

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Melgin, E. (toim.) *Hallitsematon viestintä*, ss. 110–123. ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry : Helsinki. DOI: 10.31885/9789526857664

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. In Huhtinen, A.-M. & Melgin, E. (eds.) *Hallitsematon viestintä*. pp. 110–123. ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry : Helsinki. DOI: 10.31885/9789526857664

© 2020 ProCom Viestinnän ammattilaiset ry



kuva: Marek Sabogal



## KETKÄ?

### Johanna Vuori ja Frank Martela

- Johanna Vuori, HT, yleisen valtiopoliin dosentti, toimii yliopettajana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä. Hän tutkii johtajuutta ja johtamista erilaisissa organisaatioissa ja on julkaissut erityisesti korkeakoulujen johtamisesta. Johanna ja Frank kuuluvat organisaatioiden itseohjautuvuutta koskevaan Minimalist Organisational Design -tutkimusryhmään, jonka MODE-hankkeella on Business Finlandin myöntämä rahoitus vuosille 2019–2020.*

*Frank Martela, FT, VTT, hyvinvoinnin psykologian dosentti, toimii tutkijatohtorina Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella ja on yksi Filosofian Akatemia Oy:n perustajista. Frankin poikkitieteelliset tutkimuskohteet keskittyvät sisäiseen motivaatioon, työn murrokseen, merkitykselliseen elämään ja hyväntehtemiseen, ja hän tutkii niitä sekä filosofisesta, psykologisesta kuin myös yritystoiminnan näkökulmasta. Tieteellisen tutkimuksen lisäksi Frank on kirjoittanut laajalle yleisölle Helsingin Sanomien kolumniensa lisäksi useita tietokirjoja, joista tuorein, *A Wonderful Life – Insights on Finding a Meaningful Existence* (HarperCollins 2020), käännetään kahdelletoista kielelle, myös suomeksi.*

## NEUVONPITO ITSEOHJAUTUVAN ORGANISAATION KÄYTÄNTEENÄ

**I**tseohjautuva organisaatio toimii vallan hajauttamista ja yhteisöllisyyttä tukevien käytänteiden kautta. Perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna itseohjautuvan organisaation viestintä on hallitsematonta. Tutkimme itseohjautuvien organisaatioiden käytänteitä. Kiinnitämme tässä artikkelissa huomion case-organisaation käyttämään neuvonpito prosessiin. Neuvonpito prosessissa työntekijä kysyy neuvoa kaikilta, jotka tietävät päätöksenteon kohteena olevasta asiasta ja joihin päätös vaikuttaa. Nostamme esiin kaksi neuvonpitoon liittyvää paradoksia ja pohdimme, mikä on viestinnän ammattilaisten rooli itseohjautuvassa organisaatiossa.

### Johdanto

Yhä useammassa organisaatiossa on herätty pohtimaan, tukeeko niiden organisointumisen malli uuden työn vaatimuksia vai onko niiden organisaatiomalli jääne teollisen aikakauden ideaaleista. Hierarkkista organisaatiomallia haastavat matalampaan rakenteeseen ja työntekijöiden itseohjautuvuuteen perustuvat organisaatiomuodot, joita kutsutaan itseohjautuviksi organisaatioiksi (Lee & Edmondson 2017), itseorganisointumiseksi (Martela & Kostamo 2017) ja joskus vaihtoehtoiksi tai demokraattisiksi organisaatioiksi (Diefenbach 2019). Tässä artikkelissa seuraamme Lee ja Edmondsonin (2017) määritelmää

itseohjautuvista organisaatioista (*self-managing organizations*) organisaatioina, jotka hajauttavat valtaa radikaalisti, virallisesti ja systemaattisesti läpi organisaation. Tämän määritelmän mukainen organisaatio toimii perustavanlaatuisesti erilaisella logiikalla kuin hierarkkinen (Martela 2019). Se haastaa perinteisen ajattelumallin siitä, miten yritystä johdetaan, miten siellä tehdään päätöksiä, kuka osallistuu strategian suunnitteluun ja toteutukseen ja ennen kaikkea minkälainen on sen henkilöstön tehtävä. Samalla se asettaa myös työyhteisöviestinnälle aivan uudenlaisia haasteita.

