

Yhteisöohjautuvuus koulutusorganisaatiossa

Tanja Peltola

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2021

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Tanja Peltola. 2021. Yhteisöohjautuvuus koulutusorganisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 66 sivua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä yhteisöohjautuvuudesta koulutusorganisaatiossa ja tekijöistä, jotka ovat yhteydessä yhteisöohjautuvuuteen. Yhteisöohjautuvuuden oletetaan olevan ratkaisu organisaatioiden ongelmiin, mutta organisaatioilla on kuitenkin harvoin tietoa siitä, miten yhteisöohjautuvaksi organisaatioksi kehitytään. Tutkimustietoa erilaisten organisaatioiden yhteisöohjautuvasta arjesta on myös saatavilla rajallisesti.

Tutkimus toteutettiin keskisuuren koulutusorganisaation yhdellä osastolla. Tutkimukseen osallistui kahdeksan osaston esihenkilöä. Aineistonkeruu suoritettiin temahaastatteluin. Aineisto analysoitiin temaattisesti aineisto-, teoria- ja tutkijalähtöisesti.

Tulosten perusteella osaston voitiin nähdä olevan matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi. Yhteisöohjautuvuuden tunnusmerkkejä oli osaston rakenteissa, johtajuudessa ja käytännöissä. Osastolla oli olemassa olevia piirteitä, kuten työssä organisoitumista ja informaation läpinäkyvyyttä, jotka kuvastivat yhteisöohjautuvuutta. Toisaalta koulutusorganisaatio ei kaikilta osin toiminut yhteisöohjautuvuuden hengessä. Esimerkiksi työyhteisön jäseniltä puuttui yhteinen näkemys vallan ja vastuun jakautumisesta. Lisäksi tunnistettiin tekijöitä, jotka voisivat edelleen tukea yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymisessä, esimerkiksi halu onnistua yhteisöohjautuvuuden saavuttamisessa.

Yhteisöohjautuvuutta voi soveltaa jokaisessa organisaatiossa hierarkiata-sosta riippumatta. Siinä tulee kuitenkin kiinnittää huomiota muun muassa muutostyön huolelliseen ennakkosuunnitteluun ja psykologisen turvan luomiseen.

Asiasanat: yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, itseorganisoituminen, koulutusorganisaatio

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Itseohjautuvuus.....	7
1.2 Yhteisöohjautuvuus.....	10
1.3 Koulutusorganisaatiot matkalla itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen.....	18
1.4 Tutkimustehtävä	20
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
2.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja konteksti.....	21
2.2 Tutkittavat ja aineiston keruu	22
2.3 Aineiston analyysi	24
2.4 Eettiset ratkaisut.....	27
3 TULOKSET.....	29
3.1 Matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi.....	29
3.1.1 Työyhteisön rakenteet	30
3.1.2 Johtajuuden moninaisuus	33
3.1.3 Työyhteisön käytänteet	35
3.2 Yhteisöohjautuvuuteen yhteydessä olevat tekijät eri organisaatiotasolla 38	
3.2.1 Tekijät, jotka ovat auttaneet matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi.....	39
3.2.2 Tekijät, jotka voivat edelleen vauhdittaa matkaa yhteisöohjautuvaksi osastoksi	42

4	POHDINTA.....	46
4.1	Tutkimustulosten tarkastelua	46
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	51
4.3	Käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet.....	53
	LÄHTEET	56
	LIITTEET.....	64

1 JOHDANTO

Perinteinen pomokulttuuri on tullut tiensä päähän. Näin toteaa Perttu Salovaara Goforen haastattelussa joulukuussa 2020. Hän perustelee väitettään sillä, että ylhäältä alaspäin käskyttäminen ei motivoi. Toimivimmat ratkaisut ei löydy pomoilta vaan useimmiten ne löytyvät niiltä työntekijöiltä, jotka ovat lähimpänä ongelmaa. Siksi heillä kannattaisi olla myös enemmän päätösvaltaa, joten jäykkää hierarkiaa on alettu korvata itseohjautuvuudella. (Gofore, 2020.)

Pomot siis pois ja työntekijöille lisää vastuuta, koska vain ketterät organisaatiot menestyvät? Tämä tarkoittaisi itseohjautuvaan työnteon malliin siirtymistä, jolla työelämässä viitataan kykyyn ja haluun tehdä työtä itsenäisesti ilman jatkuvaa kontrollia (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 7–8). Itseohjautuvuus on buumi ja muotitermi, jolla halutaan saada kaikkien potentiaalit ja optimaaliset työsuoritukset käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän uskotaan tuovan sekä hyvinvointia että tuloksia tehokkaammin kuin perinteinen hierarkia (Vainio 2019). Totuus on hieman erilainen. Saamme toistuvasti kuulla mediasta, että tällaisissa organisaatioissa työskentelevät kokevat useita työuupumisia toinen toisensa perään (Vainio 2019), koska organisaatioissa ei tiedetä, mistä itseohjautuvuudessa pohjimmiltaan oli kyse.

Koska itseohjautuvuutta ei nähdä itsestään selvästi positiivisena ja merkityksellisenä organisaatioissa, itseohjautuvuuden sijaan Salovaaran (2020) mukaan tulisi ennemminkin puhua yhteisöohjautuvuudesta tai ryhmäohjautuvuudesta. Tällöin ymmärretään, että kyse on organisoitumisesta eli yhteisestä tekemisestä ja sen järjestämisestä eikä työntekijöiden itsenäisestä/itseohjautuvasta toiminnasta. Uusi johtamisen aika voi tarjota työntekijöille enemmän mahdollisuutta käyttää luovuutta ja hyödyntää omaa intohimoa. (Gofore, 2020.) Toisaalta tällä hetkellä on pinnalla myös hypetyks siitä, että yhteisöohjautuvuus ratkaisee nopeasti kaikki organisaation ongelmat. Yhteisöohjautuvuus käsitetään joksikin tiettyksi ennalta määräytyksi ja tiettyjä ratkaisuja tarjoavaksi malliksi. Lisäksi kuvitellaan, että yhteisöohjautuvuus on helppoa, nopeaa ja yksinkertaista toteuttaa. (Koistinen & Kostamo 2021, 61–63.)

Historiallisesta näkökulmasta katsottuna yhteisöohjautuvuudessa ei ole kyse uudesta ilmiöstä, vaan ihmisille luonnollisesta tavasta järjestää yhteistyötä (Laloux 2015; Salovaara 2019, 91). Yhteisöohjautuvuus on määritelmänä kuitenkin aika uusi ja tutkimustietoa siitä on saatavilla varsin vähän Suomessa. Tähän mennessä ainoastaan Business Finlandin rahoittaman tutkimusprojekti on kuvaillut yhteisöohjautuvuuden menestystarinoita Suomesta ja muualta. (Gamrasni, 2020). Kansainvälistä tutkimusta on hieman enemmän. Esimerkiksi Gray, Samak ja Burgers (2015) ovat tutkineet kirjallisuudessa usein kuvattua yhteisöohjautuvaa kotihoitoyritystä, Buurzorgia. Väitöskirjatutkimuksia yhteisöohjautuvuudesta Suomessa ei ole tehty. Kuitenkin pro gradu -tutkielmia itseohjautuvuudesta tiimi- ja organisaatiotasolla on tehty useita (esim. Tykkä 2020; Neuvonen 2021; Pietilä 2019), samoin kuin väitöskirjoja ja tutkimusta itseohjautuvasta oppimisesta (esim. Lemmetty 2020b; Lemmetty & Collin 2021).

Tämä tutkimus on ajankohtainen, sillä yhteisöohjautuvuus työyhteisöissä lisääntyy, mutta tutkittua tietoa on vielä tarjolla niukasti. Samoin yhteisöohjautuvuuden käsitteellinen ja teoreettinen tarkastelu on vähäistä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä tietoa siitä, mitä yhteisöohjautuvuus organisaation arjessa tarkoittaa. Ajankohtaisuutta korostaa uudenlainen konteksti, koulutusorganisaatio, jossa tämä tutkimus on toteutettu. Rohkeutta tutkimuksen toteuttamiseen koulutusorganisaatiossa valoi Laloux (2015), joka uskoo, että yhteisöohjautuvuus on koulutusorganisaatiossa mahdollista vaikkakin epätodennäköistä. Koulutusorganisaatioiden johtamistapaa on aiemmin Suomessa tarkasteltu esimerkiksi väljä- ja tiukkakytkentäisten organisaatiomallien kautta. Erityisesti väljäkytkentäisissä organisaatioissa on tekijöitä, joita yhteisöohjautuvalla mallilla pyritään luomaan. Näitä tekijöitä ovat opettajan vapaus vaikuttaa työhönsä, matala hierarkia ja heikko ulkoinen kontrolli. (Vähäsantanen, Hökkä, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2012, 96.) Tässä tutkimuksessa väljä- ja tiukkakytkentäisten organisaatiomalleja tarkastellaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta koulutusorganisaatiossa.

Tämä tutkimus on aikuiskasvatustieteen kenttään, organisaatioihin ja koulutusjohtamiseen keskittyvä laadullinen haastattelututkimus, jonka tavoitteena

on pyrkiä ymmärtämään yhteisöohjautuvuutta ilmiönä. Tutkimus suoritettiin yhdellä ammatillista koulutusta ja valmennusta tarjoavan koulutusorganisaation osastolla. Seuraavissa luvuissa kuvataan yhteisöohjautuvuutta. Ensiksi tarkastellaan itseohjautuvuuden käsitettä, sillä yhteisöohjautuvuuden tarkastelu ja käsitteellistäminen pohjautuu siihen.

1.1 Itseohjautuvuus

Suomessa itseohjautuvuudesta on puhuttu laajasti 1980–1990-luvuilla aikuiskasvatuksessa esimerkiksi aikuisten oppimisen yhteydessä sekä itseohjautuvien, autonomisten tiimien yhteydessä (Salovaara 2021, 52). Itseohjautuvuuden juuret ulottuvat vuoteen 1950. Jo tuolloin oli havaittu, että aikuiset oppivat parhaiten vapaassa ympäristössä. (Lemmetty 2020a, 328.) Tänä päivänä itseohjautuvuuden termi liitetään itsensä johtamiseen. Voidaan puhua myös itseohjautuvasta mallista tai organisaatiosta, joilla viitataan niin yksilöön, tiimiin kuin työyhteisöön. (Salovaara 2021, 52–53.)

Itseohjautuvuuden (self-determination) määritelmä ei ole yksiselitteinen. Itseohjautuvuutta on kuvattu koettuna tunteena oma-aloitettuudesta ja valinnan mahdollisuudesta. Sen voidaan nähdä muodostuvan asenteesta ja kyvyistä, joita ihmisellä on oltava pystyäkseen tekemään päätöksiä. Näitä kuvataan siten, että henkilö on itsemotivoitunut ja hän tuntee tavoitteen päämäärän. Päämäärän saavuttaakseen hänellä on tarvittavaa osaamista ja hän edistää päämäärän tavoittelua vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Edellä mainittujen lisäksi itseohjautuvuus voidaan ymmärtää myös tilaksi, jota ei johdeta lainkaan. (Ala-Mutka 2019, 194; Deci, Connel ja Ryan 1989, 580; Gannouni ja Ramboarison-Lalao 2016; Martela 2017.) Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältäohjautuvuus, jolloin esihenkilö ohjeistaa ja valvoo työntekijää kaiken aikaa. Ylhäältäohjautuvaa työntekijää pidetään aloitekyvyttömänä ja passiivisena henkilönä, jota on ohjattava ja kontrolloitava, jotta hän saa tehtävänsä tehdyksi. (Martela ym. 2021,13.)

Yksilöstä puhuttaessa viitataan usein itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan ihmisellä on tiettyjä perustarpeita, joiden täyttyminen vaikuttaa sisäiseen

motivaatioon. Teorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kuulumisestaan yhteisöön. Kun edellä mainitut toteutuvat, ihminen toimii työssään innokkaasti, määrätietoisesti ja vastuuta ottaen. (Deci & Ryan 2000, 228–263)

Tyypillisesti itseohjautuvuus mielletään yksilötason ilmiöksi, itsensä johtamiseksi. Organisaatio pyrkii tällöin kehittämään esimerkiksi yksilöiden johtamisen taitoja, itsesäätelyä ja tunneälyä. (Salovaara 2019, 99.) Itseohjautuvuus voidaan lisäksi määritellä työntekijälähtöiseksi toiminnaksi, joissa yksilöillä ja ryhmillä on aktiivinen ja aloitteellinen rooli (Lemmetty & Collin 2019, 15). Itseohjautuvuuden teoriat painottavat psykologisia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa autonomia, oman kyvykkyyden osoittaminen, merkityksellisyys, auttaminen ja yhteenkuuluvuus. (Ala-Mutka 2019, 194.)

Itseohjautuva yksilö on proaktiivinen ja motivoitunut, ja kehittää omaa työtään ja osaamistaan sekä kykenee itsenäisesti edistämään organisaation kanssa yhdessä sovittuja päämääriä (Martela & Jarenko 2015, 171). Kun itseohjautuvuuteen pystyvä henkilö on vuorovaikutuksessa organisaatiossa saadakseen työleen suunnan ja merkityksen, kykenee hän valitsemaan parhaat keinot työntekoon sekä tekemään päätökset ilman ulkopuolelta tulevaa käskyä (Ala-Mutka 2019, 194). Hän on omatoiminen ja käyttää työssään omaa harkintaansa, tekee päätöksiä, kantaa niistä vastuun, hyödyntää osaamistaan ja kyvykkyyttään sekä pyrkii itsenäisesti tavoitteisiinsa. Yksilön itseohjautuvuus edellyttää hyvää itsensä johtamista. (Martela ja Jarenko 2015.)

Työntekijä on itseohjautuva, kun hän kykenee edistämään yhteisön päämääriä itsenäisesti ja omaehtoisesti ilman tarvetta kysyä lupaa kaikkeen esihenkilöltä (Martela ym. 2021, 14). Lemmetty ja Collin (2019, 248) painottavat, että itseohjautuvuutta ei tulisi nähdä itsestään selvästi henkilön ominaisuutena. Itseohjautuvuus on heidän mukaansa taito ja kyky, jota voi oppia. Lisäksi se on prosessi, joka etenee toiminnassa. Tämä prosessi on aina sidoksissa käytettävissä oleviin resursseihin, ohjaukseen ja kulttuuriin, joiden puitteissa itseohjautuvuutta odotetaan. Martela ja Jarenko (2015) muistuttavat, että itseohjautuvuus ei ole tuetta toimimista.

Onnistuessaan itseohjautuvuus on vapautta ottaa ja kantaa vastuuta, tehdä itsenäisiä päätöksiä, päättää työn tekemisen aika ja paikka. Se on lisääntynyttä itsemääräämisoikeutta ja kyvykkyyden tunnetta omassa työssä. Se on vastuuta oman työn määrästä, aikatauluttamisesta ja laadusta. Itseohjautuvuus on lisäksi vision ja suunnan kirkkautta, rakenteiden ja päätöksentekomekanismien selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Se on myös työntekijää sitouttavaa ja motivoivaa. (Savaspuro 2020.) Martela ym. (2021, 29) tutkivat itseohjautuvuuden kokemuksen suhdetta työhyvinvointiin. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden kokema itseohjautuvuus on yhteydessä vahvempaan työnimuun ja alhaisempaan työuupumukseen.

Kaikki asiantuntijat eivät kuitenkaan näe itseohjautuvuutta kiistattoman positiivisena. Hakanen (Savaspuro 2019, 31) tuo esille, että meiltä puuttuu kokonaan näyttöön perustuva keskustelu. Pietinlaho (Savaspuro 2019, 32) näkee, että itseohjautuvuuteen joko suhtaudutaan kuin uskontoon tai uskotaan, että ihminen on pohjimmiltaan itsekäs ja siksi häntä tulee käskää. Itseohjautuvuudesta huolimatta on myös niitä työntekijöitä, jotka haluavat, että joku muu tekee suurten linjojen päätökset (Martela & Jarenko 2015). Vaarana on nähty, että muodollisen ja virallisen kontrollin sekä selkeiden vastuiden puuttuminen voi johtaa valtatyhjiöön, jota työntekijät alkavat täyttää epävirallisella hierarkialla. (Savaspuro 2019, 43.) On myös esitetty, että työhyvinvoinnin sijasta itseohjautuvuuden aiheuttama stressi voi lisätä työuupumuksen riskiä (Martela ym. 2021). Lemmetty ja Collin (2019, 16) toteavat itseohjautuvuuden ilmiön muuttuvan helposti työntekijän kokemukseksi laiminlyönnistä sekä kuormittumiseksi, mikä johtuu oikeanlaisen tuen puutteesta. Tällöin organisaation vastuullisuus on kyseenalainen.

Suomalaisten tutkijoiden voidaan nähdä jaottelevan itseohjautuvuuden kolmeen tasoon. Frank Martelan (2021) mukaan itseohjautuvuus sisältää itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 13–14). Perttu Salovaara (2020) jaottelee itseohjautuvuuden lähes samoin. Hän jakaa ilmiön määritelmän yksilö-, tiimi- ja työyhteisötasoon (Salovaara 2020, 54). Myös Ala-Mutka (2019, 195–196) hahmottaa itseohjautuvuuden kolmella tasolla: 1) henkilö: itseohjautuvuus, 2) tiimi: tiimi- ja

yhdessäohjautuvuus (yhdessä tiimissä) ja 3) organisaatio: joukko- ryhmä-, yhdessä-, parvi- ja yhteisöohjautuvuus.

