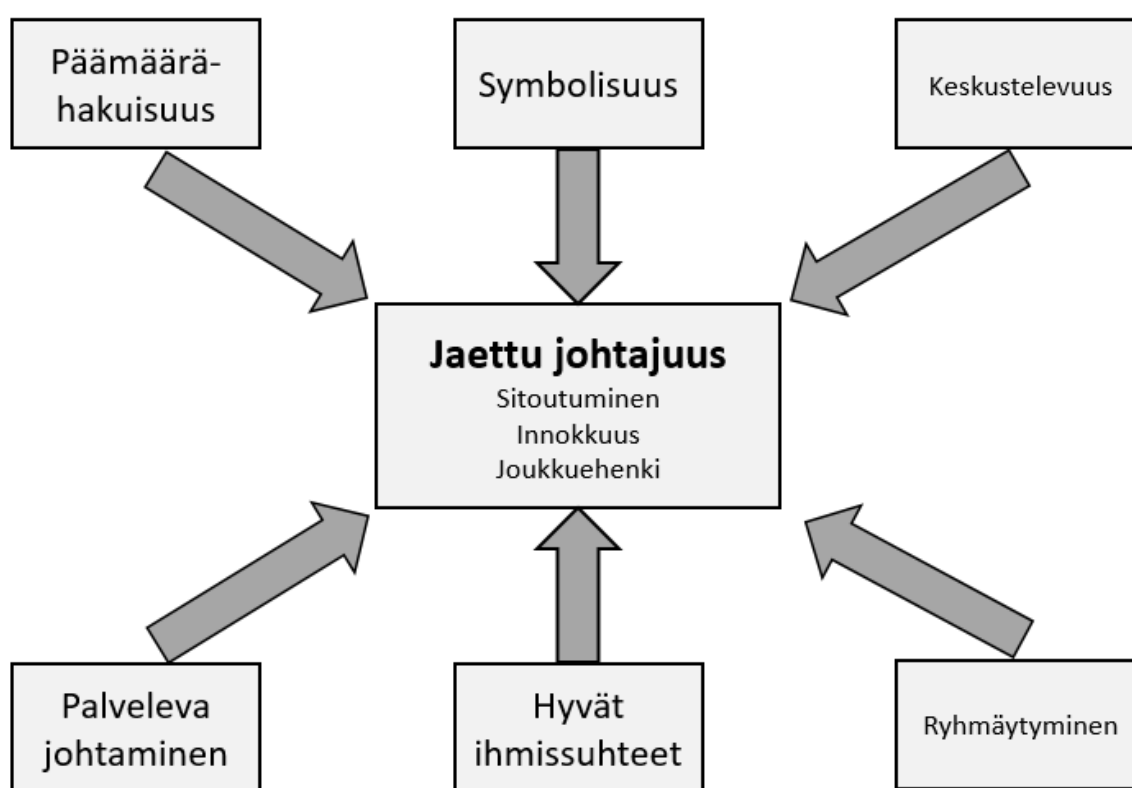
Esimiehettömän organisaation tarkoituksena on poistaa perinteisen johtamismallin luoma niin sanottu tiimalasiefekti. Tiimalasiefektillä tarkoitetaan, että päätökset tehdään ylätasolla, josta ne esimiehien kautta jalostetaan työntekijöille, jotka luultavimmin osaavat tehdä paremmat päätökset, sillä he ovat ammattilaisia juurikin siinä työssä. Efektin poistaminen tarkoittaa tehokkaampaa viestintää ja työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemista. Varsinkin nopeasti muuttuvilla aloilla päätöksenteon tulee tapahtua nopeasti ja niihin tulee reagoida heti. Matala hierarkia pystyy tähän paljon ketterämmin ja päätökset voivat syntyä siinä ajassa, kun niiden tulisikin syntyä. (Ala-Mutka 2019, 33.)

Monissa yrityksissä mietitään keinoja organisaation reaktiokyvyn ja ketteryyden kasvattamiseen, joita perinteinen johtamismalli ei enää palvele tarpeeksi hyvin. Myös oman organisaation valmius isoon muutokseen mietityttää monia. Esimiehettömässä organisaatiossa työntekijöiltä odotetaan enemmän oma-aloitteisuutta ja vastuun ottamista. Valta ja vapaus päättää omasta työstä liittyvät olennaisesti työntekijän vastuuseen. Sekä johdon että henkilöstön täytyisi olla valmiit tarkastelemaan omia asenteitaan ja ennakkoluulojaan, jotta johtamiskulttuurin ja organisaatorakenteen muuttaminen onnistuisi. (Silvo 2018.)



Jotta muutoksessa esimiehettömyyteen voidaan onnistua, tulee työntekijät osallistaa muutokseen ja tarjota työntekijöille kaikki mahdollinen apu ja tuki. Muutos tulee myöskin tuoda positiivisella asenteella. Positiivisuuden myötä useampi eri ihminen haluaa olla mukana kehittämässä toimintaansa, jotta täydellisiin tuloksiin voidaan päästä.

Jaettua johtajuutta käytetään usein kehittyneemmässä johtajuudessa. Organisaatiot, jotka muuttuvat perinteisen johtamismallin organisaatiosta esimiehettömäksi käyttävät välivaiheenaan jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus on taso, jolle voidaan päästä hyvällä johtajuudella. Jaettu johtaminen-termiä käytetäänkin yleisimmin organisaatiossa, jossa esimiehistä ei ole luovuttu. Se on silti hyvä termi kuvaamaan myös, miten esimiehettömässä organisaatiossa johdetaan.



Kuvio 3. Jaetun johtajuuden osa-alueet. (Juuti 2016, 83.)

Kuviossa 3 on kuvattu kuinka laaja ja monialainen jaettu johtajuus on. Jaetun johtajuuden tarkoituksena on hyödyntää kaikkien vahvuuksia taitoja. Ylhäältä on poistettu esimies ja organisaatiota pyritään johtamaan tiiminä yhdessä. Tätä juurikin esimiehetön organisaatio on. Jaetussa johtajuudessa henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut kehittämään ja johtamaan tiiminä ja oman osa-alueensa asiantuntijana. (Juuti 2016, 83-86.)

Esimiehettömässäkin organisaatiossa työnantajalla on työnjohtovelvollisuus. Jokaisella työntekijälle onkin oikeus esimieheen ja hänellä tulee olla tieto siitä kenen puoleen hän voi

kääntyä mieltä askarruttavissa asioissa. Esimiehtömässä organisaatiossa tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi coachien tuottamilla esimiespalveluilla. Työntekijä voi pyytää jotakin esimiespalvelua kuten tavoitekeskustelua, jonka coach järjestää työntekijälle. Esimiespalvelun voi suorittaa joko työntekijä tai esimerkiksi coach. Esimiehtömässä organisaatiossa onkin usein työntekijöillä erilaisia rooleja, jolloin juridisiin konflikteihin voidaan varautua. Tästä syystä esimiehtömässä organisaatiossa voi olla hr-tekniisiä esimiehiä, jotta hr-asioihin on aina työntekijöillä saatavilla apu. (Mohsen 2018.)

### 2.1.1 Teal-malli

Frederic Laloux on jakanut organisaatiomallit viiteen eri värikoodiin. Värikoodit on kuvattu kuviossa 4. Jokaisessa värissä johtamisen perustana on eri metafora.



Kuvio 4. Organisaatiomallien värikoodit (mukaillen Laloux 2016.)

Punaisessa värissä metaforana on susilauma. Johtamismalli on ylhäältä alaspäin ja organisaatiota johtaa yksikön vahvin henkilö. Tätä johtamista esiintyy usein pienissä yrityksissä, joissa yrittäjä johtaa kaikkia ja vastaa kaikesta tekemisestä. (Teal Suomi 2018.)

Punaisesta johtamistyylistä on kehittynyt seuraava taso, jota kuvataan värikoodilla meripihka. Tämän värin metaforana on armeija. Johtaminen on kehittynyt tasolle, jossa johtaja pyrkii sopeuttamaan omia ajatuksiaan muiden ajatusten mukaisesti. Organisaation kaavio on kuitenkin hyvin selkeä ja jokaisella tasolla olevat henkilöt ovat arvojärjestyksessä. Tällaista johtamismallia löytyy usein julkisista organisaatioista ja perinteisistä yrityksistä. (Teal Suomi 2018.)

Oranssin läpimurtona koettiin olevan innovointi, sen metaforana onkin kone. Oranssien organisaatioiden toimintaa ohjaa uuden keksiminen ja täten muiden yritysten kanssa kilpaileminen ja uusien asioiden saavuttaminen. Johtamistyyli on hyvin tavoitteilla johtamista ja henkilöt, jotka ansaitsevat ja tekevät paljon asioita pystyy ylenemään organisaatiossa. Oransseja organisaatioita on tällä hetkellä eniten ja varsinkin pörssiyrityksissä käytetään usein tätä johtamismallia. Oranssi on myöskin lähimpänä perinteistä johtamismallia, jota käsittelemme kappaleessa 2.3. (Teal Suomi 2018.)

Lähimpänä Teal-väriä ja esimiehetöntä organisaatioita on seuraava väri eli vihreä. Vihreän värin metaforana pidetäänkin perhettä ja he pyrkivätkin enemmän tekemään yhteistyötä ja säilyttämään organisaatiossa harmoniset välit työntekijöiden kesken. Vihreissä organisaatioissa kulttuurin pohjalla on arvot. Arvoja noudatetaan hyvinkin paljon ja koko organisaation toiminta perustuu niihin. Vihreät organisaatiot houkuttelevat työntekijöitä, sillä heidän arvopohjaansa kuuluu myös ekologisuus, joka on tällä hetkellä maailmassa paljon esillä. Vihreää ajattelua käytetään usein edistyksellisissä organisaatioissa, jotka haluavat olla ekologisuudella ja työntekijöiden tyytyväisyydellä esimerkkiä näyttäviä. (Teal Suomi 2018.)

Viimeisenä värinä on Teal. Sen metaforana toimii elävä organismi ja tämä sen tarkoituksena on itseorganisoituminen ja hierarkian poisto. Teal on vielä suhteellisen tuore ajattelumalli ja sen suosio onkin vasta kasvussa. Työntekijät ovat itseohjautuvia ja heille annetaan vastuuta työssään, monissa Teal-organisaatioissa ei ole johtajia vaan rooleja. Tealia voidaan kuvata esimiehetöntänä organisaationa. Poiketen vihreästä väristä Tealissa työntekijät eivät pyri toimimaan pelkästään kuin perheet. He uskaltavat kertoa oman mielipiteensä, vaikka se aiheuttaisikin konflikteja. (Teal Suomi 2018.)

Teal-organisaatiossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ilmaista itseään turvallisessa ilmapiirissä. Tämä mahdollistaa sen, että kaikki työntekijät voivat ottaa vastuuta ja esimiehen ei tarvitse olla vastuunkantaja vaan kaikki ovat samanarvoisia. (Laloux 2015.)

Organisaatiomallien värit ovat kehitysjärjestyksessä. Jokaisessa värissä eli organisaatiomallissa on ollut jokin läpimurto. Teal-malli ei ole täysin erilainen, kuin muut organisaatiomallit. Vihreän väri on syntynyt 1960-1970-luvulla ja se on saanut vaikutteita sen aikaisista suvaitsevaisuus kulttuureista. Vihreässä on hyvin paljon samaa, kuin uusimassa teal-mallissa, mallissa yritettiin, esimerkiksi poistaa esimiehet kuitenkin huonolla menestyksellä. Vihreässä suvaitsevaisuus ja tasa-arvo näyttelevät suurta roolia yksi sen ajan läpimurroista olikin sidosryhmäajattelu eli yhteistyö. (Laloux 2016, 30-31, 36-37.)

Teal-malli on sovittavissa erilaisiin toimialoihin, se ei tietenkään toimi kaikissa samalla tavalla, mutta periaate on sama. Tätä on helpointa sovittaa pienissä organisaatioissa,

joissa on vain vähän työntekijöitä, jolloin vastuu on helppoa jakaa kaikkien kesken ja kaikki työntekijät tietävät mitä toinen tekee. Kuitenkin malli on käytössä myös isoissa monien tuhannen hengen organisaatioissa. Malli on myös maailmanlaajuinen ja se on käytössä jo niin Euroopassa, kuin Amerikassakin. (Laloux 2016, 53.)

Päätösten teko isoissa organisaatioissa, joissa ei ole esimiehiä, voi kuulostaa hankalalta. Päätökset tehdään perinteisessä mallissa pyramidin ylätasolla, jolloin itse työntekijöitä, joita päätökset koskevat ei kuunnella. Kuitenkin juuri heidän mielipiteitänsä pitäisi kuunnella, jotta päätöksiin saadaan mahdollisimman paljon mielipiteitä ja näkökulmia. Teal-mallissa pyritään ottamaan kaikkien mielipiteet huomioon ja jos päätöksen teko ei olekaan niin yksinkertaista on yhtenä ratkaisuna koota pieniä tiimejä vapaaehtoisista työntekijöistä suunnittelemaan asiaa. (Laloux 2016, 71.)

Perinteiseen johtamismalliin tottuneet voivat ihmetellä, miten työntekijät Teal-mallissa voi olla tehokkaita, eivätkä he rupea laiskottelemaan ilman esimiestä. Työntekijöiden motivaatio on suurempaa, silloin kun he saavat itse vaikuttaa tekemiseensä ja pääsevät päätöksentekoon mukaan. Myöskin tekemisen läpinäkyvyyden vuoksi laiskottelijat huomataan helpommin ja tekemiseen voidaan kollegoiden avustuksella puuttua. Toisen tekeminen on toiselta pois ja tiimityöskentelyn voima lisää työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuutta työskentelyssä. (Laloux 2016, 77.)

Vastuu omasta tekemisestä ja sen vaikutuksesta organisaatioon lisää omaa motivaatiota työskennellä. Omat työt tulee tehtyä nopeammin ja laadukkaammin, sillä niillä on paljon vaikutusta kaikkien tekemisiin. Kukaan organisaatiossa ei halua olla se, jonka vuoksi muut joutuvat tekemään enemmän töitä. Varsinkin, kun työ on läpinäkyvää ja omasta tahdosta otettua vastuuta. Avun pyytäminen onkin luottamuksellisessa työympäristössä helppoa. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea ja se tuleeikin ensimmäisenä myöntää. (Laloux 2016, 107.)

Yrityksen muuttumiseen vuosien aikana vaikuttaa työntekijöiden uudet ideat, heidän työpanoksensa ja markkinat. Tämän mallisissa organisaatioissa ei ole erillistä työryhmää, joka kehittäisi organisaatioita tai valmistautuisi muutoksiin. Niin kuin kaikki muukin, tulee muutos itsestään ja työntekijöiden omista ideoista. Ulkopuolelta tulevaan muutokseen on helppoa ja nopeaa reagoida, kuten muissakin päätöksentekoprosesseissa. Yritysten kilpailuetu onkin juuri ketteryys ja nopeat muutokset. (Laloux 2016, 128-129.)

Organisaation työntekijät tarvitsevat aina jonkinlaiset säännöt ja tavat toimia. Ihmiset ovat tottuneet noudattamaan jonkinlaisia rajoja. Myöskin yrityksen arvot ovat tärkeitä. Nämä kaikki ovat asioita, joista keskustellaan yhdessä. Organisaation, joka on muuttamassa johtamismalliaan teal-malliksi kannattaa säilyttää jo valmiina olevat raamit. Työntekijät

nostavat sääntöjä ja tapoja keskusteluun ja uudelleen ideoitavaksi, jos sille on tarvetta. (Laloux 2016, 143-145.)

### 2.1.2 Lean

Lean-ajattelu on johtamismalli, jossa pyritään pääsemään kaikesta turhasta pois ja yksinkertaistaa tapoja toimia. Leanissa pyritään poistamaan turha aika ja kulu esimerkiksi toimitusprosesseista. Tavoitteena on saada yrityksestä toiminnallisesti kyvykkäämpi ja ketterämpi muutoksessa. Tärkeänä perustana Lean-ajattelussa on asiakkaan arvo. Arvoa voidaan tuottaa esimerkiksi ennustamalla toimitusaikaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015; Logistiikan Maailma 2019.)

Lean on peräisin Massachusetts Institute of Technologyn (MIT) tutkimuksesta The Triumph of the Lean Production System 1988, jossa oli käyty läpi eri autotehtaiden tuottavuutta. Tutkimuksessa osoittautui selvästi tehokkaimmaksi Toyotan tehdas. Tehtaan tuottavuuden selitti heidän johtamismallinsa ja konserninsa. Sitä tutkittiin tarkemmin ja selvisi, että Toyotalla oli pyritty vähentämään kaikki turha aika prosessista ja tuottamaan mahdollisimman paljon asiakkaalle arvoa. Tutkijat nimittivät tätä johtamismallia nimellä Lean. (Torkkola 2015, 13.)

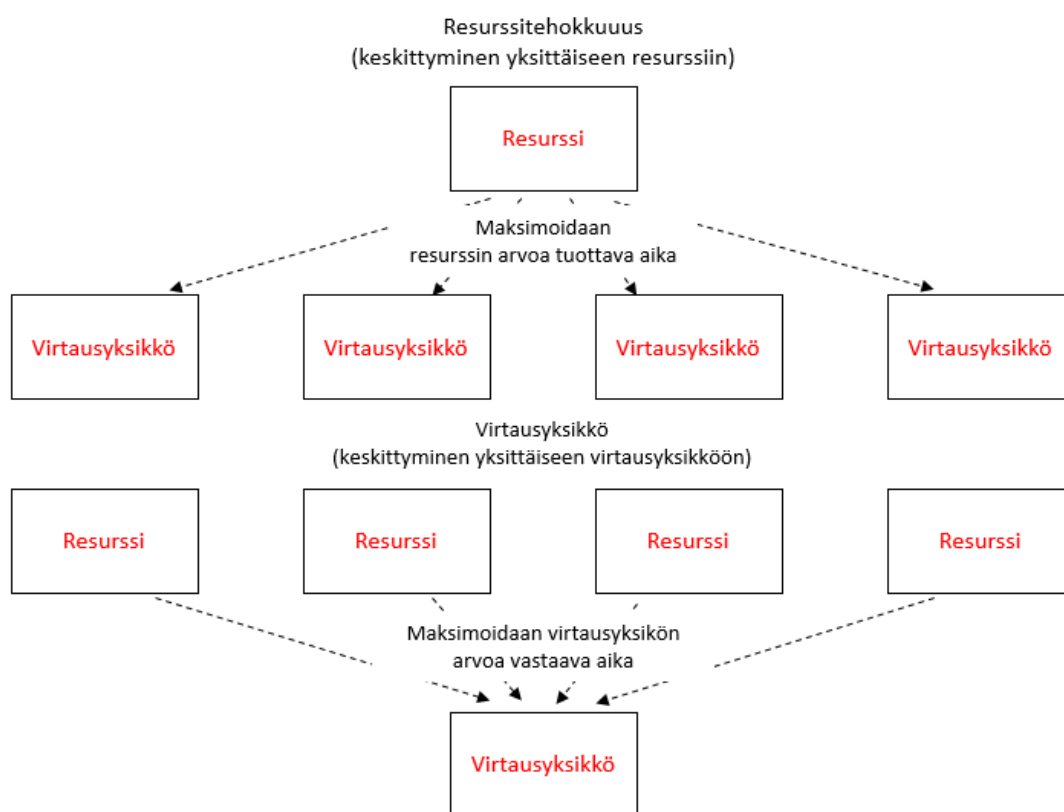
Arvon ymmärtäminen ja sen mitä on arvo voi kestää aikaa ja se tuleekin miettiä harkitusti. Jokainen prosessi ja työväline tulee miettiä; tuottaako tämä yritykselle ja siten asiakkaalle arvoa? Prosesseista voidaan tehdä erilaisia versioita niin sanottuja prototyyppejä, joiden avulla saadaan selville mikä menettely tuo eniten arvoa. Arvottamisen jälkeen leanissa on tarkoituksena säilyttää ne asiat, jotka tuottavat arvoa ja poistaa kaikki muu. (Browning 2019.)