Ajatus itseohjautuvista organisaatioista on kiinnostava, koska se tuntuu tarjoavan hyviä asioita sekä johdolle että työntekijöille. Johtoa kiinnostavat toiminnan ketteryys, työntekijöiden omaaloitteisuus ja vastuunkanto, puhumattakaan siitä, että matalahierarkkisuus tarkoittaa pienempää määrää esimiehiä ja säästää siten palkkakustannuksia. Työntekijöille taas ei-hierarkkinen organisointumisen lupaa mahdollisuuden vaikuttaa työhön, päästä tekemään järkeväksi kokemiaan asioita ja sitä kautta kokea omistajuutta suhteessa omaan työhönsä, mikä motivoi ja vahvistaa työhyvinvointia (Deci ym. 2017).

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita rakenteiden puutetta, pikemminkin kyse on siitä, että itseohjautuva organisaatio toimii erilaisilla käytänteillä kuin hierarkkinen organisaatio. Tässä artikkelissa keskitymme tarkastelemaan itseohjautuvan organisaation hajautettuun päätöksentekoon liittyvää neuvonpidon käytännettä, joka tällaisissa organisaatioissa

on yksi keskeisistä työyhteisöviestinnän muodoista, mutta selkeästi hallitsemattomampi kuin perinteinen keskusjohtoisempi viestintä. Neuvonpito on esimerkki hallitsemattomasta viestinnästä kolmessa suhteessa. Ensinnäkin sen käynnistäminen tai käynnistämättä jättäminen on jokaisen työntekijän omissa käsissä. Toiseksi, neuvonpito prosessi tai tulokset eivät ole etukäteen kenenkään, eivät myöskään organisaation johdon kontrolloitavissa. Kolmanneksi neuvonpyytjä joutuu käytännettä soveltaessaan ratkaisemaan itse, miten sitä soveltaa, eikä voi etukäteen tietää, mitä ongelmia tai uusia ajatuksia sen käyttö tuo tullessaan. Neuvonpito hajauttaa valtaa ja voimauttaa työntekijöitä, mutta voi hallitsemattomana myös paradoksaalisesti johtaa vallan epäviralliseen keskittymiseen, kuten empiriamme osoittaa, ja siksi siihen liittyy myös riskejä.

Aloitamme katsauksella itseohjautuvien organisaatioihin ja niiden viestintään ja esittelemme neuvonpito käytänteen. Jatkamme aineiston kuvaamisella ja nostamme esiin analyysimme pohjalta kaksi neuvonpitoon liittyvää paradoksia. Lopuksi pohdimme, mikä on viestinnän ammattilaisten tehtävä itseohjautuvassa organisaatiossa. Päädyimme esittämään, että vaikka neuvonpito prosessi on hajautettuna lähtökohtaisesti hallitsemattomampi kuin ylhäältä alaspäin suunnattu viestintä ja päätöksenteko, voidaan prosessikäytänteiden selkiyttämisen kautta tehdä siitä yhtenäisempi, toimivampi ja sitä kautta paremmin yhteishallittu. Tässä selkiyttämässä on viestinnän ammattilaiset ovat tärkeitä.

## **Itseohjautuvuus – Erilainen tapa organisoida**

Itseohjautuvan organisaation ideaali vastaa organisoitumisen peruskysymyksiin eri tavalla kuin byrokraattisen organisaation ideaali. Kun byrokraattisessa organisaatiossa tehtävät tunnustetaan ylätasolla ja delegoidaan alaisille, on itseohjautuvassa organisaatiossa kaikilla työntekijöillä vastuu ja valta tunnistaa tarvittavia tehtäviä ja etsiä niille tekijät. Byrokraattisessa organisaatiossa esimies määrää palkitsemisesta ja valvoo alaistensa toimintaa, mutta itseohjautuvissa organisaatiossa palkitsemisesta ja konfliktien ratkaisusta vastaavat ensi sijassa työntekijät ja tiimit itse. Byrokraattisessa organisaatiossa tietoa säännöstellään sen mukaan, mitä kussakin työtehtävässä tarvitaan, mutta itseohjautuvassa organisaatiossa tiedon läpinäkyvyys ja saatavuus ovat edellytys sille, että työntekijät pystyvät tekemään kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia päätöksiä. (Martela 2019.)