Itseohjautuvuutta yhteisö- ja organisaatiotasolla voidaan tarkastella myös sosiokulttuurisesta näkökulmasta. Sosiokulttuurinen ulottuvuus itseohjautuvuudessa heikentää yksilön merkitystä. Toisin sanoen sosiokulttuurinen ulottuvuus antaa käsityksen siitä, miksi ja miten yksilö toimii ympäristössään. Käytännössä yksilön toimintaa voidaan kuvata siihen vaikuttavien toimijoiden, esimerkiksi kollegoiden, kautta. Prosessien kautta nähtynä mukaan tulee organisaation kulttuuriset ominaisuudet, kuten autonomia, vapaus, ohjaus, jaettu tieto, joustavuus ja helppous. Sosiokulttuurisesta näkökulmasta työn tekemistä edistävät yhteistyön tukeminen, ohjaava esihenkilötyö, selkeät roolit ja vastuu sekä työtehtävien monipuolisuus. (Lemmetty 2020b, 64.) Koska yksilön vastuunotto kiinnittyy ympäristön ja yhteisön raameihin, on yksilökeskeinen itseohjautuvuus työelämässä mahdotonta. Työntekijä on työssä aina osa sosiokulttuurista kokonaisuutta. Puitteita kehittämällä organisaatiot voivat vaikuttaa itseohjautuvuuden muodostumiseen siten, että ne synnyttävät luovaa toimintaa ja tuottoisuutta. (Lemmetty 2020a, 329–330.) Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa yhteisötasolla.

1.2 Yhteisöohjautuvuus

Haastetta yhteisöohjautuvuuden käsitteen määrittämiseen tuo se, että itseohjautuvuutta käytetään edelleen yhteisöohjautuvuuden yläkäsitteenä. Näin ollen ajatellaan, että itseohjautuvuus kattaa yhteisöohjautuvuuden, kuten edellä mainittiin. Esimerkiksi Martela (2020) korostaa, että itseohjautuvuus on lähes aina yhteisöohjautuvuutta (Martela 2020, 2021).

Yhteisöohjautuvuuden keskeisimmäksi teokseksi on mainittu Fredrix laaloux'n Reinventing Organizarions (Laloux 2015), johon viittaavat muun muassa yhteisöohjautuvuutta Suomessa tarkastelleet Perttu Salovaara ja Frank Martela. Teoksessaan Laloux (2015; 2016) esittää, että organisaatiot toimivat tietoisuuden eri tasoilla ja kiteyttää näihin liittyvät organisaatiomallit väreillä. Sinivihreä (teal)

malli voidaan nähdä yhteisöohjautuvuutena. Teal-organisaatioissa ei ole tyypillistä valtahierarkiaa, vaan kullakin työntekijällä on päätösvalta koskien omaa tekemistään. Työntekijät nähdään kokonaisina ja heitä kannustetaan tuomaan koko persoonansa työhön. Laloux'n (2016, 95) mukaan yhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus ja inhimillisyys toisia kohtaan.

Tunnetuimmaksi yhteisöohjautuvuuden mallia hyödyntäväksi yritykseksi on mainittu hollantilainen kotihoitoyritys, Buurtzorg. Sitä ovat tutkineet muun muassa yhdysvaltalaiset Gray, Samak ja Burgers (2015) sekä Nandram (2015) ja Nandram de Bok (2021). Buurtzorgin toiminta perustuu itseohjautuvien autonomisten tiimien ympärille. Toinen kirjallisuudessa usein esiin nostettu esimerkkiyritys yhteisöohjautuvuudesta on ranskalainen autojen vaihdelaatikkojen valmistajaa FAVI, jossa työn organisointi on toteutettu siten, että tuotannonhallintajärjestelmä perustuu useisiin minitehtäisiin. (Gilbert, Raulet Crozet ja Teglborg 2013.) Kolmas yritys, joka yhteisöohjautuvuutta käsittelevässä kirjallisuudessa tuodaan esille, on Gray Hamelin (2011; 2012) tutkima maailman suurin tomaattien jalostaja Morning Star, jonka tavoitteena on luoda yritys, jonka kaikki jäsenet ovat itseohjautuvia ammattilaisia.

Suomalaisissa yhteisöohjautuvuutta kuvaavissa teoksissa ja tutkimuksissa näkyy, kuinka kullakin tutkijalla tai kirjailijalla on oma näkökulmansa. Salovaaran (2020, 61–63) mukaan yhteisöohjautuvuus on systeemi, joka poikkeaa radikaalisti hierarkiasta. Tähän systeemiin kuuluvat rakenteet, prosessit ja käytännöt. Työtaakan jakaminen on tiimin ja työyhteisön vastuulla. Martelan (2021, 14) mukaan taas yhteisöohjautuvuus kuvaa sitä, miten vastuut käytännössä jakautuvat. Kun työntekijältä poistetaan esihenkilö, valta siirtyy tiimille. Tiimi on yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti jaettua päämäärää. Se sopii, millaisilla vastuun- ja työnjaoilla tähän päämäärään parhaiten pyritään. Vastaavasti Koistinen ja Kostamo (2021, 61) painottavat, että yhteisöohjautuvuus tulee ajatella yleisenä organisoitumisen periaatteena, jota kukin organisaatio voi soveltaa omista lähtökohdistaan ja kontekstistaan käsin parhaalla mahdollisella tavalla.

Ala-Mutka (2019, 195–196) käyttää yhteisöohjautuvuuden lisäksi termiä yhdessäohjautuvuus, joka tarkoittaa kaikkea ohjautuvuutta, joka syntyy ihmisten

välisen yhteistyön tuloksena. Erona näiden käsitteiden välille Ala-Mutka korostaa yhteisöohjautuvuuden yhteisöllistä (esim. kulttuuri, visio, arvot) luonnetta. Yhteisöllisyys nähdäänkin yhteisöohjautuvuuden yhtenä peruseriaatteena. (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 71).

Yhteisöohjautuvuuden vastakohta on perinteinen hierarkkinen organisaatiomalli, jossa ongelmat viedään esihenkilölle ratkaistavaksi ja se perustuu hierarkiaan. Se perustuu ajatukseen, että ihmisiä pitää kontrolloida, valvoa, ohjata ja motivoida ja tähän tarvitaan johtajia (Salovaara 2020, 60, 133.), kun taas yhteisöohjautuvuudessa korostuu luottamus (Mäkkeli 2021, 23; Mäkkeli 2021 ym. 89).

Yhteenvedo yhteisöohjautuvuudesta organisaatioissa. Taulukkoon 1 on koottu yhteisöohjautuvuudesta organisaatioissa pohjautuen ajankohtaiseen kirjallisuuteen (esim. Gamrasni 2021, Salovaara 2021). Yhteenvedo toimii myös tutkimuksen viitekehyksenä ja taulukon osa-alueita avataan seuraavaksi tarkemmin.

TAULUKKO 1. Yhteisöohjautuvuuden kuvaus.

Rakenteet	Litteä hierarkiataso, demokratia Avoin vuorovaikutus Informaation jakaminen ja tiedon läpinäkyvyys Työn ja vastuun jakaminen Organisoituminen
Johtajuus	Formaali johtajuus Nonformaali johtajuus
Käytänteet	Hajautettu päätöksenteko Konfliktit hyväksytään Eri tason tavoitteita asetetaan Palaute toimii kehittämisen välineenä Autonomiset tiimit

Rakenteita yhteisöohjautuvassa organisaatiossa kuvataan seuraavaksi organisaatiomallin, vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen sekä organisoitumisen näkökulmista. Yhteisöohjautuvaan malliin perustuvan organisaation organisaatiotasoa kuvataan litteäksi. Tällaisessa litteässä organisaatiotasossa, jossa

yhteisöohjautuvuutta toteutetaan, toteutetaan myös demokratian periaatteita. Yhteisöohjautuvan mallin tulee olla sellainen toimintatapa, joka on virallistettu ja kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa. (Launonen 2021, 35; Salovaara 2020, 185–187.) Esimerkkinä matalasta hierarkiasta voidaan tarkastella FAVI:a, jossa hierarkia on tasainen ja siinä on ainoastaan kaksi hierarkkista tasoa: tehtaan johtaja ja minitehtaiden johtajat (Gilbert ym. 2013, 3). Koska litteässä organisaatiossa on vain vähän esihenkilötasoja, sen jäsenet jakavat vastuun työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi työyhteisön jäsenet käyttävät yhdessä harkintavaltaa siihen, kuinka he käyttävät resursseja sekä kartoittavat sitä, kenellä on työhön liittyviä tietoja ja taitoja. (Bernstein, Bunch, Canner & Lee 2016.)

Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä vuorovaikutus ja informaation läpinäkyvyys ovat tärkeitä tekijöitä. Mäkkelin ym. (2021, 85–86) mukaan viestintä lisää arjen sujuvuutta. Viestintään liittyvät viestintätaidot ja -teot liittyvät yhteisöohjautuvuudessa esimerkiksi puheeksi ottamiseen, kollegiaalisen tuen tarjoamiseen, työnjakoon ja konfliktinhallintaan liittyviin käytänteisiin. Salovaara (2020, 104–113) puolestaan näkee, että yhteisöohjautuvassa työyhteisössä dialogisuudella on merkittävä tehtävä. Dialogia voidaan hänen mukaansa hyödyntää esimerkiksi yhteisön pelisääntöjen muodostamiseen, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa ja ottaa osaa niiden rakentamiseen. (Salovaara 2020, 104–113.) Yksin vuorovaikutus ei riitä, vaan informaation tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedon tulee olla julkista tiimien ja työntekijöiden välillä, jotta mahdolliset haasteelliset tilanteet saadaan ratkaistua yhteistyössä. (Laloux 2016, 77; Lemmetty & Collin 2019).

Koska yhteisöohjautuvuus perustuu ajatukseen siitä, että työtä hajautetaan (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 79.), merkitsee se myös sitä, että valtaa ja vastuuta hajautetaan. Se, mihin tai kenelle vallan on nähty siirtyneen, vaihtelee hieman kirjoittajasta riippuen. Salovaaran mukaan vastuu on työyhteisön jäsenillä (Salovaara 2021, 62), kun taas Martela ym. (2021, 24) esittävät, että on siirretty yksilöiden sijaan tiimeille. Robertson (2016, 32) puolestaan näkee asian siten, että valtaa ei siirretä johtajilta muille työntekijöille tai ryhmille, vaan se siirtyy prosessiin.

Parhaimmillaan yhteisöohjautuvuus on yhteistyön kehittämistä edistävä organisoitumisen tapa, jossa tuottavuus, asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden omistaneisuus kohtaavat. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 39.) Yhteisöohjautuvuus siis nähdään organisoitumisen muotona, mutta organisoitumisen periaatteita tarkastellaan itseohjautuvuuden kolmannen eli organisaatiotason kautta, jota Martela (2021) kutsuu itseorganisoitumiseksi. Itseorganisoituminen viittaa yhteisöön, joka kokonaisuudessaan rakentuu itseorganisoitumisen periaatteelle. Kyse on kokonaisuuden hallinnasta, ei pelkästä yksilön tai tiimin ohjautumisesta. (Salovaara 2020, 56.) Martela ja Jarenko (2017) kuvaavat, että ylhäältä annetut valmiit rakenteet ovat mahdollisimman vähäiset. Lee ja Edmonson (2017) puolestaan painottavat, että itseorganisoituvissa organisaatioissa valta on virallisesti ja järjestelmällisesti hajautettu koko organisaatioon.

Yhteisöohjautuvuutta tarkastellessa organisoitumisen voi nähdä organisaation ongelmanratkaisuprosessina. Organisaatio voidaan mieltää perinteisen määritelmän lisäksi myös organisaation sisällä toimivaksi yksiköksi tai tiimiksi, jolla on yhteinen tavoite ja yhteiset säännöt. (Puranam, Alexy ja Reitzigt 2014, 163–164.) Organisaatiossa työntekijöiden keskinäinen organisoitumisen tapa muotoutuu tarpeen mukaan ja muokkautuu jatkuvasti uudelleen tarpeiden muuttuessa. Vuorovaikutusta pidetään yllä niihin henkilöihin, jotka liittyvät tehtävän suorittamiseen. (Martela & Jarenko 2017.) Organisoinnissa on huomioitava työn sisältö ja työntekijän luontaiset valmiudet. Jos organisaation oma osaaminen ei riitä työn tekemiseksi, voidaan asiantuntijuutta hakea myös organisaation ulkopuolelta. (Ala-Mutka 2019, 181.)

Yhteisöohjautuvuus edellyttää itseohjautuvia työntekijöitä (Martela & Jarenko 2015, 171), jotka haluavat ja kykenevät toimimaan itsenäisesti ja tiimeissä (Launonen 2021, 34). Sopivien työntekijöiden löytämistä ylläpidetään rekrytointiprosessilla, jonka tehtäviä ovat kulttuurinen yhteensopivuus (Mäkkeli 2021, 24) ja organisaation ekosysteemin suojaaminen (Nandram 2015, 94). Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa luotetaan siihen, että työntekijä näkee arjessa olevat haasteet ja tietää, kuinka ne parhaiten voidaan ratkaista. Samalla hän tuo omat vahvuutensa ja osaamisensa organisaation ja tiimin käyttöön (Launonen 2021,

31). Henkilöllä on omaa työtään kohtaan vaikutusmahdollisuuksia niin perustyössä kuin organisaation mission ja vision asettelussakin. (Hamel 2012; Mäkkeli ym. 2021, 92; Mäki 2019). Kun työntekijä voi työskennellä itsenäisesti omia vahvuuksia hyödyntäen ja samalla häneen luotetaan, lisääntyy myös työhyvinvointi (Mäkkeli ym. 2021, 83) ja työntekijöiden luovuus. (Lemmetty, Keronen, Jaakkola, Collin, Paloniemi & Riivari 2019)

Johtajuutta yhteisöohjautuvassa organisaatiossa kuvataan seuraavaksi formaalin ja non-formaalin johtamisen näkökulmista. Tämä tulkinta lähtee siitä, että johtajuus on yhteisöohjautuvassa mallissa hajautettu ja sen muodostamiseen osallistuvat mahdollisesti kaikki työyhteisön jäsenet (Salovaara 2020, 185).

Formaali johtajuus liittyy siihen, että henkilöllä on työkuvarassaan johtajuuteen liittyviä työtehtäviä ja hän on organisaatiossa esihenkilötehtävissä. Johtajan (manager) sijaan esihenkilön nimikkeenä voidaan käyttää valmentajaa (Gray, Sarnak & Burgers 2015, 3). Valmentava esihenkilö johtaa esimerkillään ja pitää työyhteisön koossa. Johtajuus on tällöin jopa tärkeämpää kuin perinteisessä organisaatiossa. (Bernstein ym. 2016; Mäki 2019.) Mäkkeli (2021) kuvaa esihenkilöiden tehtävää siten, että he pyrkivät kehittämään koko yritystä ja sen toimintaa sekä tukea yksilöitä ja tiimejä heidän työssään sekä yksilökohtaisessa kehityksessä. Esihenkilöt toimivat työntekijöiden edunvalvojina organisaation sisällä (Mäkkeli 2021, 25; Mäkkeli ym. 2021, 84) ja auttavat työntekijöitä toimimaan sen sijaan, että neuvoisi työntekijää työssään (Gray ym. 2015, 3). Ladyshewskyn (2010, 294) mukaan valmentava esihenkilö rakentaa suhteen luottamuksen ympärille ja uskoo tiimiinsä kuuluvien henkilöiden kykyihin. Johdon tehtävä yhteisöohjautuvassa organisaatiossa on fasilitoida yrityksen missiota ja visiota (Mäkkeli 2020).

Nonformaaliin johtajuuteen liittyy tässä tutkimuksessa ajatus siitä, että johtajuutta eli perinteisiä esihenkilötehtäviä on korvattu käytännöllä, kuten aiemmin on esitetty. Tähän liittyy lisäksi yhteisöohjautuvuuden ideologinen ajatus, että työntekijät ovat toimintakykyisiä aikuisia eikä kontrolloitavia alamaisia (Launonen & Martela 2021, 120). Ajatellaan, että työntekijöihin voi luottaa. He pystyvät päätöksenkoon ja voivat motivoitua ilman johtajia (Salovaara 2020,

133), kunhan heille annetaan siihen mahdollisuus ja riittävät tiedot (Mäkkeli ym. 2021, 82). Silloin, kun johtajuus on jaettu, kuten edellä on kuvattu, jokaisen työntekijän on harjoitettava johtajuustaitojaan. (Bernastein ym. 2016)

Yhteisöohjautuvuudessa *käytänteillä* korvataan perinteiset esimiestehtävät. Salovaaran (2020) mukaan näistä viisi tärkeintä koskevat päätöksentekoa, konflikteja, tavoitteita, palautetta ja autonomisia tiimejä. (Salovaara 2020, 103–112.)

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa myös *päätöksentekoa* on hajautettu ja sen on ulotuttava mahdollisimman laajalle (Salovaara 2020, 187) sekä systemaattisesti ja läpi koko organisaatorakenteen (Mäkkeli ym. 2021, 79). Hajautettu valankäyttö mahdollistaa paikallisen päätöksenteon sekä nopean ja paikallisen reagoinnin (Salovaara 2020, 163). Päätöksenteon prosesseja ja normeja työyhteisössä virtaviivaistetaan siten, että vastausta haetaan niiltä henkilöiltä, joihin se vaikuttaa. (Bernastein ym. 2016). Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä tasa-arvoiset yksilöt päättävät asioista yhteisesti (Ala-Mutka 2019, 193; van den Hout & Davis 2019, 81). Työyhteisön jäsenet voivat päättää yhteisesti työn tekemiseen liittyvien asioiden lisäksi esimerkiksi lomistaan ja työajoistaan työtehtävien puitteissa (Laloux 2016, 106; Mäkkeli 2021, 22). Laloux (2015) huomauttaa, että yleinen väärinkäsitys on, että päätöksentekoprosessissa kaikki työntekijät olisivat tasa-arvoisia ja päätökset tehdään yksimielisesti. Tosiasiassa päätöksenteko-oikeudet ja valta siirtyvät niille, joilla on asiantuntemusta, etua tai halukkuutta puuttua tilanteeseen. Päätöksenteon prosessin periaate on, että mitä suurempi päätös tehtävänä, sitä useamman henkilön mielipidettä on kuultava (Laloux 2016, 68–70; Salovaara 2019).

