

MIIA SAVASPURO

ITSE- OHJAUTUVUUS TULI TYÖPAIKOILLE

MUTTA KUKAAN EI KERTONUT,
MITEN SELLAISEN OLLAAN

Alma Talent • 2019 Helsinki



Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja Miia Savaspuro

ISBN: 978-952-14-3613-0

ISBN: 978-952-14-3614-7 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3615-4 (verkkokirja)

Kansi: Sanna-Reeta Meilahti

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2019 Liettua

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

Tilaa Itseohjautuvuus tuli työpaikoille -kirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

SISÄLLYS

ESIPUHE	9
ALUKSI	17
LUKU 1 MIKÄ IHMEEN ITSEOHJAUTUVUUS?	23
Mitä itseohjautuvuus on?	25
Johtajuuden kriisi?	31
On johtajia, ja on palvelevia johtajia	36
Siitä puhe, mistä puute.....	38
Vapaus vai vankila – itseohjautuvuuden ongelmia	41
Vastuun ja vapauden vaikea suhde.....	45
4 keinoa välttää kaaos.....	48
Työkälupakin 3 + 3 tärkeintä vempainta	50
Hauskuusharha.....	53
Älä tuo työpaikalle kaikkea itsestäsi	55
LUKU 2 3 + 3 HENKILÖKOHTAISTA NÄKÖKULMAA	59
3 tarinaa johtajuudesta	63
Tavoite: Ei koskaan kahdeksasta viiteen -töitä Sanna Suvanto-Harsaae	63
”Väitteet johtajuuden kriisistä ovat paskapuhetta” Taru Tujunen	65

Sosiokratia – hippileiri vai tehokas tapa organisoitua? Petri Aukia	71
3 tarinaa lattiatasolta.....	78
Vapaus ei saa tarkoittaa alempaa palkkaa Laura Sivula	79
Millenniaalien perfektionistitaakka Johanna Varje	84
Ymmärrä, mitä sinulta odotetaan Veera Iliev	88

LUKU 3 TEMPPU JA MITEN SE TEHDÄÄN – KOLMEN YRITYKSEN MATKA ITSE- OHJAUTUVAKSI ORGANISAATIOKSI	93
”Jonkin on nyt kerta kaikkiaan muututtava” Tele- operaattori DNA:n matka työhyvinvoinnin edelläkävijäksi	98
Neljä askelta luottamukseen.....	99
Harmaa laatikko Motonetin takana.....	101
Tulokset ratkaisevat, eivät tunnit	102
Hyvä ruokkii hyvää	103
Itseohjautuvuutta jo kauan ennen kuin kukaan puhui siitä – ja mitä sitten tapahtui It-konsulttiyhtiö Bilotin kasvukivut ja oppirahat	106
Talent war ja sen periaatteet	107
Ei koskaan yt:itä.....	108
Urheilujoukkueen organisoitumismalli	109
Enemmän johtamista ja vuorovaikutusta	110
Mitä tapahtuu, kun 185-vuotias yritys löytää uuden olemassaolon tarkoituksen? Siiloista kuoriutui One Wärtsilä, joka muutti ajattelutapansa.....	111

Historiankirjan uusi sivu ja purpose	112
Siiloista One Wärtsiläksi.....	114
Ilmastonmuutos on aikamme pahin disruptio.....	115
Asiakas nousee keskiöön ja kriisistä selvitään avoimuudella	117
Ostetaan kuuraketti	119

LUKU 4 MITEN NYKYPÄIVÄN LAPSISTA KASVATETAAN TULEVAISUUDEN (ITSENSÄ)

JOHTAJIA?	121
Miksi opetussuunnitelmasta tuli koko kansan ongelma?.....	126
Opeta oppilas asettamaan tavoite	131
Onko ops vanha jo syntyessään?	133
Ravistelijä saa vihat päällensä.....	134
Fixed mindset vs. growth mindset.....	142
Piti lentää Seattleen, laskeuduttiinkin Lontooseen	145
5 myyttiä ja miten ne puretaan	150