Byrokraattisen ja itseohjautuvan ideaalit harvoin toteutuvat sellaisinaan, vaan ne muodostavat enemmänkin janan ”puhtaat” ääripäät, joiden väliin mahtuu sekamuotoja (Salovaara 2019). Sekamuodot ovat tyypillisiä ja välttämättömiäkin silloin, kun aiemmin byrokraattisesti toiminut organisaatio muuttaa toimintaansa itseohjautuvuutta kohten. Yön yli siirtymä hierarkkisesta ei-hierarkkiseen organisaatioon tuskin onnistuu. Matalahierarkkisuuteen siirryttäessä yritysjohto kohtaa monia jännitteitä ja kipukohtia (Stohl & Cheney 2001). Keskeinen haaste on, että johto uskaltaa luottaa siihen, että työntee-

kijöiden ideat voivat olla parempia kuin heidän omansa. Toinen keskeinen kipukohta liittyy suorituksen johtamiseen. Jos organisaation toimintatapa on perustunut tiukkaan tavoiteasetantaan, raportointiin ja kontrollointiin, huolena itseohjautuvuuteen siirryttäessä on komento-kontrolliketjun puuttuminen. Vanhat suorituksen johtamisen työkalut ovat tylsiä, eikä uusia ole vielä luotu. Kolmas kipupiste liittyy tiedon avoimuuteen. Jotta yhteisö voi ohjautua matalahierarkkisesti, täytyy johdon jakaa tietoa aiempaa avoimemmin, mikä taas edellyttää uskoa siihen, että työntekijät käsittelevät sitä luottamuksellisesti.

Martela (2019) hahmottaa neljä tekijää, jotka määrittävät, kuinka hyvin itseohjautuvuus soveltuu tiettyyn organisaatioon. Ensinnäkin itseohjautuvuus sopii organisaatioihin, joissa työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita ja oman alansa asiantuntijoita. Toiseksi itseohjautuvuus on helpompi toteuttaa, jos eri tiimien välinen työ ei riipu voimakkaasti toisistaan, koska tällöin tiimit voivat toimia itsenäisesti ilman koordinoitua. Kolmanneksi itseohjautuvuus on ketteryytensä ja adaptiivisuutensa takia hierarkiaa suotuisampi organisaatiomalli aloilla, joissa toimintaympäristön muutosvauhti on korkea. Neljänneksi itseohjautuvuus soveltuu paremmin toimialoille, joissa asiakkaille myytävä tuote tai palvelu on räätälöity, kuin sellaisille, joiden tarjooma on standardoitu.

Esimerkkejä itseohjautuvista organisaatioista löytyy hyvinkin erilaisista kansallisista kulttuureista. Tunnettuja ovat hollantilainen Buurtzorg, pohjoisamerikkalainen Morning Star ja ranskalainen

Favi. Salovaara (2019) nostaa esimerkkeinä kiinalaisen Haierin ja brasilialaisen Terranovan. Suomalaiseen työkuulttuuriin itseohjautuvuuden voidaan uskoa sopivan hyvin, onhan meillä matalat erot johdon ja työntekijöiden välillä (Hofstede 1991 sekä tasa-arvoisuutta korostava arvo-maailma (Helkama 2015). Silti keskeisin mahdollistaja tai este itseohjautuvuuteen ei todennäköisesti ole toimintaympäristö, kansallinen kulttuuri tai toimiala, vaan yrityksen ylimmän johdon tai omistajien motivaatio organisoida toimintaa ei-hierarkkisesta paradigmatista käsin.

### **Työyhteisöviestintä itseohjautuvassa organisaatiossa**

Työyhteisöviestintä on keskeistä itseohjautuvuuden onnistumisessa, koska siinä joukko itsenäisiä toimijoita pitää onnistuneen viestinnän kautta saada ohjautumaan samaan suuntaan ja edistämään yhteistä päämäärää. Itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen sitä, että työntekijät soveltavat, refleктоivat ja jatkuvasti kehittävät yhteistä suuntaa, työn tekemisen tapoja ja periaatteita. Tällöin johtajuus ei asu yhdessä johtajassa, vaan jakautuu arjen vuorovaikutuksessa kaikkien yhteiseksi vastuuksi ja vallaksi (Kramer & Cresby 2011). Näin myöskään viestintä ei ole eri organisaatiotasoin ylenneitten johtajien tai viestintäosaston hallittavissa, kontrolloitavissa ja säännösteltävissä, vaan se itseorganisoituu erilaisiin jatkuvasti muotoaan muuttaviin ryhmiin, muotoihin sekä kasvokkaisissa että sähköisissä viestintäkanavissa. Ylhäältä alaspäin kulkevan viestinnän sijasta keskeiseksi