Yhteisöohjautuvissa organisaatiossa *konfliktit* hyväksytään osaksi työn tekemisen arkea. Reilun ja ratkaisukeskeisen konfliktin käsittelyksi on useimmiten luotu virallisia käytänteitä kuten konfliktiprosessi. (Mäkkeli ym. 2021, 89; Salovaara 2020, 104–113.) Mäkkeli ym. (2021, 89) muistuttavat, että konflikteja voidaan osittain myös välttää, kun organisaatiossa osataan käsitellä erimielisyyksiä rakentavasti.

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa *tavoitteet* voivat olla sekä tiimi- ja organisaatiotasoisia että työntekijätason tavoitteita (Mäkkeli ym. 2021, 89).

Yhteisöohjautumisen ankkuroitumisen edellytyksenä on, että tavoitteet ja niihin liittyvät toimintamallit on jaettu kaikkien kesken ja työntekijöiden on toimittava niiden mukaan sekä kehitettävä omaan työhönsä liittyviä tekijöitä (Launonen 2021, 35).

Työn *palaute*, seuranta ja arviointi riippuvat siitä, millä tasolla tavoitteet määritellään. Mikäli tavoite asetetaan tiimitasolle, niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan myös tiimitasolla. (Mäkkeli ym. 2021, 88–89.) Yhteisöohjautuvuudessa palautteesta ovat vastuussa kaikki ja se nähdään yhteisen ymmärryksen lisäämisestä työssä ja sen tekemisen tavoista. Siksi onkin tärkeää käsitellä sekä onnistumisia että kehittymiskohteita.

Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä *autonomiset tiimit* ovat joko melko pysyviä tai lyhytaikaisia operationaalisia ryhmiä, jonka jäsenet työskentelevät yhdessä määritetyn päämäärän hyväksi sekä tekevät toisiaan tukevia tehtäviä ja itsenäisiä päätöksiä (Ala-Mutka 2019, 177; Salovaara 2020). Tällaisella autonomisella tiimillä on vapautta olla innovatiivinen. (Patanakul, Chen & Lynn, 2012). Autonomisessa tiimissä jokainen tiimin jäsen tunnistaa tiimin kokonaisprosessin ja tuntee siihen liittyvät tehtävät. (Salovaara 2020, 104–113.) Autonomisten tiimien käyttämisen etuna on havaittu, että ne tarjoavat esimerkiksi joustavuutta työjärjestelyissä (Gray ym. 2015, 3).

Yhteisöohjautuvuutta sovelletaan eri tavoin eri organisaatioissa. Yhteisöohjautuva organisaatio voi toimia siten, että toiminta perustuu vahvasti yhteisöohjautuvien tiimien toimintaan tai työntekijän henkilökohtaiseen vapauteen. (Koskinen & Kostamo 2021, 61.) Silloin, kun vähennetään hierarkiaa ja esimiestasoja, on muutosjohtamisen kannalta perusteltua säilyttää joitakin esimiestasoja. Tällaista yhdistelmää perinteisen hierarkian ja itseohjautuvan välillä kutsutaan hybridiksi. (Salovaara 2019, 112; Savaspuro 2019, 27.) Hybridien muodostaminen on tällä hetkellä keskeinen trendi. Niissä yhdistyvät eri mallien parhaat piirteet. (Salovaara 2019, 112–113.) Tutkiessaan organisaatioita Bathurst ja Salovaara (2018, 181) eivät löytäneet yhtään täysin itseohjautuvaa yritystä, vaan kaikki olemassa olevat organisaatiot olivat hybridejä.

Laloux (2016) muistuttaa oikeanlaisen yhteisöohjautuvuutta edistävän ja tukevan koulutuksen tarjoamisesta työntekijöille. Seuraavaksi esitellään joitakin esimerkkejä keinoista, joilla yritykset ovat tukeneet työntekijöitä muutoksessa kohti itseohjautuvaa tiimityötä, jonka voidaan nähdä rinnastettavan yhteisöohjautuvuuteen. Esimerkiksi it-yritys Valve on dokumentoinut kulttuurisia periaatteitaan oppaaseen, jota jaetaan työntekijöille. (Salovaara 2019.) MODe hankkeessa oli järjestetty valmennusta viidelle yritykselle. Kaksi vuotta kestävässä valmennuksessa yritykset kokoontuivat läpikäymään alojen parhaita käytäntöjä ja ratkoivat itseohjautuvuuteen liittyviä konkreettisia ja ajankohtaisia haasteita. (Martela 2020, 8.) Telia Consumer Services toteutti organisaatiossa esihenkilövalmennusta, joka keskittyi siihen, kuinka itseohjautuvia tiimejä johdetaan, valtuutetaan ja kuinka niissä jaetaan vastuuta (Vuori 2021, 20).

Yhteisöohjautuvuutta on myös kritisoitu. Salovaara (2019, 109–111) tunnistaa neljä tekijää, jotka tulevat vastaan yhteisöohjautuvuudesta keskusteltaessa. Nämä ovat pelko kaoottisuudesta ja yksilöiden jaksamisesta, tottumisaika ja uusien taitojen opettelu. Poskiparran ja Virannan (Savaspuro 2019, 33–34) kyselytutkimuksen mukaan itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat aikaisempaa enemmän johtamista, jotta kukin työntekijä saa työhönsä tarvitsemansa tuen. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa työntekijöiden syvällisempää tuntemista. Moni kyselyyn vastanneista puhui jopa heitteillejätöstä. Tuen tarjoaminen ja työntekijöiden tunteminen näyttäisi olevan merkittäviä tekijöitä epävarmuuden ja yksinjäämisen kokemusten heikentämiseksi.

1.3 Koulutusorganisaatiot matkalla itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen

Ammatillisen toisen asteen muutokset viime vuosina ovat luoneet tarpeen tarkastella koulutusorganisaatioita johtajuuden näkökulmasta. Yksittäisten opettajien erillinen työ ei enää riitä, vaan oppilaitosyhteisön on tavoiteltava yhdessä tehtävänsä toteutumista. Koulutuksen kentälle on tullut jäädäkseen yhteisopettajuus, yhteiskehittäminen ja yhteisöllinen kulttuuri. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat joutuneet tekemään uudistuksia organisaatorakenteissaan. (OPH

2018). Kolho ja Ylittervo (2021) esittävät, että yhteisöllisyyttä voidaan oppilaitoksessa vahvistaa johtajuuden jakamisen keinoin. Toisaalta opettajilta odotetaan itsenäisempää toimintaa, mutta samalla he kokevat autoritääristä johtamista. Tiimityötä on hankala kehittää, sillä sen toimeenpanossa on johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä haasteita. Opettajat kannattavat edelleen perinteistä johtajuutta. Kolho ja Ylittervo (2021) toteavat lisäksi haasteiden johtuvan siitä, että ammatilliset oppilaitokset ovat hyvin hierarkkisia organisaatioita. Koska koulutusorganisaatioissa yhteisöohjautuvuus on vielä varsin vähäistä, on hyvä tarkastella koulutusorganisaatioiden hierarkiaa väljä- ja tiukkayhteyksien koulutusorganisaatioiden tutkimusten kautta.

Hökän ja Vähäsantanen (2014, 131) mukaan uusliberaalin talouspolitiikan myötä on vallankäyttö lisääntynyt koulutuksen hallintomallissa koulutuksen paikallishallinnossa ja oppilaitoksen tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että opettajien työtä valvotaan entistä enemmän, mikä on vastoin opettajien perinteistä korkeaa itsenäisyyden tasoa. Koulutusorganisaatiot ovat aiempaa vahvemmin siirtyneet väljäyhteyksisestä organisaatiomallista tiukkayhteyksiseen malliin (Hautala, Helander & Korhonen 2017, 237), jonka takia organisaatioilla on mahdollisuus toteuttaa jatkuvia muutoksia. Muutosten tavoitteina on saavuttaa maksimaalinen kannattavuus ja tehokkuus (Hökkä & Vähäsantanen 2014, 133).

Johtamisen näkökulmasta nykyinen hierarkkinen ja tiukkayhteyksinen organisaatiomalli kaipaa uudistusta, kun tarkastelemme Opetushallituksen raportin tavoitteita yhteiskehittämisestä ja -opettajuudesta (OPH 2018). Yhteiskehittämistä ja koulun yhteistyökulttuuria ylipäätään on tutkittu jonkin verran. Raasumaan (2010, 162) väitöskirjatutkimus käsitteli koulun sisäisen yhteistyökulttuurin kehittämistä. Hänen mukaansa yhteistyökulttuuria edistivät muun muassa avoin, keskusteleva, vapautunut, ideoimiseen kannustava ja luottamusta rakentava ilmapiiri. Muita tutkimuksessa esille nousseita yhteistyökulttuuria edistäviä asioita olivat esimerkiksi tiimityön tekeminen ja tiedon jakaminen sekä virheet hyväksyvän- ja uuden ideoimiseen kannustavan ilmapiirin luominen. Raasumaa (2010, 161) on tutkimuksessaan lisäksi esittänyt, että yhteisöllisyyttä kehittävään

johtamiseen kuuluu oikeiden henkilöiden rekrytointi (vrt. Mäkkeli 2021, 24) sekä vallan ja vastuun jakaminen (vrt. Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 79).

Tässä teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu yhteisöohjautuvuutta osana itseohjautuvuutta, itseohjautuvuutta sosiokulttuurisesta näkökulmasta ja ammatillisen toisen asteen johtajuuden sekä tiukka- ja väljäkytkentäisten koulutusorganisaatioiden kautta. Yhteisöohjautuvuuden elementtien lisääminen organisaatioon näyttäisi tukevan yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä koulutusorganisaatioissa.

1.4 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yhteisöohjautuvuutta koulutusorganisaatiossa. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä. Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraavien kysymyksiin:

1. Mitä yhteisöohjautuvuus koulutusorganisaatiossa on?
2. Millaisena yhteisöohjautuvuus näyttäytyy koulutusorganisaatiossa?

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja konteksti

Tämä tutkimus on aikuiskasvatustieteen kenttään sijoittuva tapaustutkimus, jonka aineistona on yksittäistapausta koskeva tieto. Tapaustutkimuksessa on kyse empiirisestä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksissa tutkitaan usein organisaatioita, yhteisöjä tai erilaisia konteksteja. (Laine, Bamberg & Jokinen 2019, 9; Puusa & Juuti 2020b.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteisöohjautuvuutta uudessa kontekstissa, koulutusorganisaation yhdessä osastossa. Osaston esihenkilöiden haastatteluiden avulla pyritään ymmärtämään sitä, millaisena yhteisöohjautuvuus näyttäytyy kyseisessä työyhteisössä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä yhdessä empirian kanssa ja lisäksi on pyritty tarkentamaan olemassa olevaa yhteisöohjautuvuuteen liittyvää teoriaa. (Puusa & Juuti 2020b.)

Tieteenfilosofisesti tämä tutkimus sijoittuu fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Fenomenologisen lähestymistavan avulla tutkitaan henkilön kokemuksellista suhdetta maailmaan, jossa hän elää (Vilkkä 2021, 136). Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti teoriaa ymmärtämisestä sekä tulkinnasta. Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus on luonnollista ottaa mukaan tulkinnan tarpeen vuoksi. (Laine 2018, 28.) Tutkimuksessa on pyritty saamaan ymmärrystä koulutusorganisaation yhden osaston esihenkilöiden käsityksistä ja kokemuksista yhteisöohjautuvuuden ilmentymisestä omalla osastollaan.

Tämä tutkimus toteutettiin keskisuuren koulutusorganisaation yhdellä osastolla. Kohdeosasto on muotoutunut nykyiseen malliinsa liittäen yhteen useampia koulutus- ja valmennuspalveluita, jotka ovat nykyisen osaston tiimejä. Kyseisen osaston muotoutuessa lähdettiin kehittämään uutta johtamisen mallia. Uudessa kokonaisuudessa työntekijöillä on paljon asiantuntijuutta. Edellisen organisaatorakenteen aikaan ainakin yhdessä palvelussa oli vahvaa valmentavaa johtajuutta ja kyseisessä palvelussa oli myös havaittavissa jo tuolloin piirteitä

yhteisöohjautuvuudesta. Tällaiset piirteet kattoivat esimerkiksi sen, että kukin vastasi omista vastuualuistaan ja palvelun tavoitteet olivat kaikilla selkeästi tiedossa.

Tämän kokemuksen myötä kiinnostus uudenlaista johtamisenmallia kohtaan heräsi. Tietoa haettiin muun muassa ulkomailta tutustumalla yhteisöohjautuvaan hyvin toimivaan organisaatioon. Kohdeosaston esihenkilöiden tuella lähdettiin suunnittelemaan ja rakentamaan valmennuspakettia henkilöstön perehdyttämiseksi. Tiimeille laadittiin valmennusohjelma, jonka avulla tiimit perehtyivät yhteisöohjautuvuuteen liittyviin oleellisiin asioihin. Näin tiimit myös rakensivat omaa yhteisöohjautuvuuttaan kollektiivisesti.

Yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi osastotasolla on järjestetty niin kutsuttuja sprinttejä eli kehitystyön määräaikaista osia. Viimeisin sprintti ajoittui haastatteluiden välille. Viimeisimmän sprintin ja siihen liittyvän aloitetun kehitystyön tarkoituksena on lähteä edistämään työskentelyä laajemmin yli tiimiraajojen. Haastatteluiden aikaan kohdeosasto on ollut olemassa sellaisenaan noin puolitoista vuotta.

2.2 Tutkittavat ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohteena olevan koulutusorganisaation osaston ylimpään johtajaan otettiin suoraan yhteyttä sähköpostitse. Sähköpostitse sovittiin keskusteluaika, jossa käytiin lävitse tutkimuksen tarkoitusta ja osaston rakennetta sekä toimintatapaa. Lisäksi keskustelun aikana sovittiin tutkimuslupaani liittyvistä käytännöistä sekä haastatteluiden ajankohdasta.

Tutkimuksen osallistujia olivat kohdeosaston esihenkilöt. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta (Puusa & Juuti 2020b; Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Haastattelukutsu lähetettiin kaikille organisaatiossa työskenteleville, joiden tehtävänimike oli päällikkö, johtaja tai tiiminvetäjä. Näistä valikoitui kahdeksan haastateltavaa - tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin ne henkilöt, joilla ei ollut yhtään esihenkilötehtäviä. Yksi

haastateltava valittiin mukaan, vaikkei hänellä esihenkilötehtäviä perinteisessä mielessä ollutkaan, mutta hän työskenteli vastaavissa tehtävissä. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse ja sen liitteenä lähetettiin tiedote tutkimuksesta.

Yhtä tutkittavaa lukuun ottamatta haastateltavat olivat olleet kohdeosastossa koko sen olemassaolon ajan. Tutkittavat olivat työskennelleet kyseisessä organisaatiossa 3–17 vuotta, keskimääräisesti 11 vuotta. Esihenkilöillä esihenkilökokemusta oli viidestä 41:een vuotta, keskimääräisesti he olivat olleet esihenkilötehtävissä olleet noin 12 vuotta.

Esihenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia kartoitettiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu asettuu strukturoitujen ja strukturoimattomien haastatteluiden välimaastoon (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta, & Heiskanen 2017, 68). Teemahaastattelurunko laadittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla (esim. Gamrasni 2021, Salovaara 2021). Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan organisaatiomallia, organisaation rakenteita, osaston prosesseja ja käytänteitä sekä yhteisöohjautuvuuden merkityksiä yksittäiselle työntekijälle ja työyhteisölle. Teemahaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä tiedettiin, että haastateltavilla on kokemusta ja tietoa yhteisöohjautuvuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47; Tuomi & Sarajärvi 2018, 64).

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä vallitseva koronaepidemia huomiioon ottaen. Kukin haastattelu aloitettiin kertaamalla tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä esitettiin tietosuojaselvitys. Tämän jälkeen jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat keskustelunaiheet teemahaastattelun hengessä (Puusa 2020). Lisäksi kukin teema sisälsi alateemoja, joista pyydettiin kertomaan, mikäli niitä ei muuten käsitelty. Haastateltaville ei esitetty kysymyksiä, vaan heitä pyydettiin kertomaan teemasta esimerkiksi seuraavalla tavalla: "Kuvailisitko yhteisöohjautuvuuden merkityksiä työntekijälle?". Kukin haastateltava kertoi oma-aloitteisesti teemoihin liittyvistä asioista. Usea haastateltava kertoi, että yhteisöohjautuvuus on hänelle tärkeä asia ja osallistuu haastatteluun siksi, että tutkimus koettiin tärkeäksi. Mikäli haastateltavalle jokin teema tai termi ei ollut aivan selvä, siihen pyydettiin haastattelijalta tarkennusta. Haastatteluiden aikana ilmi tuli sellaisia arkaluonteisia asioita, joista haastateltavat kysyivät, voiko niistä puhua.