Kuvio 5. Leanin hukat (mukaillen Torkkola 2015, 25.)

Leanissa on myös tarkoitus pyrkiä vähentämään hukkaa, joka luokitellaan seitsemään kategoriaan, nämä on kuvattu kuviossa 5. Asiantuntijatyössä Sari Torkkola (2015, 25-27) on luokitellut ne seuraavasti: ylituotanto, varastot tai keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen, epätarkoituksenmukainen käsittely. Hukan määritelmät ovat samankaltaiset kaikilla eri aloilla. Hukan vähentäminen on jo suuri edistymisaskel ja todella suuri osa Lean-ajattelua.

Virtaustehokkuus on uusi tehokkuuden muoto, johon lean-ajattelussa pyritään. Siinä keskitytään aikaan, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Toinen tehokkuuden muoto on resurssitehokkuus. Siinä puolestaan pyritään hyödyntämään saatavilla olevat resurssit mahdollisimman hyvin. Resursseilla tarkoitetaan yleisesti työvoimaa, joka on käytettävissä kyseisenä ajankohtana. Tämä on perinteisempi ja niin sanottu vanha tehokkuuden muoto. Se on hyvä silloin, kun on kyse isosta organisaatiosta ja virtaustehokkuutta ei ole vielä saatu kunnolla jalostettua organisaatiolle sopivaksi. (Modig & Åhlström 2016, 5-10.)



Kuvio 6. Virtausyksikkö (Modig & Åhlström 2016, 21)

Kuvio 6 on lainaus Modigin ja Åhlströmin (2016, 21) kirjoittamasta kirjasta. Kuviossa on havainnollistettu virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden eroja. Resurssitehokkuudessa tarkoituksena on resurssien hyödyntäminen. Yksi resurssi keskittyy monen eri virtausyksikön hoitamiseen. Tämän voi selittää tutulla ilmiöllä nykytyöelämässä; yhdellä työntekijällä on samanaikaisesti monta eri rautaa tulella. Virtaustehokkuudessa puolestaan pyritään hyödyntämään montaa eri resurssia yhden virtausyksikön hoitamiseen. (Modig & Åhlström 2016, 20-21.)

Resurssitehokkuus mielletään kustannustehokkaampana tehokkuuden muotona. Yrityksen toimialasta riippuen tämä voikin olla totta. Jos asiakkaita on vain muutama kerrallaan,

kannattaa resurssit hyödyntää mahdollisimman hyvin. Lean-ajattelun virtaustehokkuudessa käytetään siis montaa työntekijää saman prosessin hoitoon. Tämä ei alkuun ole varmasti kustannustehokkainta, ennen kuin prosessiin on perehdytty ja harjoiteltu. Kun yksi prosessi vie vähemmän aikaa, jää tällöin enemmän aikaa ottaa uusia prosesseja. Yrityksen liiketoiminta usein vaatii mahdollisimman paljon tuotettavia palveluita, jotta se on kannattavaa. Virtaustehokkuus kasvattaa asiakkaan arvoa lyhyillä toimitusajoilla, joka on leanin perusta. (Modig & Åhlström, 22-25.)

Lean on todella suuressa osassa muutosprojektissa esimiehettömään organisaatioon. Lean-ajattelu luo kokeilukulttuuria, jota tässä juurikin tarvitaan. Kun esimiehetön organisaatio on toiminnassaan ei se tarkoita, että lean ajattelu lopetettaisiin. Lean on jatkuvaa muutoksen tekemistä ja prosessien hiomista. Joissakin organisaatioissa, voi olla lean-lähettiläät, jotka haluavat olla mukana muuttamassa toimintatapoja ja prosesseja ja iskostaa muille lean-ajattelua. (Ala-Mutka 2019, 119-120.)

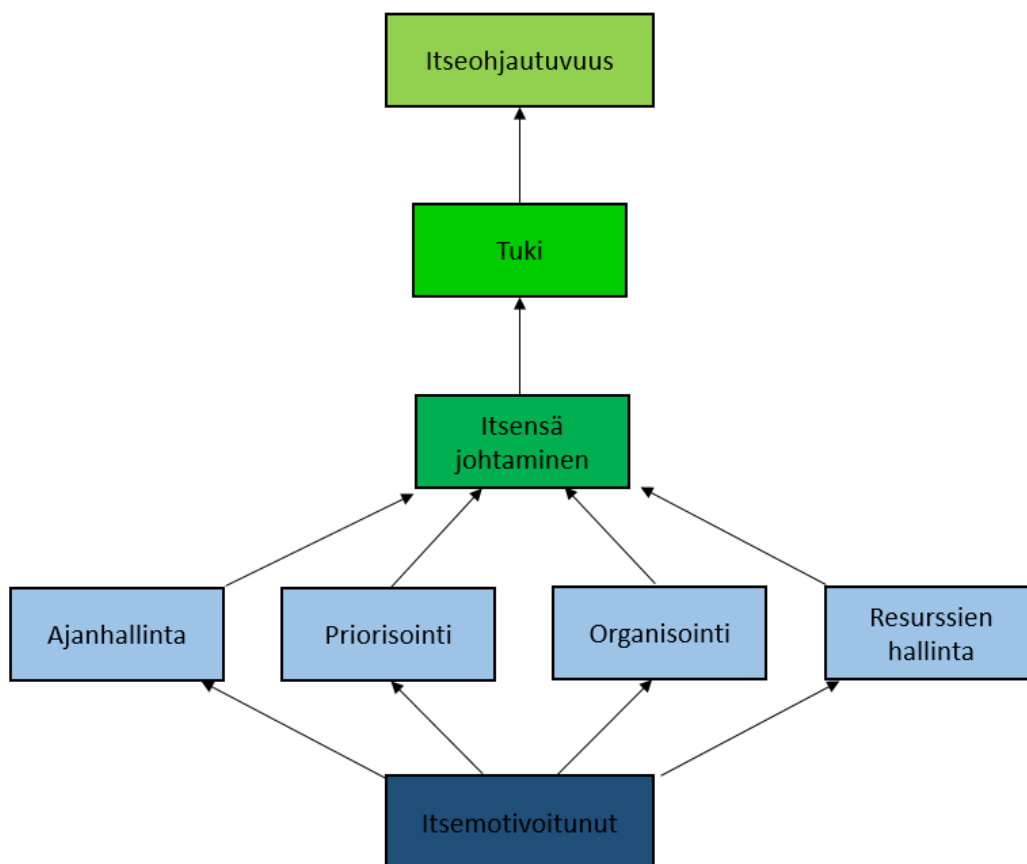
Perinteisen johtamismallin organisaatiossa kokeilut ja lean usein tuotetaan jonkinäköisessä johtoryhmässä ja suunnittelussa ja toteutuksessa ei välttämättä ole kuultu työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia. Lean toimii kuitenkin parhaiten, kun kaikki työntekijät saavat kertoa omat mielipiteensä ja ideansa. Tällöin saadaan mahdollisimman laaja ideapankki, jota voidaan hyödyntää erilaisten prosessien pilotoinnissa. Esimiehettömässä organisaatiossa leaniin osallistuu ne henkilöt, jotka haluavat. Heidänkin, ketkä eivät välttämättä ole koko ajan kehittämässä ideoita kuunnellaan ja mahdollisesti myös kokeillaan. Lean kulttuuri onkin esimiehettömässä organisaatiossa hyvin vahvasti läsnä. (Ala-Mutka 2019, 126.)

Organisaation strategian suunnittelussa lean on hyvin paljon käytössä. Myöskin leanin tuominen osaksi yrityksen strategiaa konkretisoi toimenpiteet ja vahvistaa henkilöstön ajattelutapaa. Organisaation strategian tulee tukea liiketoimintaa ja sen tulee olla hyödyksi yrityksen taloudelle, asiakkaille, toimintaprosesseille ja henkilöstölle. Lean-ajattelu strategian luonnissa auttaa sen läpiviennissä ja jalkautuksessa. Strategian suunnitteluvaiheessa henkilöstön osallistaminen auttaa sen jalkautuksessa. Strategiaymmärrys ja miksi lean on yrityksen strategiassa auttaa myös koko yrityksen henkilöstöä ymmärtämään sen tarkoitus. Myöskin se miksi uudella tavalla kannattaa toimia ja miten se on yritykselle kaikkein tehokkainta ja kannattavinta on helpompaa ymmärtää osallistamisen kautta ja lean-ajattelua hyödyntämällä. (Juuti & Luoma 2009, 57-58.)



## 2.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä omaehtoiseen toimimiseen ilman ulkopuolisen ohjausta tai kontrollin tarvetta. Itseohjautuvan henkilön pitää ensin olla itsemotivoitunut. Tämä tarkoittaa, että hän haluaa pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti. Lisäksi hänellä on selkeä käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän pyrkii itseohjautumaan, eli päämäärä. Tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun on myös tärkeää, sillä muuten ihminen tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Itseohjautuvan henkilön tärkeimpiä taitoja on kyky johtaa itse itseään. Esimerkiksi ajanhallinta, priorisointi, resurssien hallinta sekä tehtävien organisointi ovat taitoja, jotka ovat itseohjautuvan henkilön tarvittavia taitoja. Ne kuuluvat perinteisessä johtamismallissa usein esimiehen tehtäviin. (Jarenko & Martela 2017, 12.)



Kuvio 7. Itseohjaamisen rakenne (mukaillen Vainio 2019.)

Kuviossa 7 on havainnollistettu, kuinka monimutkainen prosessi itseohjautuvuus on työntekijälle. Kaiken pitääkin lähteä työntekijän omasta motivaatiosta tulla itseohjautuvaksi. Ihmiset ovat niin erilaisia, että kaikki eivät millään voi olla itseohjautuvia, vaan he vaativat ja

tarvitsevat henkilön, joka ohjaa heitä. Tämä voikin olla syy siihen miksi vielä on esimiehiä ja johtajia paljon maailman organisaatioissa. (Vainio 2019; Sommers 2019.)

Työntekijän tulee tietää oman työtehtävänsä rajat ja olla itseohjautuva sanomaan myös osalle asioista ei. Tukea itseohjautuvuudelle tarvitaan erilaisissa asioissa. Tukea voidaan tarvita juurikin vastuun jakamisessa ja auttaa työntekijää ymmärtämään, että vastuullisen ja itseohjautuvan työntekijän ei tarvitse olla vastuussa ihan kaikesta. Vastuun jakaminen on itseohjautuvassa organisaatiossa joskus vaikeaa. Pelkästään ihmisten erilaiset persoonat tekevät asiasta monimutkaisen. Joidenkin työntekijöiden persoonallisuus on itsessään sellainen, että hänen tulee näyttää olevansa vastuullinen ja ottaa kaikki työt vastaan. Tällaiset ihmiset tarvitsevat tukea ymmärtämään, että joskus vähän on hyvä. Myöskään kenenkään työntekijän ei tule ottaa liikaa itselleen painetta itsensä johtamisesta ja siitä kuinka itseohjautuva on. Johtajien tai coachien tehtävänä on auttaa kaikkia työntekijöitä olemaan niin itseohjautuvia kuin he vain pystyvät. (Sommers 2019.)

Itseorganisoituminen puolestaan tarkoittaa, ettei ennalta määrättyjä komentoketjuja ole eikä tiettyä esimiestä, jolta pitää pyytää lupa päätöksiin. Se on organisoitumisen tapa, jossa on minimoitu johdon luomat valmiit rakenteet. Tällöin työntekijöiden välinen organisoituminen muotoutuu tarpeen mukaan ja muuttuu jatkuvasti, sillä henkilöstöllä on enemmän liikkumavaraa työssään. Itseorganisoitumisessa henkilöstöllä on mahdollisuus toteuttaa työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla, koska jäykkiä hierarkioita tai kiinteitä rooleja ei ole. (Jarenko & Martela 2017, 12-13.)

Yhteisorganisoidusta organisaatiosta voidaan puhua silloin, kun organisaatiossa toteutuu sekä itseorganisoituminen että henkilöstön itseohjautuvuus. Jaettu johtajuus sekä itseohjautuva organisaatio kulkevat käsi kädessä. Silloin ylimmän johdon tehtävänä on ensin yhdessä henkilöstön kanssa määrittää yhteinen suunta, johon tähdätään. Työt tehdään yleensä pienissä tiimeissä tai kokonaan itsenäisesti. Lisäksi työntekijöillä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja tekemisen tapaan. Työn toiminnan kehittämisen on kuitenkin yhdessä kaikkien vastuulla. Ylimmän johdon tehtävänä on pyrkiä varmistamaan, että kaikilla on parhaat mahdolliset olosuhteet tavoitella organisaation yhteistä suuntaa. (Jarenko & Martela 2017, 15; Silvo 2018.)

Itseohjautuvalla tiimillä täytyy olla selkeä yhteinen suunta sekä yhteiset tavoitteet ja mittarit. Myös jokaisella tiimin jäsenellä pitäisi olla selvillä omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka ohjaavat työn tekemistä. Itseohjautuvuudessa on tavoitteena lisätä sekä yksilön että tiimien toimintavapauksia ja päätösvaltaa. Jotta yhteisissä sekä omissa tavoitteissa onnistuttaisiin, tiimiltä edellytetään tiedon läpinäkyvyyttä ja avointa viestintää. Itseohjautuvalta tiimiltä edellytetään lisäksi ongelmanratkaisukykyä sellaisissa tilanteissa, jotka aiemmin on

voitu lykätä esimiehen hoidettavaksi. Työntekijöitä ei kuitenkaan saa jättää yksin uusien vaatimusten kanssa, vaan jokaisella täytyisi olla mahdollisuus saada tukea uuden toimintamallin ja oman työroolin haltuun ottamisessa. (Kettunen 2018; Silvo 2018.)

Itseohjautuvuus onnistuu parhaiten silloin, kun siihen käytetään paljon aikaa ja yhdessä mietitään organisaation malli uudestaan. Työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksenkohteet otetaan huomioon ja rakennetaan vanha pyramidin mallinen organisaatiokaavio uudelleen. Joillain työntekijöillä itseohjautuvuus tulee kuin itsestään ja toiset tarvitsevat tässä enemmän ohjausta. Tämä täytyykin ottaa huomioon ja antaa jokaiselle työntekijälle tarvittava apu ja tuki. Luottamuksella on myös suuri rooli ja organisaatiossa tuleekin olla avoin ilmapiiri, jottei kellekään synny liikaa paineita. (Laloux 2016, 63.)

Itseohjautuvuuden perustana on myös tiimityöskentely ja muiden antama luottamus kokeilla ja yrittää. Itseohjautuva tiimi pystyy nopeisiin muutoksiin ja tärkeisiin päätöksiin. Tulevaisuuden organisaatioilla ei ole aikaa miettiä vastuualueita ja keitä pitäisi määrätä mihinkin tehtävään. Organisaatioissa muutos on nopeatempoista ja kehityksen tulee olla räjähtävää. Työntekijöiden ollessa itseohjautuvia pystyvät ja haluavat he hypätä herkemmin tuntemattomaan. Tällöin uusia tiimejä ei tarvitse kenenkään erikseen välttämättä muodostaa, vaan työntekijät ovat herkempiä tekemään muutokset itse. (Hamel 2007, 131.)

Organisaatio, jossa itseohjautuvuus on hyvin vahvasti läsnä, on yleensä hyvin avoin yhteisö. Kaikki saavat antaa mielipiteitä ja niitä kuullaan. Itseohjautuvuus sopii hyvin esimiehekkömmään organisaatioon, sillä kenenkään ei tarvitse odottaa käskyjä keltään tai noudattaa tiettyä suunnitelmaa, mikä poikkeaa massan antamista mielipiteistä. Esimiehet voisivat myös tuntea olonsa uhatuksi ja, että heitä ei kunnioiteta. Itseohjautuva työntekijä ei välttämättä välitä onko vastaantulija toimitusjohtaja vai lähikollega. Kaikki ihmiset ovat samanarvoisia ja pelkällä nimikkeellä ei saavuta mitään. (Hamel 2007, 136-137.)

Itseohjautuvan työntekijän siirtyessä organisaatioon, jossa on perinteinen johtamismalli ja lähiesimiehet tämä aiheuttaa luultavammin organisaation johtamismalliin muutoksia. Työyhteistöissä katsotaan usein mallia toisten ihmisten käyttäytymisestä ja itseohjautuva työntekijä luo esimerkillään muitakin itseohjautuvia työntekijöitä. Kun itseohjautuvuus on suurta, ei esimiehille ole enää samanlaista tarvetta, kuin ennen. Nuori sukupolvi omaksuu uusia taitoja ja käyttäytymismalleja nopeammin. Jo koulussa nuorta yritetään opettaa itseohjautuvuuteen. Nuorten mennessä työmarkkinoille, ovat he jo valmiiksi opetelleet itseohjautuvuutta ja täten uudenlainen johtamismalli sopii heille hyvin. (Juuti 2013, 56-57.)