nousee horisontaalisen, ihmisten välisen viestinnän onnistunut fasilointi. Työpaikademokratiaa käsittelevässä kirjallisuudessa viestintä nostetaan keskeiseksi, sillä työntekijöiden osallistuminen toteutuu viestinnän kautta (Stohl & Cheney 2001). Russell (1997) argumentoi, että jotkin työtehtävät eivät vain tue viestintää ja osallistumista vaan edellyttävät viestintää ja osallistumista. Näkemyksemme on, että itseohjautuvassa organisaatiossa viestinnän ja osallistumisen merkitys on vielä tätä suurempi: ne ovat tapa tehdä työtä. Työntekijöiden osaaminen toteutuu vuorovaikutuksessa (Isotalus & Rajalahti 2017). Ennemmin kuin suunnitelluissa ja muotoilluissa viestintäaktiviteeteissa, viestinnän painopiste on arjessa työntekijöiden välisissä lyhyissä kysymys-vastausepisodeissa (Kramer & Cresby 2011).

Matalat organisaatorakenteet lisäävät viestinnän määrää, tukevat tiimityötä ja helpottavat vuorovaikutusta (Claver-Cortes ym. 2007). Matalat organisaatorakenteet myös suoristavat viestintäkanavia. Kun tietoa ei säännöstellä eri kanavien suodattimien läpi, saavat organisaation kaikki jäsenet nopeammin tietoa. Tämä auttaa työntekijöitä reagoimaan nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Alavi ym. 2014).

On kuitenkin optimistista olettaa, että kaikki haluavat tai saavat yhtä lailla osallistua yhteiseen keskusteluun. Bowen ja Blackmon (2003) kuvaavat ”hiljaisuuden spiraalin” (Noelle-Neumann 1974) käsitteen kautta sitä, että työntekijät eivät halua ilmaista organisaatiossa omaa mielipidettään avoimesti ja suosivat enemmistön

mielipidettä, koska he pelkäävät kielteisiä reaktioita ja syrjäytymistä. Hiljaisuuden spiraali vaikuttaa myös niin, että jos työntekijä jättäytyy pois yhdestä keskustelusta, on hänellä suuri riski jättäytyä myös sitä seuraavien keskustelujen ulkopuolelle. Kaikki eivät halua osallistua organisaation päätöksentekoon ja kehittämiseen, ja osallistumattomuus voi jopa edistää työntekijän mielestä hänen työhyvinvointiaan (Pennanen 2018).

### **Neuvonpito prosessi itseohjautuvan organisaation käytänteinä**

Kun hierarkkisesta organisaatiomallista luovutaan, tarvitaan uusia käytänteitä korvaamaan entiset esimies-alaiskomentoketjuun liittyneet prosessit. Itseohjautuvan organisaation yhteisölliset käytänteet määrittelevät, miten asiat organisaatiossa hoidetaan. Käytänteitä ovat esimerkiksi se, miten konfliktit ratkaistaan, palkoista neuvotellaan, palautetta annetaan ja osamista kehitetään. Yksi keskeisistä ratkaisuista liittyy siihen, miten organisaatiossa tehdään päätöksiä.

Kenties tunnetuin ja radikaalein itseohjautuvan organisaation lainalaisuuksia kunnioittava päätöksentekoon liittyvä käytänte on neuvonpito prosessi (*advice process*), jota Laloux (2014) kuvaa yritysesimerkkien avulla itseohjautuvia organisaatioita käsittelevässä kirjassaan *Reinventing organizations*. Kirjassa Laloux esittelee oman mallinsa siitä, miten organisaatiot kehittyvät hyppäyksittäin eri asteille. Kehitysvaiheita Laloux kuvaa eri väreillä. Korkeimmalle tasolle Laloux nostaa sinivihreät ”teal”-organisaatiot. Teal-orga-

nisaatiossa ihmiset nähdään kokonaisvaltaisina, ja jokaisella työntekijällä on valta tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä ja organisaatiolla on itseään suurempi tarkoitus. Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta Lalouxin viitekehystä voidaan kritisoida idealistiseksi ja tutkimukseen perustumattomaksi. Kirjan etuna taas ovat useiden itseohjautuvuutta tukevien käytänteiden ja yritysmerkkinen käsittely.