Haastateltaville kerrottiin esimerkein, että kaikkea hänen kertomaansa tietoa käsitellään siten, ettei niistä häntä voi tunnistaa eikä se voi aiheuttaa hänelle haittaa. Usea haastateltava totesi joko kesken haastattelun tai haastattelun päätteeksi, että omat ajatukset yhteisöohjautuvuudesta selvisivät, kun sain haastattelun aikana reflektoida ilmiötä omassa työssään. Haastattelut kestivät 50 minuutista tunti yhdeksään minuuttiin, keskimääräisesti haastattelut kestivät 55 minuuttia.

2.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla. Temaattinen analyysi valittiin analyysitavaksi, koska yksi sen eduista on joustavuus laadullisen aineiston analysoinnissa (Braun & Clark 2006, 78). Tarkoituksena oli löytää yhteisöohjautuvuuden piirteitä, jotka esiintyvät koulutusorganisaatiossa sekä analysoida ja raportoida niitä mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä analysointia ja teoriaohjaavaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018), mutta myös tutkijälähtöistä analyysia hyödynnettiin tutkimuksessa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysia ohjasi teoria, sillä jo ensimmäisellä lukukerralla tunnistettiin piirteitä ja ominaisuuksia, joita esitetään kuvassa yhteisöohjautuvuuden ilmiötä. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla painottui aineistolähtöisyys, sillä jo aineistoon tutustuessa oli havaittavissa niitä tekijöitä, jotka ovat olleet tukemassa yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä tai tekijöitä, joita tulisi edistää tavoitteen onnistumiseksi.

Aineistosta on pyritty rajaamaan pois ideaalipuhe ja teoriaan painottuva puhe sekä aiempiin kokemuksiin liittyvät seikat. Vaikka ulkopuolelle rajattiin ideaalipuhe, otettiin mukaan tulevaisuuden työelämään liittyvät tekijät, sillä ne ohjaavat suuntaa, jota kohti osastolla on tarkoitus kehittyä. Kuten edellä mainittiin, aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin lisäksi tutkimuksessa käytetään tutkijälähtöistä analyysia. Tutkijälähtöisyys liittyy ajatukseen siitä, että analyysi ei voi olla täysin objektiivista, vaan tutkijan omat valinnat vaikuttavat analyysin kulkuun (Puusa & Juuti 2020a).

Aineiston analyysi eteni vaiheittain siten, että analyysi aloitettiin haastatteluiden litteroinnilla. Aineiston analyysin päävaiheet olivat aineiston litteroimisen jälkeen aineistoon tutustuminen, koodaaminen, koodien ryhmittely ja teemojen syntyminen. Litteroinnit tehtiin sitä mukaa, kun haastattelut etenivät. Litteroitua aineistoa kerääntyi 109 sivua (Calibri, 11, riviväli 1,5). Analysoinnin tarkoituksena oli löytää erilaisia näkökulmia yhteisöohjautuvuudesta (ks. Braun & Clarke 2006, 79). Analyysi noudatteli Braun & Clarken (2006, 87–94) temaattisen analyysin mallia. *Aluksi aineistoon tutustuttiin*. Koska tutkija oli itse tehnyt haastattelut ja litteroinut ne, oli aineiston sisällöstä ennakkokäsitys. Aineistoa luettiin huolellisesti ennen koodauksen aloittamista. *Koodauksessa* tarkoituksena oli löytää tutkimuskysymysten kannalta oleellisia sisältöjä. Koodattu aineisto alleviivattiin ja numeroitiin. Aineistosta ei etsitty yksittäisiä sanoja, vaan pyrittiin ymmärtämään sanoman sisältöä. Koodaustapoja oli kaksi. Yhtäältä käytettiin semanttista koodausta, jolloin koodiksi muotoutui tiedon sisältö vastaajan välittämänä ja toisaalta piilevää koodausta, jossa tutkija tulkitsee lausuman piilevän merkityksen. Piilevässä analyysissä tutkija tulkitsee piilevän merkityksen. (Byrne 2021.) Esimerkkinä piilevästä merkityksestä sitaatti haastatellun käsityksestä siitä, onko esihenkilön rooli tärkeä:

Ilman sitä johtajuutta, niin sehän voi lähteä ihan väärille teille ja hyvää hyvyttään tai voi lähteä sinänsä. Että sitten ruvetaan katsomaan ihan eri näkökulmasta kuin sitä kuin mikä sen tiimin tavoite on. Voi katsoa, että mä haluan tehdä vain kivoja hommia. Joku sitten noita muita hommia ja ei kuulu mulle. Siinähän voi tapahtua kaikennäköistä. Et sinänsä se, että mennään sinne samaan suuntaan, että mun mielestä johtajuus ei poista sitä.

Näistä sanomista syntyi *yksinkertaistetut sisällöt*, jotka kerättiin tutkimuskysymyksittäin Word-tiedostoon. Jokaisen löydöksen kohdalla pohdittiin kysymyksiä, jotka ohjasivat ymmärrystä siitä, kumpaan tutkimuskysymykseen löydös vastaa: onko olemassa olevaan yhteisöohjautuvuutta vai kokemuksia ja käsityksiä yhteisöohjautuvuuteen liittyvästä tekijästä.

Koodauksen jälkeen alkoi aineiston *teemoittelu* tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla päädyttiin teemoittelemaan teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajarvi 2018), jolloin analyysia ohjasi tämän tutkimuksen taustaksi laadittu teoreettinen viitekehys yhteisöohjautuvuudesta. Pääteemoiksi muodostuikin osaston rakenteet, johtajuuden moninaisuus sekä osaston

käytänteet. Tiedon toistumisen lisäksi tiedon mielekkyydellä on suuri merkitys koodien ja teemojen kehittämisessä ja tulkinnessa. (Byrne 2021). Tässä tutkimuksessa toisen tutkimuskysymyksen kohdalla tahotila yhteisöohjautuvuuteen toistui haastattelusta toiseen, mikä tuki sekä löydöksen tärkeyttä että sen mielekkyyttä. Toisen tutkimuskysymyksen ensimmäiseksi pääteemaksi muodostui tekijät, jotka ovat auttaneet matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi. Toinen pääteema tarkastelee tekijöitä, jota liittyvät yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymiseen tulevaisuudessa.

TAULUKKO 2. Esimerkki analyysiprosessista työyhteisön käytänteisiin liittyen.

Aineistositaatit	Alateema	Teema	Pääteema
"Mä nostan kyllä kissan pöydälle. Elikkä sitten heti, jos mä vähänkin kuulen sellaista, niin sitten on tosi helppo ottaa Teams. Laittaa ne kamerat päälle ja hoitaa se asia, mutta et sitä ettei se niinku pitkity se. Mä kyllä tartun niinku sitten heti jos jokin kuuluu."	Periaatteet konflikteissa	Konfliktit	Työyhteisön käytänteet
"Omakohtaisia ei ole ollut ja siitä mä olin niinku aika onnellinen siitä. Mun periaate niistä, että konflikteja miten niitä kannattaa hoitaa, että heti kun tulee signaali, otetaan pöydälle. "			
"Kun sitä avoimemmin tavallaan jo tuodaan esille asioita tietyllä tapaa esiin, tehdään se ikään kuin se konfliktiin johtavat asiat näkyväksi eteen niin niin tavallaan sillä tavalla semmoista konfliktia ei tuukaan. "			
"Sitten mietitään se miten ihmiset haluavat, että haluavatko yhdessä puhua vaan. Riittääkö se. Keskenään puhutaan. Sitten, jos se konflikti etenee sitten siitä niin sittenhän otetaan *** mukaan ja sitten jos vielä tulee ongelmaa, niin sittenhän meillä on selkeät prosessi tai toimintamalli siitä."	Mallit konflikteissa toimimiseen		

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla syntyi yhdeksän alateemaa, joista identifioitui kolme pääteemaa. Toisen tutkimuskysymyksen osalta

muodostui kuusi alateemaa, joista hahmottui kaksi pääteemaa. Teemoittelusta on esimerkki taulukossa 2. Teemojen rakentelu eteni siten, että niitä syntyi, hylättiin ja yhdisteltiin syvällisen pohdinnan seurauksena. Ajoittain palattiin litteoituun aineistoon lisäämään ymmärrystä, jos jokin löydös ei sopinut johonkin teemaan tai alateemaan.

2.4 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen toteuttaminen käynnistyi tutkimusluvan hankkimisella. Tutkimuslupa on haettu osastolta sekä koulutusorganisaation että yliopiston ohjeistuksia noudattaen. Tämän tutkimuksen tekemisessä on noudatettu muutenkin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (TENK 2012; 2019). Ennen aineistonkeruuta laadittiin aineistonhallintasuunnitelma, jonka mukaisesti henkilötietojen käsittelyssä toteutettiin erityistä huolellisuutta. Aineistoon pääsy on ollut vain tutkijalla ja ne on tuhottu asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Keskeisin ihmiseen kohdistuva periaate on tietoon perustuva suostumus (TENK 2019, 8). Haastattelupyynnön myöntävästi vastaaminen tulkittiin suostumukseksi. Sähköpostilla lähetetyn haastattelupyynnön liitteeksi lisättiin tiedote haastattelusta. Ihmisoikeutta kunnioitettiin siten, että haastateltaville annetaan perustiedot tutkimuksesta, jotta he voivat tehdä päätöksen osallistumisestaan (Kuula 2011). Ennen varsinaisen haastattelun alkua esiteltiin tietosuojailmoitus käyden sen sisältö läpi ja varmistettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Haastateltavat saivat halutessaan tietosuojailmoituksen sähköisesti itselleen.

Tietosuojailmoituksessa ja haastattelun alussa tutkittaville kerrottiin, kuinka henkilötiedot suojataan ja tunnistettavuus poistetaan. Koska tutkimustekstejä ei saa kirjoittaa niin, että yksittäiset tutkittavat olisivat niistä tunnistettavissa (Kuula 2011), aineisto anonymisoitiin jo aineiston perustamisvaiheessa. Tunnistettavuuden vuoksi joitakin sitaatteja jätettiin käyttämättä, vaikka ne olivat kuvanneet hyvin löydöstä. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on

huolehdittu siitä, että tutkimuksessa mukana olleille ei aiheudu vahinkoa tai haittaa. Ennen tämän tutkimuksen julkaisua tutkittaville on lähetetty tutkimustulokset sekä muut heiltä kerätty aineisto tarkastettavaksi, jotta voidaan varmistua niiden oikeellisuudesta ja eettisyydestä.

3 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuvata yhteisöohjautuvuutta koulutusorganisaatiossa. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, millaisena yhteisöohjautuvuus näyttäytyy koulutusalan organisaation osastossa ja mitkä tekijät ovat kyseisessä työyhteisössä yhteydessä yhteisöohjautuvuuteen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tutkimuksen päätuloksina kuvataan kolme osa-aluetta, jotka osoittavat yhteisöohjautuvuuden ilmenemistä työyhteisössä. Yhteisöohjautuvuuden tunnusmerkkejä tarkastellaan työyhteisön rakenteissa, johtajuudessa ja käytänteissä. Toisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset kuvaavat ensinnäkin niitä olemassa olevia tekijöitä, jotka ovat tukeneet yhteisöohjautuvaksi työyhteisöksi kehittymistä. Lisäksi kuvataan niitä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä yhteisöohjautuvaksi työyhteisöksi kehittymiseen tulevaisuudessa.

3.1 Matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset kuvaavat kolme osa-aluetta, jotka ilmentävät yhteisöohjautuvuutta (Taulukko 3). Tulokset kuvaavat kokonaisuudessaan sitä, että osasto on vielä matkalla yhteisöohjautuvaksi työyhteisöksi, sillä yhteisöohjautuvuuden tunnusmerkit ovat eri tavalla läsnä rakenteissa, johtajuudessa ja erilaisissa käytännöissä. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin sitä, miten yhteisöohjautuvuus työyhteisössä näyttäytyy näiden osa-alueiden valossa.

TAULUKKO 3. Yhteisöohjautuvuuden ilmentyminen osastolla.

Osaston rakenteet	Organisoituminen	Toivottava organisoituminen Monitahoinen organisoituminen
	Tiedonhallinta	Dokumentointi Tiedonkulku
Johtajuuden moninaisuus	Esihenkilön roolit	Esihenkilö onnistumisen mahdollistajana Esihenkilöt vertaisina
	Hajautettu johtajuus	Formaali johtajuus Nonformaali johtajuus
Osaston käytänteet	Päätöksenteko	Päätävävalta Esihenkilö päätöksentekijänä Työntekijä päätöksentekijänä
	Konfliktit	Periaatteet konflikteissa Mallit konflikteissa toimimiseen
	Tavoitteet	Olemassa olevat tavoitteet Tavoitetyöskentely
	Palautekäytännöt	Rakenteet palautekäytännöissä Palaute kehittämisen välineenä
	Autonomiset tiimit	Joustavat toimenkuvat Tiimin tuki

3.1.1 Osaston rakenteet

Osaston rakenteissa esiintyi organisoitumiseen sekä tiedonhallintaan liittyviä rakenteellisia tunnusmerkkejä. Ensinnäkin *organisoitumisen* osalta haastateltavat toivoivat, että organisoitumista tapahtuisi organisaation sisällä yli osastorajojen, kuten seuraavasta sitaatista voidaan havaita: *”Tavoite oli siinä, että mennään niinku organisaation sisällä”*. Työntekijöiden organisoitumista määrittelevänä tekijänä oli usein heidän työtehtävänsä. Haastateltavat kertoivat, että työssä toimittiin tilanteen mukaan. Tämä ilmeni muun muassa kehitystiimien muodostumisena. Seuraavasta lainauksesta selviää, kuinka työtehtävä voi vaikuttaa

organisoitumiseen, ja kuinka yksi henkilö voi kuulua useampiin tiimeihin samaan aikaan.

Eri niin kuin tehtäviin meillä on niitä ryhmiä, että kenen vastuulla mikäkin tehtävä on, niin sellaisia ryhmiä meillä on ja se näiden tehtävien käytännön toteuttaminen on näiden ryhmien vastuulla ja vallassa...sitten se sama tyyppi voi kuulua eri ryhmiin eli voi olla useammassa tehtävässä mukana.

Haastateltavat eivät ainoastaan toivoneet ja tavoitelleet organisoitumista, mutta he myös kuvasivat sen tapahtuvan hyvin monitahoisesti niin oman osaston sisällä kuin sen ulkopuolelle. Organisoitumista kuvailtiin verkostomaisena työtapana, jossa toimijoita oli organisaation työntekijöiden lisäksi muista organisaatioista. Haastateltavien puheessa organisoituminen näyttäytyi pääasiassa työntekijöistä lähtevänä keskinäisenä organisoitumisena. Osaston sisällä organisoitumista kerrottiin tapahtuvan sekä omassa tiimissä että tiimien välillä.

Osaston ulkopuolelle liittyvään organisoitumiseen organisaatiossa liittyi usein se, että tehtävään tarvittiin asiantuntijuutta, jota omalla osastolla ei ollut. Haastateltavat kertoivat, että myös osastolta siirrytään asiantuntijoiksi organisaation muille osastoille tai yhteistyöorganisaatioihin. Organisoitumiseen työyhteisössä koettiin liittyvän lisäksi se, että osaston esihenkilöllä on työntekijöitä useammalla osastolla. Tällaista organisoitumista yli osastorajojen kuvaa seuraava sitaatti: *”Joilla on kai vähän niinku eri esimiehiä...mä oon sit niinku tämmöisessä operatiivisessa suhteessa heihin.”* Haastateltavien mukaan organisaation ulkopuolelle organisoituminen oli usein esihenkilön päätettävissä, kuten eräs esihenkilö kuvaa.

Jos me puhutaan vaikka ihan konkreettisesti, että ostettaisiin talon ulkopuolelta ja sitten mietitään jo ihan niinku *** ulkopuolelta ostoa, niin niin kyllä siihen tarvitaan lupa. Se lähtee ihan sieltä meidän toimintasäännöstä.

Yhteisöohjautuvuuden rakenteisiin liittyvään *tiedonhallintaan* liittyviä teki- jöitä haastateltavat toivat esiin dokumentoinnissa ja tiedonkulussa. *Dokumentoinnista* haastateltavat totesivat, että työyhteisö on osana koko koulutusorganisaation dokumentointia ja järjestelmiä. Kerrottiin, että osastolla oli dokumentoituna esimerkiksi muistioita, prosesseja ja käytänteitä. Näitä oli haastateltujen mukaan tallennettu käytössä oleviin järjestelmiin, joista ne ovat kaikkien työntekijöiden

käytössä. Eräs haastateltava kuvaa läpinäkyvyyttä seuraavasti: *”Sellaista läpinäkyvyyttä siinä dokumentoinnissa ja siinä mitä meillä tapahtuu.”* Toisaalta useat dokumentoinnin kanavat aiheuttivat myös vaikeutta löytää tarvittavaa tietoa, kuten yksi haastateltavista kommentoi: *”Meillä on lisääntynyt tiedonhallinnan järjestelmät. Ja sitten se, käytetäänkö me niitä kaikkia enää sillä tasolla kuin pitäisi käyttää.”* Haastateltavat kertoivat, että dokumentoidun tiedon läpinäkyvyyttä ollaan kehittämässä uuden järjestelmän käyttöönotolla, johon tiedon tallentaminen ja jakaminen keskitetään. Lisäksi haastateltavien mielestä määrällisten tulosten arviointi oli ollut vaikeaa. Tähän heidän mukaansa liittyi talouteen liittyvien tunnuslukujen puute, mikä myös vaikeutti todellisten tavoitteiden asettamista. Talouteen liittyvien tunnuslukujen puutteen haasteellisuus voidaan havaita seuraavasta sitaatista: *”Varsinkin euromäärälliset tavoitteet ei ole kauhean helppoja.”* Yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta tiedon olisi haastateltavien mielestä hyvä olla läpinäkyvää poikkileikaten koko koulutusorganisaation.

