



TOIMITTANEET

FRANK & **KAROLIINA**
MARTELA **JARENKO**

ITSEOHJAUTUVUUS

***MITEN ORGANISOITUA
TULEVAISUUDESSA?***



Alma Talent | Helsinki 2017





Copyright © 2017 Alma Talent Oy ja kirjoittajat

Kansi: Heikki Rönkkö

Taitto: Taru Tarvainen

ISBN 978-952-14-3039-8

ISBN 978-952-14-3040-4 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3041-1 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2017

Anna palautetta: protoimitus@almamedia.fi





SISÄLLYS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Frank Martela & Karoliina Jarenko: Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? | 9 |
| | Mistä itseohjautuvuudessa on kyse? | 12 |
| | Miksi itseohjautuvuus on lyömässä läpi juuri tänään? | 18 |
| | Miten lähdet rakentamaan itseohjautuvaa organisaatiota? | 25 |
| | Kohti itseohjautuvuuden ymmärtämistä | 32 |
| 2 | Sami Paju: Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista | 33 |
| | Adaptiivinen ja innovatiivinen organisaatio..... | 38 |
| | Organisaatio kompleksisena mukautuvana systeeminä | 40 |
| | Itseorganisoituminen kaaoksen reunalla | 45 |
| | Yhteenveto: itseorganisoituminen strategisena valintana..... | 47 |
| 3 | Perttu Salovaara: Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta | 49 |
| | Johtajuuden romanttinen harha | 51 |
| | Monikollinen(kin) johtajuus on historiallinen fakta | 53 |
| | Esimerkkejä monikollisesta johtajuudesta | 56 |
| | Monikollisen johtajuuden kulttuurilliset taidot | 63 |
| | Itseohjautuvan organisaation piirteitä ja haasteita..... | 70 |
| | Joukko-ohjaistuminen ja monikolliset käytänteet | 72 |
| | Sankareista systeemeihin | 74 |
| | Johtajuusharhoja | 75 |
| | Yhteenveto..... | 76 |





| | | |
|---|--|-----|
| 4 | Tuukka Kostamo: Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia | 79 |
| | Hallinnointi ja itseohjautuvuus – Kontrollonin lyhyt historia..... | 82 |
| | Vastadiskurssi – Kontrollointi vastaan vapaus | 90 |
| | Johtajuus ja itseohjautuvuus – Seuraa johtajaa | 95 |
| | Vastadiskurssi – Johtajuus on liian tärkeää jätettäväksi vain johtajille | 100 |
| | Yhteenvetoa – Onko nyt itseohjautuvuuden aika? | 105 |
| 5 | Esko Kilpi: Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta | 111 |
| | Epävarmuuden maailma..... | 112 |
| | Demokratian mahdollisuus..... | 114 |
| | Johtaminen kompleksisessä ympäristössä | 118 |
| | Johtaminen verkoston suhteiden ominaisuutena | 120 |
| | Vuorovaikutuksen laatu, epävarmuuden sieto ja kyky riskinottoon..... | 121 |
| | Tietoverkko mahdollistaa jatkuvan organisoitumisen ajassa | 122 |
| 6 | Frank Martela: Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa | 123 |
| | Johdanto | 124 |
| | Eliöiden historian suuret harppaukset | 126 |
| | Adaptiivisen, autonomisen ja hajautetun ihmisorganisaation rakentamisen ennakkoehdot | 132 |
| | Vapaamatkustamisen tukahduttaminen | 138 |
| | Erikoistuminen ja työnjako | 140 |
| | Keskinäinen koordinaatio..... | 141 |
| | Mitkä tekijät suosivat itseorganisoituvaa, hajautettua organisoitumisen tapaa? | 144 |
| | Siirtyminen hajautettuun malliin: Yhdysvaltain erikoisjoukot esimerkkinä | 147 |
| | Eliittiä hyödyttävän hierarkkisen organisoitumisen sietämätön pysyvyys..... | 156 |





| | |
|--|-----|
| Valistuneet itsevaltiaat itseorganisoitumisen takuuhenkilöinä | 162 |
| Yhteenveto..... | 166 |
| | |
| 7 Markku Wilenius & Sofi Kurki: Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita | 171 |
| Johdanto: maailma vaatii muutosta..... | 172 |
| Hajautettujen järjestelmien voittokulku | 176 |
| Organisaatioiden historiallinen kehittyminen | 180 |
| Tapaustutkimuksia hajautetun toimintamallin organisaatioista | 182 |
| Miten tutkimamme organisaatiot toimivat? | 186 |
| Organisaatioiden yhteneväisyyksiä ja eroja..... | 193 |
| Johtopäätöksiä ja keskustelua..... | 196 |
| Lopuksi: ihmiskeskeinen, hajautettu työnteon malli ja työn tulevaisuus | 197 |
| | |
| 8 Tuomas Syrjänen & Arttu Tolonen: Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä | 201 |
| Pienen yrityksen anatomia | 204 |
| Eri johtamismallien hyviä ja huonoja puolia | 210 |
| Mitä johtaja tekee?..... | 211 |
| Kansainvälistymisen haasteet itseohjautuvuudelle | 218 |
| Lopuksi | 219 |
| | |
| 9 Kati Järvi, Liisa Välikangas & Frank den Hond: Tilaa innovoinnille! – Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta | 221 |
| Johdanto | 221 |
| Innovaatioista..... | 224 |
| Organisoituminen – suunniteltua vai itseohjautuvaa?..... | 226 |
| Miksi suunnitellun organisoinnin purkutalkoot kohti itseohjautuvuutta käynnistettiin? | 230 |
| Tilaa innovoinnille..... | 233 |
| Lopuksi | 241 |





| | | |
|----|---|-----|
| 10 | Panu Liira, Mikael Kopteff, Mari Elomäki & Jani Hellström: Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessa maailmassa ..243 | |
| | Kokeileminen on oletusten testaamista | 245 |
| | Miten minä voin luoda kokeilukulttuuria?..... | 255 |
| | Hyvin suunniteltu on kokonaan tekemättä | 263 |
| 11 | Leenamajja Ojala & Tiina Mäki: Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla | 265 |
| | Sote-ala muutoksen ytimessä..... | 266 |
| | Case Helsingin sote: kohti itseohjautuvia tiimejä ja valmentavaa johtamista..... | 271 |
| 12 | Mikko Kuitunen & Johanna Pystynen: Johtaminen palveluna | 287 |
| | Mitä tänään saisi olla? | 288 |
| | Aika ennen LaaS-mallia | 291 |
| | Sitä saa mitä tilaa | 293 |
| | Yhden pomon armoilla?..... | 299 |
| | Parempaa johtamista datan avulla?..... | 300 |
| | Itsensä johtaminen keskiössä | 301 |
| | Kokeilemalla kehittäminen..... | 303 |
| | Yksilöllisyys ei tarkoita kustannusten kasvamista..... | 305 |
| | Uskalla luopua kuvitellusta..... | 307 |
| 13 | Frank Martela & Karoliina Jarenko: Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta | 311 |
| | Mikä on johtamisen rooli tulevaisuudessa? | 313 |
| | Johtajan ihmiskuva ja ihmisen synnynnäinen aktiivisuus..... | 316 |
| | Itseohjautuvuuden sietämätön vaativuus..... | 318 |
| | Itseohjautuvuus ja toiminnalliset rakenteet | 320 |
| | "Minä kyllä pärjään ilman tätä itseohjautuvuus-hömppää"..... | 322 |
| | Pohjoismaat itseohjautuvuuden edelläkävijöinä | 325 |
| | Kohti itseohjautuvuutta..... | 326 |
| | Viitteet | 329 |
| | Kirjoittajat | 361 |





Johdanto

1

ITSEOHJAUTUVUUS TULEE, OLETKO VALMIS?

”Kaikista tehottomin aktiviteetti koko organisaatiossasi on johtaminen.”

GARY HAMEL, liikkeenjohdon professori¹

Tuntuisiko houkuttelevalta, jos joku tarjoaisi sinulle mahdollisuutta organisoida työ tavalla, joka johtaisi valtavan motivoituneeseen henkilöstöön, erityisen tyytyväisiin asiakkaisiin ja olisi samalla 20 prosenttia kilpailijoita halvempaa?

Hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg perustettiin nelihenkisen tiimin voimin vuonna 2007. Sen jälkeen se on ollut Hollannin nopeimmin kasvava organisaatio, ja vuonna 2015 se työllisti yli 9500 hoitajaa. 300 miljoonan euron liikevaihdollaan se on vallannut jo 70 prosenttia Hollannin kotihoitomarkkinoista². Samalla sen asiakas-





tyytyväisyys on korkeampi kuin muilla alan firmoilla, ja se on voittanut Hollannin paras työnantaja -kilpailun neljä kertaa 2010-luvulla³.

Kaiken tämän se toteuttaa ilman keskijohtoa: kahdentoista hengen tiimit toimivat itsenäisesti omilla alueillaan, ja niitä tukee 50 hengen tukitiimi. Ehkä juuri säästöt, jotka syntyvät keskijohdon puuttumisesta, tekevät sille mahdolliseksi tarjota kotihoitoa 20 prosenttia kilpailijoitaan pienemmin kustannuksin.⁴

Professori Gary Hamel tutustui vuorostaan *Morning Star* -nimiseen kalifornialaiseen tomaatinjalostusfirmaan, jolla on kolme tehdasta, 400 työntekijää, 700 miljoonan dollarin liikevaihto ja joka tuottaa 40 prosenttia Yhdysvalloissa käytettävästä tomaattipyreestä ja tomaattimurskasta⁵. Silti kenelläkään ei ole esimiestä, kuka tahansa voi tehdä investointipäätöksen, ylennyksiä ei tarjota ja palkat määräytyvät työntekijöiden keskinäisillä päätöksillä. Roolit ovat orgaanisia ja voivat vaihtua sen mukaan, minkälaisessa roolissa ihmiset kokevat olevansa hyödyllisimpiä organisaatiolle. Toiminta rakentuu vahvan yhteisen päämäärän ja työntekijöiden keskinäisen koordinoinnin varaan.