Laloux (Emt.) esittelee neuvonpito-prosessin niin, että kuka tahansa organisaatiossa voi tehdä päätöksen, jos hän konsultoi 1) heitä, joilla asiasta on tietoa ja 2) heitä, joihin päätöksenteko vaikuttaa. Päätöksentekovalta on siis radikaalisti hajautettu, mutta sen käyttäminen vaatii viestinnällisen prosessin läpikäymistä. Neuvonpitomallin alkuperäinen kehittäjä Bakke (2013) uskoo sen johtavan paitsi parempiin päätöksiin myös siihen, että työntekijöiden omistajuus työstä kasvaa. Lisäksi hän näkee neuvonpidon yhtenä työssäoppimisen muotona.

Huomattavaa on, että Laloux'n kirjaan kuvaamat itseohjautuvat organisaatiot ovat päätyneet samankaltaiseen päätöksentekoprosessiin tietämättä toisistaan. Laloux siis tavallaan antaa kuvauksen prosessille, johon useampi itseohjautuva organisaatio on toisistaan riippumatta päättänyt ratkaistessaan samaa ongelmaa: Miten taata päätöksenteon laadukkuus ja eri näkemysten huomioonotto tilanteessa, jossa kuka tahansa voi tehdä päätöksiä?

### Case-yritys ja aineisto

Tutkimuskohteemme on noin 600 hengen suomalainen asiantuntijaorganisaatio,

joka toimii pitkälti itseohjautuvuuden periaatteella. Case-yritys oli kehittänyt oman konsultoivan neuvonpitomallin jo ennen Laloux'n (2014) kirjan ilmestymistä, mutta Laloux'n kirja formalisoi mallin ja muutti ad hoc -toimintatavan julkilausutuksi käytänteeksi.

Teimme yrityksessä aluksi 19 puolistrukturoitua teemahaastattelua. Työntekijöiden ohella haastattelimme yhtä yrityksen perustajista ja muutamaa ylimmän johdon edustajaa. Lisäksi järjestimme organisaation kanssa työpajan, jossa käsitelimme alustavia havaintojamme teemahaastatteluista ja saimme työntekijöiltä palautetta, joka terävöitti omaa ymmärrystämme. Lopuksi teimme yhden viestintään keskittyneen avoimen asiantuntijahaastattelun. Haastattelut käsitelivät monia teemoja, joista tässä keskityimme tarkastelemaan haastateltavien päätöksentekoon liittyviä vastauksia. Tekemiemme haastattelujen ja haastattelulitteraattien ensimmäisten lukemiskierrosten jälkeinen havaintomme oli, että neuvonpito-prosessi ei ole lainkaan niin selkeä, kuin Laloux (Emt.) esittää. Tätä näkemystä vahvistivat myös ensimmäiset litteraattien lukemiskierrokset. Artikkelia varten koodasimme haastatteluista ja työpajakeskusteluista tehdyistä litteraateista neuvonpito-prosessiin liittyvät sisällöt. Analyysimme noudatti Braunin ja Clarcken (2019) reflektiivisen teema-analyysin lähestymistapaa, jossa keskeistä oli informanttien yhteisten merkitysten mallien hahmottaminen.

Tarkastelemme seuraavassa, miten neuvonpito-prosessin vaihe 2 (pätöksente-

kijä pyytää neuvoa kaikilta, ketkä tietävät asiasta, sekä kaikilta, joita päätettävä asia koskee) käytännössä toteutuu sekä missä määrin se sisältää vuorovaikutusta ja epävarmuustekijöitä. Käytämme autenttisia haastattelulainauksia tekstimme tukena. Olemme kuitenkin litteraattilainauksissa korvanneet yrityksessä käytössä olevan tavan kutsua neuvonpitoa yleismuotoon neuvo, neuvonpito tai neuvonpito prosessi.

### Neuvonpito prosessi

Haastateltavat pystyivät kuvaamaan neuvonpito prosessin yhtenäisesti ja kertoivat, että sen läpikäyminen kuuluu kaikkien perehdyttämisprosessiin.