Tiedonkulun osalta haastattelujen perusteella voitiin havaita, että sitä sekä tavoitellaan että sitä tukevia tekijöitä tunnistetaan. Haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä esiintyvän avoimen keskusteluilmapiirin ja dialogisuuden koettiin tukevan tiedonkulkua. Haastateltavien mukaan tiedonkulkua halutaan ylläpitää myös rakenteilla. Seuraava sitaatti kuvaa tilannetta, jossa työntekijä oli siirtynyt pidemmäksi aikaa toiselle osastolle asiantuntijaksi: *”Mä toimin silti edelleen tämän henkilön esimiehenä ja hän osallistuu kaikkiin tiimipalaverihin.”*

Rakenteiden osalta tulokset kuvaavat, että työyhteisön rakenteissa on saavutettu yhteisöohjautuvuutta työtehtävien ympärille keskittyvässä luontevassa organisoitumisessa, tiedon jakamisessa kaikille, dialogisuudessa sekä ammatillisen osaamisen hyödyntämisessä. Yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta kehitettäviä rakenteisiin liittyviä asioita löytyi dokumentoinnin selkeyttämisen lisäämisessä, tiedonkulun läpinäkyvyydessä sekä työntekijän asiantuntijuuden rohkeamassa käyttöönotossa.

3.1.2 Johtajuuden moninaisuus

Johtajuuden moninaisuudessa työyhteisössä oli haastatteluiden perusteella tunnistettavissa esihenkilöiden rooleja sekä hajautettua johtajuutta. *Esihenkilöiden rooleihin* liittyen esihenkilöiden oli koettu olevan onnistumisen mahdollistajia. Tätä kuvatessaan haastateltavat esittivät, että esihenkilöiden roolit näyttivät liittyvät siihen, että he halusivat mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen työsäään. Tällaisia onnistumista mahdollistavia rooleja mainittiin olevan esimerkiksi valmentaja, sparraaja, työn resursoija ja tiennäyttävä. Työntekijöiden onnistumisen mahdollistamiseen liittyi haastateltavien mukaan lisäksi se, että esihenkilö luotti työntekijöihin ja halusi olla tasavertainen tiiminjäsen. Seuraava sitaatti kuvaa esihenkilön ajatusta tasavertaisesta jäsenyydestä.

Ketään ei nosteta kenenkään yläpuolelle ... me ollaan tällaisessa minä ok, sinä ok ajattelulla ja ollaan samalla tasolla.

Lisäksi haastateltavat kertoivat, että heidän kokemuksensa mukaan esihenkilöt luovat tiimeille sellaisia rakenteita, jotta onnistuminen työssä voisi mahdollistua. Tämä näkyi haastateltavien mukaan ensinnäkin siinä, että esihenkilöt loivat itselleen toimivan tiimin. Lisäksi esihenkilöiden kerrottiin muokkaavan omalle palvelualueellensa tarkoituksenmukaisia puitteita, josta eräs haastateltava kertoi seuraavasti: *"Johtajuus on sitä, että luo niitä puitteita ja mahdollistaa niitä asioita."* Yhteisöohjautuvuuteen liittyvien esihenkilöroolien lisäksi haastateltavien puheesta saattoi kuulla heillä olevan kouluttamisen lisäksi hallinnollisia tehtäviä. Haastateltavat toivoivatkin, että esihenkilön roolia työyhteisössä selkeytettäisiin.

Vaikkakin haastateltavat kertoivan esihenkilöiden toimivan tiimeissä tasavertaisina jäseninä, nähtiin esihenkilöiden olevan vertaisia toisiinsa nähden. Keskinäisesti esihenkilöiden koettiin toimivan toistensa tukena, mikä ilmeni esimerkiksi siinä, että esihenkilöt sparrasivat toinen toistaan. Haastateltavien mukaan esihenkilöille on lisäksi muodostunut työn tekemisen tueksi oma palaverikäytäntönsä, josta eräs haastateltava kertoo näin:

Kaikki esimiehet vähintään kerran kuussa. Ne on sellasia paikkoja, joista meistä jokainen tietää, että voi tuoda sen asian, joka tulee ratkaista, joka tulee tuoda toisen tietoon tai on jossain syntynyt haaste... kollegoiden kesken asian sparraaminen.

Haastateltavien kertomuksissa voitiin nähdä *hajautettua johtajuutta*, mikä sisälsi formaalia ja nonformaalia johtajuutta. Tämä sisältyy ajatukseen, jossa johtajuuden kerrottiin jakautuvan työyhteisössä henkilön osaamisen ja työn sisällön mukaan. Formaalisissa johtajuudessa voitiin nähdä yhteisöohjautuvuuteen sopivia elementtejä. Nämä ilmenivät esimerkiksi esihenkilöiden toteuttamina johtamistapoina kuten valmentavana ja palvelevana johtamisena, jota seuraava sitaatti kuvaa: *”Puheissa ja tahtotilassa on nimenomaan se hyvä valmentava palveleva positiivinen johtaminen.”* Haastateltavat kokivat esihenkilöiden valuttavan valtaa, minkä nähtiin lisäävän työntekijöiden johtajuutta ja näin ollen nonformaalia johtajuutta. Ristiriitaa tähän toi se, että osa haastateltavista oli sitä mieltä, että esihenkilöillä olisi hyvä olla enemmän rohkeutta antaa valtaa ja vastuuta tiimin jäsenille. Eräs haastateltava pohti vallan ja vastuun jakamista seuraavasti: *”Pyrkiikö niin kuin tavallaan mahdollistamaan niille niille työntekijöille sen, että että ne pystyy ottamaan vastuuta enemmän.”*

Haastateltavien puheesta oli kuultavissa johtajuuden hajauttamisen kompleksisuutta. Ensinnäkin haastatteluiden perusteella osaston formaalisissa johtajuudessa oli havaittavissa vallan ja vastuun ristiriitaa, kuten seuraavasta sitaatista voidaan todeta: *”Niillä tiiminvetäjillä on sellainen rooli, että niillä on hirveästi vastuuta ja ne ottaa niinku siitä tiimistä, mutta niillä ei ole valtaa sitten.”* Toisaalta nonformaalia johtajuuden ilmentymistä näytti haastavan se, että työntekijöiden valmius ja uskallus vastuunottoon vaihtelee ja esihenkilöt kaipasivatkin työntekijöiltä enemmän uskallusta tähän. Kompleksisuutta näytti lisäävän se, että siinä missä esihenkilön toivottiin antavan vallan lisäksi vapautta tehdä työtä, osaston jäseniltä odotettiin vastuunottoa, mutta samalla vastuuta haluttiin myös vierittää ylöspäin. Vastuun palauttamista takaisin esihenkilölle kommentoi eräs haastateltava näin: *”Työntekijä niin kuin vierittää sitä vastuuta esihenkilölle niistä asioista, joista on annettu vastuu hänelle itselle.”*

Edellä kuvatut tulokset kuvaavat, kuinka yhteisöohjautuvuutta työyhteisön johtajuudessa näkyy erilaisissa työntekijää tukevissa esihenkilörooleissa, valmentavassa johtajuudessa ja siinä periaatteessa, että johtajuutta olisi hajautettava. Kaikilta osin yhteisöohjautuvuus ei heijastunut johtajuuteen osastolla.

Johtajuuden kehittyvinä osa-alueina voi haastatteluiden perusteella todeta esiintyvän esihenkilöroolien selkiytymisessä sekä vallan ja vastuun jakaantumisen yhteisen näkemyksen löytämisessä.

3.1.3 Työyhteisön käytänteet

Yhteisöohjautuvuudessa käytänteillä korvataan perinteiset esimiestehtävät. Näistä käytänteistä tärkeimmät koskevat päätöksentekoa, konflikteja, tavoitteita, palautetta ja autonomisia tiimejä. (Salovaara 2020, 103–112.) Haastattelujen perusteella käytänteitä voitiin havaita näissä kaikissa.

Päätöksenteossa oli haastatteluiden perustella tunnistettavissa organisaation määrittelemään päätäntävaltaan sekä työntekijän päätöksentekoon liittyviä tekijöitä. Haastateltavien mukaan päätösvalta määritellään koko organisaation toimintasäännössä, kuten seuraavasta puheenvuorosta voidaan havaita: *"Kuka päättää tehdäänkö tämänkaltainen hankinta, niin ne päätösvallat ja myöskin ne rajat tulee sieltä päätösvalan kautta."* Päätäntävallan koettiin näin ollen rakentuvan melko hierarkkisesti. Päätäntävaltaan liittyvästä päätöksenteosta haastateltavat kertoivat, että ylimmän johdon on havaittu tekevän koko organisaation strategisen tason päätöksiä, kun taas osastolla esihenkilön kerrottiin vastaavan oman alueensa taloudesta ja linjauksista. Työntekijöiden puolestaan kerrottiin toimivan omalla vastuualueellaan itsenäisesti ja tekevät omaa työtään koskevat päätökset. Työntekijöitä päätöksentekijöinä kuvaa seuraava sitaatti: *"Mun omalla vastuualueella olevia niinku semmosia, että nämä toimijat toimii hyvin itsenäisesti siellä kentällä."* Haastatteluista ilmeni, että työntekijöitä myös kannustettiin osallistumaan kaikkia koskevaan päätöksentekoon. Päätöksenteon koettiin tapahtuvan kollektiivisesti perustuen työntekijöiden asiantuntemukseen. Päätöksenteko koettiin ajoittain myös haasteelliseksi. Tähän liittyi muun muassa se, että haastateltavien mielestä päätöksentekomallia olisi tarpeellista selkeyttää ja henkilöstön olisi hyvä saada lisää rohkeutta päätöksentekoon. Päätöksentekoa hankaloitti haastateltavien kokemuksen mukaan myös se, että tarvittavaa tietoa oli vaikea löytää. Haastateltavat lisäksi ehdottivat, että teknologiaa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää prosessien etenemisen sujuvoittamiseksi.

Konflikteihin liittyen kerrottiin, että osastolla oli olemassa periaatteita sekä malleja konfliktilanteiden hoitoon, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee: ” *Sittenhän meillä on selkeä prosessi tai toimintamalli siitä [konfliktista].*” Ristiriitaa tähän tuo se, että konfliktiprosessista kysyttäessä haastateltavat eivät joko tienneet sellaista olevan tai kertoivat, ettei sellaista ole. Tästä huolimatta haastateltavien mukaan tavoitteena oli, että konflikteja halutaan ennaltaehkäistä ja niiden synnyttyä niitä pyritään selvittämään. Haastateltavat olivat kokeneet, että osastolla ilmevä dialogisuus on konflikteja ehkäisevää.

Työyhteisön käytäntöihin liittyviä *tavoitteita* haastateltavat kertoivat asetettavan monessa eri tasossa. Ensinnäkin todettiin, että organisaation strategia ohjaa koko tavoitetyöskentelyä. Haastateltavien kokemuksen mukaan prosessinomaisena työskentelynä koettuun tavoitetyöskentelyyn osallistuu koko työyhteisö. He kertoivat, että strategiaan pohjautuen työyhteisö oli määritellyt päätavoitetaan. Näiden lisäksi oli haastateltavien mukaan laadittu tiimi- ja työntekijäkohtaisia tavoitteita sekä kehitysryhmien tavoitteita ja asiakaskohtaisia tavoitteita. Asiakaskohtaisissa tavoitteissa oli haastateltavien kokeman mukaan asiakas itse aktiivisesti mukana. Seuraavassa sitaatissa kuvataan tavoitteiden asettelun tasoja.

Meillähän osa näistä koulutuksista on *** kilpailuttamia ja niissähän nyt on ihan selkeästi jo tarjouspyynnössä ja tarjouksissa niinku ne tavoitteet ja ne tulee suoraan sieltä. Ja mun käsittääkseni tämä on tai mä ajattelen niin, että sitten jokaisen kouluttajan vastuulla on sen oman ryhmänsä kanssa niinku pyrkiä niihin tavoitteisiin ja sitten, jos on sellaisia yleisiä oppilaitosta koskevia tavoitteita, niin sitten se on niinku meidän tiimin yhteinen asia ja myös vähän ***:n asia tietysti. Mutta sitten taas varsinkin yhteisöohjautuvus tiimissä niin mun mielestä jokaisen työntekijän pitäisi asettaa omia henkilökohtaisia tavoitteita, siis sekä pieniä että isoja.

Palautekäytännöissä oli haastatteluihin perustuen tunnistettavissa kulttuurisia käytänteitä. Näiden lisäksi oli havaittu, että palautetta hyödynnettiin kehittämisen välineenä. Jokaisessa haastattelussa korostettiin osaston positiivista palautekulttuuria. Haastatteluissa myös kerrottiin, että palautetta osastolla annettiin spontaanisti, kuten seuraavasta sitaatista havaita: ”*Että se on sellaista jo ihan että se (palaute) tulee silleen niinku omaehtoisesti eikä harjoiteltuna.*” Haastateltavat mainitsivat, että palautetta jaettiin muun muassa kasvokkain, puhelimen viestipalveluissa tai sähköpostitse. Seuraavassa sitaatissa esimerkki, kuinka palautetta on

annettu: *"Et ku Whats Appilla on suhteellisen helppo antaa palautetta."* Haastateltavat näkivät, että palautteen antamisen olisi hyvä olla työyhteisön jokaisen henkilön vastuulla.

Rakentavan palautteen haastateltavat olivat kokeneet merkittävänä tekijänä kehittämistyössä. Useat haastateltavat kuvailivat myös sitä, kuinka asiakaspalautteista ja työelämästä tulevasta palautteesta oli voitu oppia. Seuraavassa lainauksessa kerrotaan, kuinka asiakaspalautetta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

...asiakkaat ovat tyytyväisiä. Keskustellaan paljon niistä palautteista, mitä saadaan. Hyvistä ja huonoista ja mitä voisi tehdä ja meidän tiimissä kyllä ollaan aika ollaan hyvin siten ketteriä korjaamaan niitä asioita.

Vaikkakin palautteenanto koettiin pääsääntöisesti toimivaksi, oli siinä heidän mielestään vielä kehitettävää. Ensinnäkin haastateltavien mielipide oli, että kehityskeskusteluiden käytännettä olisi hyvä muokata, kuten seuraava sitaatti ilmentää: *"Oon kyllästynyt kehityskeskusteluformaattiin sellaisenaan..."* Haastateltavat toivoivat niin kehityskeskusteluilla kuin muillakin käytänteiltä luontevampaa tapaa antaa palautetta työntekijöille. Toiseksi haastateltavat toivoivat palautteeseen liittyvään kehittämisen arviointiin lisää aikaresurssia.

Autonomisissa tiimeissä oli haastatteluiden perusteella nähtävissä joustaviin toimenkuviin ja tiimeiltä saatuun tukeen liittyviä tekijöitä. Työnkuvia osastolla haastateltavat kuvailivat väljiksi, mikä näkyy seuraavassa sitaatissa: *"Virallisesti työsopimukseen ei ole tehty sitä tehtäväkuvausta."* Työnkuvien kerrottiin joustavan muuttuvan tilanteiden mukaan, minkä koettiin tekevän toiminnasta ketterää, nopeaa, sujuvaa, kokeilevaa, joustavaa ja innovoivaa. Työtehtävät perustuvat henkilön osaamiseen ja vahvuuksiin. Oli havaittu, että osastolla kierrätetään työtehtäviä, kuten esihenkilön tehtäviksi miellettyjä tehtäviä. Koska tehtäväkuvauksia ei aina ollut, kerrottiin, että työtehtäviä voitiin myös määritellä itse.

Tiimeissä oli haastateltavien kokemuksen mukaan mahdollisuus saada tukea muilta sen jäseniltä. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että tiimeissä oli annettu mahdollisuus tilanteen purkuun ja oman työnsä arviointiin yhdessä muiden kanssa. Haastateltavat esittivät, että tiimeissä oli mahdollisuus ratkaista

ongelmia kollektiivisesti uutta kokeillen ja toimintaa arvioiden. Tiimin yhteisöllisyys koettiin toteutuvan myös siten, että tiimi perehdytti uuden jäsenen yhteisöohjautuvaan työtapaan. Lisäksi tiimin sisällä koettiin olevan luontevaa demokratiaa, mikä edesauttoi tuen saamista tiimiltä. Jokainen työyhteisön jäsen käsitettiin toimijaksi, jolla oli mahdollisuus esittää itselle tärkeitä asioita yhteisössä. Lisäksi tiimissä suunniteltiin kaikkien tiimin jäsenten jaksamisen tueksi työhyvinvointia edistäviä tekoja, kuten seuraava sitaatti ilmentää.

Me on sovittu meillä on puolivuositain semmoiset yhteiset päivät mitkä juuri nyt päätettiin niin että joukko niinku tavallaan vuorollaan jokainen saa viedä meidän tiimin johonkin semmoiseen mistä itse tykkää.

Työyhteisön käytänteissä työyhteisö on saavuttanut tulosten pohjalta yhteisöohjautuvuutta siinä, että yhteisössä tapahtuu kollektiivista asiantuntijuuteen perustuvaa päätöksentekoa ja monitasoista tavoitteenasettelua, konfliktit hyväksytään, palautteenantoon osallistetaan kaikki työyhteisön jäsenet ja autonomisissa tiimeissä työstä selvitään yhdessä. Koska yhteisöohjautuvan mallin tueksi pitää löytyä dokumentoituja käytänteitä (Launonen 2021, 35; Salovaara 2020, 185–187), näyttäisi siltä, että osastolla tulisi kiinnittää huomiota dokumentoinnin käytäntöihin.