Ja se toimii, *Morning Starin* liikevaihto ja tulos ovat kasvaneet yli kymmenen prosentin vuosivauhtia, kun saman alan keskiarvo on yhden prosentin luokkaa. Gary Hamel – jonka *Wall Street Journal* on valinnut maailman vaikutusvaltaisimmaksi bisnesajattelijaksi⁶ – laskee, että kun operatiivisen toiminnan yläpuolelta poistetaan koko keskijohto, organisaatio säästää palkkakustannuksissa helposti yli 30 prosenttia. Siksi hän uskoo *Morning Starin* kaltaisten vahvan itseohjautuvuuden varaan rakentuvien yritysten viitoittavan tietä kohti tulevaisuuden liike-elämää.

Matalan hierarkian ja vahvan itseorganisaation varaan rakentuvia yhteenliittymiä on toki esiintynyt historian saatossa siellä täällä. 1700-luvulla operoineiden Karibian merirosvojen tapa valita laivojensa kapteenit demokraattisesti on nostettu esiin varhaisena esimerkkinä itseorganisoitumisesta⁷, samoin Etelä-Yorkshiren kaivos-työläiset 1950-luvulla⁸. 1980-luvulla vuorostaan brasilialaisen *Semco*-yhtiön nuori toimitusjohtaja Ricardo Semler antoi työntekijöille radikaalisti enemmän autonomiaa sekä päätäntävaltaa ja yrityksen





huiman kasvun myötä nousi otsikoihin ja bestseller-listoille johtajattoman organisoitumisen mannekiinina⁹. Gore Texiä valmistava W.L. Gore & Associates on myös ollut 1990-luvulta lähtien paljon käytetty esimerkki.

Mutta näiden yksittäisten esimerkkien sijasta viime vuosina itseorganisoitumisen varaan vannovien toimijoiden määrä on kasvanut siinä määrin, että voidaan puhua jo jonkinlaisesta uuden paradigman syntymisestä, jonka näkyvinä edustajina Suomessa ovat toimineet tasaisesti kasvaneet ja Suomen ja Euroopan paras työpaikka -titteleitä voittaneet Reaktor, Futurice ja Vincit. Yhdysvalloissa Zappos, Valve, Menlo sekä Morning Star ja Euroopassa esimerkiksi Buurtzorg ja Spotify ovat usein mainittuja esimerkkejä itseorganisoitumisen läpimurrosta. Myös tutkijoiden ja muiden teoreetikoiden kiinnostus aihetta kohtaan on kasvanut, mikä näkyy aihetta koskevien kirjoitusten määrän huomattavana lisääntymisenä esimerkiksi *Harvard Business Review*'ssä parin viime vuoden aikana.

On kolme keskeistä syytä, miksi itseohjautuvuus on lyömässä läpi juuri nyt. Ensimmäinen liittyy toimintaympäristöön: globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena liiketoimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmäksi ja nopeammin muuttuvaksi. Pärjätäkseen tällaisessa ympäristössä organisaatioiden on oltava yhä muuntautumiskykyisempiä ja ketteriä, jolloin jäykkä perinteinen rakenne on usein esteenä. Toinen syy liittyy työn luonteeseen: rutiinityö on katoava luonnonvara ja yhä useampi työtehtävä vaatii luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa, johon ylhäältä käskyttäminen soveltuu huonosti. Kolmas syy liittyy teknologiaan: moderni informaatioteknologia mahdollistaa sellaisia hajautettuja rakenteita, jotka eivät pysyisi kasassa ilman nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia.

Mutta ennen kuin menemme syvemmin siihen, *miksi* itseohjautuvuus on niin tärkeä kehityskaskel tämän päivän työelämässä, lienee parasta selventää, *mitä* itseohjautuvuus pohjimmiltaan tarkoittaa.





MISTÄ ITSEOHJAUTUVUUDESSA ON KYSE?

Jäsentääksemme ilmiötä on hyvä tehdä jaottelu sen kahden eri tason välillä. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, kun taas itseorganisoiduminen on ryhmän ominaisuus.

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua, on hänen ensinnäkin oltava **itsemotivoitunut**. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Toiseksi hänellä on oltava **päämäärä** eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava **osaaminen** päämääränsä tavoitteluun. Jos taidot puuttuvat, ihminen tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Varsinaisten tiettyyn tehtävään kuuluvien teknisten taitojen ohella tämä tarkoittaa erityisesti *kykyä johtaa itse itseään* eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteinen työntekijä on usein voinut ulkoistaa esimiehelleen.

Itseorganisoiduminen on organisoidumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Ei ole ennalta määrättyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai tiettyä esimestä, jolta pitää pyytää lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijöiden keskinäinen organisoidumisen tapa muotoutuu tarpeen mukaan ja uudelleenmuokkautuu jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. Ihmiset vuorovaikuttavat niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen tuntuu mielekkäältä tehtävässä suoriutumisen kannalta, ja erilaisia tiimejä kasvaa esiin tilanteen sitä vaatiessa. Esimerkiksi tomaatinjalostusfirma Morning Starissa jokainen työntekijä neuvottelee kerran vuodessa *Kollegiaalisen yhteisymmärryksen sopimuksen* niiden kollegoidensa kanssa, joita tarvitsee eniten työssään suoriutumiseen¹⁰. Neljänsadan työntekijän välille rakentuu näin kolmen tuhannen keskinäisen sopimuksen verkosto, jonka pohjalta toiminta organisoiduu.





Itseorganisoitumisen vastakohta on ylhäältä organisoituminen, jossa organisaation johto luo organisaatiolle rakenteen ja selkeän hierarkian. Ihmisillä on merkittävästi vähemmän liikkumavaraa sen suhteen, mitä omaa toimintaa tai organisoitumista koskevia päätöksiä voi tehdä ilman ylemmän johdon hyväksyntää. Tämä jaottelu ei tietenkään ole jyrkkä joko–tai, vaan tosielämässä organisaatiot löytyvät jatkumolta. Sen toisessa ääripäässä on täysin kontrolloitu organisaatio, jossa työntekijät ovat pelkkiä korvattavissa olevia käskyjen toteuttajia, ja toisessa päässä rakenteet antavat työntekijöille paljon valtaa ja liikkumatilaa järjestää toimintansa järkeväksi katsomallaan tavalla.

Keskeltä löytyvät esimerkiksi sellaiset organisaatiot, joissa tiimien sisäinen toiminta on vahvasti itseorganisoitua eli tiimin jäsenet saavat vapaasti päättää, miten keskenään toimintansa järjestävät. Samalla tiimien toiminnalle on asetettu tiukat rajat: niitä ohjataan tarkoilla tulostavoitteilla ja muilla joustamattomilla ylhäältä asetetuilla rakenteilla, joiden muuttamiseen tiimeillä ei ole sananvaltaa¹¹. Eli tässä itseorganisoidut tiimit yhdistyvät laajempiin perinteisen byrokraattisiin rakenteisiin. Organisaatiot voivat vaihdella suuresti sen suhteen, kuinka paljon ne antavat ihmisille vapauksia tehdä työnsä haluamallaan tavalla ja muokata työnsä rakenteita. Nämä vapauden asteet voivat olla hyvin erilaisia yksilö- ja tiimitasolla.

Samalla on tärkeätä huomata, että itseorganisoituminen ei tarkoita totaalista yksilöiden itsevaltiutta ilman mitään rajoja. Pienet muutaman hengen puljut voivat operoida ilman mitään aukikirjoitettuja rakenteita (vaikka niissäkin käytännössä muodostuu vakiintuneita käytäntöjä), mutta yksikään tuntemamme yli kymmenen hengen organisaatio ei ole absoluuttisen itseorganisoitunut siinä mielessä, että ei olisi mitään ennalta sovittuja toimintamalleja tai rakenteita. Vaikka tiimit ovatkin yllättävän itsenäisiä Buurtzorgissa, johto on kuitenkin päättänyt, että juuri kahdentoista hengen tiimit ovat järkevin tapa organisoitua. Johto on myös luonut kommunikaatiokanavat ja käytänteet, joilla tiimit vuorovaikuttavat keskenään.





Samoin Morning Starissa johto on luonut sopimusmallit, joilla työntekijät jäsentävät vuorovaikutuksensa. Eli itseorganisoituminen ei tarkoita anarkistista ”kuka tahansa voi organisoida miten haluaa” -mallia, vaan *se on nimenomaan tietynlainen organisoitumisen tapa*. Itseorganisoituneilla organisaatioilla on edelleen tietyt rakenteet ja tietyt ohjeet, joiden puitteissa toimitaan, vaikka nämä rakenteet ovatkin leimallisen erilaiset perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna. Itseorganisoitumista harjoittavat yritykset etsivät tavallaan minimaalista elinkykyistä rakennetta (*minimal viable structure*) eli rakennetta, joka toisaalta rajoittaa mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta järjestää toiminta järkevaksi katsomallaan tavalla, mutta silti tarjoaa riittävästi selkänöjää, jotta tekeminen ei karkaa suunnattomaksi sekamelskaksi.

| | | | |
|---------------------|------------------|--|--|
| HENKILÖSTÖ | Itseohjautuvia | Osallistava rakenne · Pipelife · Toyota | Yhteisorganisoitu rakenne · Buurtzorg · Morning Star |
| | Ulkoisohjautuvia | Perinteinen hierarkkinen rakenne · General Motors | Tuloskontrolloitu rakenne · Uber |
| | | Keskusjohtoinen | Itseorganisoituva |
| ORGANISAATIO | | | |

Kuva 1.1. Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan.