LUKU 5 MITEN ITSEOHJAUTUVUUTTA

VOIDAAN TUKEA?	155
10 peukalosääntöä.....	161
Muista edes nämä – 5 pointtia niille, joille 10 on liikaa.....	168

LOPPUSANAT JA NÖYRÄT KIITOKSET

KIRJALLISUUTTA

ESIPUHE

Kilimanjarolla oli aamukuudelta viisi pakkasastetta ja inhottava tuuli. Se ujelsi korvissa häiritsevästi, kuin haluten muistuttaa, ettei Afrikan katto ollut keskuslämmitetyssä toimistossa siistiä sisätyötä tekevän suomalaisen paikka. Täällä oltiin korkeampien voimien armoilla, eikä niihin voimiin ollut elintasoläskillä ja mukavuudenhalulla varustetun toimistohiiren mitään mahdollisuuksia vastata.

Alkamassa oli neljäs vaelluspäivä. 5 895 metrin korkeuteen oli vielä lähes kaksi kilometriä. Kaikilla retkikunnan turistijäsenillä oli vuoristotaudin oireita. Kahdestatoista jäsenestä yksi oli joutunut jättämään leikin kesken. Kaverini Saara oli päättänyt, että hän ei olisi seuraava. Hän menisi huipulle asti.

Kilimanjaron huiputus oli yksi Saaran monista, vielä toteutumattomista unelmista. Hän oli harjoitellut sitä varten monta viikonloppua kävelemällä Malminkartanon jätemäkeä ylös ja alas. Hän ajatteli, että lihasten täytyy tottua ylös menemiseen ja alas tulemiseen. Hän ajoi sisään kengät ja hankki erilaisia varusteita useilla sadoilla euroilla. Hän harjoitteli jopa veden juomista.

”Tässä näet suorittajan”, Saara sanoi ja näytti kuvaa itsestään. Kuva oli otettu Kilimanjaron juurella ennen matkan alkua. Saaralla oli yllään pätevännäköiset vaellusvarusteet ja kasvoilla leveä hymy.

”Suorittaja luuli, että huiputus onnistuu nousemalla lähtöpisteestä päätepisteeseen ja tulemalla alas. Että se on fyysinen suoritus. Olin etukäteen päättänyt, että happisaturaatiosta homma ei ainakaan jää kiinni.”

Pian Saara joutui kuitenkin huomaamaan, että kiipeämistä ei voinut suorittaa. Se ei ollut asia, jonka pystyi saattamaan loppuun tekemällä kaiken niin kuin oppaissa neuvottiin. Se oli matka mielen sopukoihin, jossa oli hylättävä kaikki kontrolli ja hyväksyttävä, että oli asioita, joihin ei voinut vaikuttaa. Oli vain sopeuduttava olosuhteisiin. Yksi sellainen oli nousuvauhti. Oli edettävä niin, ettei vuoristotautia tulisi. Ja se vauhti oli todella hidas. Yksi kilometri tunnissa. Askel, hengitys, vesi. Askel, hengitys, vesi. Askel, hengitys, vesi. Kolme asiaa, ei mitään muuta.

Sellaista hitautta ja yksinkertaisuutta on suorittajan vaikea hyväksyä.

Tämä kirja ei kerro vuorikiipeilystä, vaan itseohjautuvuudesta, tuosta työelämän puhutuimmasta ilmiöstä. Itseohjautuvuus on kuin kiipeämistä Kilimanjarolle tasamaalla. Se on vaativa laji, jossa vain harvat ovat luontaisesti hyviä, mutta jota muuttuvassa ja pirstaleisessa maailmassa tarvitaan koko

ajan enemmän. Se on jatkuvaa priorisointia, itsereflektointia, omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellistä arviointia, aikataulutusta, itsekuria, toisten huomioimista, tiimityötä, epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella olemista. Se on oppimista pois suorittamisesta ja haitallisesta kiltteydestä. Ymmärrystä siitä, että tunnollinen suorittaminen ja ulkoohjattujen sääntöjen tai ohjeiden pilkuntarkka noudattaminen ei kannata, sillä perfektionisti putoaa jyrkänteen reunalta.