3.2 Yhteisöohjautuvuuteen yhteydessä olevat tekijät eri organisaatio- tasoilla

Yhteisöohjautuvuuteen yhteydessä olevia tekijöitä tunnistettiin kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin tulokset kuvaavat niitä tekijöitä, jotka ovat olleet tuke-
massa yhteisöohjautuvuutta osastolla. Toiseksi tulokset kuvaavat niitä tekijöitä, joihin tulee kiinnittää huomiota, jotta yhteisöohjautuvuus osastolla saavutettaisiin tulevaisuudessa.

3.2.1 Tekijät, jotka ovat auttaneet matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi

Ensimmäiseksi tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka tukevat olemassaolollaan osaston yhteisöohjautuvuutta (Taulukko 4). Olemassa olevia yhteisöohjautuvuutta tukevia tekijöitä osastolla tunnistettiin organisaatio- ja osastotasoilla, tiimitasolla sekä yksilötasolla.

TAULUKKO 4. Tekijät, jotka ovat auttaneet matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi.

Organisaatio- ja osastotasojen tekijät	Johtajuus Edellytykset muutokselle Muutosvalmennus
Tiimitason tekijät	Yhteisöllisyys Haasteiden kautta oppiminen
Yksilötason tekijät	Työskentelyolosuhteet Esihenkilöiden osaaminen

Organisaatio- ja osastotason tekijöissä voidaan nähdä tukevia tekijöitä johtajuudessa, edellytyksissä muutokselle ja muutosvalmennuksessa. Ensinnäkin johtajuudesta haastateltavat totesivat, että koulutusorganisaation ylin johtaja mahdollistaa yhteisöohjautuvan mallin toteuttamisen. Lisäksi haastateltavat kokivat, että organisaatiosoinen poikkileikkaava esihenkilörooli tuki yhteisöohjautuvuuden mallia, sillä se edesauttoi yhteistyötä ja organisoitumista yli osastorajojen. Tämän oli nähty toteutuvan myös niissä tapauksissa, joissa osastolla johtamisessa on siirrytty alaisuudesta kohti asioiden johtamista.

Osastolla oli haastateltavien mukaan havaittavissa edellytyksiä muutokselle. Moni haastateltava kertoi, että yhteisöohjautuvuudelle on olemassa vahva tahtotila. Näin tahtoa onnistu yhteisöohjautuvuudessa kuvataan erässä haastattelussa: *"Minä kyllä liputan yhteisöohjautuvuuden puolesta."* Osastolla koettiin, että yhteisöohjautuvuudessa on kehitytty ja toivotaan kehittyvän edelleen. Haastateltavien havaintojen mukaan yhteisöohjautuvan työtavan koettiin sopivan asiantuntijatyöhön, kuten seuraavasta sitaatista voidaan huomata: *"Että siihen*

omaan asiantuntijuuteen se yhteisöohjautuvuus sopii äärimmäisen hyvin.” Yhteisöohjautuvassa työtavassa oli havaittu sellaisia piirteitä, joita osastolle toivottiin. Näitä olivat esimerkiksi mallin tehokkuus, sillä on yhteisöllisyyden ja työhyvinvointia edistävä vaikutus sekä positiivinen vaikutus tiimien sitoutumisen lisäämiseen. Luottamusta kuvaa eräs haastateltava seuraavalla tavalla: *”Elikkä luotto ihmisten ymmärrykseen, miten tulisi toimia.”* Osaston henkilöstön myös kerrottiin tottuneen työskentelemään itseohjautuvasti yksilöinä, työpareina tai pieninä tiiminä jo ennen organisaatiomuutosta.

Muutosvalmennuksessa lähtökohta oli se, että osastotasolla oli haastateltavien mukaan havaittavissa eräänlaista pelkoa siitä, mitä muutos tuo tullessaan. Haastatteluissa todettiin, että oli kenties totuttu hierarkkiseen johtamistyyliin, kuten seuraava sitaatti kertoo: *”Mä ymmärrän, että se on iso harppaus niinku semmoisesta vanhasta hierarkkisesta systeemistä niin itseohjautuvaan.”* Osastolla elettiin yhteisöohjautuvuuden oppimisen aikaa ja uuden työtavan koettiin vaativan harjoittelua ja aikaa sekä esihenkilöiden sitoutumista yhteisöohjautuvuuteen.

Muutosvalmennuksessa voitiin haastattelujen perusteella nähdä kolme kokonaisuutta, joista ensimmäinen liittyi valmennusohjelmaan, toinen muutosprosessiin ja kolmas muutoksen aikana saatavilla olevaan tukeen. Haastateltavat kertoivat, että valmennusohjelman tuella jokainen tiimi määritteli omassa tiimissään itse- ja yhteisöohjautuvuuden. Haastatteluiden perusteella voitiin havaita, että valmennusohjelman toteuttamiseen tiimit käyttivät vaihtelevasti aikaa. Huolimatta valmennuksen tuesta muutosprosessissa haastateltavat kuitenkin toivoivat, että valmennus olisi ollut konkreettisempaa, kuten seuraavasta voidaan huomata: *”Se missä tiimin kanssa käytiin läpi tätä yhteisöohjautuvuutta, niin tuota se ei riitä. Ja sitten se oli jotenkin niin teoreettista.”*

Muutosvalmennuksesta haastateltavat olivat huomanneet, että prosessia olisi ollut hyvä sanoittaa siinä toimiville alusta saakka kaikissa prosessin vaiheissa. Muutosvalmennuksessa koko työskentelyn ajan henkilöstöllä oli mahdollisuus saada tukea tiimivalmentajalta. Haastateltavat toivoivat, että työntekijät myös itse pyytäisivät tukea silloin, kun yhteisöohjautuva tapa tuntuu vieraalta tai vaikealta. Haastateltavat toivoivat lisäksi, että muutoksen

alkuvaiheessa työyhteisö olisi saanut voimakkaampaa tukea koordinoivilta henkilöiltä. Myös oman esihenkilön rooli muutoksen alkuvaiheessa oli koettu tärkeäksi. Haastateltavat toivat esiin, että yhteisöohjautuvuutta toteutetaan monessa tasossa osaston sisällä ja siksi toivottiin myös eri tasoisia kohtaamisia. Muutosvalmennuksen tarkoitus oli tukea osastoa matkalla yhteisöohjautuvuutta. Näyttäisi siltä, että valmennuksen toteuttamista olisi voinut tehostaa esimerkiksi siten, että olisi vahvemmin sitoutettu niin esihenkilöitä kuin työntekijöitäkin valmennusohjelman parissa työskentelyyn että jos olisi kiinnitetty huomiota tuen tarjoamiseen ja pyytämiseen.

Tiimitason tekijät liittyivät yhteisöllisyyteen ja haasteiden kautta oppimiseen. Ensinnäkin haastateltavat kokivat, että osastolla työskenneltiin yhdessä muiden kanssa luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastateltavat olivat havainneet, että tiimeissä työstä otettiin vastuuta yhdessä ja siitä myös haluttiin selvittää yhdessä. Haastateltavat kertoivat, että vertaispalautetta ja tukea päätöksentekoon oli tiimeissä tarvittaessa saatavilla. Tiimityöskentelyssä kerrottiin korostuvan tiimin jäsenten vuorovaikutus ja dialogisuus. Vuorovaikutuksen ansiosta olemassa olevan innostuneisuuden oli koettu ruokkineen innostumista myös muissa tiimin jäsenissä, kuten seuraava sitaatti kuvaa: *"Et kun siellä yks lähtee tuomaan uusia ajatuksia, lähtee ruokkimaan, se innostuu, ni se innostuminen on valtavan tarttuvaa."* Kerrottiin, että tiimeissä on luotu yhteisöllisyyttä edistäviä rakenteita kuten esimerkiksi yhteisiä aamukahvihetkiä ja kokouksia luonnossa. Yhteisöllisyyden rakenteiden uskottiin haastateltavien mukaan tukevan myös työhyvinvointia.

Erilaisten haasteiden kautta oppimisen koettiin tukevan yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymistä. Epäonnistumisten kerrottiin olevan hyväksyttävää, sillä haastateltavat olivat kokeneet, että ne olivat auttaneet saamaan aikaan muutosta. Epäonnistumisen hyväksymistä kuvaa hyvin kahden haastateltavan käyttämä sanonta: *"Moka on lahja."* Haastateltavat esittivät, että mahdollisia konflikteja ei pitäisi pelätä, vaan niitä olisi hyvä oppia hallitsemaan. Lisäksi nousi esille, että jokaisen osaston jäsenellä olisi hyvä olla vastuuta puuttua epäkohtiin.

Epäonnistumiset, konfliktit ja toiminnan sudenkuopat nähtiin haastatteluissa oppimista edistävinä tekijöinä.

Yksilötason tekijät liittyivät työskentelyolosuhteisiin ja esihenkilön osaamiseen. Haastateltavat mainitsivat yksilön työskentelyolosuhteisiin liittyviä tekijöitä, jotka tukivat yhteisöohjautuvuuden mahdollistumista. Ensimmäkin haastateltavat olivat huomanneet, että yhteisöohjautuvuuden ansiosta työssä oli vaikuttamismahdollisuuksia. Haastateltavat kuvailivat sitä, kuinka työntekijöillä oli paitsi halua onnistua myös mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan. Omien vahvuuksien käyttöä työssä kuvaa seuraava sitaatti: *"Ihmiset pääsee työskentelemään niillä vahvuus alueilla ja siitä seuraa ehkä pelkästään hyvää."* Yhteisöohjautuvan työtavan myötä työssä oli voitu asettaa itselle mitoitettuja haasteita. Haastateltavien mukaan työnteko koettiin vapaammaksi, minkä kerrottiin myös lisänneen työhyvinvointia.

Esihenkilöiden osaaminen osastossa näkyi haastateltavien mukaan esimerkiksi siinä, että osastolla työskenneltiin monenlaisilla johtamisen malleilla tilanteesta riippuen. Esihenkilöiden kerrottiin mukauttaneen toimintaansa muun muassa työntekijöiden tarpeita ja valmiuksia vastaaviksi. Osastolla koettiin, että esihenkilön osaamista tarvittiin. Esihenkilön osaamisen tarvetta kuvattiin muun muassa seuraavalla tavalla: *"...joku tuota vähän näyttää sitä tietä ja tuota tarvitaan kuitenkin aina se joku, on tuki keneltä kysyä, kuka ohjaa."*

3.2.2 Tekijät, jotka voivat edelleen vauhdittaa matkaa yhteisöohjautuvaksi osastoksi

Seuraavaksi tarkastellaan tekijöitä, jotka liittyvät yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymiseen tulevaisuudessa. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Tekijät, jotka liittyvät yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymiseen.

Osastosta riippuvat tekijät, joihin voidaan vaikuttaa	Työn resurssointi Yhteistyö osaston sisällä Työntekijältä toivottavat ominaisuudet
Osastosta riippumattomat tekijät, joihin voi vaikuttaa vähän tai ei lainkaan	Ylin johto Yhteistyö muiden osastojen kanssa Estävät tekijät

Osastosta riippuvat tekijät, joihin voidaan vaikuttaa. Yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymiselle löydettiin sellaisia osastotasosta riippuvia tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa. Näitä löydettiin työn resurssoinnista, yhteistyöstä osaston sisällä sekä työntekijältä toivottavista ominaisuuksista.

Työn resurssoinnin osalta esitettiin toiveita niin työntekijöille kuin esihenkilöillekin. Ensinnäkin yhteisöohjautuvan mallin oli haastatteluiden perusteella koettu lisänneen suuren työkuorman subjektiivista kokemusta, kuten seuraavasta voidaan havaita: *"Miten kukin kokee sen työllistyvyyden tai miten painavaksi, niin se on myöskin aina vähän osin henkilökohtainen kokemus."* Toivottiin, että mikäli työntekijä kokisi työmääränsä liian suureksi, hän ottaisi asia esiin esihenkilönsä kanssa työn uudelleen järjestelemiseksi. Tähän liittyen haastateltavat olivat sitä mieltä, että työkuormitusta olisi tärkeää seurata riittävällä vakavuudella. Seuraavassa sitaatissa on esimerkki siitä, kuinka eräs haastattelija kokee, että työkuormitusta ei oteta vakavasti: *"Jos ihmiset kertoo oma-aloitteisesti työkuormituksesta, niin mä oon havainnut sitä, että meillä ei oteta sitä ehkä riittävän vakavasti."* Haastateltavat toivoivat, että resurssit saataisiin tasapainoon työn kuormittavuuden kanssa. Työyhteisössä oli huomattu, että kuormittavuus puolestaan oli ollut aiheuttamassa itseohjautuvuuden vähenemistä yksilötasolla.

Haastateltavien mielestä *yhteistyötä osaston sisällä* olisi hyvä edistää. Haastateltavat olivat havainneet, että tiimin jäsenillä olivat erilaisia työtapoja, jotka saattoivat olla ristiriidassa keskenään. Tämän vuoksi he esittivät, että tiimin pelisäännöistä olisi tärkeää sopia. Yhteisön tuen hyödyntämisen haastateltavat mainitsivat kehitettäväksi seikaksi. He olivat huomanneet, että yhteistyön toimivuus

vaihteli työntekijästä riippuen. Kaikesta huolimatta haastatteluista tuli ilmi, että jokaista tiimin jäsentä arvostetaan. Haastateltavat toivat esiin, että työntekijöiden olisi hyvä kasvattaa rohkeutta selvittää itse omaan työhön liittyviä asioita vuorovaikutuksessa niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat tehtävän kannalta tärkeitä. Näin rohkaisemista asioiden selvittämiseen kuvaa eräs haastatelluista.

Pitää ihan hirveästi kannustaa siitä, että kyllä mä niinku sanon aina. Multa kysytään että, hei voinko mä tehdä, ketä mä? Ota Teams, kysy siltä, mieltikää yhdessä miten teette.

Haastateltavat esittivät erilaisia *toiveita työntekijöiden ominaisuuksille*, joista päällimmäinen oli itseohjautuvuus. Haastateltavat lisäksi toivoivat, että työntekijällä olisi avoimuutta kokeilla uutta ja kykyä oppia uusia asioita, kuten seuraava sitaatti todentaa: *”Että sillä on edellytyksiä sitten koko ajan oppia uutta ja lisää.”* Haastateltavat kuvailivat, että osastolle toivottiin sellaisia työntekijöitä, jotka suoriutuvat monimuotoisista tehtävistä, hänellä olisi taitoa delegoida tehtäviä tarvittaessa ja että hänellä olisi luovuutta löytää erilaisia tapoja tehdä työtä. Työtä yhteisöohjautuvasti tekevällä työntekijällä toivottiin myös olevan resilienssiä, kuten seuraavasta sitaatista voidaan todeta: *”Että kestää sitä semmoista tietysti tiettyä epävarmuutta ja muutosta, olla joustava.”* Työntekijältä toivottiin edellisten lisäksi sosiaalista kyvykkyyttä ja itsensä johtamisen kykyä. Itsensä johtamiseen viittaa seuraava sitaatti: *”Kun sulla on oma vastuualue, miten johdan tätä mun vastuualueella olevaa toimintaa, miten johdan itseäni.”*

Työyhteisöstä riippumattomat tekijät, joihin oli voitu vaikuttaa vähän tai ei lainkaan. Haastatteluista oli tunnistettavissa sellaisia tekijöitä, jotka eivät olleet riippuvaisia osastosta itsestään. Näihin tekijöihin voitiin vaikuttaa vain vähän tai niihin ei voinut vaikuttaa lainkaan. Asioita, joihin oli voitu vaikuttaa vain vähän, löytyi johtamisesta, muiden osastojen toimintamalleista sekä estävistä tekijöistä.

Johtamiseen liittyen haastateltavat toivoivat, että ylemmän johdon tuki yhteisöohjautuvuuden laajentamisessa koko koulutusorganisaatioon näkyisi vahvempana sitoutumisena. Yhteisöohjautuvuuden laajentamisella muualle organisaation voitaisiin haastattelujen perusteella lisätä toiminnan ketteryyttä ja joustavuutta osastolla, sillä monet toiminnot ovat yhteisiä. Organisaation ylimmän

johdon sitoutuminen kehittämistyöhön koettiin haastateltavien mukaan merkittäväksi.

Haastateltavien toiveissa oli, että *yhteistyö muiden osastojen kanssa* toteutuisi paremmin. Yhteistyön edistämiseksi esitettiin, että vuoropuhelua osastojen välillä olisi lisättävä. Haastateltavat olivat havainneet, että ei ainoastaan yhteistyön edistäminen, vaan myös yli osastorajojen menevä organisoituminen edellyttäisi kommunikointia osastojen esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, jotta voitaisiin saavuttaa yhteistä ymmärrystä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastateltavat totesivat lisäksi joitakin *estäviä tekijöitä*, joihin osasto ei voi vaikuttaa. Koska yhteisöohjautuvuuden ajatuksena on, että asiantuntija tietää parhaiten ja päätävältä on hänellä, tavoitetyöskentelyä osastolla rajoitti haastateltavien mukaan tiukat organisaation ulkopuolelta tulevat reunaehdot. Tiukoista reunaehdoista kommentoi eräs haastateltava: *”On sellaisia palveluita, mitkä on vaikka *** on hyvin tiukastikin määritellyt.”* Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen osui haastateltavien kertoman mukaan niin sanottuun korona-aikaan, mikä heidän mukaansa haastoi yhteistyön kehittymistä, kuten seuraavasta voidaan todeta: *”Nythän se kun tän koronan takia niinku se meidän yhteistyö niinku on vaikeutunut.”* Haastateltavat myös totesivat, että kaikille itse- ja yhteisöohjautuva työtapa ei sovi, mikä oli heidän mielestään hyväksyttävä.