*...kuka tahansa voi tehdä lainausmerkeissä minkä tahansa päätöksen jos konsultoi siihen niille keihin se vaikuttaa ja niitä ketkä siitä asiasta tietää. (Haastattelu 16.)*

*Mä ainakin ite mä käytän sitä silleen et mä sanon sen ääneen et hei nyt ois tämmönen neuvonpito prosessi juttu et mul on idea et ehtisit sä antaa mulle sille palautteen (Haastattelu 7.)*

Neuvonpito prosessilla ei tähdätä konsensusukseen, vaan sen tehtävä on varmistaa, että erilaiset näkemykset tulevat huomioituiksi päätöstä valmisteltaessa.

*Ku sen pointtihan on semmonen fasilitoivampi, eli et kuullaan. [Yrityksessämme] kaikil on, tasa-arvoinen oikeus, sanoa, et mitä on mieltä, mut ei se siihen päätökseen, tietyl taval et ei se oo silleen et se on demokratia. (Haastattelu 20.)*

Siihen, miten kukin työntekijä käyttää ja soveltaa neuvonpito prosessia omaan työhön, liittyy kuitenkin arjessa monia haasteita. Jokaisen täytyy tunnistaa, koska sitä pitää ja voi käyttää ja kuinka monelta ihmiseltä neuvoa pyydetään ja kuinka neuvonpyyntö muotoillaan.

### Neuvoa kysyvät

Haastateltavilla ei ollut yhteistä käsitystä siitä, tarvitaanko neuvonpitoa kaikkiin päätöksiin, vai onko jokin raja, jonka ylimentevissä päätöksissä sitä käytetään. Jotkut haastateltavat kuvasivat käyttävänsä neuvonpitoa kaikkien päätösten valmistelussa, kun taas jotkut kertoivat, että sitä käytetään vain isompien päätösten tai tiettyyn rahasumman ylittävien päätösten valmistelussa.

*Että jos sä teet yhtään isompia päätöksiä sekin on taas että mikä on isompi päätös niin että sit sä kysyisit ihmisiltä joilla on siitä asiasta tai johon se vaikuttaa se päätös. Joo. Et sillai löyhällä tasolla on tollai (Haastattelu 15.)*

*Ja oikeestaan kaikkeen rahan käyttöön sit halutaan soveltaa semmosta neuvonpito prosessia missä sun pitää ainakin kysyä kollegoilta neuvoa ennen ku sä teet päätöksen vaik sul on periaattees valta tehdä se päätös ite. Mutta ihan salettiin, siis mä vaan tiedän, tää on sanomaton asia tai kirjoittamaton, ääneen sanomaton asia mut et siel on olemas raja, et jos mä päättäsin jostain, sanotaan [euromäärä] hankinnast. (Haastattelu 7.)*



*On paljon semmosii triviaaleja ja sit semmosia hyvin epätriviaalei päätöksiä, et mä en oikeen tiedä, mihin mä käyttäsin sitä neuvonpitoa (Haastattelu 13.)*

Haastateltavat kuvasivat, että neuvonpito on helppoa ja yksinkertaista, jos projektiimiille tehdään jokin hankinta, esimerkiksi uusi tulostin. Tällöin neuvonpitoa käydään tiimin kesken luontevana osana sen päivittäistä toimintaa. Sen käyttö myös nopeuttaa tekemistä, koska ei tarvitse odottaa erityisen päättävän elimen kokouksiaikatauluja.

*...niin kylhän se sujuvoittaa sitä tekemistä tosi paljon että mä haen neuvon näihin päätöksiin siit kollegoilta, ja sitte tavallaan samalla se transparenssi todellakin leviää et he tietää että mä oon tämmösen päätöksen tehny, ja mul on turvallinen olo jatkaa eteenpäin. Ja tää tapahtuu aivan silleen, siinä hetkessä jollain tavalla eikä silleen että mun pitää naputella ja valmista ja pyytää paikan päälle. (Työpaja.)*

*...on aika nopee kävellä eri käytävälle ja jutella jostain asiasta. (Haastattelu 2.)*

*Mut, jotain pieniä juttui mut ne on ollu sit niin pieniä et siinä on ollu ihan selkeitä et riittää et mä puhun oikeesti vaan niiden tyyppien kaa ja siit ei ees oo tarvinnu tiedottaa firmatasolla, ne on vaan tehny ja se on ollu täysin fine. Eli niissä asiois toimii tosi hyvin. Et just näin, hei mulla on hyvä idea, mä meen puhuu ton kaa, se*

*on tehnyt tota. (Haastattelu 6.)*

Neuvoa hakiessaan työntekijän täytyy muotoilla kysymyksensä neutraalisti niin, ettei se liikaa johdattele neuvonantajaa.