### 2.2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on älykkään johtajuuden ydin ja koostuu tiivistettynä kolmesta asiasta. Se edellyttää hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta sekä reflektointitaitoa. Itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, että henkilön oman työn tekemisellä on selkeä suunta ja hän kehittää itseään ja omaa työtään. Lisäksi itsensä johtamisessa ihminen osaa itse kertoa, mikä häntä motivoi. Myös oma persoona sekä persoonallisuus ovat johtajan tärkeitä työkaluja johtamisprosessissa. Itsensä johtamisessa on tärkeää jatkuva itsetutkiskelu, jotta ihminen pyrkii arvioimaan, tarkastelemaan ja näkemään itseään ja ihmissuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti. Oman tietoisuuden syvälinen ja käytännöllinen kehittäminen kuuluu tärkeänä osana itsensä johtamiseen. (Malmberg 2018; Sydänmaanlakka 2004, 200-201.)

Jotta ihminen voi vapautua ulkopuolisista ärsykkeistä ja tuntea oppimaan todellisen itsensä, vaaditaan häneltä rehellistä itsetutkiskelua. Se on aktiivinen psyykinen prosessi, jossa tietoisesti arvioidaan omia kokemuksia. Itsetutkiskelu eli itsereflektointi on erittäin tärkeä taito johtajille. Oman toiminnan reflektointi tarkoittaa jonkin aiemman kokemuksen palauttamista mieleen ja tilanteen pohtimista. Tällainen pohdinta avaa uusia näkökulmia ja mahdollisesti parantaa henkilön omia toimintatapoja. Jatkuva itsetutkiskelu on nykyisin välttämätöntä, sillä olosuhteet ympärillämme muuttuvat nopeasti koko ajan. (Surakka & Laine 2011, 107; Sydänmaanlakka 2004, 67.)

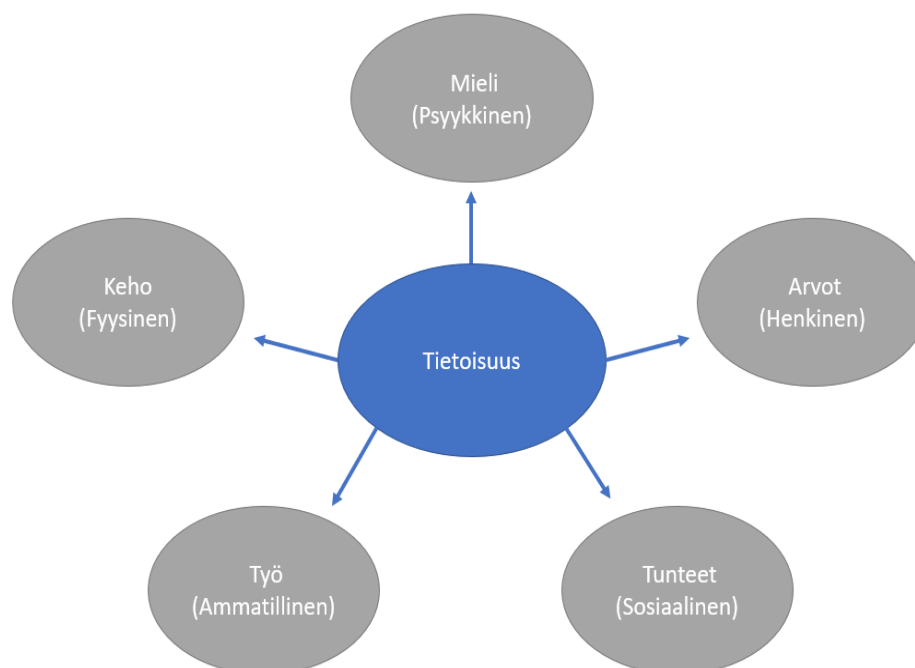
Johtamisella ei tarkoiteta vastuuta, joka liittyy pelkästään johonkin tiettyyn tehtävään tai toimintoon. Johtaminen ei liity myöskään ainoastaan työelämään, vaan se täytyisi ajatella kuuluvan jokaisen elämään ajoittain kuuluvana toimintona. Usein johtamisella ajatellaan muihin ihmisiin liittyvänä toimintana, mutta muiden johtaminen sekä itsensä johtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Tietynlaista johtamista ovat myös esimerkiksi kodin arjen pyörittäminen, lasten kasvattaminen sekä juhlien järjestäminen. Menestyminen omassa työssä ja sen vastuualueista suoriutuminen on oman työn johtamista. (Surakka & Laine 2011, 105; Räsänen 2007, 192.)

Tehokas itsensä johtaminen vaatii omien tavoitteiden, tunnereaktioiden, ajattelutapojen sekä stressin- ja ajanhallinnan miettimistä. Itsensä johtaminen vastaavasti lisää tehokkuutta ja parantaa tulosta yrityksessä. Jotta voisi menestyä työelämässä, täytyy tietää, mitä todella tahtoo ja mihin parhaiten soveltuu sekä tuntea omat menestystekijänsä. Lisäksi palautteen merkitys on hyvin tärkeä itsensä kehittämisen ja itsetuntemuksen kannalta. Saamamme palaute pitäisi osata vastaanottaa rakentavasti ja käyttää sitä hyödykseen. Myös saavutukset ja aikaansaannokset, joista ihminen itse on ylpeä ja tyytyväinen, ovat tietynlaista palautetta. Johtamisessa on erityisen tärkeää osata sekä antaa että

vastaanottaa palautetta rakentavasti. (Malmberg 2018; Surakka & Laine 2011, 104; Räsänen 2007, 193.)

Johtajuuden peruseriaate on, että täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään, jotta voi johtaa muita. Itsensä johtamiseen on 90-luvulta alkaen keskitytty johtamiskoulutuksissa yhä enemmän. Yritysmaailmassa itsensä johtamisen merkitys onkin tullut tärkeäksi viimeisten vuosikymmenten aikana. Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö on yksi syy siihen, sillä se edellyttää joustavuutta, luovuutta, nopeaa reagointia sekä hyviä oppimistaitoja. Itsensä johtaminen on tulevaisuuden tärkeä ominaisuus ja siksi tulevaisuuden johtajien tulisi olla joustavia, nopeita oppijoita sekä heillä tulisi olla hyvä itseluottamus. (Sydänmaanlakka 2004, 60, 63-64.)

Itsensä johtaminen koostuu henkilön ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan työn selkeitä päämääriä, riittävää osaamista työn suorittamiseen sekä palautteen saamista suorittamisesta. Fyysinen kunto merkitsee ravinnon, liikunnan, ja unen riittävää saantia. Psyykkisellä kunnolla tarkoitetaan henkilön energisyyttä, uteliaisuutta sekä nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä. Ihmissuhteista huolehtiminen, puoliso, omat lapset, ystävät ja harrastukset muodostavat henkilön sosiaalisen kunnan. Henkisellä kunnolla puolestaan tarkoitetaan, että oman elämän arvot ja tarkoitus ovat tasapainossa ja päämäärät ovat selkeät. (Sydänmaanlakka 2004, 65-66.)



Kuvio 8. Itsensä johtaminen (mukaillen Sydänmaalakka 2014.)

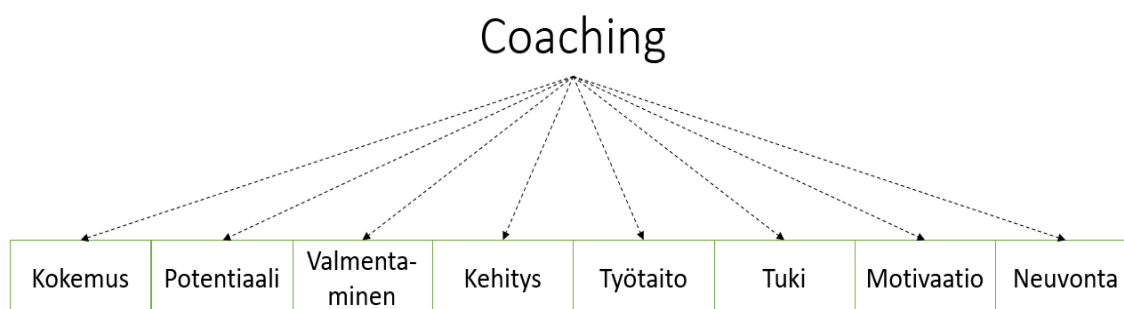
Kuviossa 8 on kuvattu, mistä eri asioista ihmisen tulee olla tietoinen, jotta pystyy johtamaan itseään. Ihmisen tulee myös osata havainnoida, mitä asioita hänen tulee kehittää ja mitkä asiat ovat vahvuuksia. Työntekijän tuleekin kehittää koko ajan omia kehityskohteitaan ja ylläpitää vahvuuksiaan. Itsensä johtaminen ei ole helppoa. Varsinkin työyhteisössä itsensä johtamisen vaikeutena tulee tiimityöskentely. Tiimissä voi herkemmin jokin kuviossa 5 kuvatuista alueista heikentyä. Arvot voivat muuttua tai tarvitsevatkin enemmän kehittämistä. Lisäksi tunteet ohjaavat vahvasti toimintaamme. Joskus tunteet voivat tulla liikaa peliin, jos esimerkiksi ei tule työyhteisössä jonkun toisen työntekijän kanssa toimeen. (Surakka & Laine 2011, 105; Sydänmaalakka 2014, 42-43.)

Tiimissä työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet tuovat jokaiselle huomaamatta roolit. Joku työntekijä ottaa yleensä aina enemmän vastuuta ja tiimin johtajan roolin, joko huomaamattaan tai tarkoituksellisesti. Tämä voi tuoda tiimissä esiin erimielisyyksiä ja joku voi asiasta pahastua. Tiimin ”johtajalle” voi asetelmasta myös syntyä liikaa vastuuntuntoa. Tiimissä tarvitaankin ohjausta, jotta kaikki työntekijät ymmärtävät oman vastuunsa. Myös hyvällä tiimin yhteishengellä parannetaan vastuun jakamista ja jokaisen omaa itsensä johtamista. (Sommers 2019.)

## 2.2.2 Coaching

Coaching on tavoitteellista ihmisen auttamista, tukemista ja valmentamista. Sen tarkoitus on kehittää työntekijää eri osa-alueilla. Coachingia käytettiin ennen vain perinteisessä johtamismallissa esimiehille ja tietyille kohderyhmille (Räsänen 2007, 137). Tämä on kuitenkin vanha ajattelutapa ja nykyään valmennusta käytetään apukeinona itseohjautuvuuteen. Coaching on erityisen tärkeä tilanteissa, joissa työyhteisöissä pitäisi toteuttaa jokin tarpeellinen muutos, mutta henkilöstö ei ole valmis tai halukas ryhtymään siihen. Tällöin tavoitteena on tukea esimiestä kehittämään sekä omaa että tiimin toimintaa, jolloin edistetään paitsi yksilön myös organisaation uudistumista. Coachingista hyötyy asiakas, esimies, työntekijät sekä itse yritys. (Keskinen, Leimala & Romana 2005, 27-28.)

Coaching on tehokas ja henkilökohtainen menetelmä johtamisen, esimiestyön sekä organisaation kehittämiseen. Se on tavoitteellinen ja rajattu valmennusprosessi, joka on valmennettavan sekä hänen organisaationsa parhaaksi. Coachingissa painopiste on kuitenkin etenkin esimiestyössä ja johtamisessa, koska se on erityisesti esimiesten ja asiantuntijoiden kehittämismenetelmä. Coachauksella ei kuitenkaan pyritä muuttamaan henkilöä toisenlaiseksi, vaan tarkoituksena on saada ihminen arvostamaan, kehittämään sekä hyödyntämään omaa potentiaaliaan, jotta hän itse sekä hänen organisaationsa hyötyisivät siitä (Keskinen ym. 2005, 28). Coachingin keskeisimpiä tavoitteita onkin lisätä kyvykkyyttä valmennettavissa sekä saada valmennettavaan pysyvä toimintatavan muutos. (Räsänen 2007, 15-16.)



Kuvio 9. Coaching. (mukaillen Keskinen ym. 2005.)

Kuviossa 9 on havainnollistettu coachingia kokonaisuudessaan. Coachingissa pääosassa ovat valmennus, tuki ja neuvonta. Se on oman toiminnan ja ajattelun fokusointia sekä toimintastrategian suunnittelua ja toteuttamista. Työntekijän motivaatio ja potentiaali vaikuttavat kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvään työnohjaukseen tarvitaankin

molempien osapuolten motivaatiota, halua pohtia ja kehittää omaa toimintaansa.

Coachingissa tarvitaan myös taitoa ja -kokemusta sekä luottamusta, jotta ohjattavan työhön liittyvistä olennaisista kysymyksistä voidaan keskustella avoimesti. (Keskinen ym. 2005, 84-85.)

Coachingia voi käyttää moneen eri tarkoitukseen ja se onkin hyvin muunneltavissa oleva toiminta. Yksilöä voi ohjata omien tavoitteidensa asettamisessa, jotta ne pohjautuvat ja tukeutuvat organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Myöskin minäkuvan valmentaminen ja sen ymmärtäminen on yksi tärkeistä asioista. Coaching on tietynlainen prosessi, joka auttaa yksittäistä esimiestä tai esimiesryhmää ottamaan käyttöön omat voimavarat. Näin edistetään tavoitteiden saavuttamista ja tyytyväisyyttä sekä työssä että elämässä kaikkiaan. Työntekijän persoonallisuuden ja oppimisen kannalta minäkuvan tarkastelu on välttämätöntä. Ihmiset ovat hyvin erilaisia ja organisaation työntekijät oppivat ja käsittelevät asioita hyvin eri tavalla. (Keskinen ym. 2005, 84; Räsänen 2007, 140-142.)

Henkilöstön kehittäminen on laaja kokonaisuus, joka on jaettu kolmeen pienempään osa-alueeseen. Ensimmäinen kokonaisuus on ammatillinen kehittäminen. Se tarkoittaa tietoja, taitoja ja osaamista, jotka ovat operatiivisen toiminnan kannalta välttämättömiä. Tällä osa-alueella kehittäminen usein toteutetaan koulutuksen muodossa sekä joskus myös työssä oppimisen muodossa. Toinen kokonaisuus koostuu työyhteisön kollektiivisesta kehittämisestä. Tällöin ei keskitytä vain yhden henkilön osaamiseen, vaan siihen, miten työyhteisön jäseniä yhdistävät prosessit toimivat. Esimerkiksi vuorovaikutus, aloitteellisuus, itseohjautuvuus, kokonaislaatuajattelu sekä työyhteisön hyvinvointi ovat asioita, joihin yhteisön kehittämisessä paneudutaan. Avainhenkilöstön kehittäminen muodostaa kolmannen osa-alueen. Avainhenkilöstöllä tarkoitetaan yrityksen johtoa sekä organisaation keskeisiä asiantuntijoita. (Räsänen 2007, 22-23.)

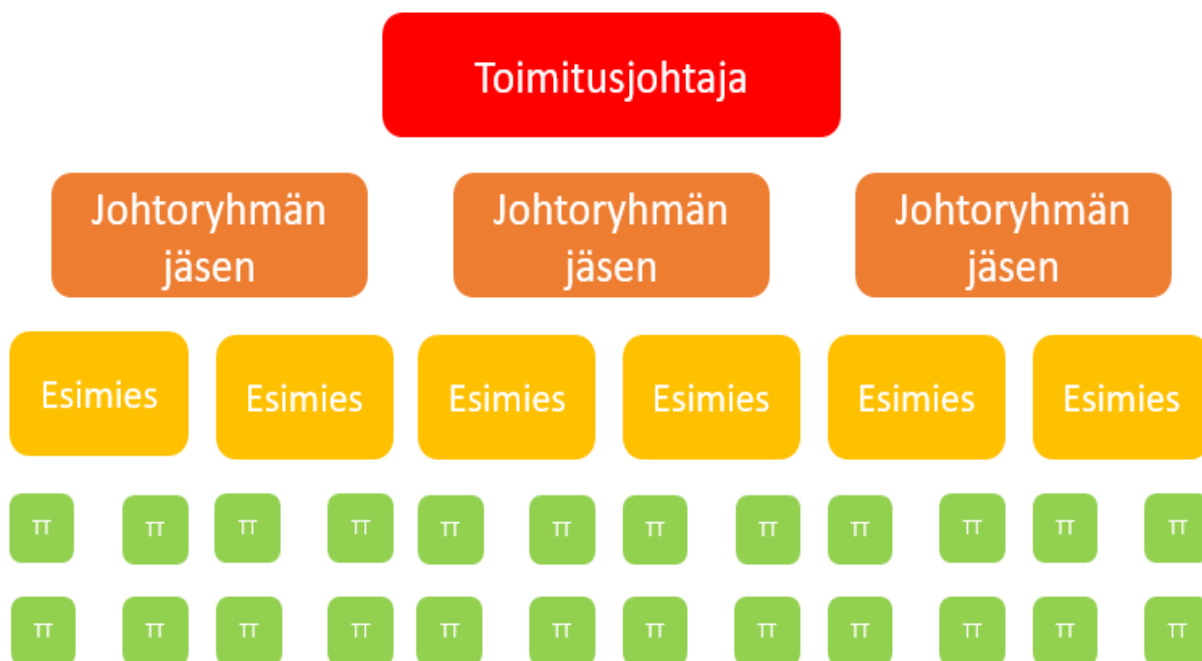
Henkilöstön valmennuksissa on usein mukana yrityksestä riippumaton kolmas osapuoli. Kolmannen osapuolen läsnäololla työntekijä pystyy olemaan enemmän oma itsensä ja kehittää itseään turvallisessa ympäristössä. Kartoitusvaiheessa pyritään saamaan työntekijästä ja hänen osaamisestaan mahdollisimman rehellinen kuva. Organisaation muutoksessa myöskin itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta pyritään saamaan mahdollisimman laaja tietämys. Työntekijän myöhemmin tarvitseva ohjaus määräytyy pitkälti jo alkuvaiheessa valmennusta. Henkilöstölle voidaan jo organisaation alkuvaiheessa suorittaa useampi valmennus ja siten valmistella heidän itseohjautuvuuden taitojaan. Kolmannen osapuolen coachingia hyödynnetään usein vain alkuvaiheessa tai pienissä pätkissä myöhemmin. Organisaatio valmennuttaa usein omat coachit, jotta tuki ja apu olisi aina tarjolla. (Salin 2015.)