Itseohjautuvan organisaation johtaminen onkin usein – Tuomas Syrjäsen ja Arttu Tolosen luvun nimen mukaisesti – ”tanssia kaaoksen veitsenterällä”. Sami Paju kertoo vuorostaan omassa luvussaan kompleksisuusteorian kautta, miksi juuri tämä tasapainottelu kaaoksen reunalla on kompleksisille mukautuville systeemeille optimaalinen tila. Tämän kirjan yksi päätarkoituksia onkin pyrkiä esimerkkien kautta hahmottamaan, mitkä voisivat olla ne minimaaliset elinkykyiset rakenteet, joiden varaan itseorganisoituneita yrityksiä ja muita yhteenliittymiä voidaan rakentaa.

Henkilöstön itseohjautuvuuden määrän ja organisaation itseorganisoitumisen määrän yhteyksiä voimme jäsentää kuvan 1.1 nelikentän kautta. Kun organisaatiossa toteutuu sekä itseorganisoituminen että henkilöstön itseohjautuvuus, voidaan puhua litteästä **yhteisorganisoidusta organisaatiosta**. Buurtzorg ja Morning Star edustavat tätä mallia, Suomessa lähimmäksi pääsevät tässäkin kirjassa vahvasti esillä olevat ohjelmistotalot Reaktor, Futurice ja Vincit. Organisaatioita leimaa henkilöstön vahva omaehtoisuus ja esimiesten sekä hierarkioiden lähes täydellinen puuttuminen. Ylimmän johdon tehtävä on määrittää yhdessä henkilöstön kanssa se yhteinen suunta, jota kohti tähdätään. Sen jälkeen johto asettuu palvelemaan rooliin, jossa se pyrkii varmistamaan, että kaikilla on parhaat mahdolliset olosuhteet tavoitella tätä yhteistä suuntaa.

Työtä tehdään tyypillisesti pienissä tiimeissä tai täysin itsenäisesti. Ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja tekemisen tapaan, ja toiminnan kehittäminen on kaikkien yhteisvastuulla. Päätöksiä ja parannuksia tehdään itsenäisesti ilman pitkiä hyväksyntäketjuja. Toki tietyt pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet jäsentävät toimintaa, mutta olemassa olevat rakenteetkin pyritään näkemään ”kokeiluina”, joita voidaan tulevaisuudessa muokata, jos joku keksii järkevämmän tavan toimia.

Reaktorilaisten luvussa 10 avataan tätä kokeilukulttuuria tarkemmin pyrkimyksenä osoittaa, kuinka se organisaation syväasenteena on tapa tarkastella kaikkia organisaation rakenteita ja sääntöjä. Kun koko henkilökunta on valpas ja muokkaa toimintaa omaehtoisesti, organisaatiosta tulee ketterä ja se kykenee tunnistamaan toi-





mintaympäristöstä nousevat haasteet ja vastaamaan niihin, ennen kuin jäykemmän organisaation päättävät henkilöt ovat edes kuulleet koko haasteesta. Tällaisessa yhteisorganisoidussa organisaatiossa jokaisella on vastuu ja vapaus kehittää yhteistä tekemistä eteenpäin.

On kuitenkin myös monia organisaatioita, joissa henkilöstön itseohjautuvuus on vahvaa, vaikka organisoitumisen rakenteet ovatkin perinteisemmät ja ylhäältä annetut. Tällaisessa **osallistavassa organisaatiossa** on onnistuttu luomaan kulttuuri, jossa ihmiset toimivat omaehtoisesti ja kokevat saavansa tilaa toteuttaa työtään haluamallaan tavalla. Ihmisillä on esimiehensä, joille he raportoivat, mutta nämä esimiehet eivät ota perinteisen kontrolloivaa roolia, vaan toimivat enemmän valmentajina, kannustajina ja mahdollistajina.

Suomessa hyvä esimerkki tästä on muoviputkia valmistava Pipe-life, jonka tehtailla on vuoropäälliköt ja tehtaanjohtajat, mutta jossa työntekijät tuottavat noin 1500 työn tekemistä parantavaa oivallusta vuodessa ja joka on jo useana vuonna ollut Great Place to Work-listauksen kärkisijoilla Suomessa. Myös Toyotan kaltaiset organisaatiot, joissa henkilöstön vastuuttaminen jatkuvaan kehittämiseen ja lean-ajattelu on viety pitkälle, ovat esimerkkejä osallistavista organisaatioista.

Perinteinen hierarkkinen organisaatio, jota usein kutsutaan *byrokraattiseksi organisaatioksi*, lienee edelleen selkeästi yleisin organisaatiotyyppi. Siinä ylin johto organisoii työn tekemisen tavan ja koordinoi kokonaisuutta. Käskyt välittyvät alaspäin ja informaatio kulkee pyramidimaista hierarkiaa pitkin, jossa voi olla monta kerrosta suorittavan työn tekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Yksittäiset työntekijät tekevät sen, mitä käsketään, ja annetulta ladulta poikkeaminen voi olla haastavaa tai vaatia ainakin jonkun esimiehen hyväksyntää.

Johdon näkökulmasta toiminta on ennustettavaa ja kontrolloitavissa, mutta työntekijöiden näkökulmasta ahtaassa laatikossa oleminen ei välttämättä tarjoa parhaita mahdollisuuksia kukoistaa tai kehittää toimintaa eteenpäin. Klassisia esimerkkejä tällaisista hierarkkisista organisaatioista ovat Yhdysvaltain autoteollisuuden suuret dinosaurukset kuten General Motors, joiden jäykkä ja siilou-





tunut toiminta tekee ne niin hidasliikkeisiksi, että niillä on ollut vuosikymmeniä vaikeuksia vastata japanilaisten kilpailijoidensa ja nyttemmin Teslan tapaisten toimijoiden asettamaan haasteeseen¹².

Gary Hamelin mukaan hierarkkisen organisaation ainoa ongelma ei ole siinä, että sen palkkalistoilla on iso määrä varsinaista lisäarvoa tuottamattomia esimiehiä, vaan se on ongelmallinen myös kolmella muulla tavalla¹³: **Ensinnäkin**, päätöksenteossa ei hyödynnetä valtaosaa resursseista. Strategiset linjaukset tehdään pienellä porukalla, ja siinä vaiheessa, kun niistä kommunikoidaan henkilöstölle, on keskeiset päätökset jo tehty. Näin kaikki se asiantuntemus, mikä henkilökunnalla on, jää hyödyntämättä. Buurtzorgin toimitusjohtaja Jos de Blok sen sijaan kirjoittaa yrityksen sisäiseen blogiin keskeneräisiä ideoitaan yrityksen kehittämisestä¹⁴. Iltaan mennessä valtaosa yrityksen yhdeksästä tuhannesta hoitajasta on lukenut idean ja parisataa on myös sitä kommentoinut. Näiden kommenttien pohjalta Jos de Blok voi sitten muokata ideaansa siihen suuntaan, joka tuntuu järkevimältä ottaen huomioon kaikki kommentit.

Toiseksi ihmisten kykyä toimia järkevästi ja kokeilla uusia tekemisen tapoja rajoittavat erilaiset hyväksymisketjut. Pienillekin päätöksille on käytävä hakemassa hyväksyntä joltakin ylemmältä taholta, jolloin moni fiksu kokeilu jää tekemättä. **Olellaisin** ongelma byrokraattisessa organisaatiossa on kuitenkin sen hitaus. Toimintaympäristössä tapahtuvaan muutokseen reagointi vaatii, että tietoisuus muutoksesta hiipii operatiivisilta toimijoilta esimiesten kautta korkeimmalle johdolle, joka pohtii ja tekee lopulta päätöksen, joka kommunikoidaan henkilöstölle. Samassa ajassa ketterässä itseorganisoituvassa organisaatiossa muutoksen havainneet eri tiimit ovat jo kokeilleet neljää eri ratkaisua, joista toimivin on levinnyt yleiseen käyttöön.

Nelikentän viimeinen kulma, itseorganisoitumisen ja henkilöstön ulkoisohjautumisen yhdistelmä, on hivenen outo yhdistelmä. Ihmiset saavat organisoitua haluamallaan tavalla ilman hierarkioita tai ennalta asetettuja rooleja, mutta silti porukka ei ole itseohjautuva. Onko tällainen yhdistelmä edes mahdollinen? Kyllä se on. **Tulos-kontrolloitu organisaatio** ei sisällä keskijohtoa tai muuta hierar-





kaa, mutta samalla henkilöstön motivaatio on ulkoista ja toiminta avustettua. Esimerkkinä voisivat olla nykyisen alustatalouden yritykset kuten Uber, jossa työntekijän esimies ja työn kontrolloija on kännykkäsovellus. Se kertoo tarjolla olevan työn ja opastaa kuskin oikeaan paikkaan.

Samanlainen sovellus voi koordinoita useammankin erillisen toimijan yhteistyötä, kun esimerkiksi tietyn ravintolan keittiössä joku tekee tietyn ruoka-annoksen, jonka lähetti sitten sovitulla hetkellä noutaa. Pahimmillaan tilanne on sellainen kuin Amazon-yrityksen varastossa, jossa työntekijän jokaista askelta kontrolloidaan automaattisesti ja sanktiot viuhuvat, jos ei onnistu optimoimaan toimintaansa⁴⁵. Myös jokin tiukkaan tulospalkitsemiseen perustuva konsulttitalo voisi olla esimerkki tuloskontrolloidusta organisaatiosta. Ihmiset saavat organisoitua itse, mutta optimaalisuoritus on niin tiukasti määritelty, että todellista liikkumatilaa tai tekemisen riehua on vaikea löytää.



MIKSI ITSEOHJAUTUVUUS ON LYÖMÄSSÄ LÄPI JUURI TÄNÄÄN?