Itseohjautuvuus on myös vapautta, autonomiaa, irtautumista huonon hierarkian kahleista, suuria onnistumisen kokemuksia ja voimaantumista. Se on itsensä ylittämistä. Parhaimmillaan se luo ihmiselle sellaisia pystyvyyden ja omaehtoisuuden kokemuksia, jotka läikehtivät positiivisesti muille elämän osa-alueille ja kantavat vaikeiden vaiheiden yli.

Yhteiskunnallisessa keskustelussa itseohjautuviin organisaatioihin liittyy vahvasti onnellisuuden, innostuksen ja draivin narratiivi. Muut sävyt ja värit puuttuvat. Ihannoimme itseohjautuvuutta, koska liitämme siihen yltyöpositiivisia mielikuvia. Olemme lukeneet mediasta lukuisia tarinoita startupeista, joissa ei ole pomoja eikä titteleitä. Kuvittelemme, että itseohjautuva organisaatio on kuin onnellinen kaveriporukka ikuisen auringonpaisteen Piilaaksossa: innostunut, kekseliäs, luova, sopivasti kreisi mutta häikäisevän aikaansaava. Sellainen, joka juhlii onnistumisia oluella ja epäonnistumisia samppanjalla.

Totuus on tietenkin karumpi. Meillä on paljon ihmisiä, jotka sairastuvat itseohjautuvuuden vaateen takia työuupumukseen. Hierarkkisiin rakenteisiin, selkeisiin työtehtäviin

ja pomon sanaan tottunut sukupolvi on murroksessa ymmällään.

Alkakaa johtaa itse itseänne, meille sanottiin, mutta kukaan ei kertonut, miten se tehdään.

Tässä kirjassa pyrin vastaamaan tähän. Uskon, että parempi itsensä johtaminen on valtava voimavara. Se hyödyttää sekä yksilöitä itseään että organisaatioita ja sitä kautta koko yhteiskuntaa. Meidän täytyy vain oppia ymmärtämään, mitä itsensä johtaminen on. Mitä se tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita. Millaisia ominaisuuksia, kyvykkyyskärsiä ja resursseja se vaatii. Miten itseä oikein johdetaan.



**ALKAKAA
JOHTAA ITSE
ITSEÄNNE,
MEILLE
SANOTTIIN,
MUTTA
KUKAAN EI
KERTONUT,
MITEN SE
TEHDÄÄN.**

On aika irrottautua ismistä ja lopettaa trendisanan hokeminen vain siksi, että se on muodikasta. On muistettava, että julkisuudessa usein käytetyt itseohjautuvuuden malliesimerkit, kuten Vincer, Reaktor, Futurice ja Zappos eivät ole koko totuus. Ne ovat vain esimerkkejä erilaisista tavoista organisoitua. Niissäkin on ongelmansa, eikä yksi malli sovi kaikille.

Tämä kirja on tarkoitettu tavallisille työntekijöille, esimiehille, johtajille, opiskelijoille ja opettajille – kaikille, joita työelämän muutos koskettaa tavalla tai toisella. Tämä kirja ei ole akateeminen tutkimus itseohjautuvuudesta, eikä se pyri tyhjentävästi esittelemään aiheen ympäriltä tehtyä tieteellistä tutkimusta. En liioin

usko, että erilaisten eksistentialisten organisoitumistapojen, kuten holokratian tai tealiitymisen fanittajat ja uskonsoturit, saavat kirjastani mitään irti. Lähestymistapani on enemmänkin journalistinen: olen tarkkailija, joka koettaa raportoida näkemästään, kuulemastaan ja lukemastaan mahdollisimman monipuolisesti sekä suodattaa keräämästään tiedosta näkemyksen, joka toisi lisää sävyjä yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tulokulma on väkisinikin rajattu, mikä tarkoittaa, että monta muuta näkökulmaa jää tämän tarkastelun ulkopuolelle.