Coaching on tällä hetkellä kiinnostavin kehittämismenetelmän itseohjautuvuuden rinnalla. Lisäksi coaching on hyvää vauhtia kasvattamassa merkitystään johdon kehittämisessä. Työelämässä odotetaan nykyään vahvemmin, että yksilö kantaa enemmän vastuuta niin omasta työstään kuin omasta urastaankin. Näiden vaatimuksien toteuttamiseen tarvitaan erilaista ohjausta, joka tukee ja auttaa ihmisiä ottamaan enemmän vastuuta ja tällöin coaching voi tulla kysymykseen. Hyvin johdetussa yrityksessä johdon kehittämisen merkitys yleensä ymmärretään sekä osataan hyödyntää tarkoituksenmukaisia menetelmiä. Tulvaisuudessa coaching on todennäköisesti yhä kasvattamassa suosiotaan yhtenä kehittämismenetelmänä suomalaisissa organisaatioissa. (Räsänen 2007, 35.)

### 2.3 Perinteinen johtamismalli

Perinteinen hierarkkinen organisaatio on edelleen yleisin organisaatiotyyppi yrityksissä. Siinä ylin johto välittää käskyjä alaspäin, organisoii työn tekemisen tavan sekä koordinoi kokonaisuutta. Ylimmän johdon ja suorittavan työn tekijöiden välillä voi olla monta kerrosta, jota pitkin informaatio kulkee. Yksittäiset työntekijät tekevät, mitä käsketään eikä annetuista tehtävistä saa juurikaan poiketa. Kuten kuviossa 10 on kuvattu. (Jarenko & Martela 2017, 16.)



Kuvio 10. Perinteinen organisaatio. (mukaillen Jarenko & Martela 2017.)

Perinteisen johtamismallin olennaisin ongelma on sen hitaus. Muutoksiin reagointi vaatii, että tieto kulkee työntekijöiltä esimiesten kautta korkeimmalle johdolle. Lopulta päätökset tehdään usein pienellä porukalla johdossa. Tällöin päätöksenteossa ei käytetä kaikkia resursseja ja henkilökunnan asiantuntemus saattaa jäädä hyödyntämättä. Kuviossa 9 on esitetty perinteisen johtamismallin rakennetta ja se näyttää, kuinka monta kerrosta työntekijän (kuviossa vihreällä) ja toimitusjohtajan (kuviossa punaisella) välillä on. Isommissa organisaatioissa portaita on usein vielä paljon enemmän ja yleistä onkin, että toimitusjohtaja ei ole ikinä edes välttämättä nähnyt yrityksen työntekijöitä. (Jarenko & Martela 2017, 17.)

Perinteisesti asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen on erotettu toisistaan, sillä ne ovat melko erilaisia ilmiötä. Organisaatioiden järjestys ja johdonmukaisuuden varmistaminen ovat asiakaskeskeisen johtamisen tärkeimmät päämäärät. Suunnittelu, budjetointi, organisointi, henkilöstön palkkaus, kontrollointi ja ongelmien ratkaiseminen kuuluvat asiakaskeskeisen johtamisen tehtäviin. Ihmiskeskeinen johtaminen puolestaan vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointi, motivointia sekä ihmisten pyrkimistä puhaltaa yhteen hiileen. Siinä tärkeintä on saada aikaan muutosta ja liikettä. (Sydänmaanlakka 2004, 22.)

Johtamiselle annetaan usein monia korvaavia termejä, kuten valmentaminen, mentorointi, ohjaaminen ja palveleminen. Myös opettaminen ja kouluttaminen liittyvät olennaisesti johtamiseen, sillä oppimisen menestymisessä yksilön toimintoja ohjataan kohti tiettyjä tavoitteita. Johtajuutta voidaan kuvata tietynlaisena prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään ja tarkoituksena on saavuttaa yhteinen tavoite mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen onkin niin sanottu vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua organisaatiossa alaspäin, sivulle, ylöspäin tai johtajaan itseensä. (Sydänmaanlakka 2004, 105-106.)

Johtamista jaetaan myös usein kahteen erilaiseen johtamiseen. Englannin kielen sanoja management ja leadership käytetään usein kuvaamaan johtamisen tarkoitusta. Management tarkoittaa asioiden johtamista, eli pyritään johtamaan asiakeskeisesti. Tämä voi tarkoittaa liiaksi päämäärään pyrkimistä ja unohtaa alaisten mielipiteet. Leadership puolestaan tarkoittaa ihmisten johtamista. Työntekijät ovat mukana tavoittelemassa päämäärää ja asiakkaiden ja henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan. Leadership on lähempänä esimieheittä organisaation johtamistyyliä. (Juuti 2016, 47-61.)

Organisaatorakenne tarkoittaa kuvausta, josta selviää päätöksenteko-, vastuu- ja raportointisuhteet. Lisäksi organisaatorakenne on tärkeä työkalu talon sisällä sekä sidosryhmien kannalta. Esimiestyöllä tarkoitetaan yleensä sellaisia tehtäviä, joissa työnantajaorganisaation edustaja huolehtii työnantajan velvoitteista työntekijöitä kohtaan sekä käyttää työnantajan oikeuksia. Tavallisesti esimiehet ovat olleet työnjohtajia tai tuotanto- ja

osastopäälliköitä riippuen toimialasta ja organisaation koosta. Keskeistä on kuitenkin, että esimiehet tietävät oman asemansa alaisiinsa nähden ja työntekijät pitävät kyseisiä henkilöitä esimiehinään. Perinteinen esimies-alais-asetelma on kuitenkin asteittain hävinnyt yritysmailmasta ja tilalle on tullut monia uusia malleja organisaatioihin. (Huusko 2007, 55, 58-59.)



Kuvio 11. Johtamistyylin ja alaisen valmiustason välinen suhde. (Sydänmaanlakka 2004, 128.)

Kuviossa 11 on kuvattu johtamistyyliä, jotka voidaan jakaa viiteen ryhmään. Käskeminen tarkoittaa sitä, että annetaan työntekijälle selkeä tehtävä ja valvotaan, että se tulee tehdyksi. Valmentaminen on ohjeiden antamista sekä työntekijöiden opettamista ja tukemista. Osallistumisella tarkoitetaan työntekijöiden kanssa yhdessä tehtävää työtä. Delegoimisessa annetaan laajempia tehtäväkokonaisuuksia työntekijöille ja tuetaan heitä tarvittaessa. Valtuuttaminen tarkoittaa yksilön tai tiimin toimintaa itsenäisesti ilman ohjausta. (Sydänmaanlakka 2004, 127.)

Alaisten valmius on määritelty arvioimalla valmiustasot; osaaminen, motivaatio, vastuullisuus, itsenäisyys sekä sitoutuminen. Alainen voi toimia jopa väliaikaisena johtajana, kun hän saavuttaa riittävän kypsyyden kaikilla osa-alueilla, jolloin hänen valmiustasonsa on korkea. (Sydänmaanlakka 2004, 127.) Kuviossa 11 on havainnollistettu kokonaisuudessaan johtamistyylin ja alaisen valmiustason välillä olevaa suhdetta.

Uusien asioiden jalkautus henkilöstölle on nykyään vaikeampaa, kuin ennen. Esimerkiksi uuden strategian suunnittelu tehdään ylempää johdossa esimiesten kanssa. Kun

strategia on valmis, jalkautetaan se henkilöstölle, joka ei tiedä muutoksesta ja ei ole ollut mukana suunnittelemassa sitä. Henkilöstö ei välttämättä tiedä, miksi uusi asia on tehty ja mitä hyötyä siitä on heille. Henkilöstö tulee siis sitouttaa. Sitouttaminen tapahtuu parhaiten siten, että muutosta suunnittelemaan otetaan mukaan koko henkilöstö. Tarvitaan myöskin yhdessä tekemistä ja esimiehen osallistavaa johtamista, jotta sitoutus onnistuu koko henkilöstön kanssa. (Juuti & Luoma 2009, 29-30; Tuomi & Sumkin 2009, 19-20.)

Perinteisessä johtamismallissa esimiehen rooli on muuttumassa. Esimieheltä odotetaan nykyään yhä enemmän kykyä kannustaa ja innostaa alaisiaan. Asiantuntijatehtävissä työskentelevät työntekijät ovat usein huomattavasti osaavampia omalla alueellaan kuin heidän esimiehensä. Silloin esimiehen rooli on enemmänkin olla varma ja ohjaava sekä antaa tilaa ja tukea, jotta alainen voi ottaa enemmän vastuuta ja kehittää työtään. Esimiehen tulisi myös antaa asiantuntijalle ohjausta ja sparrausta niin syväosaamisen alueella kuin alaisen työn kehittämiseen liittyvissä asioissa. (Keskinen ym. 2005, 88; Tuomi & Sumkin 2009, 19-22.)

Esimieheltä odotetaan enemmän valmentamis-otetta ja johtajilla tuleekin olla hyvät vuoro-vaikutustaidot. Koska esimieheltä ei enään odoteta käskyttämistä vaan auttamista, tulee johtajalla olla myös empatiakykyä. Työntekijä haluaa, että esimiehet tarkastelevat asioita heidän näkökulmastaan ja asettuvat työntekijän kenkiin. Ihmissuhdetaidot ovat suuri kehittämisen kohde johtajilla. Myöskin heidän itseluottamuksensa pohjautuu hyviin esmiestaitoihin ja siihen minkälaista luottamusta he saavat työntekijöiltä. Esimiesten tulee kehittää omia taitojaan koko ajan ja itsensä johtaminen on suurin johtamisen alue, johon heidän tulee keskittyä. Hyvät itsensä johtamisen taidot esimiehillä auttavat heitä valmentamaan myös työntekijöistä itseohjautuvia ja kehittämään työntekijöiden itsensä johtamista. (Vuorinen 2019.)

### 3 TYÖSKENTELEY ESIMIEHETTÖMÄSSÄ ORGANISAATIOSSA – CASE: YRITYS X

#### 3.1 Kohdeyritys

Kyseisessä opinnäytetyössä käytettiin apuna yritystä, jossa on esimieheettömällä organisaatioperiaatteella toimiva osasto. Yrityksestä käytetään nimitystä Yritys X. Haastattelut toteutettiin Yritys X:ssä työskenteleville henkilöille. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt pyrittiin valitsemaan siten, että tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman monipuoliset.

Yritys X on ICT-alan yritys ja osasto on yritysasiakkaiden asiakaspalvelu. Osasto on siirtynyt esimieheettömään johtamismalliin vuonna 2017. Muutos lähti liikkeelle pilotista, jossa yksi tiimi toimi esimieheettömästi. Pilotin tulokset olivat niin hyviä, että se laajennettiin koko osaston johtamismalliksi. Osastolla työskentelee noin 50 henkeä. Osastolla palvellaan yritysasiakkaita ICT ratkaisujen kanssa. Asiantuntijat vastaavat yritysten yhteyshenkilöille puhelimitse, chatin välityksellä ja kirjallisiin työpyyntöihin vastaamalla.

Asiantuntijoiden tukena osastolla on kaksi business coachia, joilta on tilattavissa esimiespalveluita, kuten tavoitekeskusteluita. Heidän tarkoituksenaan on tarjota työntekijöille kaikki mahdollinen apu ja tuki, mitä työskentelyyn tarvitaan. Osastolla on myös kaksi business manageria, jotka toimivat hr-teknisinä esimiehinä. Heidän tarkoituksenaan on vastata rekrytoinneista, resursseista ja työsuhteiden ylläpidosta. He eivät ole työntekijöille esimiehiä ja heidän kanssaan ei käydä esimerkiksi tavoitekeskusteluita.

Osastolla toimii kaksi johtoryhmää; kehittävä johtoryhmä ja operatiivinen johtoryhmä. Kumpikin johtoryhmä koostuu osaston työntekijöistä, jotka ovat olleet vapaaehtoisia ja halukkaita toimimaan johtoryhmässä. Johtoryhmän kokoonpano vaihtuu kvartaaleittan.

Muutoksen jälkeen osaston tuottama tulos on ollut kasvussa ja työhyvinvointi on paremmalla tasolla. Työntekijät kehittävät yhdessä coachien kanssa toimintaa ja osaston omia rooleja toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Osasto vie esimerkillään koko yritystä kohti esimiehetöntä maailmaa. Yrityksen toimintasuunnitelmaan kuuluu asioiden yksinkertaistaminen ja muidenkin osastojen muutos lähiesimieheettömään johtamismalliin tulevaisuudessa. Yritys X toimii kansainvälisesti ja uusi toimintasuunnitelma on myös pohjoismaissa laitettu toimintaan.

Tutkimus toteutettiin Yritys X:n työntekijöiden kokemusten ja mielipiteiden perusteella. Suurin osa haastatelluista työskenteli yrityksessä ennen muutosta, sen aikana ja muutoksen jälkeen. Kaksi heistä on tullut Yritys X:ään vasta muutoksen jälkeen, mutta heillä oli aikaisempaa kokemusta työelämästä perinteisen johtamismallin organisaatioissa.

### 3.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana oli selvittää, millaista on työskennellä esimiehettömässä organisaatiossa. Lisäksi haluttiin selvittää, miten esimiehetön organisaatio eroaa perinteisen johtamismallin organisaatiosta sekä minkälaisia ominaisuuksia työntekijöiltä vaaditaan esimiehettömässä organisaatiossa. Tutkimusongelman selkeyttäminen on tärkeää paitsi tutkimuksen toimeksiantajan myös tutkimuksen toteuttajan kannalta. Tutkimuksen onnistumista arvioidaan etenkin siitä näkökulmasta, miten hyvin se antaa vastauksia ja tuo selkeyttä tutkittavaan ongelmaan. (Mäntyneva ym. 2008, 28.)

Tutkimusongelman selvittämisestä koettiin olevan hyötyä myös yhteiskunnallisesti yritysten miettiessä omaa johtamismalliaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja mielikuva siitä, millaista on työskennellä esimiehettömässä organisaatiossa käyttäen apuna faktapohjaa ja Yritys X:n työntekijöiden haastatteluja. (Mykkänen 2006.)

Tutkimusongelman selvittämisen tukena toimi pääasiassa kirjoitettu faktapohja. Mietimme myös, mitä asioita halusimme selvittää työskentelystä esimiehettömässä organisaatiossa. Muotoilimme ne haastattelukysymyksiksi, jotta pystyimme selventämään johtopäätöksissä mahdollisimman laajasti työskentelyä esimiehettömässä organisaatiossa.

### 3.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelmia ratkaistaessa usein käsitellään vaihtoehtoisia käsityksiä soveltuvasta tutkimusaineistosta. Tutkimusta aloittaessa on tärkeää pohtia, mikä on sopivin tutkimusstrategia. Tutkimuksella on lisäksi aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Yleensä tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan neljän piirteen perusteella, jotka ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva sekä ennustava. Johonkin tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus, joka voi myös muuttua tutkimuksen edessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137-138; Mäntyneva ym. 2008, 28.)

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun on määriteltävissä mitattavia, testattavia tai muuten numeerisesti ilmaistavia muuttujia. Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään paljon tilastollisia menetelmiä sekä käytetään tietyin mittarein saatua numeerisesti käsiteltävää dataa. Usein määrällisen tutkimuksen kysymykset muotoillaan siten, että niitä on helppo käsitellä tilastollisesti. Tutkimusaineiston yhdenmukaisuutta parantaa lyhyet ja selkeät kysymykset. Lisäksi määrällisessä tutkimuksessa otoskoot ovat lukumäärällisesti usein suurempia kuin laadullisessa tutkimuksessa. (Mäntyneva ym. 2008, 28, 31-32.)

Keskeisimpiä asioita määrällisessä tutkimuksessa ovat muun muassa hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat sekä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Lisäksi aineiston keruun suunnittelussa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä, mutta sen alkujuuret ovat luonnontieteissä. Tutkimukselliset menetelmät ovatkin usein samantapaisia näillä tieteenaloilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 139-140.)

Toinen tutkimusmenetelmä on nimeltään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Siinä on tarkoituksena tulkita, ymmärtää ja antaa merkityksiä asioille, joita tutkitaan. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein avoimia kysymyksiä, joihin saadaan avoimia vastauksia joko sanallisesti tai kirjallisesti. Yleensä laadullinen tutkimus suoritetaan haastattelemalla, jolloin vastaukset ovat tarinoita ja merkityksiä. Otokoko on laadullisessa tutkimuksessa lukumääräisesti suhteellisen suppea. Otokoko määräytyy sen mukaan, kun uutta informaatiota ei enää saada vastaajien lukumäärää lisäämällä. (Mäntyneva ym. 2008, 31-32.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään yleensä sanallista tai muuta aineistoa, joka saadaan tutkittavaan muotoon. Tällaisia ovat esimerkiksi filmit, kuvanauhoitteet, esineistö tai dokumentit, joista aineisto on muokattavissa tutkimuksessa analysoitavaan muotoon. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä todellisen elämän kuvaaminen sekä tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen, eikä niinkään jo olemassa olevien väittämien todentaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Mäntyneva ym. 2008, 28.)

Haastattelu on yleisin tapa kerätä tuloksia laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelun etuna muihin tiedonkeräysmuotoihin on, että siinä aineiston keruuta voidaan joustavasti säädellä tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Haastattelutavat voidaan jakaa kahteen pääryhmään, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Henkilökohtainen teemahaastattelu tehdään yleensä kasvokkain, mutta myös esimerkiksi puhelimitse. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tarkoittaa rajatumpaa ja rakenteellisesti määrättympää haastattelua, jossa pidättäydytään tietyissä teemoissa. Teemahaastattelu voi olla myös rakenteeltaan avoimempi, jolloin se edellyttää haastattelijalta enemmän osaamista ja kokemusta. Syvähaastattelulla tarkoitetaan jäsentymätöntä ja vapaamuotoisempaa henkilökohtaista haastattelua. Syvähaastattelussa vastaajan vastaukset yleensä vievät haastattelua eteenpäin sekä muokkaavat haastattelun kulkua. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia voidaan kerätä myös havainnoimalla sekä projektiivisillä menetelmillä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Mäntyneva ym. 2008, 70-72.)