Vaikka orastavia esimerkkejä itseohjautuvuudesta löytyy läpi historian, uskomme, että on kolme syytä, miksi elämme juuri nyt itseohjautuvuusvallankumouksen kynnyksellä.

Ensinnäkin globaalissa, vahvasti verkottuneessa, nopean tiedonkulun toimintaympäristössä muutosnopeus on aivan eri luokkaa kuin muutaman vuosikymmenen takaisessa talousjärjestelmässä. Muuttumattomassa toimintaympäristössä yritys voi hioa prosessinsa loppuun asti, eikä uusia innovaatioita erityisesti tarvita. Siksi keskusjohtoinen malli tarjoaa vakaan ja ennustettavan tavan järjestää tuotanto. Kaikki langat ovat ylimmän johdon käsissä, se hyväksyy kaikki muutokset. Homma on hanskassa.





Mutta hanskojen maahantuonnin logistiikkaketjun optimoiminen ei yhtäkkiä autakaan, kun pieni kilpailija alkaa 3D-tulostaa hanskoja. Olipa toimiala melkein mikä tahansa, uudet teknologiat tulevat tarjoamaan useita ennakoimattomia uusia mahdollisuuksia ja valittuihin mahdollisuuksiin tarttuminen tulee olemaan hyvinkin ripeätahtista. Siksi nykymaailmassa yhä olennaisempi menestystekijä on yrityksen ketteryys eli sen kyky reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Tämänkaltainen valittujen strategioiden soveltaminen riittävän ripeästi käytäntöön ei ole mahdollista perinteisen ylhäältä ohjatun strategiatyön keinoin. Aika ei kerta kaikkiaan riitä siihen, että ensin suunnitellaan ja sitten jalkautetaan (ja ihmetellään, miksi ihmiset eivät ole sitoutuneita). Ei myöskään ole enää varaa jättää päätöksenteon ulkopuolelle koko sitä osaamista ja tietopääomaa, joka työntekijöillä on. Nämä seikat johtavat siihen, että strategiatyö muuntuu jatkuvaksi ja tiiviiksi dialogiksi työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä. Strategia luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa, ja sitä toimeenpannaan sitä myötä, kun ajatukset syntyvät.

Dramaattisimman esimerkin ketteryyden merkityksestä tarjoaa Yhdysvaltojen erikoisjoukkoja Irakissa vuosina 2004–2010 johtanut kenraali Stanley McChrystal kirjassaan *Team of Teams*¹⁶. Hänellä oli käytössään maailman paras teknologinen osaaminen ja huippukoulutetut sotilaat. Silti Al-Qaida tuntui olevan aina askeleen heitä edellä. Vaikka terroristijärjestön käytössä olevat aseet olivat vanhentuneita ja monet sotilaat hätäisesti koulutettuja, sen amebamainen organisaatorakenne ja häkellyttävän nopea reagointikyky tekivät siitä vaikean vastuksen. Kun kenraali sai erikoisjoukkonsa hyökkäysvalmiuteen, kävi ilmi, että terroristijärjestön edustajat olivat jo hajaantuneet ja tappava autopommi räjähtikin eri kaupungissa, kuin mitä kuviteltiin.

McChrystal ymmärsi pikkuhiljaa, että ongelma oli organisaatorakenteessa. Komentoketjut hidastivat reagointikykyä, kun toimintaympäristön muutokseen ei voitu reagoida heti, vaan lupa suunnitelman muutokseen saatettiin joutua hakemaan Washingtonista asti. Kun lupa saatiin, oli useimmiten jo liian myöhäistä. Informaa-





tio ei myöskään kulkenut yhdestä organisaation osasta toiselle, eikä varsinkaan yhdestä terrorisminvastaista työtä tekevästä instituutiosta toiseen. Kun esimerkiksi toimintajoukot ja tiedustelujoukot eivät kommunikoineet keskenään, jäi moni ratkaiseva palapelin pala yhdistämättä, ennen kuin oli liian myöhäistä.

McChrystal yritti ensin tehostaa ja optimoida olemassa olevaa organisaatorakennetta. Tällä tavalla erikoisjoukkojen kuukausittaisen iskujen määrä saatiin kasvatettua kymmenestä kahdeksaantoi- ta. Tämän jälkeen McChrystal repi rikki siilot, tehosti informaation- kulkua eri ryhmien välillä ja antoi joukoille ennennäkemättömän määrän valtaa tehdä päätöksiä itsenäisesti, lupaa kysymättä. Kuu- kausittaisen iskujen määrä nousi seitsemästätoista kolmeen sataan, vaikka käytössä olevat resurssit eivät erityisesti muuttuneet¹⁷. Eli seitsemäntoistakertaistui! Jäykän byrokraattisista erikoisjoukois- ta oli tullut ketterän itseorganisoituvia, ja tämän ansiosta tuhansia ihmishenkiä pelastui, kun joukot onnistuivat yhä useammin ehkäi- semään ennakolta Al-Qaidan terrori-iskut¹⁸. Tätä esimerkkiä erikois- joukoista Frank Martela avaa lisää omassa luvussaan 6, ja se toimii hyvänä analogiana sille kompleksisuuden ja ketterien pienten toi- mijoiden asettamalle haasteelle, joka pakottaa nyky-yrityksiä alalla kuin alalla löytämään adaptiivisempia toimintamalleja.

Yksi tapa hahmotella tätä kasvavaa uusiutumiskyvyn ja kette- ryyden vaatimusta on tehdä erottelu kahden erityyppisen kehiti- tämistyön välillä – **jalostuksen** ja **seikkailun**. Yhtäältä on tarpeen jatkuvasti jalostaa olemassa olevia toimintoja: tehdä niistä tehok- kaampia, sujuvampia, mielekkäämpiä ja asiakkaalle mukavampia. Puhumme klassisesta jatkuvasta parantamisesta. Samaan aikaan on kyettävä rohkeaan ajatteluun: on etsittävä aktiivisesti uusia mah- dollisuuksia ja tartuttava niihin. Kenties kyseenalaistettava koko- naan oma nykyinen bisnesmalli ja keksittävä uusi kilpaileva malli tilalle.

Tätä paljon tutkittua kahdenluontoisen samanaikaisen kehittämi- sen mallia kutsutaan organisaation kaksikäätisyydeksi (*organizational ambidexterity*)¹⁹, josta Sami Paju puhuu omassa luvussaan 2 lisää. Organisaation on siis samanaikaisesti *jalostettava* olemassa olevaa





toimintaansa että *seikkailtava* uuden luomisen maastoissa. Paju avaa enemmän sitä, kuinka molemmat ovat olennaisia kelpoisuusmaastossa (*fitness landscape*) selviytymiseen. Toinen auttaa kiipeämään optimaalisen toiminnan nykyisille vuorenhuipuille, ja toinen auttaa löytämään uusia, nousevia huippuja.

Vaikka aihetta koskevassa tutkimuksessa on vielä paljon avoimia kysymyksiä, summaavat O'Reilly ja Tushman hyvin yleiset johtopäätökset²⁰: ”Epävarmoissa toimintaympäristöissä organisaation kaksikäisyys näyttää olevan myönteisessä yhteydessä lisääntyneen innovatiivisuuden, paremman taloudellisen tuloksen ja ylipäänsä yrityksen selviytymisen kanssa.”

Jokainen organisaatio toteuttaa kaksikäistä kehittämistyötä omalla tavallaan. Pienemmissä firmoissa usein koko henkilöstö sekä seikkailee että jalostaa ilman selkeää roolijakoa. Joissakin isoissa yrityksissä seikkailevaa ajattelua toteutetaan yksinomaan johtoryhmässä tai tuotekehityskabineteissa, kun taas muun henkilöstön tehtävänä on vain nykytoiminnan jalostaminen. Jotkut toimijat järjestävät sisäisiä innovaatiokilpailuja, joissa henkilöstöltä kerätään ideoita uusista bisnesmalleista ja näin pyritään laajentamaan seikkailuprosessiin osaa ottavien määrää.

Yksi suurten yritysten tapa toteuttaa rohkeaa innovointia on ostaa startupeja. Rohkeat innovaatiot on tehty jossain autotallissa, ja kun ne on saatettu toimivaan muotoon, isompi yritys ostaa ne ja integroi osaksi omaa toimintaansa. Nykyään moni firma myös pyrkii luomaan sisäisiä startupeja tai kehitysohjelmia, joiden antaa seikkailla uusiin suuntiin melko itsenäisinä muusta organisaatiosta. Välikangas ja Järvi analysoivat esimerkiksi omassa luvussaan yhtä tällaista monikansallisen yrityksen perustamaa kehitysohjelmaa, jolla haettiin tilaa seikkailla ja innovoida.

Riippumatta valitusta toimintatavasta on kuitenkin selvää, että nopeammin muuttuvassa maailmassa tähän seikkailupuoleen on panostettava enemmän kuin staattisemmassa maailmassa, kuten Sami Paju omassa luvussaan osoittaa. Yrityksellä, joka haluaa pärjätä muuttuvassa maailmassa, on parasta olla toimivat prosessit, jotka takaavat sen, että seikkaillaan riittävästi vielä tuntemattomia mah-





dollisuuksia kohti ja että seikkailun parhaat hedelmät tulevat ennen pitkää osaksi yrityksen perusliiketoimintaa.

Uusiin suuntiin seikkailemisen ohella yrityksen on myös jalostettava nykytoimintaa. Jalostamista on myös seikkailun puolella kehitettyjen villimpien ideoiden integroiminen osaksi olemassa olevaa toimintaa. Kehitystyöhön on saatava mukaan ne tahot, joilla on kaikkein suurin näkymä konkreettiseen tekemiseen. Johto toki näkee yleiskuvan siitä, miten toimintaa voisi edelleen parantaa, mutta konkreettiset näkemykset toiminnan tuunaamisesta sekä uusien innovaatioiden jalkauttamisesta tulevat niiltä, jotka tuntevat konkreettisen tekemisen.