4 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yhteisöohjautuvuutta koulutusorganisaatiossa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa yhteisöohjautuvuuden ilmenemisestä koulutusorganisaation yhdessä osastossa ja yhteisöohjautuvuuteen yhteydessä olevista tekijöistä.

4.1 Tutkimustulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten yhteisöohjautuvuus ilmeni tutkimuskohteena olevassa osastossa. Tuloksista syntyi kolme pääteemaa, jotka olivat *osaston rakenteet*, *johtajuuden moninaisuus* ja *työyhteisön käytänteet*. Osaston rakenteista muodostui kaksi alateemaa, jotka olivat organisoituminen ja tiedonhallinta. Osaston käytänteet puolestaan muodostivat viisi alateemaa, jotka olivat päätöksenteko, konfliktit, tavoitteet, palautekäytännöt ja autonomiset tiimit. Johtajuuden muodostumiseen muodostui alateemat esihenkilön rooleihin ja hajautettuun johtajuuteen liittyen.

Tutkimuksen tulosten perusteella vahvimmin yhteisöohjautuvuus ilmeni organisoitumisessa, tiedonhallinnassa, esihenkilöiden rooleissa ja tavoitteissa. Työssä organisoitumista tapahtuu osaston sisällä sen ulkopuolelle. Organisoitumisen määrittelevänä tekijänä oli työtehtävä, jonka ympärille syntyi tiimejä työn tekemisen ajaksi. Tiedonhallinnan osalta osastolla pyritään tiedon läpinäkyvyyteen. Tiedon kulkua osastolla tuki avoin keskusteluilmapiiri ja dialogisuus. Esihenkilöiden rooleissa korostui tasavertaisuus tiiminjäsenenä ja työntekijöiden onnistumista mahdollistavat tekijät. Tavoitteiden osalta tuloksista selvisi, että tavoitteita asetetaan organisaatio-, osasto-, tiimi-, työntekijä- ja asiakastasoilla. Tulosten perusteella osastolla on vielä kehitettävää muun muassa dokumentoinnin selkeyttämisen ja tiedon läpinäkyvyudessa lisäämisessä sekä vallan ja vastuun jakaantumisen yhteisen näkemyksen löytämisessä.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, mitkä tekijät olivat yhteydessä yhteisöohjautuvuuteen osastolla. Tulokset kuvaavat sekä niitä *tekijöitä, jotka olivat*

auttaneet matkalla yhteisöohjautuvaksi osastoksi että tekijöitä, jotka liittyivät yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymiseen tulevaisuudessa. Ensimmäiseen pääteemaan muodostui kolme alateemaa, jotka olivat organisaatio- ja osastotasojen tekijät, tiimitason tekijät sekä yksilötason tekijät. Toisen pääteeman ensimmäinen alateema oli osastosta riippuvat tekijät, joihin voi vaikuttaa. Toinen alateema sisälsi osastosta riippumattomia tekijöitä, joihin oli voitu vaikuttaa vain vähän tai ei lainkaan. Merkittävimmäksi tekijäksi, joka oli auttanut osastoa matkalla yhteisöohjautuvuuteen, nousi haastateltavien halu onnistua yhteisöohjautuvuudessa. Matkaa oli auttanut myös se, että erilaiset haasteet ja epäonnistumiset hyväksyttiin ja niiden oli osastolla havaittu tukevan kehittymistä ja oppimista. Yhteisöohjautuvuuden oli lisäksi todettu lisäävän työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. Tukea yhteisöohjautuvaksi osastoksi kehittymiseen oli saatu muutosvalmennuksesta. Jotta osasto voi tulevaisuudessa syventää yhteisöohjautuvuutta työyhteisössä, toivoo löytävän työtehtäviin itseohjautuvia työntekijöitä. Osastolla toivottiin lisäksi, että ylempi johto sitoutuisi yhteisöohjautuvuuteen, jotta se voisi kehittää rakenteitaan ja käytänteitään yhteisöohjautuvampaan suuntaan, kuten tiedon läpinäkyvyyttä koko organisaatiossa. Kehitettävää tulosten mukaan oli myös yhteistyössä muiden osastojen kanssa, koska osasto on monessa tehtävässä riippuvainen toiminnasta niiden kanssa.

Tämän tutkimuksen perusteella yhteisöohjautuvuus on koulutusorganisaatiossa mahdollista, kuten Laloux (2015) on esittänyt. Yhteisöohjautuvuutta sovelletaan eri tavoin organisaatiossa riippuen (Koistinen & Kostamo 2021, 61) ja tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö on neuvotellut tason, jolla se yhteisöohjautuvuutta toteuttaa. Tutkimuksen tuloksista päätellen se on etsinyt tasapainoa ulkopuolisten reunaehtojen ja työntekeksen vapauden kanssa, sillä lainsäädäntö ja taustatoimijat asettavat säädöksineen ja vaatimuksineen varsin tiukkojakin ehtoja valmennukselle ja koulutukselle sekä niiden toiminnalle. Tämä tutkimus on tuottanut tietoa siitä, mitä arki yhteisöohjautuvuuteen matkalla olevassa koulutusorganisaatiossa yhden osaston näkökulmasta voi olla.

Tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäseniä pomokulttuuri ei motivoi. Tämän voi kuulla haastateltavien puheesta, jonka mukaan työyhteisössä

ymmärretään, että parhaat ratkaisut löytyvät niiltä, joilla on asiantuntemusta ja omistajuutta työtä kohtaan. Tämän vuoksi työyhteisössä on systemaattisesti alettu jakaa päätösvaltaa ja korostaa jokaista työyhteisön toimijaa aktiivisena päätöksentekijänä. Työyhteisö ei ole kuitenkaan lähtenyt ns. hypetykseen mukaan, vaan se on aloittanut muutostyön maltillisesti ja harkiten jättäen esihenkilötason sijaan, että olisi nykybuumin mukaisesti irtisanonut esihenkilöt.

Haastateltavien puheesta kuuli, kuinka heistä jokainen oli sitoutunut yhteisöohjautuvuuteen ja koki sen työssä jaksamista edistäväksi tekijäksi. Siinä missä mediassa puhutaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden uuvuttavuudesta (Vainio 2019), herää kysymys siitä, mitä tutkittavana ollut työyhteisö on tehnyt toisin. Ensinnäkin työyhteisössä ymmärrettiin, että muutos yhteisöohjautuvuuteen ei käy helposti, nopeasti eikä yksinkertaisesti (ks. Koistinen & Kostamo 2021, 63). Siellä lähdettiin ensin rakentamaan valmennusohjelmaa, jonka avulla tiimejä tuettiin kohti yhteisöohjautuvuutta. Toisekseen työyhteisössä henkilöstöä ei jätetty yksin, vaan esihenkilön ja tiimivalmentajan tuki on ollut saatavilla koko muutoksen ajan. Työyhteisössä siis oivallettiin, että itse- ja yhteisöohjautuvuus ei ole tuetta toimimista (ks. Martela & Jarenko 2015) Kolmanneksi kenties tärkein: työyhteisössä oli onnistuttu luomaan muita arvostava ja avoin keskustelukulttuuri, johon liittyi vahvasti muiden kiittäminen arjessa. Laloux (2016, 95) painottaakin yhteisössä vallitsevaa psykologista turvallisuutta ja inhimillisyyttä toisia kohtaan, johon tämän tutkimuksen perusteella on perusteltua kiinnittää huomiota jo muutosprosessin alusta lähtien. Huomiotta ei kuitenkaan kannata jättää sitä, että työyhteisön muutoshalukkuus yhdessä edellä mainittujen tekijöiden kanssa tarjosivat hyvät lähtökohdat yhteisöohjautuvuuden rakentamiselle.

Vaikkakin johtajuutta on olemassa kaikilla työntekijöillä, on edelleen nähtävissä se, että työyhteisössä on itseohjautuvuudesta huolimatta työntekijöitä, jotka haluavat muiden tekevän päätöksiä (ks. Martela ja Jarenko 2015). Tämä näkyi erityisesti tilanteissa, joissa päätösvaltaa saanut työntekijä palautti sen takaisin esihenkilölle. Näissä tapauksissa olisi tarkoituksenmukaista pohtia sitä, miksi näihin tilanteisiin joudutaan ja tehdä tekoja, jotka edistää työntekijän itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden taitoja. Myös taustatekijöihin, kuten

ymmärrykseen yhteisöohjautuvuudesta olisi hyvä kiinnittää huomiota, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Tärkeää olisi lisäksi tarkastella, olisiko henkilön työhön liittyvässä kontekstissa kehitettävää.

Ala-Mutkan (2019, 195) ajatus siitä, että onko kyse yhteisöohjautuvuudesta vai yhdessä ohjautuvuudesta, näkyy erityisesti työyhteisön yhteisöllisissä teki-jöissä. Osastolla on olemassa kiittämisen ja positiivisen palautteen kulttuuri. Työ-yhteisössä on yhteisesti hyväksyttyä, että mieluummin kokeillaan ja epäonnistu-taan kuin jätetään yrittämättä. Tästä ja palautteesta oppiminen on luonut kokei-levan ja uutta kehittävän kulttuurin. Osaston kaikki jäsenet saavat vaikuttaa sii-hen, mihin suuntaan osasto on menossa. Tämä näkyy esimerkiksi sprinteissä, joissa henkilöstö on kokonaisuudessaan ja he yhdessä ohjautuen määrittelevät tavoitteita. Tämän tutkimuksen yhtenä antina onkin, että laajassa mittakaavassa voidaan nähdä kehä, jossa yhteisöllisyys lisää yhteisöohjautuvuutta ja yhteisöoh-jautuvuus puolestaan tukee yhteisöllisyyttä. Voisiko näin ollen ajatella, että or-ganisaatio saavuttaessaan yhteisöllisyyttä saavuttaisi hieman yhteisöohjautu-vuutta? Mikäli näin on, olisi se hyvä ottaa tarkasteluun jo yhteisöohjautuvuuden ensiaskeleita otettaessa ja hyödyntää yhteisöllisyyttä tukevia elementtejä muu-tosvalmennuksessa.

Yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen hybridinä näkyi tutkimuskohteena olevassa osastossa monimuotoisella tavalla. Ensinnäkin se toteuttaa yhteisöoh-jautuvaa mallia siten, että sillä on perinteisen hierarkian lisäksi yhteisötason itse-ohjautuvuutta (Salovaara 2019, 112; Savaspuro 2019, 27). Toisaalta osastolla oli havaittavissa satunnaisesti itseorganisoituvan organisaation merkkejä silloin, kun organisaatio mielletään aina tiimistä perinteiseksi käsitettyyn organisaa-tioon (Puranam, Alexy ja Reitzigt 2014, 163–164). Tämä havainto todentaa koh-deosaston toteuttavan itseohjautuvuutta sen kaikilla tasolla aina yksilötasolta or-ganisaatiotasolle, sillä yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen molemmat edellyttävät itseohjautuvia ihmisiä, kuten aiemmin on jo todettu. Tässä tutki-muksessa on pyritty selventämään yhteisöohjautuvuuden näkökulmaa perus-tuen aiempaa tietoon itseohjautuvuuden tasoista (esim. Ala-Mutka 2019, Gam-rasni 2021, Salovaara 2021). Itseohjautuvuuden kolmannen tason eli

itseorganisoidumisen voidaan tämän tutkimuksen mukaan nähdä sisältyvän yhteisöohjautuvuuteen organisoidumisen yhtenä muotona. Toisin sanoen itseohjautuvuudella näyttääkin olevakin kaksi tasoa, yksilö- ja yhteisötasot, kolmen asemesta.

Tässä tutkimuksessa annettiin ääni yhden koulutusorganisaation työyhteisön esihenkilöille ja heidän kokemuksilleen yhteisöohjautuvuudesta. Heidän kokemansa erityislaatuisuus näkyy siinä, että he toivat ilmi halun ja tarpeen olla tasavertaisia toimijoita työntekijöiden kanssa. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet korostivat kokemuksiaan muiden esihenkilöiden tarjoaman vertaistuen merkityksestä tärkeänä työtään tukevana elementtinä. Verrattuna taustakirjallisuuteen (esim. Martela 2021b, Salovaara 2019) organisoiduminen nousi haastateltavien puheessa laajemmin käsiteltäväksi temaksi kuin mitä se on saanut tilaa aiemmissa kirjoituksissa yhteisöohjautuvuuteen liittyvänä ilmiönä. Kirjallisuudessa sitä tarkastellaan lähinnä itseorganisoiduvien organisaatioiden, eli itseohjautuvuuden kolmannen tason, yhteydessä.

Tarkasteltaessa yhteisöohjautuvuutta laajemmin, ei voi olla ajattelematta sitä, että toivoisi kaikkien organisaatioiden hyödyntävän sitä itselleen sopivalla tavalla. Kun pohditaan sitä, mitä yhteisöohjautuvuus voisi merkitä niin yksilölle, organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin, voisi sen nähdä monella tavalla taloudellisesti ja inhimillisesti merkittäväksi. Esimerkiksi yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta voitaisiin yhteisöohjautuvuudella saada kasaan inhimillisiä säästöjä. Yhteisöohjautuvuuden periaatteilla tuetaan jokaisen ihmisen oikeutta tulla nähdyksi, kuulluksi sekä arvostetuksi. Varsinkin tällä hetkellä vallalla olevan pandemian aikana työntekijät ovat kokeneet yksinäisyyttä jäädessään tekemään etätyötä. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä työntekijän ei tarvitse jäädä yksin, vaan sen rakenteet ja käytänteet ylläpitävät siteitä muuhun työyhteisöön. Kun yhteisöohjautuvuutta toteutetaan organisaatiossa hyvin ja sen kautta työntekijä kokee työn mielekkyyttä, voi se parhaimmillaan kannatella työntekijää yli raskaankin työtilanteen ja lisätä työhyvinvointia. Työn mielekkyys ja työhyvinvointi puolestaan voisi vähentää työstä poissaoloja ja työterveyskäyntejä, mikä lisäisi niin organisaation kuin yhteiskunnankin säästöjä. Kun vielä tarkastellaan

yhteisöohjautuvuutta organisaatioiden menestyksen kautta, voi se pitää yhteisöohjautuvuutta kilpailuetunaan. Osaavasta työvoimasta on tällä hetkellä pulaa ja parhaat tekijät voivat valita työpaikkansa.

Sekä tämän tutkimuksen että aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että organisaatiot voivat pohtia yhteisöohjautuvuuden sopivuutta organisaatioonsa nykyisestä hierarkiastasosta riippumatta. Mikäli organisaatio toteaa sen itselleen sopivaksi, tulee sen kiinnittää huomiota tämän tutkimuksen esiin nostamiin seikkoihin. Yhteisöohjautuvuuden tavoittelemiseksi voidaan suosittelua huolellista pohjan rakentamista, johon liittyy neuvottelu yhteisöohjautuvuudesta kyseisessä organisaatiossa, psykologisen turvan luominen, muutosvalmennus sekä henkilöstölle tarjottava jatkuva tuki.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu pitkälle tutkimusprosessin luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998). Luotettavuutta lisää tutkijan itsereflektio. Lisäksi tutkijan on pyrittävä raportoimaan kaikki, mikä helpottaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. (Syrjäläinen, Eronen & Värri, 2007, 55).

Eskola ja Suoranta (1998) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella erityisesti *uskottavuuden* ja *siirrettävyyden* avulla. Uskottavuudella viitataan siihen, että on tarkastettava vastaavatko käsitteellistykset sekä tulkinat tutkittavien käsityksiä. Juuti ja Puusa (2020) puolestaan näkevät uskottavuuden siten, että tutkimuksen lukija luottaa siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja huolellisesti. Tässä tutkimuksessa uskottavuuteen on pyritty sillä, että tutkimuksen kulku on kerrottu mahdollisimman avoimesti. Lisäksi haastatteluiden aikana yhteisöohjautuvuuteen liittyvistä käsitteistä on keskusteltu haastateltavien kanssa, jotta sekä tutkijan että haastateltavien ymmärrys ilmiöön liittyvistä käsitteistä vastasivat toisiaan.

Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön tai tapaukseen. Siirrettävyydessä tulee

huomioida, että tutkimuksen kulkua on pyritty kuvaamaan siten, kuin se on edennyt. (Eskola & Suoranta 1998.) Juuti ja Puusa (2020) esittävät lisäksi, että tutkijan on luotettavuuden osoittamiseksi perusteltava käyttämiään lähestymistapoja sekä menetelmiä. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen eteneminen mahdollisimman tarkasti. Lisäksi metodologisia ratkaisuja on perusteltu lähdekirjallisuuden avulla.

Heikkinen, Huttunen, Syrjälä ja Pesonen (2011, 7) esittävät, että laadullista tutkimusta voidaan arvioida viidellä periaatteella. Ensimmäinen näistä on historiallisen jatkuvuuden periaate, jota tässä tutkimuksessa voidaan tarkastella teoreettisen viitekehyksen kehittämisen kautta. Kun tarkastellaan yhteisöohjautuvuuden käsitteellistämistä, haasteita tähän tutkimukseen on tuonut teoreettisen taustan rakentaminen ja syvällisen ilmiön tarkastelun. *Käsitevalidiuden* kautta ajateltuna tässä tutkimuksessa on pyritty loogiseen ja mahdollisimman relevanttiin yhteisöohjautuvuuden kuvaamiseen aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten avulla (Puusa & Julkunen 2020). Aihetta on ollut tarkoituksenmukaista rajata ja selkeyttää, mikä auttoi teemojen valintaa haastatteluihin ja teemojen käsittelyn järjestystä haastattelun edetessä.