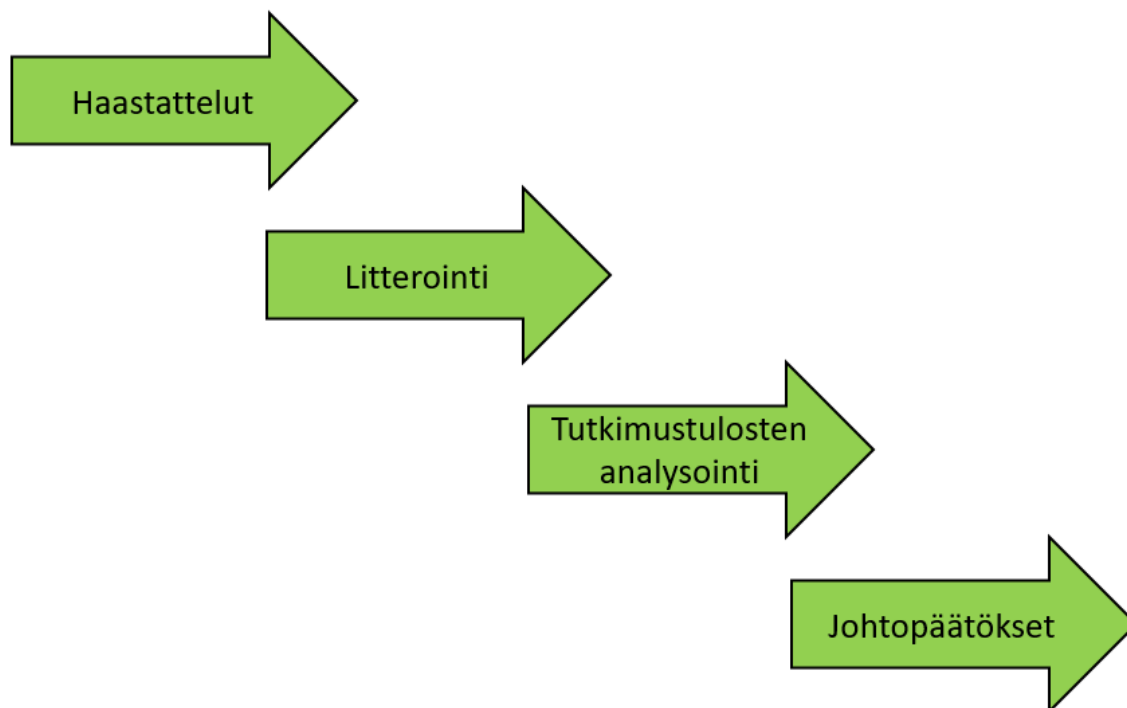
Kuvio 12. Vaihtoehtoiset lähestymistavat tutkimusaineiston keräämiseen (mukailen Mäntyneva ym. 2008, 32).

Suoritimme tutkimuksen kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoituksena oli selvittää ja ymmärtää, millaista on työskennellä esimiehettömässä organisaatiossa. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei olisi sopinut tähän tutkimukseen, koska tutkimustulokset eivät olleet numeerisia tai mitattavassa muodossa, kuten kuviossa 12 on osoitettu. Tutkimuksessa haastattelimme viittä henkilöä Yritys X:n esimiehettömältä osastolta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Mietimme etukäteen haastattelukysymykset ja samaa haastattelurunkoa käytettiin kaikkien haastateltavien kanssa. Koska haastattelut olivat rakenteeltaan osittain avoimia eivätkä täysin strukturoituja, jokaisen haastateltavan kohdalla keskustelu aiheesta oli erilainen. Tämä mahdollisti sen, että saimme haastattelutuloksiin erilaisia tarinoita ja mielenkiintoisia näkökulmia.

### 3.4 Haastattelurunko

Laadullisissa tutkimuksissa käytetään usein haastattelurunkoa apuna, mutta myös haastattelulomakkeet ovat yleisiä. Tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät sekä mahdollinen teoriaviitekehys ovat haastattelurungon rakentamisen perustana. Haastattelurungon tarkkuuteen vaikuttaa se, onko tarkoituksena suorittaa teemahaastatteluja vai syvähaastatteluja. Teemahaastattelussa haastattelurunko on tärkeä, kun taas syvähaastattelussa rungon merkitys on vähäisempi tai sitä ei tarvita ollenkaan. (Mäntyneva ym. 2008, 73.)





Kuvio 13.

Tähän opinnäytetyöhön haastattelurunko on koottu teoriaosuuden pohjalta. Haastattelukysymykset on muotoiltu siten, että ne kuvaisivat tutkimusongelmaa mahdollisimman hyvin. Haastattelukysymyksillä on pyritty selvittämään mahdollisimman tarkasti, millaista työskentely on käytännössä esimiehettömässä organisaatiossa haastateltavien työntekijöiden mielestä. Kysymykset sisältävät itseohjautuvuuteen, työntekijöiden ohjaukseen, perinteiseen johtamismalliin sekä organisaation kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.

Haastateltavat henkilöt pyrimme valitsemaan mahdollisimman monipuolisesti. Haastatteluun valitut henkilöt ovat muun muassa eri ikäisiä ja eri taustaisia. Lisäksi valitsimme työntekijät sen mukaan, että heillä olisi mahdollisimman eripituinen työkokemus Yritys X:ssä. Näin ollen vastaukset olivat myös erilaisia ja saimme niistä laajan tuloksen tutkimuksellemme. Lisäksi tietenkin kysyimme haastatteluun valitsemiltamme henkilöiltä, haluavatko he osallistua haastatteluun.

Jokaisen yksittäisen haastattelun runkona käytettiin samoja kysymyksiä, jotka pohjautuvat teoriaosuuteen. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, jolloin haastateltavan vastausten perusteella sekä haastattelijan tarkentavien kysymysten ansioista jokainen haastattelu oli hieman erilainen. Haastattelurunko koostui kysymyksistä:

- Koetko työskenteleväsi esimiehettömässä organisaatiossa?
- Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi?

- Kuinka paljon tarvitset ohjausta työssäsi ja millaisissa asioissa?
- Jos olet aiemmin työskennellyt perinteisen johtamismallin organisaatiossa, kumman koet paremmaksi ja miksi?
- Minkälaista yhteistyötä teillä on tiimin kesken ja eri tiimien välillä?
- Mitä asioita mielestäsi olisi hyvä parantaa organisaatiossasi?
- Miten olet ollut mukana kehittämässä organisaatiotasi?

Lisäksi joihinkin kysymyksiin esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurunko kokonaisuudessaan löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

Haastattelut suoritettiin kaikkiaan syys- ja lokakuun aikana. Ne toteutettiin Yritys X:ssä hiljaisessa huoneessa haastattelijan ja haastateltavan kesken, jolloin molempien oli rauhallista keskittyä haastatteluun. Haastateltavia oli yhteensä viisi henkilöä, jotka erosivat toisistaan työkokemuksen, iän ja sukupuolen osalta. Kolme haastateltavista oli naisia ja kaksi miehiä, heidän ikänsä vaihteli 24-55 ikävuoden välillä. Haastateltavien työkokemus vaihteli suuresti 1-20 työkokemusvuoden välillä Yritys X:ssä. Yhteen haastatteluun kului 25-30 minuuttia. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta haastattelutilanteessa ei kulunut turhaa aikaa haastateltavan vastauksien kirjaamiseen.

Litteroinnilla tarkoitetaan tallennetun laadullisen aineiston kirjoittamista puhtaaksi. Litteroinnin analysoinnin voi tehdä kerätystä aineistosta kokonaan tai valikoiden esimerkiksi teema-aiheiden mukaan. Aineiston litteroiminen on yleisempää kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoitteista. Ennen litterointia olisi hyvä tietää minkälainen analyysi siitä tehdään sekä aiotaanko analyysissä käyttää jotakin analyysiohjelmaa. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei kuitenkaan ole mitään yksiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Tässä opinnäytetyössä päädyimme äänittämään haastattelut tilanteen sujuvuuden ja ajan säästämisen vuoksi. Myöhemmin suoritimme haastatteluiden litteroinnin niin, että kirjoitimme haastatteluiden tärkeimmät vastaukset ja pointit kirjalliseen muotoon. Emme kuitenkaan litteroineet äänitettyä aineistoa sanasta sanaan, koska aineistoa oli helpompi analysoida tiivistetyssä muodossa ja löytää tutkimuskysymyksiin vastaukset.

### 3.5 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksen tulokset käytiin läpi teemoittain. Ensimmäisenä keskityimme Yritys X:ssä työskentelevien henkilöiden kokemuksiin siitä, kokevatko he työskentelevänsä esimiehetömästi. Sen jälkeen keskityimme itseohjautuvuuteen ja siihen, kuinka paljon ohjausta haastateltava tarvitsee työssään. Halusimme selvittää myös, minkälaisia eroja eri

johtamismallien organisaatioissa työskentelyssä on sekä kummassa on haastateltavien mielestä mielekkäämpää työskennellä. Seuraavaksi halusimme tietää, minkälaista yhteistyötä Yritys X:n tiimien kesken ja niiden välillä on. Viimeiseksi käsitelimme, minkälaisia kehitysehdotuksia ja parannuksia haastateltavilla oli organisaatiosta. Selvitimme myös, ovatko he olleet itse mukana kehittämässä organisaatiota. Teemojen tarkemmat kysymykset ja niiden alakysymykset löytyvät liitteestä 1.

### 3.5.1 Esimiehettömyyden kokeminen

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi, kokevatko he työskentelevänsä esimiehettömässä organisaatiossa. Kaikki kokivat, että johtamismalli on lähiesimiehetön. Varsinkin Yritys X:ssä myös ennen muutosta työskennelleet haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että he työskentelevät nykyisin esimiehettömässä organisaatiossa. Haastateltavat perustelivat asiaa muun muassa seuraavasti:

*Ei ole ketään, kenelle omasta tekemisestä tulee vastata ja saa itse enemmän vastuuta erilaisissa asioissa. Työskentely vaatii myös itseltä enemmän asioiden pohtimista ja esimerkiksi palaverien/työtehtävien priorisointia.*

*Ei ole lähiesimiestä. Oma vastuu on kasvanut eikä ole enää x-henkilölle tilivelvollinen. Nyt on enemmän tiimityöskentelyä ja jokainen on vastuussa tiimille, mikä peilaa siihen, että tehdään tiiminä hommia ja oma työpanos pitää olla sellainen, että tiimin tulos ei näytä huonolta.*

*Ei ole ketään yhtä henkilöä, jolle on joka asiasta tilivelvollinen. Periaatteessa käytännön asiat täytyy hoitaa itse ja joutuukin siinä opettelemaan. Lisäksi ennen käytännön järjestelyt on tullut valmiiksi, nyt ei.*

Esimiehettömyyden kokemisen syyksi nousi vastuunotto ja itseohjautuvuus. Ennen johtamismallin muutosta Yritys X:ssä työskennelleet kokivat, että olivat saaneet nykyisessä johtamismallissa enemmän vastuuta itselleen eikä tarvinnut olla enää tilivelvollinen yhdelle tietylle henkilölle.

Johtamismallin muutos organisaatiossa on vaikuttanut työntekijöihin, ja he kokevat saavansa olevan enemmän mukana ja ovat vapaampia työssään. Myöskin haastateltavat, jotka ovat tulleet Yritys X:ään töihin vasta muutoksen jälkeen olivat sitä mieltä, että organisaatio on esimiehetön. He peilasivat kokemuksiaan aikaisempiin työkokemuksiinsa ja eri organisaatioissa työskentelyyn.

Kellään haastateltavista ei ollut aikaisempaa kokemusta työskentelystä esimiehettömässä organisaatiossa. Muutama haastateltavista miettikin, että tämä on esimiehettömin

organisaatio, missä on työskennellyt ja jokin muu organisaatio, jossa on samanlainen johtamismalli voi olla erilainen. Kokemuksia esimiehettömyydestä ei kuitenkaan kiistetty ja pohdinnan jälkeen kukaan ei voinut kuvitella olevansa vielä enemmän vapaa. Muutos on kuitenkin ollut vasta vähän aikaa, joten Yritys X:ssä työskentely voi tuntua tulevaisuudessa vielä enemmän esimiehettömältä. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa näin:

*Jos tulevaisuudessa samaa kysymystä kysyttäisiin, voisin vastata samalla tavalla, mutta kun katsoisin tätä vastaustani, mieltäisin, että eihän se vielä silloin edes ollut kunnolla esimiehetön organisaatio.*

Yritys X:n johtamismallia kehitetään ja pyritään tekemään itseohjautuvuudelle raamit, kuitenkin siten, että esimiehiä ei palauteta, vaan annetaan tukea jokaisen itsensä johtamiseen. Tukeen ja apuun on organisaatiolla erilaisia rooleja ja Yritys X:ssä on myös kaksi hr-tekniistä esimiestä. Haastateltavat nostivatkin erilaisten roolien olevan hyvä asia ja heidän mukaansa se, että vaikka organisaatiossa on hr-tekniinen esimies ei se luo heille tunnetta, että henkilö on heidän esimiehensä. Hr-tekniisellä esimiehellä ei ole heidän työskentelynsä vaikutusta ja he eivät ole tilivelvollisia ”esimiehelle”. Tämä ei siis heikentänyt haastateltavien kokemusta siitä, onko organisaatio heidän mielestään esimiehetön. Yksi haastateltavista tiivistä asian näin:

*Roolit tai ei, sillä mitä ihmiset täällä oikeasti tekevät, on merkitystä omalle työlle ja kokemuksille.*

Roolien myötä Yritys X:ssä on kaksi business coachia, joiden kanssa työntekijät käyvät esimerkiksi tavoitekeskusteluita. Coachit ovatkin lähimpiä esimiehiä muistuttavia henkilöitä Yritys X:ssä. Tätäkään haastateltavat eivät kokeeneet, että heillä olisi ollut esimiehiä. Jatkuvan itsensä johtamisen kehittymisen nojalla coachit pyrkivät helpottamaan ja auttamaan työntekijöitä heidän jokapäiväisessä arjessaan. Haastateltavat kokivat coachien läsnäolon tärkeäksi osaksi omaa kehittymistään, heidän avullaan Yritys X:n työntekijät pääsevät kehittämään omaa osaamistaan ja itseohjautuvuuttaan. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa näin:

*Coachit on kun esimiehiä, mutta ei kuitenkaan. Heidän kanssaan asetetaan tavoitteet, mutta he eivät määritä tavoitteita millään tavalla. He ainoastaan auttavat siinä, että löytää itse ne omat kehityskohteensa ja vaadittavan tason, jolla tulee työskennellä. Ei ne kyllä heikennä ainakaan esimiehettömyyden kokemista. Melkeimpä päinvastoin, jos olisi esimies niin hän sanois mitä tavoitteet on ja niillä mennään. Nyt pääsen itse vaikuttamaan ja toinen ainoastaan auttaa löytämään oikeat raamit.*

Esimiehettömyyden kokemiseen vaikuttaakin jokaisen työntekijän oma kokemus. Työntekijät, jotka ovat itseohjautuvampia, kuin toiset kokevat myös esimiehettömyyden vahvemmin. He eivät tarvitse ohjausta ja tukea juuri ollenkaan, joka lisää heidän omaa vastuutaan ja itsensä johtamista. Puolestaan työntekijät, jotka eivät ole itseohjautuvia tarvitsevat siinä apua ja heidän työtään saatetaan ohjalla, joko coachien, hr-esimiesten tai muiden työntekijöiden toimesta. Tämä poistaa vastuunantoa ja heikentää myöskin itseluottamusta ottaa vastuuta, kunnes heidän itseohjautuvuutta kehitetään. Tällöin työntekijän esimiehettömyyden kokeminen on heikkoa. Haastateltavat kokivat kaikki olevansa itseohjautuvia, mutta he tunnistivat Yritys X:stä ne henkilöt kahvipöytäkeskusteluiden tiimoilta, jotka eivät koe esimiehettömyyttä samalla tavalla. Asiasta kerrottiin muun muassa näin:

*Onhan meillä niitäkin henkilöitä, jotka kokevat, että vieläkin on esimiehet. He eivät ole vain itseohjautuvuuden kanssa sillä tasolla, että olisivat päässeet tähän vastuun ja vapauden ihanaan maailmaan. Koska muutos on ollut vasta vähän aikaa niin eihän kaikki ole vielä yhtä itseohjautuvia, kuin muut. Varmasti ajan kanssa hekin oppivat itseohjautuviksi, jolloin apua ja tukea ei tarvita niin paljon ja yhtäkkiä tuntuukin, että ei ole esimiehiä. Itsellänikin kesti tietenkin hiukan aikaa opetella uuteen tapaan.*

Haastattelun perusteella Yritys X:ssä suurin osa työntekijöistä kokee, että he työskentelevät esimiehettömässä organisaatiossa. Kuitenkin osalla työntekijöistä on vielä muutosmatka itsensä kanssa, joka puolestaan heikentää kokemusta. Kuitenkaan kokemukset eivät haastateltavien mielestä ole samat, kuin perinteisen johtamismallin organisaatiossa. Nämä henkilöt kokivat ennemminkin työskentelevänsä jaetun johtajuuden organisaatioissa.

### 3.5.2 Itseohjautuvuus ja ohjauksen tarve

Haastateltavilta selvitettiin, miten itseohjautuvuus näkyy heidän työssään sekä ovatko he omasta mielestään itseohjautuvia. Haastateltavien henkilöiden mielestä itseohjautuvuus näkyy työssä eniten vastuuna. Esimerkiksi tiedonhakeminen ja asioiden selvittäminen ongelmatilanteissa on jokaisen omalla vastuulla. Lisäksi itseohjautuvuuden takia Yritys X:ssä tulisi nykyään ensin yrittää itse ratkaista ongelmia ja pyrkiä selvittämään ne itsenäisesti, kun taas aikaisemmin ongelmatilanteissa on suoraan voinut kääntyä esimiehen puoleen. Haastateltavat kuvasivat itseohjautuvuutta organisaatiossa seuraavasti:

*Kaikki asiat tulee itse selvittää ja apua kyllä saa, jos kysyy vaan. Myöskin se, että tulee itse priorisoida asioita, jotka ovat tärkeimpiä kuin toiset. Vastuun ottaminen*

*tiimissä ja eri palavereihin kutsumiset ovat omilla hartioilla. Tietenkin olen sitä halunnutkin.*

*Tiedonhakeminen on itsenäistä hommaa ja joutuu itse selvittämään ja ratkomaan asioita. Ongelmatilanteissa päätös loppukädessä itsellään oman tiedon haun perusteella ja miten ratkaistaan omat ongelmat työssä.*

*Kannan enemmän vastuuta omasta työpanoksesta sekä teen itse enemmän taustatyötä. Lisäksi selvitän asioita itsenäisesti, ennen esimiehen puoleen pystyi kääntymään, kun nyt pitää itse tehdä töitä sen eteen.*

*Vastuunotto työtehtävistä ja omien vahvuuksien hyödyntämisestä erilaisissa projekteissa. Myöskin itseohjautuvuutta on se, että osaa tunnistaa missä projektissa itse on se oikea asiantuntija ja missä jokin muu olisikin parempi.*

Itseohjautuvuuden myötä työntekijän vastuu omasta työstä suurenee. Myöskin vastuu yrityksen liiketoiminnan kannattavuudesta on työntekijöillä vahvemmin. Haasteltavat kokivat itseohjautuvuuden ja vastuun tekevän heistä yrityksestä tärkeämpiä sekä, että heidän työllään on oikeasti merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Haastateltavien mukaan vastuun tuominen on luonut motivaatiota työskentelyyn. Erilaisiin projekteihin osallistuminen ja niiden tuomat vastuutehtävät ovat haastateltavien mukaan olleet enimmäkseen mielekkäitä ja ne ovat kasvattaneet heidän itseohjautuvuuttaan.