Itseohjautuvuuskeskusteluun vihkiytyneet kinastelevat usein siitä, ovatko itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen sama vai eri asia. Tässä kirjassa käytän näitä kahta termiä rinnakkain. En ole toistaiseksi onnistunut löytämään yhtään hyvää perustelua sille, miksi ne eivät voisi tarkoittaa samaa. Olen ylipäätään sitä mieltä, että semanttinen kikkailu ei vie asiaa eteenpäin. Päinvastoin se hämärtää ymmärrystä siitä, mistä oikeastaan puhumme, kun puhumme itseohjautuvuudesta. Sanat ovat tärkeitä, koska ne muokkaavat maailmankuvaamme, mutta juuttuminen termiväntäämiseen kertoo asiantuntemuksen ja ymmärryksen lisäämisen halun sijaan siitä, että keskustelijat eivät itsekään tiedä, mistä puhuvat.

Yhteiskuntatieteilijät ovat määritelleet, että elämme neljännen teollisen vallankumouksen aikaa. (Termin isä on ilmeisesti Maailman talousfoorumin keulahahmo Klaus Schwab, joka on kirjoittanut teoksen *The Fourth Industrial Revolution*.) Työn näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työn ja ajan, työn ja paikan sekä työn ja työsuhteen väliset riippuvuussuhteet löystyvät. Muutos vaati ihan uudenlaista joh-

tamista, eikä sitä tehdä kulmahuoneesta käsin. Mutta koska olemme vuosisatoja tottuneet toimimaan hyvin hierarkkisis- sa järjestelmissä, joissa vastuun on saanut ulkoistaa ja joissa se on pitänyt ulkoistaa, olemme vasta opettelemassa uuden maailmanjärjestyksen toimintalogiikkaa. Ei siis ole ihme, että kestää hetken, ennen kuin opimme toimimaan opettaji- na ja oppilaina, esimiehinä ja alaisina itseohjautuvissa järjes- telmissä. Vielä emme tiedä, millaiset työkalut ja järjestelmät toimisivat parhaiten tai miten meidän tulisi tulevaisuudessa organisoitua. Emme osaa olla itseohjautuvia parhaalla mah- dollisella tavalla, koska emme tiedä, miten sellainen ollaan suhteessa jatkuvaan, yhä nopeutuvaan muutokseen.

Se ei silti tarkoita, ettei yksilön autonomian kasvatta- miseen kannattaisi panostaa. Sen sijaan se tarkoittaa, että meidän pitää opetella tunnistamaan, missä kohdin vaadi- taan tukea ja ohjausta, miten niitä pitää antaa ja missä nii- tä on suorastaan vaadittava. Varmaa on, että niin johtajilta kuin johdettaviltakin vaaditaan jo nyt parempaa itsetun- temusta, sosiaalisia taitoja, psykologista pelisilmää, oman ajan hallintaa ja kykyä priorisoida. Tulevaisuudessa näitä taitoja tarvitaan vielä paljon enemmän.

Digitalisaatio, tekoäly ja robotit muuttavat työelämää kiihtyvällä vauhdilla, eikä muutoksen laajuutta ole helppoa hahmottaa. Varmaa lienee vain se, että perinteistä polkua koulun penkiltä yhteen ammattiin ja sieltä eläkkeelle ei enää ole. Yhä useamman työvuosiin mahtuu monta uraa, ja omaa osaamista pitäisi pystyä päivittämään vähintään kymmenen vuoden välein. Joidenkin arvioiden mukaan jopa miljoona suomalaista pitäisi kouluttaa uudelleen, mut- ta kukaan ei tiedä, miten.

Muutos voi joskus tuntua ahdistavalta, mutta muuttumattakaan ei oikein voi olla. Lohtua voi hakea vaikkapa edesmenneen terveydenhuollon professorin Hans Roslingin sanoista: ”Muutos on usein hitaampi kuin luulemme, ja se johtaa parempaan lopputulokseen kuin pystymme kuvittelemaan.”

Toivon, että tämä kirja auttaa meitä rakentamaan parempaa (työ)elämää. Lupaun, että se ei tule olemaan helppoa, sillä ihmisten maailmassa asiat ovat aina monimutkaisia. Autetaan silti toinen toisemme vuoren huipulle – ja muistetaan pysähtyä sen laelle ihailemaan maisemia, jotka kauneimmillaan salpaavat hengen.

