

Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä

■ *Frank Martela ja Karoliina Jarenko, Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? BALTO Print, Liettua, Alma Talent Oy, 2017. 366.*

Itseohjautuvuus on käsite, joka on ollut paljon esillä viime vuosina. Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon toimittama teos pureutuu itseohjautuvuuteen 21 eri asiantuntijan näkemyksen kautta. Kirja tarjoaa 12 artikkelia, ja samalla 12 eri vastausta, siihen miten rakentaa itseohjautuvaa organisaatiota. Kirjaan on kirjoittanut kiinnostava joukko asiantuntijoita eri taustoista ja eri organisaatioista. Kirja taustoittaa itseohjautuvuuden teoreettista pohjaa ja esittelee ilahduttavan paljon konkreettisia esimerkkejä aidosta työelämästä.

Martelan ja Jarenkon mukaan viime vuosina itseorganisoitumisen varaan vannovien toimijoiden määrä on kasvanut niin merkittävästi, että voidaan puhua paradigman muutoksesta. Tunnettuja esimerkkejä ovat muuan muassa Reaktor, Futurice, Vincit, hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg, Spotify ja Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelut, kun taas yllätyksellisempiä esimerkkejä edustavat arabikevät ja terroristiorganisaatio. Martelan ja Jarenkon mukaan on kolme keskeistä syytä siihen, miksi itseohjautuvuus on lyömässä läpi juuri nyt: ensinnäkin toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi, toiseksi meneillään on työn luonteen muutos, ja kolmas selittävä tekijä on moderni teknologia.

Jarenkon ja Martelan mukaan on tarpeen erottaa itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena ja itseorganisoituminen ryhmän ominaisuutena. Jotta yksilö voisi olla itseorganisoitunut, hänen täytyy olla itsemotivoitunut,

hänellä on oltava päämäärä ja tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Nämä edellyttävät kykyä johtaa itseään, joka muodostuu keskeiseksi menestystekijäksi tulevaisuudessa. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa valmiit, ylhäältä annetut rakenteet on minimoitu. Sen vastakohta on ylhäältä organisoituminen. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita totaalista itsevaltiutta ilman mitään rajoja.

Kirjan alku tarjoaa teoreettisempia näkökulmia johtamiseen ja itseohjautuvuus-keskusteluun. Kirjan loppupuolella on enemmän koeteltuja esimerkkejä elävästä työelämästä. Esimerkiksi ajankohtaiseen sote-keskusteluun kirja tarjoaa kiinnostavia esimerkkejä itseohjautuvuudesta niin kotimaasta kuin kansainvälisesti. Rajallisen merkkimäärän vuoksi nostan tässä arvioissa esiin näkökulmia vain osasta kirjan artikkeleista.

Yhteistoiminnallisuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta erityisen kiinnostava on Perttu Salovaaran artikkeli monikollisesta johtajuudesta. Salovaaran mukaan vahvasti itseorganisoituvat organisaatiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta ja erityisen vähän johtajia. Silloin fokus siirtyy johtajan persoonasta (leader) yhteistoiminnalliseen johtajuuteen (leadership). Salovaara kirjoittaa kiinnostavasti johtajuuden romanttisesta harhasta: perinteinen johtamistutkimus on keskittynyt johtajiin ja antanut heille korostuneen merkityksen organisaation toimintakyvyn selittäjänä. Länsimaiselle kapitalistiselle ajattelulle on tyypillistä nähdä johtaminen yksilö- ja johtajakeskeisenä, historiassa usein myös mieskeskeisenä. Salovaara kuvaa Denisin, Langley'n ja Sergin esittelemän useiden toimijoiden yhteis-

toiminnan tuloksena syntyvän johtajuuden neljä mallia ja esittelee 10 kohdan listan taidoista, joita vapaaehtoisuuteen perustuvassa organisaatiossa tarvitaan.

Sami Paju kirjoittaa, että uusiutumiskyky ja mukautumiskyky ovat löydettävissä itseorganisoitumisen kautta, mutta ne edellyttävät sitä, että organisaatioihin suhtaudutaan kuin eläviin systeemeihin. Itseasiassa tästähän sana ”organisation” meitä sanan varsinaisessa merkityksessä muistuttaakin.

Esko Kilven kappale ”Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta” on houkuttelevan kuuloinen, mutta jää sisällöllisesti ehkä vähän laimeaksi. Toteamus siitä, että internet on ensimmäinen yhteiskunnallinen arkkitehtuuri, joka mahdollistaa tasa-arvoisen, yhteistoiminnallisen arvonluonnin uudet muodot laajassa mitassa, on outo siinä mielessä, että edelleen maailmassa on valtava määrä ihmisiä, joilla ei ole pääsyä internetiin.

Tuomas Syrjänen ja Arttu Tolonen nostavat esiin kuuntelemisen tärkeyden itseohjautuvan organisaation rakentamisessa. Ymmärrys edellyttää kykyä kuunnella ja taitoa kuulla. He tarjoavat myös konkreettisia esimerkkejä ihmisten kuuntelemiseen. He tuovat esiin, että kuunteleminen on myös erittäin tehokas keino haastaa omaa ajatteluaan ja löytää uusia ideoita. He korostavat avoimen kommunikation, dialogin ja ihmisten johtajuuteen kannustamisen merkitystä. Esimerkiksi: monet pyytävät töissä lupaa asioihin, eivätkä huomaa, että samalla he oikeastaan välttävät itsensä johtamista.