Siksi kulttuuri, jossa koko henkilökunta on sitoutunut kehittämään toimintaa, tuottaa kertaluokkaa parempia tuloksia. Tätä varten jokaisella tulisi olla kirkas kuva siitä, miten oma toiminta kytkeytyy yrityksen tavoitteisiin, ja jatkuvan kehittämisen tulisi olla luonnollinen osa työn arkea ja jokaisen tehtävänkuvaa. Se vaatii, että tiimeillä on tilaa organisoida toimintaansa nopeasti uudella, paremmaksi katsomallaan tavalla. Yksilöiden ja tiimien laaja autonomia mahdollistaa toiminnan tehokkaan ja jatkuvan kehittämisen organisaation jokaisella tasolla.

Toinen syy itseohjautuvuuden läpilyöntiin liittyy työtehtävissä tapahtuvaan murrokseen. Työelämässä on käynnissä suurin murros sitten teollisen vallankumouksen. Erona on, että tämä vallankumous etenee paljon nopeammin. Teollisessa vallankumouksessa maanviljely- ja käsityöläistyö korvautui tehokkaammalla koneistetuilla ja tehtaissa tapahtuvalla työllä. Työ standardisoitui ja siirtyi kodin lähipiiristä isoihin, erillisiin laitoksiin. Keskeistä vallankumouksessa oli koneiden kyky korvata fyysisistä työtä. Ihmisten ja hevosten lihakset jäivät kakkoseksi, kun höyrykone takoi tulosta. Mutta jotta höyrykoneesta ja muista teknisistä apuvälineistä saatiin kaikki tehot irti, tarvittiin myös **toimintalogiikan vallankumous**. Käsityöläisajattelusta siirryttiin Frederick Winslow Taylorin, Henry Fordin ja muiden pioneerien ansiosta massatuotannon logiikkaan. Tämä nosti tuotannon aivan uudelle tasolle.





Nykyisessä automatisaation vallankumouksessa koneet korvaavat aivotyötä. MIT:n professori Erik Brynjolfssonin mukaan²¹ olemme juuri nyt automatisaation toisen vaiheen kynnyksellä. Ensimmäisessä vaiheessa koneet korvasivat helposti säännöiksi muutettavaa rutiinityötä, mutta nyt koneoppimisen tuoreiden läpimurtojen ansioista hahmontunnistus ja koneiden kyky löytää itsenäisesti ratkaisuja on noussut aivan uudelle tasolle. Tämän seurauksena koneet korvaavat ihmistyötä kaikenlaisilla aloilla auton ajamisesta tautien diagnosointiin. Eri arvioiden mukaan kolmasosa tai jopa puolet nykyisistä työtehtävistä voidaan korvata koneilla lähitulevaisuudessa, ja nämäkin ennusteet tehtiin ennen koneoppimisen tuoreimpien läpimurtojen ilmaantumista. Myös tämä keskeisten tuotantovälineiden murros tarvitsee rinnalleen vastaavan toimintalogiikan vallankumouksen.

Jos haluamme ymmärtää, minkälaista toimintalogiikkaa tulevaisuudessa työelämässä tarvitaan, meidän pitää ymmärtää, minkälaista työtä tulevaisuudessa tehdään. Kaikenlainen rutiinityö – sekä fyysinen että rutiiniajattelutyö – voidaan korvata. Työ, joka vastustaa automatisaatiota kaikista pisimpään, sisältää asiantuntijoiden mukaan ainakin toisen seuraavista kahdesta piirteestä:

1. Luova asiantuntijuus eli kyky nähdä kokonaisuuksia ja yhdistää asioita uudella, yllättävällä tavalla. Koneet pystyvät tulevaisuudessa hakemaan vastaukset melkein mihin tahansa kysymykseen, joten ihmisten työtehtäviksi jää uusien ja olennaisten kysymysten muodostaminen.
2. Inhimillinen vuorovaikutus. Vaikka kone voikin tulevaisuudessa tunnistaa syövän lääkäriä paremmin, haluamme tulevaisuudessakin, että asiasta kertoo meille ihminen, joka pystyy tukemaan ja lohduttamaan. Halauksen aitoa lämpöä ei koneella korvata.

Rutiinityötä voi tehdä huonollakin fiiliksellä kohtuullisen tehokkaasti. Siksi työnantaja voi tällaisessa työssä laiminlyödä henkilöstön hyvinvointia. Luovuus ja ongelmanratkaisu taas ovat asioita, joita ei pysty kepillä johtamaan. Kukaan ei ole kekseliäs, jollei yhtään huvita, mikä selittää, miksi sisäisen motivaation ja myönteisten tun-





teiden on osoitettu olevan yhteydessä luovuuteen²². Aidosti luovien ajatusten tuottaminen ja onnistunut inhimillinen kohtaaminen vaativat molemmat ihmiseltä enemmän: luovuus syntyy innostuksesta, samoin lämmin kohtaamisen hetki. Siksi ihmisen vireystila ja filis työpäivän aikana muodostuu tulevaisuudessa yhä keskeisemmäksi kilpailueduksi.

Jotta saisimme asiantuntijat tai haastavaa asiakastyötä tekevät työntekijät antamaan parhaan panoksensa, ei riitä, että ihmiset ovat tyytyväisiä. Heidät on saatava aidosti innostumaan työstään. Kun algoritmit hoitavat työn koordinaation, työntekijöiden sisäisen motivaation ja tekemisen innon ruokkimisesta tulee yksi yritysjohdon tärkeimmistä tehtävistä. Autonomian eli työn omaehtoisuuden ja päätösvallan kasvattamisen on lukuisissa tutkimuksissa osoitettu lisäävän työn sisäistä motivaatiota eli sitä, että ”huvittaa”²³. Itseorganisoituminen on siis tapa lisätä työn mielekkyyttä ja sitä kautta vastata nykyisen työelämän luonteesta kumpuaviin tarpeisiin tai edellytyksiin.

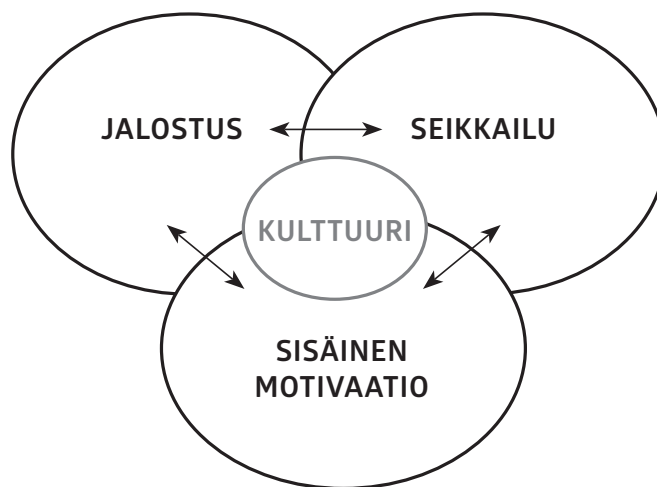
Kolmas syy itseorganisoitumisen läpilyöntiin liittyy teknologiaan: informaatioteknologian läpimurrot viime vuosikymmeninä ovat tehneet mahdolliseksi isojenkin joukkojen keskinäisen koordinaation ilman, että tarvitaan hallinnoivaa esimiestä. Hierarkkisen organisaation yksi keskeinen hyöty on ollut sen tuottama koordinaatio ja sen mahdollistama informaation tehokas kulku. Johtaja kommunikoi näkemyksensä kymmenelle lähimmälle alaiselleen, jotka kommunikoivat sen kymmenelle lähimmälle alaiselleen ja näin parin portaan kautta näkemys saadaan kommunikoitua tuhansillekin työntekijöille. Samalla tavalla erilaiset ongelmat ja uudet näkemykset kulkevat hierarkiassa ylöspäin siten, että keskeisimmät ja haastavimmat kysymykset päätyvät ylimmän johtajan pöydälle.

Internet ja sähköinen kommunikaatio ovat kuitenkin avanneet aivan uudet sfäärit sille, miten järjestää sekä toiminnan koordinaatio että informaation kulku. Ei liene sattumaa, että suomalaiset itseohjautuvuuden pioneerit Reaktor, Futurice ja Vincit toimivat kaikki it-alalla: niillä on ollut muita toimialoja aiemmin näkemys siitä, miten it-järjestelmät voivat korvata erilaisia johtamisen funktioita





koordinaation ja kommunikaation osalta. Kenraali McChrystal toteaa suoraan, että hänen erikoisjoukoissaan luotu organisoitumisen tapa ei olisi ollut mahdollinen kymmenen vuotta aikaisemmin, koska ”käyttämämme informaatioteknologiat olivat täysin keskeisiä uudelle lähestymistavallemme”.²⁴



Kuva 1.2. Kulttuuri on kaiken keskiössä.

MITEN LÄHDET RAKENTAMAAN ITSEOHJAUTUVAA ORGANISAATIOA?

On hyvä ymmärtää, mistä itseohjautuvuudessa on kyse, mutta moni on enemmän kiinnostunut siitä, miten rakentaa itseohjautuva organisaatio. Tähän kysymykseen tämä kirja tarjoaa 12 vastausta. Kirjan lähtölaukauksena toimi oma halumme ymmärtää paremmin, mistä itseohjautuvuudessa on kyse ja miten sitä voisi vahvistaa. Aihe on ollut vahvasti pinnalla niin kansainvälisessä johtajuuskeskustelussa





kuin monen meitä inspiroineen organisaation sisäisissä keskusteluissa. Silti kansainvälisestikin oli vaikeata löytää hyvää yhteenvetoa siitä, mistä tässä kaikessa lopulta on kyse.