*Mutta se oli vähän toi oli tavallaan just se pointti että ei sais kysyä tollai et hei mä aattelin et mä menisin. Et onks ok. Vaan enemmän sillai neutraalimmin että hei tällainen tapahtuma miten näet sen kannattaako meidän olla siellä... (Haastattelu 15.)*

*Ja sit se on niin vaikea lähteä kysymään sitä neuvoa sillä tavalla että ne sun ennakkoajatus siitä että onks tää hyvä juttu vai ei, ni ei tuu siitä läpi, et se että sä oikeesti pystyisit tavallaan tarjoilemaan sen asian neutraalisti ja keräämään erilaisilta tahoilta sen neuvon, eikä vaan niiltä jotka todennäköisesti on sun kanssa samaa mieltä tästä, ja näin. (Haastattelu 1.)*

### **Neuvonantajat**

Neuvonpitoa prosessi perusidea on, että sen käyttäjän pitää itse pystyä valitsemaan keneltä neuvoa hakee. Kun perinteisessä hierarkiassa työntekijä kysyy lupaa tai neuvoa esimieheltään, voi neuvonpidossa valita keneltä konsultaatiota pyytää:

*et sit käyttää omaa päätöksenteko-oikeutta siihen että mä rajaon tän porukan ketä mä konsultoin. (Haastattelu 7.)*

Neuvonantajien valinta on kuitenkin vaikeaa. Vaikeuksia on sekä hahmottaa, ketkä

asiasta tietävät, että sitä, kehen päätös vaikuttaa.

*...missään intranetissä ei lue että keneltä sun pitää pyytää neuvoa tai ketä ihmisiä sä tarvitset mukaan mihinkin, ei oo mitään vastuumatriisia tai tommosta, mut että jokaisen keissin kohalla sun pitäis tavallaan ite vastata siitä että sä oot niinku kyselly kaikilta relevanteilta taholta niiden näkemystä, et voidaan seistä sen takana yhdessä... (Haastattelu 19.)*

*Ja jos tulee jossain kohtaa mun mielest me ollaan puhuttu et jos kaks henkilöö sanoo et se on hyvä juttu, voi mennä mut ehkä me ollaan vähän laajennettu et tulee järkevää määrä ns. hyväksyntää niin sit sitä kannattaa tehdä (Haastattelu 6.)*

*Mut sit jos on ihan valtava, valtavasti jengiä eikä ees tiedä keneltä kysyy ni se ei oikeen, tavallaan ei saa, sitä pitää jotenki tukea. (Haastattelu 2.)*

Yrityksen voimakkaan kasvun seurauksena haasteeksi on noussut, miten kysytään neuvoa niiltä, joihin päätös vaikuttaa, kun kyse on yhteisistä asioista. Tämän haasteen ratkaisemiseksi yritykseen on kehitetty sähköisen keskustelualustan tietty kanava, joka on tarkoitettu neuvonpitoon koko yhteisön yleisistä asioista. Haastattelut pitivät kanavaa tervetulleena.

*Et siel voi tehdä julkisii tämmösiä neuvonpyyntöjä, jossa on joku alote ja sitten perustelut miks se olis hyvä. Joku arvio sen kustannuksista ja arvio sen tuotoista*

*ja tuottamasta arvosta ja sit se on avoin, sielt voi tavallaan äänestää tai käydä keskusteluu et onks tämmönen hyvä ajatus. Et jos tulis joku semmonen uudenlainen joku, kokonaan joka muuttas meidän yhteist tekemistä tai se muuttas vaik miten me käytetään tätä tilaa tai jotain niin se varmaan ohjais sille kanavalle sen kysymyksen. (Haastattelu 7.)*

Bakke (2013) esittää, että yksi motiivi neuvonpito-prosessin käyttöön on työntekijöiden sitouttaminen. Hänen mukaansa työntekijät eivät voi sitoutua työhön, elleivät he saa tehdä merkityksellisiä päätöksiä. Neuvonpito-prosessimalliin sisältyvä ehto siitä, että kysytään heiltä, jotka asiasta eniten tietävät, kääntyy osittain kuitenkin haastateltavien kuvausten mukaan sitoutumisideaalia vastaan, sillä on selvää, että asioista tietävät eniten he, jotka ovat olleet kauimmin organisaation palveluksessa.