Toinen Heikkisen ym. (2011, 8–9) mainitsema periaate on reflektiivisuuden periaate. Tutkimuksessa tehdyt valinnat on pyritty kuvaamaan ja raportoimaan mahdollisimman avoimesti. Kolmatta vaihetta Heikkinen ym. (2011, 9) kuvaavat dialektiikan periaatteeksi. Dialektisuutta arvioitaessa, on huomioitava, että kukin haastateltava on saanut oman äänensä esille. Tässä tutkimuksessa näin on pyritty toimimaan. On kuitenkin huomioitava, että tutkijan omat käsitykset ja taustaoletukset ovat voineet ohjata analyysia tiettyyn suuntaan. Koska analyysivaiheessa tehdyt tulkinnat on tehty yhdestä näkökulmasta, voi se heikentää luotettavuutta.

Neljännens eli toimivuuden ja eettisyyden periaate (Heikkinen ym. 2011, 9–10) näyttäytyy ennen kaikkea siinä, että tämä tutkimus on toteutettu tutkimuksen hyviä käytäntöjä noudattaen. Viides periaate on herättävyyden periaate (Heikkinen ym. 2011, 10), johon pyritään ajankohtaisella ilmiöön liittyvällä kriittikillä ja erilaisten näkökulmien vuoropuhelulla.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Aineiston kattavuus on ollut riittävä (Eskola & Suoranta 1998), sillä haastattelut saatiin yhtä lukuun ottamatta kaikilta pyydettyiltä kriteerit täyttäviltä henkilöiltä. Aineistolla saatiin vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin eikä lisähaastatteluita tarvittu. Toisaalta tutkimuskysymyksiä tarkennettiin samalla, kun ymmärrys ilmiöstä kasvoi. On kuitenkin hyvä tarkastella aineiston luotettavuutta siitä näkökulmasta, että vastasivatko he omista kokemuksistaan yhteisöohjautuvuudesta vai kuvailivatko he tietämystään yhteisöohjautuvuudesta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa jokaisen haastateltavan tulkinta ja käsitys esitetyistä teemoista. Esihenkilöiden haastatteluiden lisäksi luotettavuutta olisi lisännyt, mikäli haastateltaviksi olisi myös valittu osaston työntekijöitä. Myös havainnoinnin avulla olisi saanut monipuolisempaa tietoa yhteisöohjautuvuuden ilmenemisestä osastolla.

Luottamus on (Eskolan ja Suorannan 1998) mukaan tutkimushaastattelussa avaintekijä. Tutkija on pyrkinyt luomaan luottamusta haastateltavien suuntaan viestinnän läpinäkyvyydellä tutkimuksen teon kaikissa vaiheissa. Luottamuksellisuudella mahdollistettiin avoin keskustelu teemoista. Joitakin haastateltavia tutkija on kannustanut puhumaan arkaluonteisista asioista. Tutkittavalle on kuvailtu sitä tapaa, miten hänen kertomaansa tullaan luottamuksella mutta avoimesti tutkimuksessa käyttämään ilman, että siitä koituu hänelle haittaa.

4.3 Käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet

Koulutusorganisaatioiden johtajuuden tutkiminen demokratian näkökulmasta tulevaisuudessa on tärkeää. Keskusjohtoisen byrokratian aika on ohi (Martela 2021, 6). Koulutusjohtajan on hyvä ottaa valmentava rooli, sillä työntekijät koulutusorganisaatioissa ovat korkeasti koulutettuja ja alansa vahvoja asiantuntijoita. Tässä tutkimuksessa selvisi, että työntekijät arvostavat työntekemisen vapautta. Itseohjautuvuutta koskeva tutkimus ja sitä edistävät organisaatiot voivat Martelan ym. (2021) mukaan luoda Suomeen itseohjautuvuuden varaan rakentuvia menestystarinoita. Tällaisella organisaatiolla on heidän mukaansa kyky

palveluasiakasta laadullisesti ja taloudellisesti tehokkaasti siten, että työntekijöiden autonominen motivaatio ja työhyvinvointi toteutuvat. Yhteisöohjautuvuuden yhteys koettuun työhyvinvointiin koulutusorganisaatiossa olisi merkittävä tutkimuksellinen tehtävä. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi pitkittäistutkimuksena koulutusorganisaatiossa, joka haluaisi siirtyä yhteisöohjautuvaan malliin. Ennen muutokseen ryhtymistä mitattaisiin työhyvinvointia, jonka jälkeen tapahtuu interventio valmennuksineen ja myöhemmin yhteisöohjautuvuuden jalkauduttua mitattaisiin työhyvinvointia uudelleen.

Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan esihenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta. Taustakirjallisuuden mukaan yhteisöohjautuvuus edellyttää itseohjautuvia yksilöitä. Lemmetty ja Collin (2019, 248) esittivät, että itseohjautuvuutta voidaan oppia. Martela ja Jarenko (2015) painottavat, että itseohjautuvuus ei ole tuetta toimimista. Näiden tietojen pohjalta olisi tärkeää tutkia sitä, millaista tukea työntekijät saavat matkallaan kohti itseohjautuvampaa työtapaa koulutusorganisaatiossa ja millaista lisätukea he tarvitsisivat. Tällaisella lisätutkimuksessa saisi tietoa siitä, kuinka valmennusta ja tukea olisi koulutusorganisaatiossa toteuttaa, kun hierarkiaa lähdetään purkamaan ja itseohjautuvuutta niin yksilö- kuin yhteisötasolla lisäämään.

Tutkimuksella on merkittävyyttä niille koulutusorganisaatiolle, jotka ovat joko harkitsemassa siirtymistä yhteisöohjautuvaan työtapaan tai ovat jo aloittaneet muutosprosessin. Tämä tutkimus voi auttaa arvioimaan käynnissä olevaa prosessia tai antaa näkökulmia siihen, miten siirtymä olisi hyvä toteuttaa. Lisäksi tämä tutkimus todentaa, että yhteisöohjautuvuutta on saavutettavissa, kun ymmärretään toiminnan tavoitteiden ja erilaisten koulutukseen liittyvien reunaehdojen yhteensovittaminen. Olisi mielekasta tutkia myös muiden sellaisten organisaatioiden hierarkian madaltamisen mahdollisuuksia, joiden toimintaa ohjaa vahvasti ulkopuoliset vaikuttimet, kuten lainsäädäntö.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä yhteisöohjautuvuudesta koulutusorganisaatiossa sekä niistä tekijöistä, jotka ovat siihen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa käytetty laadullinen analyysi ja sen avulla muodostetut tulokset eivät kokonaisuutena pyri antamaan yhtä tai oikeaa vastausta (ks.

Byrne 2021) ja näin ollen tämän tutkimuksen näkökulma on yhden tutkijan luoma tuotos. Se on kuitenkin akateemisen tutkimuksen avaus kohti yhteisöohjautuvampaa koulutusjohtamista.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. (2019). *Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista*. Helsinki: Growman Oy
- Bernstein, E. S., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, July-August, 38–49.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke’s approach to reflexive thematic analysis. *Qual Quant* (2021).
<https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! : vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita. E-kirja.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*. Vol. 74, No. 4, pp. 580-590.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11, No4 (2000), p. 227-268.
- Gamrasni, M. (2021). (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. 22-27.
- Gannouni, K. & Ramboarison-Lalao, L. (2016). Leadership and student’s academic success: mediating effects of self-efficacy and self-determination. *International Journal of Leadership in Education*. Vol 21, No. 1, pp. 66-79.
- Gilbert, P., Raulet Crozet, N. & Teglborg, A-C. (2013). *Work Organisation and Innovation - Case Study: FAVI, France*. Eurofound. Haettu
<https://www.eurofound.europa.eu/fi/publications/case-study/2013/france/working-conditions/work-organisation-and-innovation-case-study-favi-france>

- Gofore. (2020 15. joulukuuta). Millainen on on johtamisen uusi aika?
 [Blogikirjoitus]. Haettu <https://gofore.com/millainen-on-johtamisen-uusi-aika/>
- Gray, B. H., Sarnak, D. O. & Burgers, J. S. (2015). Home Care by Self-Governing Nursing Teams: The Netherlands' Buurtzorg Model. *The Commonwealth Fund Pub 1818*, 14, 1-10. Haettu
<https://www.commonwealthfund.org/publications/case-study/2015/may/home-care-self-governing-nursing-teams-netherlands-buurtzorg-model>
- Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*. December 48-60. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. Jossey-Bass. E-kirja.
- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Syrjälä, L. & Pesonen, J. (2011). Action research and narrative inquiry: five principles for validation revisited. *Educational Action Research* 20(1), 5–21.
<https://doi.org/10.1080/09650792.2012.647635>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Toinen painos. Gaudeamus. E-kirja.
- Koistinen, J. & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautavuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautavuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. 61-74.
- Kolho, P. & Ylitervo, R. (2021). Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Kostamo, T., Vuori, J & Vääntinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*. 2/2020. 7-13.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

- Ladyshevsky, R. (2010.) The Manager as Coach as a Driver of Organizational development. *Leadership & Organization Journal* 31 (4), 292 - 306.
<https://doi.org/10.1108/01437731011043320>.
- Laine, T. (2018.) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Valli, R. (toim.), *Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. 1. painos. Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). The future of management is teal. *Strategy + Business*. Haettu <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>
- Launonen, R. (2021). CASE: Favi. Nousu ja tuho – kuinka toimiva itseohjautuvuus luodaan ja tuhotaan. Teoksessa: Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. 31-38.
- Launonen, R. & Martela, F. (2021). Yhteisöohjautuvuuden tulevaisuus: Kohti demokraattisempaa työelämää. Teoksessa: Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. 119-122.
- Lee, M.Y. & Edmonson, A. C. (2017). Selfmanaging organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. (2017). Kyselyhaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.
- Lemmetty, S. (2020a). Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus. Kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. *Aikuiskasvatus* 4/2020. 328-332.
- Lemmetty, S. (2020b). "Self-learning is present every day in fact, it's my job" *Self-Directed Workplace Learning in Technology-Based Work*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Haettu <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8196-9>
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. . Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!*

Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Lemmetty, S., & Collin, K. (2021). Self-Directed Learning in Creative Activity : An Ethnographic Study in Technology-Based Work. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 105-119. <https://doi.org/10.1002/jocb.438>.

Lemmetty, S., Keronen, S., Collin, K., Paloniemi, S. & Riivari, E. (2019). Lähijohtamisen, työpaikan ilmapiirin ja organisaation hierarkiatason yhteys luovuuteen kasvuyrityksissä. Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* E-kirja. Edita Publishing Oy.

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli*. 2/2020, 21-28. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja sen lupaus on suuri. Teoksessa: Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen.* Haaga-Helian julkaisut 3/2021, 11-19.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi – voiko sisäistä motivaatiotta johtaa.* Alma Talent. E-kirja.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa.* Alma Talent. E-kirja.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. *Aalto University publication series. BUSINESS+ECONOMY* 3/2021.

Mäki, A. (2019). Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettaviksi? Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* E-kirja. Edita Publishing Oy.

- Mäkkeli, J. (2021.) CASE: Futurice. Teoksessa: Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helion julkaisut 3/2021. 22-27.
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa: Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helion julkaisut 3/2021. 79-97.
- Nandram, S. S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Simplification: Learning from Buurtzorg Nederland*. Springer. E-kirja.
- Nandram, S., & de Bok, J. (2021). Integrating Simplification at Buurtzorg Nederland. Teoksessa E. von Kimakowitz, H. Schirovsky, C. Largacha-Martínez, & C. Dierksmeier (toim.), *Humanistic Management in Practice: Vol. II* (Vol. 2, pp. 153-169). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51545-4_8
- Neuvonen, J. (2021). *Itseohjautuvuus sektorirajat ylittävissä väliaikaisissa asiantuntijatiimeissä*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT.
- Opetushallitus. (2018). *Reformi tavoitteista toiminnaksi – kokemuksia ammatillisen koulutuksen johtamisesta*. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2018:14a. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/194600_reformi_tavoitteista_toiminnaksi.pdf
- Patanakul, P., Chen, J. & Lynn, G.S. (2012). Autonomous Teams and New Product Development. *Journal of Product Innovation Management Volume 29*, Issue 5 s. 734-750 <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1540-5885.2012.00934.x>
- Pietilä, A. (2019). *Work Recovery in Self-Managing Organizations*. Aalto-yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. 2014. What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodologiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja.

- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Raasumaa, V. (2020). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Haettu <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3803-1>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy is a revolutionary management system that redefines management and turns everyone into a leader*. Henry Holt: New York.
- Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 14(2), 179-202.
<https://doi.org/10.1177/1742715016652932>
- Salovaara, P. (2018). *Riisuttu organisaatio . Itseohjautuvuus ja monikoillinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin*. Helsinki: Bazar. E-kirja.
- Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa: Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. E-kirja. Edita Publishing Oy.
- Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö? itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli*. 2/2020. 14 -20. Haettu https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Salovaara, P. (2021). *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

- Salovaara, P & Mäkkeli, J. (2021). Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa: Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Heliana julkaisut 3/2021. 39-55.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei sanonut miten sellainen ollaan*. E-kirja. Alma Talent.
- Savaspuro, M. (2020). Itseohjautuvuus ja johtaminen etätöön aikaan. Teoksessa: Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (toim.), *Seitsemän oppituntua tulevaisuuden työelämässä*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Syrjäläinen, E., Eronen, K. & Värri, V-M. (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere University Press.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Haettu https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Haettu https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tykkä, S. 2020. Puhalletaanko yhteen hiileen? *Itseohjautuvuudesta kohti yhteisöohjautuvuutta soteorganisaatioissa*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Vainio, A. (2019 2. helmikuuta). *Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: "Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta*. [Duunitori] Haettu <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>
- van den Hout, J. J. & Davis, O. C. (2019). *Team Flow: The psychology of optimal*
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. E-kirja.

Vuori, J. (2021). CASE: Telia Consumer Services – itseohjautuvuutta ja yhteisvastuuta. Teoksessa: Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021.

Vähäsantanen, K. Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. (2012). Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus*. 14(2).
<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.33336/aik.93977>

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työyhteisössä?

Kuinka pitkä kokemus sinulla on esihenkilötehtävistä?

Mitä teet työkseksi?

Haastatteluteemat

- Kuvaile organisaatiota omin sanoin.
- Organisaatiomalli
 - dokumentointi
 - johtajuus
 - päätösvalta
- Organisaation rakenteet
 - työntekijöiden keskinäinen organisoituminen
- Osaston prosessit ja käytänteet
 - päätöksenteko
 - konfliktit
 - tavoitteet
 - palautteet
 - autonomiset tiimit
- Yhteisöohjautuvuuden merkityksiä yksittäiselle työntekijälle/työyhteisölle
 - itseohjautuvuus
 - autonomia
 - työhyvinvointi

Liite 2

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

Yhteisöohjautuvuus koulutusorganisaatiossa, Tanja Peltola

Ohjaava opettaja: Katja Vähäsantanen. katja.vahasantanen@jyu.fi, 040 -***

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita osaston esihenkilöiden sekä tiimivalmentajan näkemyksistä yhteisöohjautuvuuden ilmenemisestä sekä siitä, kuinka esihenkilöt kokevat yhteisöohjautuvuuden. Sinua pyydetään tutkimukseen, koska toimit organisaatiossa esihenkilötehtävissä (8 henkilöä) tai tiimivalmentajana (1 henkilö). Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojen käsittelystä.

Mukaan pyydetään yhteensä 9 tutkittavaa.

Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen, milloin tahansa.

Tutkimuksen kulku

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena yhteisöohjautuvuus näyttää koulutusorganisaatiossa ja kuinka esihenkilöt sen kokevat. Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä yhteisöohjautuvuus kohdeosastolla on?
2. Miten kohdeosastossa yhteisöohjautuvuus koetaan?

Teemahaastattelu kestää maksimissaan yhden tunnin.

Esihenkilöille toimitetaan haastattelun teemat etukäteen, vähintään kaksi päivää ennen haastattelupäivää. Haastattelut voidaan tehdä joko TEAMSin välityksellä tai kasvokkain sovituksessa paikassa. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteet

poistetaan turvallisesti litteroinnin jälkeen. Litteroitu aineisto toimitetaan tietoturvapaperin keräyslaatikkoon opinnäytetyön valmistuttua. Haastatteluissa ei kerätä väliaikaisesti tallennetun äänitallenteen lisäksi muita henkilötietoja.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkittaville toimitetaan valmis opinnäytetyö sen valmistuttua.

Tutkittavien vakuutusturva

Tutkittavan on hyvä olla tietoinen siitä, että Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla. Tapaturman lisäksi korvataan vakuutetun erityisen ja yksittäisen voimanponnistuksen ja liikkeen välittömästi aiheuttama lihaksen tai jänteen venähdysvamma, johon on annettu lääkärihoitoa 14 vuorokauden kuluessa vammautumisen syntymisestä. Korvausta maksetaan enintään kuuden viikon ajan venähdysvamman syntymisestä. Voimanponnistuksen ja liikkeen aiheuttaman venähdysvamman hoitokuluina ei korvata magneettitutkimusta eikä leikkaustoimenpiteitä.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Tutkimuksen tekijä: Tanja Peltola, tanja.m.peltola@student.jyu, 0400-*** **