Töölössä, vappuaattona, suomalaisen työn päivänä 2019,
MIIA SAVASPURO



ALUKSI

Tämä kirja sai alkunsa pimeänä joulukuun lopun iltana 2017. Olin ollut toista viikkoa lomalla intensiivisen työputken jälkeen. Joululahjat oli jaettu, rosollit syöty, sukulaiset kierretty. Lapset rakensivat keskittyneesti lahjaksi saatua Legotaloa, mutta minun mieleni oli rauhaton. Yritin uppoutua uuteen romaaniin, mutta keskittymiskykyni oli kadonnut. Kaikessa oli levoton pakkosuorittamisen tuntu. Makasin sängyssä ja mietin, miksi olo tuntui niin tahmealta. Ja mihin humahti taas yksi vuosi.

Työrintamalla vuosi oli ollut poikkeuksellisen kiireinen: kiivasta uuden rakentamisen, uudelleenorganisoitumisen ja uusien työtehtävien opetteluun aikaa. Olin muutoksesta valtavasti innostunut ja halusin olla sen vastuun ja luottamuksen arvoinen, jota minulle oli annettu. Uuden opetteluun ja innostavan työn imussa kävi monesti niin kuin mielenkiintoisten asioiden äärellä usein käy: ajantaju katoaa ja työ vie mennessään.

Samalla uuden rakentaminen on raskasta, koska onnistumisen kokemukset ovat harvassa. Monia asioita tekee silloin ensimmäistä kertaa elämässään. Eteen tulee tilan-

teita, joiden oikeasta ratkaisusta ei ole hajuakaan. Voi vain yrittää uskoa itseensä ja lähteä kokeilemaan. Vaihtoehtoisia polkuja on monia, eikä yhdenkään loppupäästä ole täyttä varmuutta. On pakko pystyä priorisoimaan, valitsemaan ja tekemään päätöksiä. Ja sen jälkeen heittäytyä.

Minulla ei ollut aiempaa kokemusta vaikkapa siitä, miten markkinoille lanseerataan uusi tuote – tai oikeammin *ajattelutapa*, jonka päälle rakennettaisiin kunkin asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä ratkaisuja. On nimittäin eri asia myydä nakkipakettia kuin asiantuntijapalveluja. Nakkipaketin sisältö ja hinta ovat aina samat, ja asiakas tietää tarkalleen, mitä hän investoinnillaan saa. Asiantuntijapalveluiden myymisessä olennaista on osata tunnistaa asiakkaan todellinen tarve. Vasta sen jälkeen voi miettiä, mikä siihen olisi hyvä ratkaisu ja mitä se maksaisi. Asiakas ja palvelun tarjoaja lähtevät ikään kuin yhteiselle matkalle, jonka päämäärästä ei voida olla varmoja.

Palvelun tarjoaja on kuitenkin vastuussa siitä, että matka on mahdollisimman onnistunut, joten epävarmuuden tai riittämättömyyden tunteen kanssa voi joutua elämään lähes päivittäin. Välillä sitä sietää paremmin, välillä huonommin. Erityisen huonosti sitä sietää silloin, kun tekee kaikkea ensimmäistä kertaa.

Siinä sängyssä maatessani havahduin siihen, että en osannut iloita pitkästä vapaasta. Lepo ei virkistänyt eikä palauttanut, vaan ennemminkin pahensi tilannetta. Kun minulla kerrankin oli aikaa ajatella ja kuulostella omia tunteitani, ymmärsin olevani poikkeuksellisen innoton ja kynninen.

Synkeyttä lisäsi se, että tuona jouluna Helsingin sää oli poikkeuksellisen karmea. Oli pimeää ja vettä satoi vuoro-

kauden ympäri. Kaduin katkerasti, etten ollut ilmastorikollisen leiman uhallakin pakannut perhettäni lentokoneeseen ja lentänyt kaukaisen palmun alle aurinkoon. Halusin kiihkeästi istua rannalla liehuva vaate ylläni ja tuijottaa merta, horisonttia ja sen taakse putoavaa punaista aurinkoa. Sen sijaan olin jumissa sateisessa Helsingissä, eikä letkeästä lomamoodista ollut tietoaakaan.