Niinpä me kaksi löimme viisaat päämme yhteen ja mietimme, ketkä olisivat Suomen viisaimmat päät itseohjautuvuuden osalta. Eli kenellä olisi kaikista relevanteinta ja syvällisintä ymmärrystä siitä, mitä itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen lopulta tarkoittaa. Halusimme kirjaan sekä asiaa akateemisemmin tutkineita että asiaan omassa johtamis- tai konsulttityössään perehtyneitä. Loimme listan kaikista relevanteimmista henkilöistä ja iloksemme lähes kaikki kysymämme olivat halukkaita osallistumaan tähän kirjaprojektiin. Tuloksena käsissäsi on hyvin monipuolinen katsaus niin itseohjautuvuuden teoriaan kuin sen käytäntöön.

Kirjan alkupään tekstit ovat teoreettisempia ja tarjoavat katsauksen itseohjautuvuutta, itseorganisoitumista, kompleksisuutta ja johtamista koskevaan kirjallisuuteen ja teoriaperinteisiin. Kirjan loppupuolella on suoraviivaisempia case-kuvauksia erilaisista itseohjautuvuutta toteuttavista yrityksistä ja muista organisaatioista. Osa kirjoituksista liikkuu toki luovasti tällä välillä sisältäen sekä teoreettisempaa pohdintaa että käytännöllisemmän tapaustutkimuksen.

Kehotamme sinua valitsemaan lukustrategiasi itseohjautuvasti. Voit joko lukea lukuja järjestyksessä aloittaen teoriasta ja päätyen käytännön esimerkkeihin. Tai halutessasi voit aloittaa sinua kiinnostavista käytännön esimerkeistä ja vasta sen jälkeen siirtyä syventämään ymmärrystäsi teoriasta näiden käytäntöjen takana. Voit käyttää kirjaa monella tavalla riippuen siitä, mitä tarkoitusta varten kirjaa luet. Luvut ovat sinua varten, valinta on sinun.

It-ala on tunnetusti ollut edelläkävijä uudentyypisten organisaatiomallien kokeiluissa. Tämä johtune osittain siitä, että kyseisellä alalla kilpailu parhaista osaajista on erityisen kiivas, kun tuottavuuserot ovat valtavat ja pelkkä palkka ei riitä parhaiden tekijöiden houkuttelemiseen. Samalla eri asiakkaille tehtävää projektityötä on helpompi johtaa hajautetusti kuin esimerkiksi vahvemmin keskinäisriippuvaa tehdastyötä.





Tähän kirjaan saimme luvut kaikilta kolmelta eniten esillä olleelta suomalaiselta edelläkävijäyritykseltä eli Reaktorilta, Futuricelta ja Vincitiltä. Näissä kolmessa tekstissä toimitusjohtajat tai työntekijät itse kertovat, miten itseohjautuvuus heidän organisaatiossaan toteutuu. Kiehtovasti jokainen on halunnut kirjoittaa hyvinkin erilaisista itseohjautuvuuteen kytkeytyvistä teemoista. Valinnat kuvastanevat ainakin jossain määrin näiden kolmen yrityksen eroja.

Luvussa 8 Futuricen toimitusjohtaja Tuomas Syrjänen yhdessä Arttu Tolosen kanssa kertoo, minkälaisen vaiheiden kautta kyseinen yritys päätyi itseohjautuvuutta korostavaan toimintakulttuuriin, ja kuvaa myös ne kolme periaatetta, joiden varaan itseohjautuvuus on Futuricessa rakennettu: *Vahva läpinäkyvyys* tarjoaa kaikille riittävästi informaatiota tehdä fiksua päätöksiä. Samalla tavalla *yhteinen ajattelu* ja sitä tukevat peukalosäännöt luovat puitteet onnistuneille ratkaisuille. Kun nämä ovat kunnossa, *liiketoimintavastuu ja päätäntävalta* voidaan jakaa johtoportaan sijasta koko henkilökunnalle. Lopuksi Tuomas avaa seikkaperäisesti sitä, mitä toimitusjohtaja itse tekee tällaisessa organisaatiossa, jossa monet perinteisesti toimitusjohtajan tontille kuuluvat vastuut on hajautettu ympäri organisaatiota.

Luvussa 10 Reaktorin tekijätiimi keskittyy vuorostaan kuvaamaan yrityksen tekemisen ytimessä olevaa kokeilukulttuuria. Aluksi spontaanit kokeilut ja asioiden jatkuva parantaminen olivat orgaaninen seuraus yrityksen autonomisesta toimintamallista, jossa jokaisella työntekijällä on vahva itsenäinen päätäntävalta siitä, miten tekeminen järjestetään. Pikkuhiljaa siitä on kasvanut osa yrityksen dna:ta, ja erilaisia formalisoituneempia toimintamalleja on kokeillen otettu käyttöön kokeilukulttuuria jäsentämään. Luku tarjoaa sekä tietoa omaksutuista kokeilukulttuuria edistävästä käytännöistä että konkreettisia kertomuksia siitä, minkälaisia kokeiluja on tehty ja minkälaisia tuloksia niistä saatu.

Kiinnostavana kuriositeettina on mainittava, että Reaktorilla myös kirjan tekstin tuotantotapa oli vahvan itseohjautunut. Sana kirjoitusprojektista levisi talon sisällä, ja halukkaita liittyi mukaan eri suuruisilla panoksilla matkan varrella. Google Docs mahdollisti





simultaani- ja paralleelieditoinnin, jossa pari kolme henkeä kirjoitti pienissä rupeamissa tekstiä eteenpäin välillä samaa kohtaa hioen ja välillä erkaantuen tuottamaan omia kappaleitaan. Työtä synkronoitiin myös Slackissa. Panu Liira totesikin sähköpostissaan meille, että prosessissa ”näkyvät siis samat periaatteet ja käytännöt kuin moniammatillisen softakehitystiimin työssä”.

Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen yhdessä henkilöstöjohtaja Johanna Pystysen kanssa päätyi omassa luvussaan 12 kuvaamaan kehittämänsä järjestelmää, jossa johtajan perinteiset roolit tarjotaan työntekijöille vapaaehtoisina palveluina, joista jokainen voi valita tarvitsemansa. Nimeksi tälle palvelulle on otettu LaaS, *leadership as a service*, joka herättää asianmukaisen assosiaation ohjelmistobisneksestä tuttuun Saas (*software as a service*) -malliin.²⁵

Kun siis työntekijä kokee tarvitsevansa vahvistusta hyvinvointiinsa, osaamiseensa, urakehitykseensä tai liiketoimintaymmärryksiensä, hän kirjautuu johtamissovellukseen ja valitsee sieltä tarvitsemansa palvelut. Palveluntarjoajina järjestelmässä on sekä Vincitin omaa henkilökuntaa toimitusjohtajasta vapaaehtoisiin mentoreihin että ulkopuolelta ostettavia palveluita.

Kun johtaminen mielletään tällä tavalla toiminnoiksi tai palveluksi, se mahdollistaa myös näiden toimintojen analyyttisen tarkastelun ja kehittämisen. Kuitunen ja Pystynen kuvaavat järjestelmän toiminnan, selventävät miten se liittyy Vincitin kokonaisfilosofiaan ja mitä etuja se heidän mielestään tarjoaa sekä työntekijöille että koko organisaatiolle.

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole mikään it-alan yksityisöisyys, vaan kiinnostavia kehitysloikka on otettu hyvinkin monenlaisilla aloilla. Markku Wilenius ja Sofi Kurki pureutuvat luvussaan 7 kolmeen organisaatioon. Reaktor on yksi näistä kolmesta, ja kaksi muuta ovat yhdysvaltalainen ulkoilutarvikeyritys Patagonia ja hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg. Näiden toimintaan he tarjoavat pintaa syvemmälle menevän tarkastelun pohjautuen heidän yrityksessä tekemiinsä teemahaastatteluihin: mikä näitä kolmea organisaatiota yhdistää ja mitä ne kertovat tulevaisuuden tavoitusta organisoitua? Käytännön tapaustutkimusten ohella Wilenius ja





Kurki myös syventävät itseohjautuvuuden teoriaa kertomalla, miten hajautettujen järjestelmien käynnissä oleva voittokulku kytkeytyy sosio-ekonomisen kehityksen pitkiin aaltoihin ja toisaalta edustaa ihmiskunnan organisoitumisen tapojen viidettä vaihetta, joka on alkanut kehittyä vasta viime vuosikymmeninä.

Leenamajja Ojala ja Tiina Mäki sukeltavat omassa luvussaan 11 siihen, minkälaisia toimenpiteitä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalveissa on aivan viime aikoina tehty, kun on haluttu vahvistaa ihmisten itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamisotetta. Siinä missä monet kirjassa tarkastellut yritykset ovat rakentuneet itseohjautuvuuden varaan perustamisestaan lähtien, tämä luku tarjoaa kiinnostavan tarkastelun siitä, miten 16 000 ihmistä työllistävä, perinteisesti johdettu organisaatio voi raivata tilaa itseohjautuvuudelle.

Sote-ala on suurten muutosten edessä, kun supistuvilla resursseilla pitäisi palvella asiakasta paremmin ja räätälöidymmin sekä samalla pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta. Helsingin kaupungilla itseohjautuvuus nähdään mahdollisuutena ratkoa tätä haastekenttää ja sitä on lähdetty ennakkoluulottomasti kokeilemaan tietyillä osastoilla. Ojala ja Mäki kuvaavat luvussaan niitä mahdollisuuksia, joita itseohjautuvuus voi alalle tarjota, ja minkälaisen prosessin kautta asiaa pyritään Helsingin kaupungilla edistämään.