Kaikki haastateltavat eivät kokeneet itseään täysin itseohjautuviksi sitä kysyttäessä, vaan osalla oli omasta mielestään vielä parannettavaa sen suhteen. Uuden työskentelytavan opetteleminen on osalle haastateltavista ollut hankalaa ja kehittyminen itseohjautuvuuteen on vielä kesken. Lisäksi itseohjautuvuus koettiin haastavaksi etenkin sen takia, koska kaikki haastateltavat ovat aiemmin työskennelleet täysin päivävästaisen johtamismallin organisaatiossa.

*Paranemaan päin. Vaikka ollut vuoden töissä, tämä on niin uusi konsepti ja vaatii aikaa, kun ei aikaisemmin ole joutunut olemaan itseohjautuva. Työympäristö täysin päivävästainen. Haastavaa on ollut opetella uusia tapoja.*

Osa haastateltavista puolestaan koki olevansa tarpeeksi itseohjautuva, jotta työnteko on sujuvaa. Omaaloitteisuus ja aktiivisuus koettiin olevan itseohjautuvuudessa avainasemassa. Lisäksi haastateltavat kokivat, että työ itsessään auttaa ja parantaa jokaisen omaa itseohjautuvuutta. Kaksi haastateltavaa kuvasivat omia kokemuksiaan itseohjautuvuudesta näin:

*Koen olevani itseohjautuva, työskentely tietenkin kehittää koko ajan omaa itseohjautuvuutta.*

*Koen, että olen itseohjautuva. Näkyy omassa aktiivisuudessa ja tekemisessä. Myöskin lisääntyvässä oma-aloitteellisuudessa.*

Haastateltavien mielestä kaikki työntekijät organisaatiossa eivät ole samalla viivalla itseohjautuvuuden kanssa ja se on heidän mielestään suotavaa. Yritys X:ssä on kaksi business coachia, jotka ovat työntekijöiden apuna ja tukena itseohjautuvuudessa ja kehittävät jokaisen itsensä johtamista.

Itseohjautuvuutta tulee koko ajan kehittää ja muuttuvassa maailmassa itseohjautuvuuden täydellinen saavuttaminen ei ole tarkoitus. Kaikki haastateltavat kertoivat kehittävänsä omaa itseohjautuvuuttaan ja heidän mielestään kehitys on vaikeaa pelkästään yksin. Yritys X:n tiimeissä on kiertävät puheenjohtajavuorot palaverissa, joka haastateltavien mielestä parantaa jokaisen tiimiläisen itseohjautuvuutta.

Apua ja tukea haastateltavat kokivat tarvitsevansa eniten itse asiantuntijatyössä ja siihen liittyvissä asiakas caseissa. Työ on haastateltavien mielestä muuttuvaa ja monimutkaista. Esimiehettömän organisaation luoma turvallinen ilmapiiri kysyä apua on ollut haastateltavien mielestä hyvä asia. Työntekijöillä on tunne, että kaikkea ei tarvitse itse osata, vaan apu löytyy, jos siihen on tarvetta. Ohjauksen tarvetta kuvattiin muun muassa näin:

*Lähes päivittäin tarvitsee jonkinlaista tukea, niin laaja tuotekirjo, että tulee vastaan tilanteita mitä ei ole ennen tullut vastaan. Ei välttämättä apua, vaan tukea omalle mielipiteelle ja ratkaisulle, mitä mieltä joku muu on asiasta.*

*Ehkä enemmän asiakas caseissa tarvitsee jeesiä, että miten kannattaa/pitää toimia.*

*Asiakas caseihin tarvitsee yleensä apua ja tukea, ja muiden asiantuntijuuden hyödyntämistä.*

Yritys X:ssä tuotetaan business coachien toimesta niin sanottuja esimiespalveluita. Haastateltavat kokivat, että jonkinlaisen esimiespalvelun pyytämistä ei voi luokitella avun tarpeeksi. Esimiespalveluista suurin osa haastateltavista hyödynsi tavoitekeskustelua ja apua omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta yhtiön arvojen mukaiseksi.

Haastateltavat myös kokivat, että ohjausta itseohjautuvuuden raamien asettamiselle tarvitaan. Itseohjautuvuuden ollessa erilaista erilaisilla työntekijöillä ei haastateltavien mielestä tehokkuus ollut samanarvoista. Kysyttäessä miten tämä ilmenee, kertoivat haastateltavat, että vastuunotto palaverissa tai taukojen oikein käyttäminen on erilaista työntekijöiden välillä. Yksi haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

*Jotkut eivät ole vielä ihan samalla viivalla itseohjautuvuuden kanssa tai siinä, että mitä se itseohjautuvuus ja sen tuoma vastuu tarkoittaa. Taukoajat saattavat osalla olla paljon enemmän kuin toisilla, vaikka kaikilla on kuitenkin sama määrä käytettävissä päivässä.*

Tiimi pyrkii huomioimaan alisuoriutujan ja tarjoamaan hänelle mahdollisimman paljon apua ja tukea. Myös coachit puuttuvat alisuoriutumiseen ja pyrkivät löytämään sen juurisyyt. Onko kyse ammattitaidon puutteesta, motivaation puutteesta vai henkilökohtaisessa elämässä olevista muutoksista. Esimiehettömässä organisaatiossa on halu auttaa kaikkia työntekijöitä saavuttamaan oma parhaansa ja täten ohjata heitä itseohjautuvuuteen ja auttaa itsensä johtamisen vaikeuksissa.

Itsensä johtaminen voi horjua työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvien muutoksien vuoksi. Itsensä johtamisen heikentyminen vaikuttaa myös työntekijän itseohjautuvuuteen. Yritys X:ssä puututaankin heti pitkiin sairauslomiin tai jos niitä on lyhyessä ajankaksossa paljon. Mallilla pyritään huomaamaan työntekijän huolet ajoissa ja täten parantamaan hänen itsensä johtamista. Haastateltavien mukaan malli on esimiehettömässä organisaatiossa elintärkeä ja sitä kuvasi yksi haastateltava näin:

*Jos ei olisi mallia, että saikkuihin puututaan, niin ei kukaan esimiehettömässä organisaatiossa edes varmaan tajuisi, että joku on paljon pois. Tämä auttaa henkilöä takaisin raitelle ja takaisin itseohjautuvaksi. Tuen tarve on kyllä itseohjautuvuudessa elintärkeä.*

### 3.5.3 Eri johtamismallien erot

Seuraavaksi selvitettiin, minkälaisia eroja haastateltavien mielestä on työskentelyssä esimiehettömässä organisaatiossa ja perinteisen johtamismallin organisaatiossa. Halusimme myös selvittää, kumpi johtamismalli haastateltavien mielestä on mielekkäämpi. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet kummankin johtamismallin organisaatioissa. Osa haastateltavista oli työskennellyt perinteisen johtamismallin organisaatiossa jossain muualla kuin Yritys X:ssä.

Kysyttäessä kumman johtamismallin organisaatiossa on ollut mielekkäämpää työskennellä, olivat haastateltavat asiasta yksimielisiä. Jokainen haastateltavista piti työskentelyä esimiehettömässä organisaatiossa mielekkäämpänä, kuin perinteisen johtamismallin organisaatiossa. Haastateltavat vastasivatkin kysymykseen hyvin nopeasti ja lyhyesti:

*Esimiehettömässä organisaatiossa.*



*Ehdottomasti esimieheittämissä organisaatioissa.*

*Molemmissa on omat hyvät puolensa, mutta esimieheittämissä.*

*No tietty esimiehetön.*

*Enemmän esimiehetön.*

Haastateltavat, jotka olivat työskennelleet Yritys X:ssä ennen muutosta, olivat vahvemmin esimieheittämissä organisaation kannalla. Heidän mukaansa muutokselle oli oikeasti tarve ja se on otettu organisaatioissa hyvin vastaan. Haastatteluiden perusteella työskentely nykyisessä johtamismallissa on todella erilaista verrattuna työskentelyyn ennen muutosta. Myöskin työntekijöiden vastuun lisääminen on ollut haastateltaville mielekästä.

Perinteisen johtamismallin organisaatioissa työntekijät eivät välttämättä pääse mukaan kehitystyöhön samalla tavalla ja myöskin johtoryhmätyöskentelyyn ei oteta usein mukaan, kuin esimiehiä ja johtajia. Esimieheittämissä organisaatioissa johtoryhmät koostuvat työntekijöistä ja halukkaat pääsevät tekemään päätöksiä ja osallistumaan organisaation kehittämiseen. Haastateltavista kaikki ovat olleet mukana johtoryhmässä joko haastatteluhetkellä tai ennen sitä. Kaikki kokivat johtoryhmätyöskentelyn mielekkääksi ja heidän mielestään oli hyvä päästä tekemään päätöksiä, jotka koskettivat heidän arkeaan Yritys X:ssä. Haastateltavat kertoivat johtoryhmätyöskentelystä muun muassa näin:

*Johtoryhmätyöskentelyssä on myös mukava olla mukana ja päästä vaikuttamaan siihen, mitä osastolla tapahtuu.*

*Olen kehittävän johtoryhmän jäsen, missä mietitään, miten osaston toimivuutta voidaan kehittää. Siellä on saanut vapaasti heittää ideoita siitä, miten voisi toimia.*

Haastateltavat, jotka eivät ole työskennelleet Yritys X:ssä kuin muutoksen jälkeen, näkivät paljon enemmän hyvää perinteisen johtamismallin organisaatioissa, kuin he, jotka ovat työskennelleet siellä ennen muutosta. Perinteisen johtamismallin organisaatiot voivat erota toisistaan huomattavasti ja erilaisia esimiehen johtamistyyliä on paljon. Myöskin uudelle työntekijälle itseohjautuvuus voi olla vaikeaa ja uusi työntekijä kaipaa enemmän apua ja tukea. Vuosi sitten Yritys X:ään perinteisen johtamismallin organisaatiosta tulleen haastateltavan mielestä alussa tarvitaan joku, kehen voi turvautua. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:

*Perinteisessä on helpompi aloittaa työ, kaikki on tuotu valmiiksi. Esimieheittämissä ei tuoda asioita valmiina aluksi. Kun alkuhommasta pääsee eteenpäin, jokapäiväisessä työssä enemmän tykkään esimieheittämissä, koska se tuo vapautta ja*

*hengitystilaa sekä samalla vastuu kasvaa. Tämän päiväisessä työssä esimiehetön. Alkuvaiheessa haluisi jonkun, johon turvautua.*

Perinteisen johtamismallin organisaatioissa kaikkien työntekijöiden roolit on jaettu hyvin selkeästi. Organisaatiossa esimiehellä on oma vastuunsa ja hänen ei edes tarvitse tietää esimerkiksi miten kouluttajat tekevät työtään. Esmiehettömässä organisaatiossa puolestaan roolit on kyllä jaettu, mutta silti melkein jokaisella työntekijällä on kyvykyys tehdä niin esimiehen kuin valmentajan työtä. Tällaisessa tapauksessa roolit eivät ole tarpeiksi selkeitä ja kukaan ei osaa välttämättä tehdä kyseistä roolia täydellisesti. Tämän osa haastateltavista näkivät Yritys X:n ongelmaksi, joka pohjautuu myös uuden työntekijän aloittamisen vaikeuteen.

Oman itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kehittäminen on helpompaa esimiehettömässä organisaatiossa. Työntekijöiden oletetaan olevan itseohjautuvia ja heitä myös autetaan ja valmennetaan coachien avulla. Haastateltavat kokivatkin, että he ovat kehittyneet työntekijänä paljon enemmän esimiehettömässä organisaatiossa. Myöskin itseohjautuvuus oli kaikilla parantunut. Pelkästään urakehityksen kannalta varsinkin nuoret haastateltavat kokivat, että he olivat paljon valmiimpia myös uusiin työtehtäviin johtamismallin tuoman vastuun perusteella. Yksi haastateltavista perusteli, miksi esimiehetön organisaatio on mielekkäämpi:

*Enemmän syventynyt työtehtävään ja työpaikkaan. Se on ollut sitouttava ja vaikuttanut työilmapiiriin. Myöskin on saanut olla mukana kehityksessä ja projekteissa. Pääsee helpommin mukaan, mikä kehittää omaa osaamista ja kehittymistä, niin ihmisenä, kuin työntekijänäkin.*

Työskentely esimiehettömässä organisaatiossa tuo kaikille samanarvoista vapautta ja vastuuta. Vapaus onkin asia, jota itseohjautuvuudella ja sen asettamilla rajoilla tulisi hallita. Itseohjautuvuuden rajojen tarkempi asettaminen ja niiden muuttaminen oli haasteltavien mielestä tärkeää. Heidän mielestään sillä saadaan myös esimiehettömämpää kuvaa organisaatiosta. Haastateltavien mielestä organisaatioon, jossa työntekijät ovat aikuisia sopii esimiehetön hyvin ja vapaus ei tuo laiskuutta. Tiimien tuoma paine työntekijälle onnistumisessa näkyy vahvasti esimiehettömässä organisaatiossa ja tiimien ollessa suhteellisen pieniä tulee kaikkien työntekijöiden tehdä parhaansa.

Perinteisen johtamismallin organisaatioissa työntekijä on vastuussa tekemisistään esimiehelle ja työntekijöillä on enemmän henkilökohtaisia tavoitteita, kuin tiimin yhteisiä tavoitteita. Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole kuitenkaan yhtä tehokkaita motivaation suhteen, kuin tiimin yhteiset tavoitteet. Yhteishengen ollessa tiimissä hyvä, tulee tavoitteet usein paremmin täyteen, sillä työntekijöillä on tiimin luoman paineen myötä

motivaatiota tehdä parhaansa. Esimiehettömässä tavoitteet asettaa jokainen tiimi itse. Perinteisessä johtamismallissa puolestaan tavoitteet tulevat johtoryhmästä ja esimies jalkauttaa ne työntekijöilleen. Haastateltavien mielestä juurikin tavoitteisiin vaikuttaminen oli positiivinen ja motivaatiota lisäävä seikka. Tavoitteiden asetantaa kuvattiin muun muassa näin:

*Kun itse pääsee vaikuttamaan tavoitteisiin ja tietää että jos tekee 100% niin se on tarpeeksi, vaikka ei olisikaan tiimin parhaimmistoa.*

*Kilpailu on vähentynyt esimiehettömyyden tultua ja se on positiivinen asia. Enää kilpailaan tiimien välillä ja se ei luo niin kovia paineita itselle, vaikka yksi kuukausi olisikin ollut huono eikä olisi päässyt henkilökohtaisiin tavoitteisiin, mitä tiimin kesken on asetettu.*

#### 3.5.4 Yhteistyö ja tiimihenki

Seuraavaksi selvitettiin, minkälaista yhteistyötä tiimeissä ja niiden kesken Yritys X:ssä on. Liidauksen eli asiantuntijuuden hyödyntäminen eri tiimien välillä tuli haastatteluissa esiin tärkeänä yhteistyönä eri tiimien välillä. Lisäksi tiimien välillä haastateltavien mukaan hyödynnetään ihmisten eri osaamisalueita sekä vahvuuksia. Yritys X:ssä saa myös apua asiantuntijoilta asioihin, mitkä eivät ole omaa osaamisaluetta.

Haastateltavat kokivatkin, että Yritys X:n tiimien sisällä tehdään hyvin paljon yhteistyötä. Myöskin tiimien kesken on paljon yhteistyötä. Yritys X:ssä tehdään myös yhteistyötä Suomen rajojen ulkopuolelle ja tämä myös nostettiin hyväksi asiaksi yhteistyöstä. Osa Haastateltavista kuvasi Yritys X:n tiimityöskentelyä ja yhteistyötä näin:

*On meillä yhteistyötä, esimerkiksi liidauksen eri tiimien välillä hyvää yhteistyötä. Jeesataan useaa eri tekemistä ja käytetään vahvuuksia. Yksittäisiä projekteja voi olla eri tiimien jäsenien kanssa.*

*Tiimin keskellä saatetaan jakaa töitä vahvuuksien mukaan ja palaverissa kehitämme omaa tiimiämme ja tsemppaamme kaikki toisiimme saavuttamaan henkilökohtaiset ja tiimin tavoitteet. Eri tiimien välillä käytämme myös liidauksen eli asiantuntijuuden hyödyntämistä. Myöskin vinkkejä työskentelystä haluamme muiltakin tiimeiltä.*

*Hyvä mixi eri osaamisalueita, helppoa kun voi hyödyntää eri ihmisten vahvuuksia. Jos ei ole omaa osaamisaluetta, voi siirtää suoraan asiantuntijalle ja myös apua asioihin saa helposti.*

*Hyvää yhteistyötä ihan tiimin sisällä ja sen ulkopuolella. Osataan tunnistaa oma kipukohta ja liidata case paremmalle asiantuntijalle, vaikka sitten kollegalle, joka istuu vieressä. Tehdään myös paljon tiimityötä sidosryhmien välillä eli ihan osaston ulkopuolelle. Välillä yhteistyö ei edes pysy Suomen sisällä.*

Töiden jakaminen ja muiden osaamisen hyödyntäminen on leanin mukaista ja sitä pyritään hyödyntämään esimiehettömässä organisaatiossa. Toinen asiantuntija voi tehdä saman työn tehokkaammin, jolloin siihen menee vähemmän resursseja ja aikaa. Tämän hyödyntäminen organisaatiossa on tärkeää. Esimiehettömässä organisaatiossa työntekijät pystyvät vaikuttamaan itse siihen, onko kyseinen työ juuri itselleen sopiva, vai voisiko joku muu tehdä työn paremmin.

Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että esimiehettömässä organisaatiossa töiden liidaaminen ja muiden vahvuuksien hyödyntäminen on helpompaa, kuin perinteisen johtamismallin organisaatiossa. Tavoitteet eivät ole henkilökohtaisia, joka poistaa paineen tehdä työn kuin työn, vaikka se ei olisikaan omaa osaamisaluetta. Leania hyödyntäessä organisaation liiketoiminta ja asiakaskokemus kasvaa. Yksi haastateltava kuvasi leanin hyödyntämistä organisaatiossa näin:

*Lean otettiin käyttöön kunnolla johtamismallin muututtua. Uskon että sillä on ollut iso vaikutus tuloksen kasvuun ja siihen, että hyödynnetään jokaisen omia vahvuuksia.*

Yhteistyötä tehdään Yritys X:ssä yli tiimien rajojen ja kaikki kokevat vetävänsä yhtä köyttä. Yhteistyö koetaan myös helpommaksi, kun välillä ei ole esimiehiä jakamassa eri tehtäviä tai yhdistämässä tiimejä. Yritys X toimii myös avokonttorissa ja tiimit eivät välttämättä istu tiimeittäin. Pelkästään se lisää yhteistyötä ja muiden auttamista tai itse avun pyytämistä. Työntekijät haluavat tehdä muiden kanssa yhteistyötä ja varsinkin oman tiimin kesken. Muutama haastateltava ei edes pitänyt yhteistyötä välttämättä yhteistyönä, vaan he mielsivät sen normaaliksi työskentelyksi.

Lisäksi kysimme haastatteluissa, minkälainen yhteishenki osastolla on haastateltavien mielestä. Kaikki kokivat ilmapiirin tiimissä hyväksi ja kannustavaksi. Työntekijöiden eri osaamisalueet koettiin hyödyksi ja yhteishenkeä parantavaksi asiaksi. Osa haastateltavista koki esimiehen puuttumisen parantavan yhteishenkeä tiimissä, koska asioita ratkotaan yhdessä työntekijöiden kesken eikä esimiehen paine ole vaikuttamassa työntekoon. Tiimihenkeä kuvattiin muun muassa näin:

*Tiimihenki positiivinen ja energinen, jokainen tuo siihen oman panoksensa. Jokaista ruoskii jokin eteenpäin ja se energisyys boostaa myös toista eteenpäin.*

*Tiimihenki on aina ollut tiimissä hyvä. Ehkä enemmän, kun pelaa vanhaan maailmaan, niin on helpompi tiimiytyä, kun esimies ei ole antamassa painetta. Tiimit on lähtökohtaisesti ajautunut omien vahvuuksien mukaan samaan tiimiin. Samanhenkisiä ihmisiä on ympärillä. Koko osastolla on lähtökohtaisesti hyvä pössi.*

*Yhteishenki on erittäin hyvä koko osastolla ja varsinkin oman tiimin sisällä. Ihmisiä ei jätetä yksin, vaan kaikkien omat vahvuudet pyritään tuomaan esiin ja lisäämään kaikkien työmotivaatiota.*

Työhyvinvoinnin nähdään parantuneen Yritys X:ssä muutoksen jälkeen ja osastolla työntekijät ovat vapautuneempia ja enemmän omia itsejään. Esimiehettömässä organisaatiossa tiimihenkeen voidaan vaikuttaa helpommin ilman esimiehen tuomaa painetta. Tavoitteiden saavuttamisen paine tulee työkavereilta ja heillä on myös halu auttaa saavuttamaan kaikille paras tulos. Tavoitteiden yhdessä saavuttaminen ja niihin pyrkiminen tuo tiimiä yhteen.

Coachien yhtenä tehtävänä on ylläpitää osaston yhteishenkeä ja selvittää konfliktit samantien, jos sellaisia tulee. Konfliktien sattuessa coachit juttelevat työntekijöiden kanssa yhdessä ja erikseen. Sen juurisyy pyritään selvittämään heti ja sen korjaamiseen paneudutaan, jotta samanlaisia konflikteja ei enää syntyisi. Haastateltava kuvasi menettelyä näin:

*Jos tulee erimielisyyksiä, kyllä ne selvitetään henkilöiden kanssa heti. Asia selvitetään myös tiimin kanssa ja oikeasti halutaan, että kaikki voisivat töissä hyvin ja tulisivat toimeen toisten kanssa.*

Haastateltavien mielestä koko osaston tiimihenki on parempi ilman esimiehiä ja työkaverit ovat aina valmiina auttamaan, jos tarvitsee. Vapautunut ilmapiiri antaa myös tilaa joskus vaan vaihtaa työkaverin kanssa kuulumisia tai tehdä hauskoja piloja, kuitenkin työtä laiminlyömättä ja toista työkaveria loukkaamatta. Arjen pienet ilot olivatkin haastateltavien mielestä motivaatiota lisääviä ja työtä jaksaa niiden ansiosta tehdä huomattavasti paremmin.

Esimiehettömän organisaation tiimihenkeen tuleekin kiinnittää huomiota, sillä sen tarkoituksena on saattaa kaikki työntekijät yhteen ja heidän tulee tehdä päätöksiä yhdessä. Uudet työntekijät tuleekin tiimiyttää muihin työntekijöihin ja toivottaa heidät tervetulleeksi organisaatioon. Yhteishengen ollessa hyvä, on työntekijöillä parempi motivaatio tehdä töitä ja töihin on myös kiva tulla. Paremman motivaation ansiosta tuloksetkin ovat

parempia, josta koko organisaatio hyötyy. Yksi haastateltava kuvasi Yritys X:n ilmapiiriä ja työskentelyä näin:

*Sunnuntaisin ei tunnu siltä, että harmi kun huomenna joutuu menemään töihin. Fiilis on ennemminkin: ihanaa kun pääsee taas näkemään työkavereita viikonlopun jälkeen!*

### 3.5.5 Kehitysehdotukset ja parannukset

Haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat olleet mukana kehittämässä organisaatiota. Toiset haastateltavista ovat olleet enemmän mukana Yritys X:n ja osaston toiminnan kehittämisessä, toiset vähemmän. Osa haastateltavista on esimerkiksi johtoryhmän jäsenenä, jossa pääsee enemmän vaikuttamaan osaston toimintaan ja kehittämiseen. Kuitenkin tiimipalavereissa kaikki tiimin jäsenet pääsevät vaikuttamaan yhteisiin asioihin ja sanomaan mielipiteensä. Haastateltavat kommentoivat kokemuksiaan organisaation kehittämisestä näin:

*Pienissä määrin olen ollut kehittämisessä mukana. Palavereissa olen tuonut omia mielipiteitä joihinkin asioihin. Työyhteisö on demokraattinen ympäristö, joten kaikkeen ei saa kuitenkaan tuulta alle. Omia ideoita ja ehdotuksia saa tuoda julki matalakynnyksisesti. Organisaation kehittäminen on kuitenkin helpompaa esimieheittämissä organisaatioissa.*

*Olen kehittävän johtoryhmän jäsen, missä mietitään, miten osaston toimivuutta voidaan kehittää ja siellä on saanut vapaasti heittää ideoita, miten voisi toimia. Tiimipalavereissa päätetään ja sovitaan yhdessä, miten/mitä kehitetään.*

*Olen ollut mukana johtoryhmässä, jossa olemme päättäneet ja kehittäneet osaston asioita. Myöskin viimeisimpänä olen ollut mukana kehittämässä johtoryhmätyöskentelyä uudelle tasolle ja sen myötä rakennettiin kaksi erilaista johtoryhmää. Operatiivinen ja kehittävä.*

Haastateltavien mielestä organisaation kehitykseen on päässyt paremmin mukaan esimieheittämissä organisaatioissa, kuin perinteisen johtamismallin organisaatioissa. Työntekijän ei tarvitse olla johtaja titteliltään, jotta hänen kehitysehdotuksiaan ja ideoitaan kuunnellaan. Tämä on vaikuttanut myös työntekijöiden motivaatioon työskennellä. Kehitysehdotuksiin reagoidaan nopeasti, varsinkin jos se ei ole riippuvainen muusta organisaatiosta.

Yritys X:n tiimipalavereissa käydään ajankohtaisia asioita ja työntekijät nostavat siellä mieltä painavia asioita esille. Jos asia on sellainen mitä tulisi muuttaa ja se tarvitsee koko osaston hyväksynnän, siirtyy se johtoryhmälle, jossa asia virallisesti päätetään. Yritys X:n

johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa. Kaikki haastateltavat nostivat johtoryhmän toimivaksi ja nopeaksi tavaksi päättää asioita, jolloin kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Yksi haastateltavista kuvasi sitä näin:

*Johtoryhmän ansioista päätettäviä asioita ei tarvitse viedä jonnekin ylös päätettäväksi ja odotella heidän vastauksiaan. Usein he eivät edes tiedä, mitä päätös tarkoittaa käytännössä. Johtoryhmä puolestaan koostuu meistä työntekijöistä, jolloin tasan tiedetään, mitä päätös on käytännössä. Päätöksetkin tehdään nopeasti ja saadaan saman tien tuotantoon.*

Organisaation kehittämisessä ei kaikki haastateltavat ole halunnut olla aktiivisesti mukana. Heidän mielestään se ei kuitenkaan vaikuta siihen, etteikö heidän mielipiteitään kysyttäisi tai kuunneltaisi. Esimiehettömässä organisaatiossa vallitsee demokratia ja kaikkien toiveita ei voi aina toteuttaa, kuten yksi haastateltava kertoi. Vaikka kaikki eivät voi voittaa, ei se haastateltavien mielestä ollut harmittava asia. Pelkästään se, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja otetaan huomioon, oli heidän mielestään hyvä asia. Haastateltava, joka on myös työskennellyt Yritys X:ssä ennen muutosta kuvasikin asiaa demokraattisesti näin:

*Ei minun mielipiteeni aina mene läpi, mutta eihän missään aina voi saada tahtoaan läpi. Varsinkin työskentely on sellainen asia, että kaikkea ei saa. Kuitenkin aina kuunnellaan ja saa kertoa oman mielipiteensä tai äänestää jostain asiasta. Se on kyllä kiva ja ei sellaista ollut ennen.*

Viimeiseksi kysyimme, mitä asioita organisaatiossa pitäisi haastateltavien mielestä parantaa. Uuden työntekijän aloittaminen työtehtävissään oli haastateltavien mielestä yksi asia, joka kaipaisi parannettavaa. Haastateltava, joka on aloittanut työskentelyn Yritys X:ssä vuosi sitten kommentoi asiaa näin:

*Uuden aloittavan työntekijän aloittaminen olisi tehtävä mahdollisimman helpoksi. Siihen tarvittaisiin jeesiä ja tukea, ja perustyökalut tulisi olla mahdollisimman valmiina. Vie aikaa ja resursseja firmalta ja työntekijältä turhaan uuden setviä asioita.*

Yritys X:n työntekijöiden vaihtuvuus ei ole suuri ja uusia työntekijöitä tuleekin vain noin kaksi kertaa vuodessa, joista toinen erä on kesätyöntekijät. Perinteisen johtamismallin organisaatioissa, uuden työntekijän käytännön asioista vastaa esimies. Esimiehettömässä organisaatiossa itseohjautuvuutta pyritään opettamaan heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Esimiehettömässä organisaatiossa onkin erittäin tärkeää antaa kaikille työntekijöille roolit, juurikin myöskin tällaisten tilanteiden vuoksi. Roolien tarkoituksena on varmistaa, että työnantajan työnjohtovelvollisuus täyttyy.

Kuitenkin viestintä ja asioista tiedottaminen nousivat haastateltavien mielestä tärkeimmäksi kohdaksi, jossa koettiin olevan parantamisen varaa Yritys X:ssä. Näistä asioista kerrottiin haastatteluissa muuan muassa seuraavalla tavalla:

*Viestintä ja työtapojen harmonisointi kaipaisi parannusta.*

*Viestintää pitäisi parantaa.*

*Tiedottaminen firman sisällä on kaoottista, koska jokainen tiedottaa omaa kanavaa, osa sähköpostilla ja osa muuta kanavaa pitkin esim. teams, eikä ole selkeää linjaa tähän.*

Viestinnän osalta ei ole löytynyt selkeää linjaa ja haastateltavat kokevat viestinnän parannettavaksi asiaksi. Viestintä ei tule perinteisen johtamismallin mukaan esimieheltä tiimille. Esimiehettömässä organisaatiossa tiedottaminen kuuluu kaikille työntekijöille. Työntekijöillä onkin kaikilla oma tapansa viestiä asioita ja se ei ole yhtenäinen.

Haastateltavien mukaan viestintää parannetaan koko osaston voimin ja siihen keskitytään erittäin paljon. Viestinnän merkitys organisaatiossa on suuri, jotta kaikki työntekijät saisivat tietää asioista, jotka heitä koskettavat. Ilman hyvää viestintää, ei työntekijä välttämättä tiedä uusista toimintatavoista tai hänen työhönsä liittyvistä asioista. Huono viestintä aiheuttaakin turhautumista ja pienentää motivaatioita. Kaikki haastateltavatkin nostivatkin viestinnän huonouden kehitysehdotuksiin. Tämä osoittaa, että hyvä viestintä on heidänkin mielestään tärkeä osa organisaation toimintaa.

Itseohjautuvuudessa nähdään myös paljon parannettavan varaa ja kehittämistä. Kaikki ihmiset eivät ole itseohjautuvaisia tai pysty siihen samalla tasolla, kuin toiset. Nämä ihmiset kaipaavatkin enemmän ohjausta ja apua. Haastateltavat uskovat, että itseohjautumiselle luoduilla raameilla ja rajoilla pystytään vaikuttamaan tasalaatuisuuteen ja helpottamaan muiden itsensä johtamista. He kertoivat asiasta näin:

*Lisäksi itseohjautumisen raamit pitäisi olla vielä selkeämmät, koska välttämättä kaikki eivät ole yhtä itseohjautuvia.*

*Myöskin itseohjautuvuudelle tulee olla jotkin rajat, minkä sisällä työskennellään ja tällä hetkellä kaikki eivät ole samalla viivalla itseohjautumisen kanssa. Kaikki ihmiset eivät pysty ottamaan yhtä paljon vastuuta omasta tekemisestä ja tehokkuus onkin hyvin erilaista eri työntekijöiden välillä.*

Coachien tehtävänä onkin auttaa työntekijöitä, joiden itseohjautuminen kaipaa kehittämistä. Työnantajan vastuulla onkin, että jokainen työntekijä saa asianmukaisen opetuksen ja valmennuksen työskentelyyn. Työntekijät vaativat ja tarvitsevat eri verran apua



arkipäiväiseen työskentelyyn. Coachit muiden työntekijöiden avulla pyrkivät antamaan työntekijöille kaiken mahdollisen avun, jotta työntekijöiden itsensä johtaminen ja sen myötä itseohjautuvuus paranee. Myös he, ketkä ovat itseohjautuvia tarvitsevat välillä muistutusta, että kaikkea ei tarvitse itse tehdä ja ottaa vastuuta kaikesta.

Haastateltavien mielestä itseohjautuvassa organisaatiomallissa on itsensä kannalta kehittävämpää työskennellä. Itsestään huolehtimisen merkitys vapaa-ajalla on suurempi itseohjautuvassa organisaatiossa. Työntekijän itsensä johtaminen koostuu myös mielen virkeydestä, joten hänen tuleekin huolehtia myös hyvästä unesta, jotta hän pystyy johtamaan itseään ja kehittymään omaan itseohjautuvuuteensa.

### 3.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä pyritäänkin välttämään. Tästä syystä tutkimuksissa aina pyritäänkin arvioimaan sen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa on monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja käytettävissä. Tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa käytetään kahta termiä; reliabiliteetti ja validiteetti. Niitä arvioidaan eri tavalla määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja luotettavuutta. Toisin sanoen tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa todellisuutta siitä, mitä tutkija luulee tutkivansa, sillä vastaaja saattaa käsittää kysymyksen eri tavalla. Näin ollen mittari voikin aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetille ja validiteetille on erilaisia tulkintoja. Kyseisiä käsitteitä pyritään kuitenkin välttämään laadullisen tutkimuksen yhteydessä, koska ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen piirissä. Vaikka termejä ei haluttaisikaan käyttää laadullisen tutkimuksen yhteydessä, tulisi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä kuitenkin arvioida jollain tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen toteuttamisen tarkka selostaminen, jossa kerrotaan aineiston tuottamisen olosuhteet totuudenmukaisesti ja selvästi. Myös tutkimustulosten tulkinnassa pätee sama vaatimus tarkkuuteen. Muun muassa suorat haastatteluoitteet tutkimusselosteissa parantavat tulosten luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen pätevyyttä puolestaan voidaan tarkentaa sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä.

Tällaisesta tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Haastattelut pidettiin erillisessä tilassa pelkästään haastattelijan ja haastateltavan kesken, jolloin tilanteessa ei ollut häiriötekijöitä. Kaikki haastattelut myös äänitettiin, jolloin haastateltavien kertomista asioista mitään ei unohtunut ja aineiston litterointi sujui helposti. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti se, että tuloksissa oli paljon samoja mielipiteitä, vaikka haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa lisäämällä haastateltavien määrää.

Tutkimuksen pätevyys on myös hyvä. Haastattelut suoritettiin saman haastattelurungon avulla kaikille haastateltaville, jolloin vältyttiin kysymysten väärinymmärryksiltä. Haastattelurunko määriteltiin teoriaviitekehityksen kautta, jolloin saatiin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastauksia haastateltavilta. Haastatteluiden tarkoituksena olikin saada vastauksia varsinaiseen tutkittavaan ilmiöön.

### 3.7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten avulla haluttiin selvittää, millaista on esimiehettömässä organisaatiossa työskentely ja miten se eroaa perinteisen johtamismallin organisaatiosta. Lisäksi tulosten avulla haluttiin saada selville, minkälaisia ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan sekä mitä mieltä haastateltavat ovat työskentelystä kyseisellä osastolla. Aihetta saatiin käsiteltyä kokonaisvaltaisesti teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esimiehettömässä organisaatiossa työskentely on mielekkäämpää ja tehokkaampaa, kuin perinteisen johtamismallin organisaatiossa. Työhyvinvointi on Yritys X:ssä parempaa ja työntekijöiden motivaatio on korkeammalla. Lisäksi lähiesimiehen puuttuminen vaikuttaa positiivisesti työn tekoon, koska ei ole esimiestä käskemässä ja paineistamassa työntekijöitä.

Tutkimuksen haastateltavat, jotka olivat siirtyneet Yritys X:ään vasta johtamismallin muutoksen jälkeen, pitivät esimiehetöntä organisaatiota mielekkäämpänä johtamismallina. Kuitenkin heillä oli kaikista vähiten negatiivista sanottavaa perinteisestä johtamismallista. Tutkimuksesta kävikin ilmi, että perinteisen johtamismallin organisaatioissa on hyvin paljon eroja ja joissain organisaatiossa kyseinen johtamismalli toimii suhteellisen hyvin. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että Yritys X:ssä ei ole ollut hyvää johtamista perinteisen johtamismallin vallitessa.