Onneksi ymmärsin nopeasti, mistä oli kyse. Takana on sen verran kilometrejä työelämässä, että nahkani on paksuuntunut ja osaan laskea suojausmekanismit alas riittävän nopeasti. Tajusin, että ehkä ensimmäistä kertaa koko parikymmentä vuotta kestäneen työurani aikana itseohjautuvuudesta, tuosta työelämän puhutuimmasta trendistä, oli tullut minulle taakka.

Olen tehnyt töitä itseohjautuvasti oikeastaan aina – jos mukaan ei lasketa ensimmäistä työpaikkaani käpyläläisen vanhainkodin keittiössä. Siellä tehtävänäni oli kuoria päivässä 20 kiloa perunoita ja porkkanoita. Se tehtiin joka päivä samaan aikaan (klo 8–10 ja klo 13–15), samassa paikassa (juuresten kuorintaan tarkoitettun altaan äärellä) ja samalla tavalla (kuorimaveitsellä, veto ylhäältä alas). Voi olla, että jokin muu tekniikka, esimerkiksi veto alhaalta ylös, olisi toiminut paremmin, mutta ei minulle tullut mieleenkään kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä. Tehtäväni oli kuoria juureksia, sillä sipuli. Keittiön valtias, pyylevä ja riuskaotteinen nainen, joka otti uunista valurautapatoja ilman patakintaita, komensi, että näin toimitaan, ja niin me lapset sitten toimimme.

Tuon kesätyön jälkeen olen johtanut itse oman työni sisältöä, tekemisen tapaa ja paikkaa sekä tehnyt itsenäisiä

päätöksiä niin pitkälle kuin kulloisessakin tilanteessa on ollut mahdollista.

Tämä tekemisen tapa on sopinut minulle erinomaisesti. Oikeastaan se on ollut minulle yksi tärkeimmistä tavoista ylläpitää motivaatiota. Kuuluun siihen ihmistyyppiin, joka ei pidä työvuorolistoista, kellokorsteista eikä hierarkioista. Olen huono ottamaan käskyjä vastaan (vaikka niinkin pitää toki välillä pystyä tekemään) ja vielä huonompi sietämään kyttäilyä, kyräilyä ja epäluulon kylvämistä. Ahdistun heti, jos koen, että joku hengittää niskaani tai tulee kertomaan, miten asiat pitäisi tehdä. Kiinnostavat työtehtävät ja mahdolliset kollegat eivät kannattele, jos itsenäisyyttä ei ole. Olen joissain tapauksissa varmasti hankala johdettava.

Toisaalta olen huomannut, että työnantajat arvostavat tällaisia ominaisuuksia. Otan mielelläni vastuuta ja saan asioita aikaiseksi. Vastineeksi odotan työnantajalta paljon: mahdollisuutta tehdä itselleni tärkeitä asioita, kehittyä ja muokata työstä itseni näköisen. Koska työ on iso osa identiteettiäni, haluan, että minuun luotetaan ja että olen itse luottamuksen arvoinen.

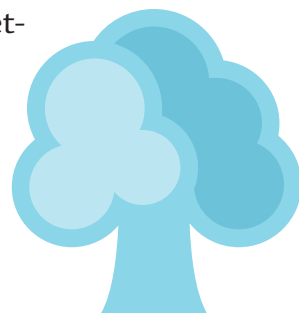
Tuona synkkänä jouluna johduin ajattelemaan, että jos minulle itsensä johtaminen on välillä vaikeaa, sen on pakko olla todella vaikeaa niille, jotka joutuvat siihen vastoin tahtoaan tai ovat liian kokemattomia ymmärtääkseen, miten paljon se työntekijältä vaatii.