Samalla tavalla olemassa olevan organisaation muutosprosessista kohti itseohjautuvuutta kertovat myös Kati Järvi ja Liisa Välikangas luvussaan 9. It- tai hoitoalan sijasta tarkastelun kohteena on monikansallinen, yli kymmenen tuhatta ihmistä työllistävä, paperialalla toimiva teollisuusyritys. Tarkastellussa yrityksessä itseohjautuvuus nähtiin ensisijaisesti keinona vahvistaa yrityksen kykyä innovoida ja luoda radikaalisti uusia liiketoiminta-avauksia, joille on vaikeata luoda tilaa perinteisemmän hierarkkisen organisoitumisen puristuksessa. Kyseinen yritys loi sisäisen kehitysohjelman, jossa poikkifunktionaalisille, poikkihierarkkisille tiimeille annettiin vapaus luoda yrityksen kohtaamiin haasteisiin ja ongelmiin uusia, luovia ratkaisuja. Tekemiensä kattavien haastatteluiden pohjalta sekä olemassa olevasta innovaatiotutkimuksesta ammentaen Järvi ja Välikangas





kuvaavat, kuinka tämä ratkaisu yhdisti luovalla tavalla sekä perinteisen organisoitumisen että itseorganisoitumisen elementtejä.

Näitä käytännön tapaustutkimuksia täydentävät alkupään luvut, jotka tarjoavat vahvaa teoreettista selkärankaa itseohjautuvuuden ymmärtämiseksi. Sami Paju tarjoaa omassa luvussaan 2 jyrkän teoreettisen selityksen sille, miksi itseorganisoituminen on edellytys kompleksisissa toimintaympäristöissä ja nopeasti muuttuvissa kelpoisuusmaastoissa (*fitness landscape*) toimimiselle. Paju liittää kompleksisessa ympäristössä menestymiseen myös kokeilemalla kehittämiseen. Stabiilissa ympäristössä päätöksiä voidaan tehdä toiminnasta kerätyn datan avulla. Kompleksisissa ympäristöissä edetään kokeillen erilaisia toimintatapoja ja valiten parhaalta vaikuttava vaihtoehto – kunnes se kannattaa jälleen asettaa koeteltavaksi ja mahdollisesti korvattavaksi. Näin Paju tulee tuoneeksi Reaktorin kirjoittajien omassa luvussaan esittelemälle kokeilukulttuurille teoreettisen taustakehyksen.

Luvussa 4 Tuukka Kostamo tarjoaa historiallisen katsauksen sekä management- että leadership-puolen johtajuustutkimukseen (jotka Tuukka suomentaa varsin onnistuneesti *hallinnoinniksi* ja *johtajuudeksi*), osoittaen kuinka vahvasti molemmat tutkimushaarat ovat perinteisesti keskittyneet johtajaan yksilönä ja hänen piirteisiinsä ja toimintatapoihinsa. Toisaalta Kostamo tuo esiin, kuinka jonkinlainen työntekijöiden omaehtoisuutta korostava vastadiskurssi on ollut olemassa jo 1900-luvun alusta lähtien, mutta vasta viime aikoina se on alkanut toden teolla vahvistua. Kostamo tarjoaa makupaloja tästä viimeaikaisesta, itseohjautuvuuden ymmärtämisen kannalta hyvinkin relevantista tutkimuksesta. Hän nostaa esiin esimerkiksi ajatuksen johtamisesta joukkona funktioita sen sijaan, että näkisimme sen asemana tai statuksena. Tätä ajatusta esimerkiksi Kuitusen ja Pystysen esittelemä Vincitin johtaminen palveluna -malli käytännön tasolla edustaa.

Monikollisesta johtajuudesta puhuu Perttu Salovaara luvussaan 3. Hän pohjaa kuvaustaan Innotiimi Oy:n toimintaan, jossa jokainen asiantuntija manageroi omaa työtään ja yhteistä managerointia vaativat tehtävät jaetaan. Johtajuus – erityisesti miellettyä suun-





nan hakemiseksi, tavoittelemiseksi ja siitä vastuun kantamiseksi – on jotakin jaettavaa. Salovaara huomauttaa, ettei itseohjautuvuus ole organisaatiolle mitenkään tavoittelemisen arvoista, jos ihmiset itseohjautuvat eri suuntiin. Yhteistoiminta edellyttää ohjautumista samaan suuntaan. Joukko-ohjaistuminen on termi, jonka Salovaara tarjoaa tätä kuvaamaan.

Esko Kilpi kulkee luvussaan 5 osittain samoja latuja Pertun kanssa. Hänen teesinsä mukaan työ on tänä päivänä ensisijaisesti ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ihmiset vuorovaikutuksellaan joko mahdollistavat toisilleen toimintaa tai rajoittavat sitä. Niinpä entistä enemmän tulisi kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja luonteeseen. Johtaminen on toisiin vaikuttamista, jossa mielessä me kaikki johdamme toisiamme. Itseorganisoituvissa organisaatioissa ymmärrys tästä on kaiken perusta. Menestys edellyttää tunneilmastoa, jossa pystyy kestämiään luovuuteen liittyvää epävarmuutta ja joka lisää luottamusta sekä mahdollistaa sitä kautta riskinoton ja perinteistä organisaatiota laajemmän vastuunkannon.

Frank Martela ottaa omassa luvussaan 6 vauhtia evoluutioteoriasta, erityisesti evoluution varrella tapahtuneista suurista harppauksista, joissa pienemmät eliöt ovat liittyneet yhteen superorganismeiksi: erilliset bakteerit soluiksi, yksittäiset solut monisoluisiksi eliöiksi. Frank identifioi neljä välttämätöntä ennakkoehtoa, jotka ovat läsnä kaikissa näissä harppauksissa – jokaisen etu, vapaamatkustamisen tukahduttaminen, erikoistuminen ja keskinäinen koordinaatio – ja katsoo sitten, miten toisaalta perinteinen hierarkkinen organisaatio ja toisaalta itseorganisoituva organisaatio ovat ratkaisseet nämä neljä haastetta. Näin hän luo syvää teoreettista pohjaa ymmärtää itseorganisoitumista ja samalla poimii konkreettisia esimerkkejä eri itseorganisoitumisen edelläkävijöiltä siitä, miten he ovat näitä haasteita käytännön tasolla ratkoneet.



KOHTI ITSEOHJAUTUVUUDEN YMMÄRTÄMISTÄ

Ei ole mitään niin voimakasta kuin idea, jonka aika on tullut²⁶. Me uskomme, että tällä hetkellä itseohjautuvuus on juuri tällainen idea. Erilaiset työn luonteeseen, automatisaatioon, globalisaatioon, kompleksisuuden lisääntymiseen ja toimintaympäristön muutosnopeuteen liittyvät muutosvoimat ovat tuoneet meidät pisteeseen, jossa adaptiivinen, itseorganisoituva toimintamalli on yhä useammalla alalla menestystekijä. Itseorganisoituminen on hyödyllistä sekä innovaatioiden tuottamisen ja toiminnan nopean kehittämisen että parhaiden osaajien rekrytoimisen ja myönteisen työmotivaation kannalta. Erilaiset pioneiriorganisaatiot ovatkin tämän jo havainneet, ja tässä kirjassa pyrimme ymmärtämään, mitä nämä organisaatiot ovat oppineet itseohjautuvuuden johtamisesta. Samalla kirjoittajamme ammentavat laajasti myös eri teoreettisista malleista tuottaakseen syvempää ymmärrystä siitä, miten organisaatiosta voi rakentaa itseorganisoituvan ja ihmisille tarjota tilaa itseohjautua. Toivomme että löydät tästä kirjasta tuoreita ajatuksia, joita voit soveltaa omassa työssäsi ja joiden ansiosta voit omassa organisaatiosasi sytyttää itseohjautuvuuden soihdun.

Antoisien oivallusten lukuhetkiä!

FRANK MARTELA & KAROLIINA JARENKO





KIRJOITTAJAT

LUKUJEN JÄRJESTYKSESSÄ

Frank Martela, FT, on tutkijatohtori Helsingin yliopistossa ja valmentaja Filosofian Akatemia Oy:ssä. Hänen missionaan on luoda oivalluksia, jotka vahvistavat ihmisen kykyä elää hyvä elämä. Frankin poikkitieteelliset tutkimuskohteet keskittyvät sisäisen motivaation, merkityksellisen elämän ja hyvän vuorovaikutuksen teemoihin, joita hän tutkii sekä filosofisesta että sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Tieteellisen tutkimuksen lisäksi Frank on kirjoittanut laajalle yleisölle esimerkiksi kirjat *Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja* (2015) ja *Tahdonvoiman käyttöohje* (2013).

Karoliina Jarenko, VTM, on Filosofian Akatemia Oy:n toimitusjohtaja, johdon konsultti ja yritysvalmentaja. Karoliina tutkii, puhuu ja kirjoittaa tulevaisuuden työelämästä ja auttaa erilaisia organisaatioita luomaan itsestään ketterämmän ja innostavamman version. Hän on aikaisemmin tutkinut itseorganisoitumista yhdyskunta- ja kaupunkisuunnittelun kontekstissa ja lähestyy nyt samaa teemaa työorganisaatioiden viitekehyksessä.

Sami Paju auttaa organisaatioita kehittämään ja kehittymään. Hän on tutkinut Aalto-yliopistolla epävarmuutta innovatiivisissa projekteissa sekä kokeilevaa toimintatapaa organisaatioissa. Sami on yksi *Kehitä kokeillen* -kirjan kirjoittajista. Tätä kirjoittaessa hän toimii Helsingin kaupungin asiakaskokemuksen kehittämisen parissa. Sami on myös osa Filosofian Akatemiaa, jossa hän keskittyy muutosjohtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen. Samin tavoittaa parhaiten osoitteesta www.samipaju.com.