Täten tutkimus ei taklaa perinteistä johtamismallia. Tutkimus osoittaaakin, että on erilaisia tapoja johtaa perinteisen johtamismallin organisaatioissa. Joissain organisaatioissa, joissa on perinteinen johtamismalli, työntekijöille annetaan vastuuta ja he pystyvät kehittymään työssään, mikä on työntekijöille mielekästä. Nykymaailmassa tutkimuksen perusteella työntekijät kaipaavat vastuuta ja he haluavat saada mahdollisuuden kertoa omat mielipiteensä. Myös työntekijöiden osallistaminen kehitystyöhön on heille mielekästä ja se myös helpottaa perinteisen johtamismallin esimiehiä omassa työssään ja työntekijöiden sitouttamisessa.

Tutkimuksesta selvisi, että Yritys X:n tulokset ovat nousseet johtamismallin muutoksen myötä ja jatkuvalla organisaation kehityksellä tulokset ovat koko ajan noususuunnassa. Tulosten nousujohteiseen kehitykseen selityksenä tutkimuksen perusteella on löytynyt työntekijöiden motivaation parantuminen, työhyvinvoinnin parantuminen ja työntekijöiden oman vastuun lisääminen.

Työntekijöiden vastuu pohjautuu itseohjautuvuuteen esimiehettömässä organisaatiossa. Yritys X on huomannut, että vastuun lisääminen ja tavoitteiden asettamisen vapaus on nostattanut tavoitteet tasolle, jotka ylitetään. Tutkimuksen perusteella Yritys X:n tavoitteet tulevat sen liiketoiminnalta ja kaikki tiimit saavat itse päättää minkä osuuden tavoitteesta he ottavat. Tämä valinnan vapaus on nostanut työntekijöiden motivaatiota saavuttaa tiimin tavoitteet ja auttaa muita työntekijöitä, jotta tavoitteet aina vähintään saavutettaisiin tai jopa ylitettäisiin.

Tutkimuksen perusteella Yritys X:n tiimit eivät ole kuitenkaan samanarvoiset ja jotkut tiimeistä ottavat enemmän tulosvastuuta kuin toiset. Tiimeissä, jotka ottavat enemmän tulosvastuuta, työntekijät ovat itseohjautuvimpia ja motivoituneimpia työskentelemään ja oppimaan uutta, kuin tiimit, joissa työntekijät eivät ole niin motivoituneita tai itseohjautuvia. Myöskin tiimin dynamiikka ja ilmapiiri vaikuttaa tulosten saavuttamiseen ja muiden auttamiseen, ja näin myös tulosten saavuttamiseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijän itseohjautuvuus korostuu todella vahvasti esimiehettömässä organisaatiossa työskennellessä. Työ vaatii paljon itseohjautuvuutta työntekijältä, sillä työtä täytyy itse organisoida ja tehdä, kun ei ole esimiestä käskemässä. Toisaalta työskentely on kuitenkin paljon vapaampaa, kun työasioista saa itse päättää enemmän ja niihin pystyy vaikuttamaan enemmän.

Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Yritys X:n esimiehettömästä organisaatiosta löytyy myös parantamisen varaa. Työntekijöiden itseohjautuvuudessa koettiin myös parannettavan varaa. Haastateltavien mielestä kaikki työntekijät eivät ole samalla viivalla itseohjautuvuuden kanssa. Lisäksi itseohjautuvuudelle olisi hyvä saada jotkin rajat,

joiden sisällä työskenneltäisiin. Näin kaikki työntekijät tietäisivät, kuinka itseohjautuvia heidän tulisi työssään olla ja mitä asioita heidän täytyisi tehdä sen saavuttamiseksi. Tätä asiaa voisi kehittää Yritys X:ssä jotenkin, jotta työntekijöiden työskentely olisi sujuvampaa.

Eniten ongelmia itseohjautuvuuden kanssa Yritys X:ssä on ilmennyt työntekijöiden kanssa, jotka ovat työskennelleet yrityksessä kauan. Heillä on Yritys X:ssä työskentelystä pidempi aikainen kokemus ajalta, kun Yritys X:ssä on ollut perinteinen johtamismalli. Omien tapojen muuttaminen samassa organisaatiossa on vaikeampaa, kuin uudessa organisaatiossa aloittaminen. Uudessa työpaikassa on lähes aina erilaiset toimintatavat, kuin vanhassa, jonka myötä ihminen pystyy helpommin sopeutumaan täysin uusiin toimintatapoihin.

Vanhojen toimintatapojen muuttaminen vaatii apua ja tukea itsensä johtamisen kanssa. Sillä työntekijät ovat tottuneet samassa organisaatiossa työskentelyyn siten, että heillä on esimies, joka kertoo mitä tulee tehdä. Kun tämä esimies poistetaan kokonaan ja heidän tulee ottaa itse vastuuta ja tehdä päätökset siitä, mitä tulee tehdä ei se ole helppoa. Osalla työntekijöistä itseohjautuvuuden parantaminen kestää vain vähän aikaa ja osalla se saattaa kestää vuosiakin. Tutkimuksen perusteella voidaankin huomata, että coachien läsnäolo ja heidän antamansa apu on työntekijöille erittäin tärkeää. Ilman coachien apua ei työntekijät välttämättä edes tiedä miten heidän tulisi kehittyä.

Yritys X:n coachien tulisikin tunnistaa paremmin työntekijät, jotka eivät ole itseohjautuvia tai heillä on sen kanssa haasteita. Yritys X:n työntekijät voisivat myös raportoida asiasta coacheille, jos he huomaavat haasteita jonkun työskentelyssä. Nämä, joilla on haasteita tulisikin ottaa paremmin huomioon ja antaa heille enemmän aikaa kehittyä ja käyttää heidän kanssaan erilaisia toimenpiteitä, jotta kukaan ei jäisi painimaan itseohjautuvuuden kanssa yksin.

Haastatteluissa suurimmaksi kehityskohteeksi nousi kuitenkin Yritys X:n sisäinen viestintä, joka ei ole haastateltavien mielestä tällä hetkellä ollenkaan toimiva. Työntekijöiden itseohjautuvuudessa koettiin myös parannettavaa, sillä kaikki työntekijät eivät ole yhtä itseohjautuvia kuin toiset. Lisäksi uuden työntekijän aloittamisen tekeminen helpommaksi nousi haastatteluissa yhdeksi kehityskohteeksi.

Kehitysehdotuksena ehdotamme, että Yritys X:n tulisi parantaa omaa sisäistä viestintää. Tällä hetkellä työntekijöillä ei ole yhteistä tiettyä viestintäkanavaa Yritys X:ssä, vaan useita erilaisia, jolloin viestintä ei ole työntekijöiden mielestä toimivaa tai sujuvaa. Yritys X:n olisi hyvä ottaa käyttöön jokin tietty kaikille yhteinen viestintäkanava, jotta sisäinen viestintä saataisiin toimivaksi ja palvelevaksi. Silloin asioista tiedottaminen sujuisi paremmin ja näin ollen myös työskentely olisi helpompaa ja sujuvampaa.

Tutkimuksen perusteella Yritys X:n johtoryhmä on päättänyt viestintäkanavakseen yhden tietyn kanavan helpottaakseen viestinnän vaikeutta. Tätä ei ole kuitenkaan noudatettu, jonka vuoksi viestintä on yhä hyvin vaikeaa. Yhden tietyn viestintäkanavan tärkeyttä yrityksen sisällä pyritäänkin korostamaan. Johtoryhmä ja muutkin työntekijät kehittävät viestintää ja tapaa, miten jokainen työntekijä ymmärtäisi viestinnän yhtenäistämisen tärkeyden. Kaikkien työntekijöiden osallistaminen työstöön helpottaa sen jalkauttamista ja noudattamista.

Haastatteluissa kävi ilmi myös, että uuden työntekijän aloittaminen työssä ja uusien asioiden selvittäminen vie aikaa ja resursseja niin työntekijältä kuin yritykseltäkin. Myös tätä ongelmaa tulisi koittaa parantaa Yritys X:ssä yrittämällä tehdä uuden työntekijän aloittaminen mahdollisimman helpoksi. Lisäksi uutta työntekijää tulisi tukea työn alkuvaiheessa mahdollisimman paljon itseohjautuvaan suuntaan, mutta ei kuitenkaan jättää kokonaan yksin työasioiden kanssa. Näin säästyisi aikaa ja vaivaa työntekijältä sekä Yritys X:ltä, kun uuden työntekijän olisi helpompi ja nopeampi päästä työssään alkuun.

Yritys X:ssä olisinkin hyvä jakaa roolit, jotka vastaavat uusien työntekijöiden saapumisesta. Heidän tulisi esimiehen tavoin olla se taho, jonka puoleen uusi työntekijä voi matallalla kynnykselle kääntyä, jolloin uuden työntekijän ei tarvitse itse selviytyä uusista asioista ja hoitaa käytännön asioita. Yritys X:n kesätyöntekijöillä on niin sanotut esimiehet, jotka vastaavat heidän osaamisestaan ja käytännön asioista. Samanlaista menetelmää tulisikin käyttää jokaiselle uudelle työntekijälle ja opettaa itseohjautuvuuteen portaittain. Tällöin uudelle työntekijälle ei tulisi tunnetta, että heidän tulee itse hoitaa kaikki uudet asiat, joita he eivät vielä osaa.

## 4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön teoriaosuudessa määriteltiin, mitä esimiehetön organisaatio tarkoittaa. Pääasiassa sillä tarkoitetaan organisaatiota, jossa ei ole lähiesimiestä tai ollenkaan johtajia. Tällaisessa organisaatiossa vastuut on jaettu työntekijöille, joiden täytyy näin ollen olla itseohjautuvia työssään. Esimiehetön organisaatiossa työntekijöiltä odotetaan enemmän vastuunottamista sekä oma-aloitteisuutta. Erilaisissa organisaatioissa esimiehetömyyttä voi soveltaa jokaiselle sopivaksi.

Työn teoriaosassa kuvattiin lisäksi aiheeseen liittyviä teorioita ja johtamistyyliä. Teal-malli on Frederic Lalouxin määrittelemä malli esimiehetön organisaatiosta. Siinä kaikki työntekijät voivat ottaa vastuuta, eikä esimiehen tarvitse olla vastuunkantaja. Lean puolestaan on johtamismalli, jossa pyritään yksinkertaistamaan toimintatapoja ja saamaan yrityksestä toiminnallisesti kyvykkäämpi muutoksessa. Lean-ajattelussa tärkeää on asiakkaan arvo.

Itseohjautuvuus määriteltiin myös teoriaosuudessa, koska se on esimiehetön organisaation työntekijöille erittäin tärkeä ominaisuus. Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä omaehtoiseen toimimiseen ilman ohjausta tai kontrollin tarvetta. Itseohjautuva henkilö myös haluaa pysyä liikkeellä ja tehdä asioita omatoimisesti. Itseohjautuvuudessa tärkeää ovat omat päämäärät ja niiden tavoittelu sekä kyky johtaa itseään. Itsensä johtaminen puolestaan tarkoittaa työn ja oman itsensä kehittämistä sekä sitä, että työn tekemisellä on selkeä suunta. Itsensä johtaminen vaatii tavoitteiden, ajanhallinnan sekä ajattelutapojen miettimistä tarkasti.

Lisäksi teoriaosassa kerrottiin muista organisaation johtamismalleista ja -menetelmistä sekä vertailtiin niitä esimiehetön organisaatioon. Coaching liittyy olennaisesti esimiehetön organisaatioon, sillä se on tehokas menetelmä johtamisen, esimiestyön ja organisaation kehittämiseen. Coaching on tietynlainen valmennusprosessi, jonka tarkoituksena on auttaa esimiehiä ottamaan käyttöön omat voimavarat. Perinteinen johtamismalli kuvattiin myös teoriaosuudessa ja sitä verrattiin esimiehetön organisaatiomalliin. Perinteinen johtamismalli on hierarkkinen organisaatio, jossa ylin johto välittää käskyjä alaspäin työntekijöille. Annetuista tehtävistä ei saa poiketa, vaan työntekijöiden tulee tehdä, kuten ylempää on käsketty.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Yritys X:ssä, jossa toimii yksi esimiehetön osasto. Tutkimuksessa selvitettiin, miten esimiehetön organisaatio toimii käytännössä ja mitä asioita työntekijöiltä vaaditaan. Lisäksi tutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä ohjauksen tarvetta. Esimiehetön organisaatiota verrattiin tutkimuksessa

perinteiseen johtamismalliin sekä selvitettiin osaston kehittämiseen ja parantamiseen liittyviä asioita. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Yritys X:n esimiehehtömän osaston työntekijöitä teemahaastattelun avulla, joka pohjautui opinnäytetyön teoriaosaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että esimiehehtömässä organisaatiossa työskentely on mielekkäämpää, kuin perinteisen johtamismallin organisaatiossa. Lisäksi tuloksista ilmeni, että kaikki Yritys X:n esimiehehtömän osaston työntekijät eivät ole samalla viivalla itseohjautuvuuden kanssa. Työhyvinvointi on Yritys X:ssä hyvää ja työntekijöiden motivaatio korkealla, mikä johtui haastateltavien mukaan osittain esimiehehtömyydestä.

Yritys X:n tulisi jatkossa panostaa yrityksen sisäiseen viestintään sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden selkeyttämiseen. Viestintään ei ole tällä hetkellä yhtä tiettyä viestintäkanaavaa, mikä vaikuttaa olennaisesti tiedon kulkemiseen. Yritys X:n kannattaisi tehdä sisäinen viestintä yksinkertaiseksi ja helpoksi, jotta talon sisäinen tieto kulkisi helposti ja vaivattomasti. Lisäksi työntekijät ovat tällä hetkellä hyvin eritasoisia itseohjautuvuuden kanssa, ja se vaikuttaa myös heidän työmääriinsä. Enemmän itseohjautuneet työntekijät tekevät enemmän töitä ja heillä on enemmän vastuuta, kun taas vähemmän itseohjautuvilla on vähemmän vastuuta ja töitä. Itseohjautuvuuteen pitäisi saada selkeät rajat Yritys X:ssä, jotta työntekijöillä olisi selkeät tavoitteet oman itsensä suhteen ja työmäärät olisi jaettu tasapuolisesti kaikkien kesken.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella Yritys X:n esimiehetön organisaatio toimii pääpiirteittäin hyvin ja tulostavoitteet on pääosin saavutettu. Yritys X:n kuitenkin kannattaisi kiinnittää huomiota tutkimuksen haastatteluissa selvinneisiin kehityskohtiin. Jatkotutkimusehdotuksena on selvittää vielä laajemmin työntekijöiltä, mitä parannuksia Yritys X voisi tehdä esimiehehtömällä osastolla. Erityisesti tulisi selvittää itseohjautuvuuden raamit ja rajat, jotta työntekijät olisivat kaikki samalla viivalla ja kaikilla olisi saman verran vastuuta. Näin työntekijät viihtyisivät töissä paremmin, heidän motivaationsa työtä kohtaan kasvaisi entisestään ja Yritys X:n tulos kasvaisi.

## LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Helsinki: Growman Oy.
- Browning, D. 2019. Lean Defined: What is Waste? (In Logistics). [Viitattu 19.9.2019].  
Saatavissa: <https://leancor.com/blog/lean-defined-what-is-waste-in-logistics/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Lean-johtaminen innostaa ihmisiä jatkuvaan parantamiseen. [Viitattu 8.10.2019]. Saatavissa:  
<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/09/29/lean-johtaminen-innosta-ihmisia-jatkuvaan-parantamiseen/>
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus: miten ohjautua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kanbanchi. 2015. Lean Management. [Viitattu 8.10.2019]. Saatavissa:  
<https://www.kanbanchi.com/lean-management>
- Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Kettunen, S. 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Kauppalehti. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>
- Laloux, F. 2015. The Future of Management Is Teal. Strategy & Leadership. [Viitattu 12.9.2019]. Saatavissa: <https://www.strategy-business.com/article/00344>
- Laloux, F. 2016. Reinventing Organizations. USA: Nelson Parker.



- Logistiikan Maailma. 2019. Lean-ajattelu. [Viitattu 16.9.2019]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>
- Malmberg, K. 2018. Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. Helsingin Sanomat. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>
- Mykkänen, J. 2006. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavissa: <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusongelma.html>
- Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto - oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. [Viitattu 16.9.2019]. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Mohsen, M. 2018. Itsensä johtaminen, itseohjautuvuus – tarvitaanko esimiehiä enää? Evento. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/itsensa-johtaminen-itseohjautuvuus-tarvitaanko-esimiehia-ena/>
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja Johtajuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salin, M. 2015. Coaching avaa mielen muutokselle. Leadership Finland. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/coaching+avaa+mielen+muutokselle/>
- Silvo, M. 2018. Miten toimii työyhteisö ilman esimiehiä? Talouselämä. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/kasvutoimisto-kairos/miten-toimii-tyoyhteiso-ilman-esimiehia/ba384a53-439b-3851-aa9b-097557012af6>
- Sommers, S. 2019. Itseohjautuvuus ei sovi kaikille – lopputuloksena voi olla burnout. Kauppalehti. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-ei-sovi-kaikille-lopputuloksena-voi-olla-burnout/51f0c4d6-006d-46f6-b011-4194a6c21124>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Teal Suomi-yhteisö. 2018. Mitä on Teal?. [Viitattu 24.10.2019]. Saatavissa: <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>

Torkkola, S. 2015. Lean Asiantuntijatyön Johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa Helsinki: WSOYpro Oy.

Vainio, A. 2019. Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”. Duunitori. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>

Vuorinen, M. 2019. Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: ”Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita”. Helsingin Sanomat. [Viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000006178246.html?reload=1571069207052>

## LIITTEET

### Liite 1

#### Haastattelurunko

1. Koetko työskenteleväsi esimieheittäessä organisaatiossa?
  - a. Miksi koet/miksi et koe?
2. Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi?
  - a. Koetko olevasi itseohjautuva?
3. Kuinka paljon tarvitset ohjausta työssäsi ja minkälaisissa asioissa?
4. Jos olet aiemmin työskennellyt perinteisen johtamismallin organisaatiossa, kumman koet paremmaksi ja miksi?
5. Minkälaista yhteistyötä teillä on tiimin kesken ja eri tiimien välillä?
  - a. Entä minkälainen yhteishenki osastolla/tiimissä on?
6. Mitä asioita mielestäsi olisi hyvä parantaa organisaatiossasi?
7. Miten olet ollut mukana kehittämässä organisaatiota?