

TOIMITTANEET

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

# ***ITSEOHJAUTUVUUS***

***MITEN ORGANISOITUA  
TULEVAISUUDESSA?***

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](mailto:protoimitus@almamedia.fi)*

Johdanto



# 1

## ITSEOHJAUTUVUUS TULEE, OLETKO VALMIS?

*”Kaikista tehottomin aktiviteetti koko organisaatiossasi on johtaminen.”*

**GARY HAMEL**, liikkeenjohdon professori<sup>1</sup>

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 nelihenki-  
sen 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 kotihoitomarkkinoista<sup>2</sup>. Samalla sen asiakas-



tyytyväisyys on korkeampi kuin muilla alan firmoilla, ja se on voittanut Hollannin paras työnantaja -kilpailun neljä kertaa 2010-luvulla<sup>3</sup>.

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.<sup>4</sup>

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 tomaattimurskasta<sup>5</sup>. 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 bisnesajattelijaksi<sup>6</sup> – 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 itseorganisoitumisesta<sup>7</sup>, samoin Etelä-Yorkshiren kaivos-työläiset 1950-luvulla<sup>8</sup>. 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 mannekiinina<sup>9</sup>. 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 aiheesta kohtaan on kasvanut, mikä näkyy aiheesta 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 kompleksisemmaksi 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 kehitysaskel 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 itseorganisoituminen 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.

Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Ei ole ennalta määrättyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai tiettyä esimiestä, jolta pitää pyytää lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen 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 suoriutumiseen<sup>10</sup>. Neljänsadan työntekijän välille rakentuu näin kolmen tuhannen keskinäisen sopimuksen verkosto, jonka pohjalta toiminta organisoituu.



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 sananvaltaa<sup>11</sup>. Eli tässä itseorganisoituneet 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 organisoiua 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 selkänöjaa, 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
<b>ORGANISAATIO</b>			

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 **yhteisorganisoitumista 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 olemisen 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 haasteeseen<sup>12</sup>.

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 tavalla<sup>13</sup>: **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 kehittämisestä<sup>14</sup>. 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. **Olellaisiin** 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-



kiaa, 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 koordinoida 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 toimintaansa<sup>15</sup>. Myös jokin tiukkaan tulospalkitsemiseen perustuva konsulttitalo voisi olla esimerkki tulospalkitsemisesta organisaatiosta. Ihmiset saavat organisoitua itse, mutta optimaalisuoritus on niin tiukasti määritelty, että todellista liikkumatilaa tai tekemisen riemua 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.