Perttu Salovaara, FT, on organisaatiokonsultti ja johtajuusfilosofi ja toimii dosenttina New York Universityssa. Hän on työskennellyt konsulttina 15 vuoden aikana lähes sadan organisaation muutos- ja kehityshankkeissa ja vetänyt ja suunnitellut johtamis- ja yhteistyövalmennuksia sekä Suomessa että ulkomailla. Perttu on viime aikoina tutkinut jälkisankarillista, monikollista johtajuutta, yhteisöllisiä työtiloja (coworking), tilojen ja paikkojen vaikutusta organisaation toimintaan ja johtajuuteen ja pienpanimoiden vaikutusta paikallisen yhteisöllisyyden syntyyn. Näistä aiheista hän on julkaissut tieteellisiä artikkeleita ja tuottanut kolme dokumenttifilmiä.

Tuukka Kostamo, DI, viimeistelee väitöskirjaansa Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella aiheenaan johtajuus- ja toimijuuspuhe. Tuukka on opettanut johtajuutta yliopistolla vuodesta 2008. Hän toimii myös Filosofian Akatemian valmentajana. Parhaillaan hän tutkii innostuksen johtamista Leading Passion -tutkimusprojektissa. Johtajuuspuheen lisäksi Tuukan tutkimuskohteena ovat johtajuuskäytännöt: miten johtajuutta toteutetaan organisaatioiden arjessa.

Esko Kilpi on Suomen kansainvälisesti tunnetuimpia jälkitekollisen työn asiantuntijoita. Esko toimii tutkijana, kouluttajana ja liikkeenjohdon neuvonantajana luovan työn ja digitaalisten työympäristöjen alueilla. Hänen erityisinä mielenkiinnon kohteinaan ovat viime vuosina olleet tietotyötä tukevat uudet älykkäät teknologiat sekä sosiaaliseen kompleksisuuteen liittyvät kysymykset.

Markku Wilenius on tulevaisuudentutkimuksen professori Turun yliopiston Tulevaisuudentutkimuksen keskuksessa sekä Unescon nimittämä oppimisen tulevaisuuden professori. Hän on viime vuodet tutkinut mm. talouden ja yhteiskunnan pitkiä aaltoja, metsäteollisuuden ja finanssitalouden tulevaisuutta, kaupunkien tulevaisuutta, energia-alan haasteita, biotalouden pitkän aikavälin seurauksia sekä luottamuskeskeisiä uusia organisaatioita ympäri maailmaa. Hän on julkaissut mm. *Tulevaisuuskirjan* (2015) sekä *Patterns of the Future* -kirjan (2017). Hän on myös suosittu puhuja ja sparraaja.





Sofi Kurki on projektipäällikkö, tutkija ja opettaja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa Turun yliopistossa. Hän on työskennellyt pitkään tulevaisuuden tutkimuksen teemojen parissa, tutkimuskohteinaan muun muassa talouden pitkien aaltojen dynamiikka, systeemien uudistumiskyky ja pitkän aikavälin tulevaisuudet. Kurki viimeistelee parhaillaan väitöskirjatyötään, joka käsittelee ennakkoinnin tulevaisuutta ja itseohjautuvien organisaatioiden harjoittamaa ennakointia.

Tuomas Syrjänen on yksi Futuricen perustajista ja toimitusjohtaja vuodesta 2008 lähtien. Syrjäsen johdolla Futurice on kasvanut voimakkaasti sekä koolla että kansainvälisyydellä mitattuna. Syrjänen kuuluu suomalaisen lean-johtamisen edelläkävijöihin, ja hän on erityisen kiinnostunut digitalisaatioon ja organisaation rakentamiseen liittyvistä teemoista. Fakta-lehti on valinnut Syrjäsen vuoden johtajaksi vuonna 2013.

Arttu Tolonen on vuodesta 1998 it-alalla ja välillä sen liepeillä toiminut kirjoittaja ja toimittaja. Siviilissä hän on muusikko. Bändissä soittaminen on pohjimmiltaan erittäin lean-henkistä toimintaa.

Kati Järvi, TkT, työskentelee Talent Vectia Oy:ssä konsulttina sparaten asiakkaitaan erityisesti uudistavan ja uuden kasvun luomisessa ja kasvun johtamisessa ja organisoitumisessa. Ennen uraansa konsulttina Kati työskenteli organisaatiotutkimuksen parissa Hanken School of Economicsilla ja Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tutkien mm. innovaatiotoiminnan ketterää organisoitumista sekä yritysten sisällä että laajemmissa verkostoissa ja ekosysteemeissä.

Professori **Liisa Välikangas** opettaa innovaatiojohtamista Aaltoyliopistossa ja Hankenilla. Hän on kansainvälisesti tunnettu mm. kirjoistaan *The Resilient Organization* (2010) ja *Strategic Innovation* (2015). Välikangas on työskennellyt aikaisemmin mm. Stanfordin yliopistossa, London Business Schoolissa, Keion yliopistossa Japa-





nissa sekä IMD:ssä Sveitsissä sekä tehnyt paljon yhteistyötä maailman johtavien yritysten kanssa. Hänen tutkimuskohteitaan tällä hetkellä ovat lohkoketju, strateginen resilienssi sekä johtamisen innovointi.

Frank den Hond on Hanken School of Economicsin ja VU University Amsterdamin johtamisen ja organisaatioiden professori. Frank on myös Organization Studies -lehden päätoimittaja.

Panu Liira, Director, Digital Transformations, on ollut mukana kehittämässä Reaktorin toimintatapoja ja kulttuuria vuodesta 2004. Hän osallistuu uusien reaktorilaisten perehdyttämiseen ja pyrkii haastamaan kokeneita asiantuntijoita viemään Reaktorin osaamista pidemmälle. Reaktorin ulkopuolella Panu auttaa yrityksiä hyödyntämään teknologiakehityksen tuomia mahdollisuuksia. Hän toimii johdon konsulttina ja auttaa yritysjohtoa löytämään tapoja organisoitua ja johtaa yrityksiä kompleksisoituvissa toimintaympäristöissä menestyksekkäästi.

Mikael Kopteff, Director, Technology & Growth, on osallistunut monien Reaktorin kasvua mahdollistavien toimintojen kehitykseen. Hän on ollut mukana kehittämässä mm. kasvuyritykselle elintärkeää rekrytointia ja käynnistämässä Reaktorin kansainvälistä toimintaa viemällä Reaktorin kulttuuria uusille alueille. Mikael on ollut mukana kehittämässä Reaktorille ominaista kokeilutoimintaa ja erityisesti kirjassa esiteltyä tapaa jakaa kokeiluita eli kokeiluradiaattoria.

Mari Elomäki, Content Specialist, on sisällön ja tekstin moniotte-
lija, joka toimii Reaktorilla konsulttina. Hän suunnittelee sisältöjä tulevaisuuden digitaalisiin palveluihin ja on vakuuttunut siitä, että paras tapa kommunikoida löytyy kokeilemalla. Mari auttaa Reaktorin asiakkaita ja talon omia asiantuntijoita saamaan viestinsä läpi. Vuodet kustannustoimittajana ovat jättäneet häneen sammumattoman rakkauden painettuun sanaan.





Jani Hellström, Communications Specialist, on viestinnän uudistaja, jonka intohimona on kehittää Reaktorin ja sen asiakkaiden viestinnän toimintamalleja. Parhailaan Jani on mukana viemässä Reaktoria avaruuteen ja tekemässä tekoälyä tunnetuksi. Avoimuus ja yhteiskunnallinen impakti ovat Janin johtotähtiä viestintätyössä. Hänen mielestään ketteryys on tulevaisuuden menestystekijä sekä yritysten sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä.

Leenamajja Ojala, TkT, dosentti, yliopettaja, konsultti ja yliopiston kunniatohtori (UK) on vaikuttanut pitkään työelämän ja akateemisen maailman risteyksessä. Hänellä on kokemusta niin yliopistojen tutkimuksesta ja opetuksesta mm. Aalto-yliopistossa (Teknillinen korkeakoulu) ja Metropoliasissa kuin käytännön työelämän johtamisesta ja kehittämisestä sekä hallitustyöstä. Ojala on toiminut mm. Helsingin yliopiston koordinoiman Oppimisen tutkimusverkoston CICERO Learning networking johtoryhmän jäsenenä ja varajohtajana sekä Euroopan Elinikäisen oppimisen instituutin tutkimusjohtajana. Ojalan erityisalaa ovat johtaminen, oppiminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi erityisesti tietotyössä. Hän on saanut useita huomionsoitoksia, mm. Vuoden 2015 Tietokirjailijapalkinnon.

Tiina Mäki, FT, TtL, EMBA työskentelee tällä hetkellä hallinto- ja tukipalvelujen johtajana Helsingin kaupungin sotessa. Hänellä on monipuolinen kokemus sosiaali- ja terveystieteiden johtamistehtävistä erilaisista organisaatioista.

Mikko Kuitunen, Vincitin perustaja ja maskotti, on tulevaisuuden johtamisen suunnannäyttävä ja rohkea rajojen rikkoja. Hän on Euroopan parhaana työpaikkana palkitun Vincitin perustaja ja ohjelmistoliiketoiminnan johtaja. Vincitin lisäksi Mikko on mukana tusinassa muita kasvutarinoita, kuten Framery, Yepzon, mukavaIT ja Greener Grass sekä istuu mm. Affecton ja Helkaman hallituksissa. Hänet on palkittu mm. markkinointihenkisimpänä insinöörinä, vuoden nuorena johtajana sekä vuoden nuorena yrittäjänä.





Johanna Pystynen, henkilöjohtaja, hyppäsi Vincitille mukaan vuonna 2012, kun ohjelmistotalossa oli 50 henkeä. Tähän päivään mennessä yritys on kasvanut 350 hengen ohjelmistotaloksi, jonka meriittilistää komistavat niin Great Place to Work -kilpailun Suomen parhaan työpaikan tittelit vuosilta 2014–2016 kuin kärkisija Euroopan parhaana työpaikkana 2016. Johanna on palkittu kehitystyöstään mm. kansainvälisellä työelämän uudistajien Game Changers 2015 -palkinnolla.