Purin tuntojani blogiin (Ellun Kanat, 22.1.2018). Teksti syntyi nopeasti, kirjoittamiseen ei mennyt paria tuntia kauempaa. Ajattelin, että kirjoittaminen jäsentää epämääräisiä ajatuksiani ja helpottaa oloani. Yllätyksekseni tekstille kävi niin kuin sosiaalisessa mediassa joskus käy: se lähti

leviämään kulovalkean lailla. Se osui johonkin sellaiseen kohtaan, jonka ihmiset tunnistivat omasta työelämästään. Kirjoitus keräsi paljon kommentteja eri kanavissa. Sain suoria sähköpostiyhteydenottoja, joissa ihmiset kertoivat omista kokemuksistaan työelämän muuttuvien vaatimusten edessä. Tätä kirjaa kirjoittaessa blogia on luettu lähes 20 000 kertaa. Sen pohjalta syntyi ajatus tästä kirjasta ja myös tämän kirjan nimi.

Blogin saaman palautteen pohjalta huomasin, että itseohjautuvuuden aiheuttamasta ahdistuksesta puhutaan Suomessa aivan liian vähän. Ihan kuin kyky johtaa itseään olisi sisäänrakennettu ominaisuutemme, joka on jollain ääneen lausumattomalla päätöksellä päätetty kaivaa esiin, koska maailma muuttui. Samalla ajatellaan, että jos sitä ei osaa käyttää oikein, on tyhmä, laiska tai muuten huono työntekijä.

Suurin osa tästä kirjasta on kirjoitettu loppuvuodesta 2018 ja alkuvuodesta 2019 huomattavasti tuota reilun vuoden takaista synkkää joulua valoisammissa tunnelmissa. Keskustelu itseohjautuvuudesta on lisääntynyt ja käy välillä melkoisilla kierroksilla. Iso puheenaihe on ollut koulujen itseohjautuvuus: jättääkö vuonna 2016 voimaan tullut uusi opetussuunnitelma, joka korostaa ilmiöoppimista ja oppilaan omaa vastuuta, lapset ja nuoret liian yksin? Asettaako se koulut entistä eriarvoisempaan asemaan keskenään? Työpaikkoihin liittyvässä keskustelussa taas pohditaan, onko valta luisunut liikaa työntekijöille ja onko esimiehistä tullut lepsuja. Tämän narratiivin mukaan johtajuus on kriisissä, eikä töissä tavoitella enää muuta kuin kivaa kaverimeininkiä.



Minua tämä keskustelu on hämmentänyt. Yllättävän monella tuntuu olevan ihmiskuva, jonka mukaan varmintä on, että yksi määrää ja muut tottelevat. Se on hämmentävää siksi, että yksi ihmisen psykologisista perustarpeista on omaehtoisuus. Ihminen haluaa päättää omista asioistaan ja olla oman elämänsä hallitsija. Organisaatiotutkimuksessa on jo vuosikausia tiedetty, että tunne autonomiasta lisää motivaatiota, sitoutuneisuutta, työssä viihtymistä ja työn tuottavuutta.

Ajattelen myös, ettei ketään – ei lasta eikä aikuista – pidä jättää yksin ylivoimaisen tehtävän eteen.

Koulussa itseohjautuvuuden pitäisi tarkoittaa sitä, että turvallisissa raameissa ja ohjauksessa opitaan ottamaan yhä enemmän vastuuta itsestä ja ymmärtämään omien tekojen seurauksia. Töissä itseohjautuvuuden pitäisi tarkoittaa sitä, että valtaa käytetään oman roolin mukaisesti mahdollisimman selkeiden raamien sisällä yhdessä sovittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi ja ymmärretään samalla, että valtaan liittyy aina vastuu.

Tarvitsemme enemmän tutkimusta ja käytännön esimerkkejä, jotta pääsemme keskustelussa eteenpäin ja ylipäätään ymmärrämme, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa. Tarvitsemme parempaa ymmärrystä ihmisen aivojen toiminnasta, tunteiden vaikutuksesta käyttäytymiseemme ja erilaisista motivaatiotekijöistä. Ennen kaikkea tarvitsemme parempaa vuorovaikutusta. Avointa, pelkämätöntä vuoropuhelua, joka tähtää molemminpuolisen ymmärryksen lisäämiseen. Ei ole olemassa vain johdon totuutta tai vain työntekijän totuutta. Molemmat ovat yhtä totta.