Panu Liira, Mikael Kopteff, Mari Elomäki ja Jani Hellström tuovat esiin Reaktorin kokeilukulttuuria. Esimerkkinä autonomiasta he kuvaavat, miten huippuosaajalle voi antaa täyden vapauden kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja ja keksiä parempi. Kehittämisen ei tarvitse rajautua asiantuntijan ydinosaamisalueeseen, vaan esimerkiksi koodaaja voi kehittää rekrytointia. Tällaiset mahdollisuudet ovat johtaneet Reaktorilla siihen, että heillä on aina syntynyt spontaaneja kokeiluja. Kokeilukulttuuri esitetään yksilölle mainiona

mahdollisuutena, sillä sen avulla voi kasvattaa omaa asiantuntijuuttaan.

Leenamajja Ojala ja Tiina Mäki antavat kiinnostavan ja ajankohtaisen esimerkin siitä, miten itseohjautuvuus on mahdollista myös sote-alalla, jota on perinteisesti pidetty kovin hierarkkisenä. He tuovat esiin, että itseohjautuvuus elementtinä voi olla vaikuttamassa myös siihen, että organisaatio saa parhaat työntekijät, koska toimintakulttuurina se vetää työntekijöitä puoleensa.

Mikko Kuitunen ja Johanna Pystynen tuovat johtamisen esiin palveluna, jolloin työntekijät ovat johtamisen kuluttajia. Esimerkkinä on Vincitillä palvelumuotoilun avulla kehitetty malli ja työkalu itsensäjohtamisen avuksi.

Ehkä kirjassa ei varsinaisesti keksitä mitään uutta, mutta teos on hyvä suomenkielinen perusopus itseohjautuvuuden käsitteen ymmärtämiseen, oman organisaation toimintatapojen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien pohtimiseen. Erityisen antoisaa kirjassa ovat esimerkit eri aloilta: perinteisesti hierarkkisesti terveydenhuollosta, startup-yrityksistä ja isoista organisaatioista. Kirja lupaa antaa välineitä itseohjautuvan organisaation luomiseen. Yhdeksi kirjan päätarkoitukseksi on ilmoitettu se, että annettujen esimerkkien kautta voisi hahmottaa, mitkä voisivat olla ne minimaaliset elinkykyiset rakenteet, joiden varaan itseorganisoituneita yrityksiä voidaan rakentaa. Näiden teemojen pohtimiseen omassa organisaatiossa kirja antaa ajattelemisen aihetta. Lähdeluettelo tarjoaa mukavasti vinkkejä jatkolukemistoksi.

Kirjassa annetaan kuva, että itseohjautuvuus on tulevaisuudessa välttämättömyys, elinehto. Perinteisten hierarkkisten ja byrokraattisten organisaatioiden ongelmina mainitaan se, että palkkalistoilla on lisäarvoa tuottamattomia esimiehiä, päätöksenteossa ei hyödynnetä merkittävää osaa resursseista, monet hyvät kokeilut jäävät tekemättä ja systeemi on hidas. Näiden sijaan menestyäkseen tulevaisuudessa, yrityksen tulee olla ketteriä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, kokeiltava rohkeasti, niissä on oltava tilaa seikkailla

ja innovoida. Tulevaisuudessa organisaation ja yksilön on oltava luova ja kyettävä ratkaisemaan kompleksisia ongelmia. Nämä ovat asioita, joita ei voida johtaa ylhäältä alaspäin. Tulevaisuuden menestystekijät ja kilpailuetu edellyttävät hyvää vireystilaa ja fiilistä. Siksikin itseohjautuvuus nousee merkitykselliseksi tekijäksi.

Pehmeäkantinen kirja on mukava kädessä. Teos on helppolukuinen ja mukaansatempaava. Teoksen voi lukea alusta loppuun tai itseohjautuvasti valita oman mielenkiinnon mukaan vain itseä kiinnostavat ja palvelevat artikkelit. Kannen kuva on ehkä turhan vaatimaton ja abstrakti, ennen kuin kirjaa on lukenut, vaikka toisaalta vertauskuva lintuparvesta esimerkkinä itsestään organisoitumisesta on toimiva ja puhutteleva.

Mielestäni kirja haastaa ihmistä pohtimaan omaa maailmankuvaa, ihmis- ja oppimiskäsitystään, omaa toimintaansa osana yhteistointintaa, omaa subjektiuttaan työyhteisössä. Itseohjautuvuuden tilaus näyttäytyy monelle uraansa ja työhönsä intohimoisesti suhtautuvalle varmasti upeana mahdollisuutena. Kirjan teemat ovat läheisiä pinnalla oleville keskusteluille työn tuunauksesta ja työn merkityksen löytämisestä. Siitä huolimatta, että itseohjautuvuus ei sovi kaikille, ajattelen että itseohjautuvuudessa ei ole kyse vain huippuosaaajien ja superammattilaisten etuoikeudesta ja velvollisuudesta, vaan oikeastaan monien tavallistenkin työntekijöiden mahdollisuudesta itse vaikuttaa omaan työhönsä, omaan organisaatioonsa ja tuunata omaa työtään. Monelta se edellyttää kuitenkin asennemuutosta.

Karoliina Nikula