*Mut toisaalt se neuvonpito-prosessi kyl, siis kaikki tietää sen, se varmaan tulis sit niilt kollegoilta silleen et tos kannattaa varmaan nyt puhuu kyl niitten ihmisten kans jotka on tääl pisimpään ollu. (Haastattelu 7.)*

Malliin on sisään rakennettu siis mekanismi, että neuvoa haetaan monilta, muttei kaikilta. Helposti samat näkyvät ja pitkään organisaatiossa vaikuttaneet henkilöt ovat niitä, joilta useimmiten neuvoa haetaan. Tämä luo helposti ulkopuolisuutta ja tunnetta siitä, että päätöksiä valmistellaan ”pimennossa” (Haastattelu 10). Ulkopuo-

lisuutta toisesta näkökulmasta synnyttää myös se, jos pyytää neuvoa yrityksen yhteisellä kanavalla, eikä kukaan tartu neuvonpyyntöön.

*...sitten välillä tulee sit semmonen filis ku joku ehkä vähän uudempi, tuntemattomampi tyyppi firmas yrittää ehdottaa niin se ei oikein herätä mitään reaktioo, jengi ei sit ota kantaa. (Haastattelu 6.)*

### Johtopäätelmiä

Hahmotamme aineistosta kaksi neuvonpitoprosessiin liittyvää paradoksia. Ensimmäinen paradoksi on, että itseohjautuvan organisaation ei-hierarkkiselle periaatteelle rakentuva neuvonpitoprosessi korvautuu toisenlaisella, asiantuntijuuteen perustuvalla hierarkialla. Tämä johtaa siihen, että tämän hierarkian huipulla oleville ihmisille kertyy enemmän tietoa tulevaisuudesta kuin ihmisille, jotka ovat hierarkian alaosissa. Toinen paradoksi liittyy neuvonpitoprosessin luonteeseen: se merkityksellistyy käyttäjillensä samanaikaisesti sekä sujuvana että kankeana. Lisäksi ihmisillä tuntuu olevan hyvin erilaisia käsityksiä siitä, millaisissa tilanteissa neuvonpitoprosessia tulisi käyttää ja miten.

Haastatteluaineiston valossa Bakken (2013) ja Laloux'n (2014) neuvonpitoprosessin ideaali vaikuttaa ainakin case-yrityksemme kokoluokassa mahdottomalta. Kaikkia ihmisiä, joihin tuleva päätös vaikuttaa, ei isossa organisaatiossa voida konsultoida. Eikä ihmisillä välttämättä ole selkeätä kuvaa, keihin kaikkiin päätös ylipäänsä vaikuttaa. Yritys olikin jo helppottanut tätä luomalla sähköisen kanavan

yleisille asioille, johon neuvonpitopyyntöjä voi lähettää. Kanavan seuraaminen ja pyyntöihin vastaaminen siellä on kuitenkin vapaaehtoista, eivätkä kaikki sitä tee. Sen kiistattomana etuna on tiedon läpinäkyvyyden lisääntyminen, mutta kuten haastatteluissa kuvattiin, kanavan käyttö, sen sijaan että se lisäisi yhteisöllisyyttä, korostaa eroja niiden välillä, joiden neuvonpitopyyntöihin vastataan ahkerasti ja niiden, joiden neuvonpitopyyntöihin ei reagoida. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että aloitteita ei haluta tehdä, jos ei ole varmuutta, että oma sosiaalinen pääoma riittää siihen, että saa pyyntöönsä vastauksia. Vaarana on hiljaisuuden spiraaali (Bowen & Blackmon 2003), joka saattaa ennakoita työntekijöiden syrjäytymistä ja aloitteiden määrän vähenemistä.

Tässä suhteessa sähköisen kanavan perustaminen ei poistanut sitä epätasapainoa, joka neuvonpitomallin soveltaminen varmastikin kaikissa organisaatioissa tuottaa: ne joilla on jostain asiasta eniten tietoa ja osaamista, saavat eniten neuvonpitopyyntöjä. Näin paradoksaalisesti hierarkiattoman organisaation sisälle syntyy osaamiseen ja senioriteettiin pohjautuva epävirallinen hierarkia. Neuvonpitoprosessi ruokkii entisestään tätä hierarkiaa: ne joilla entisestään on eniten tietoa, saavat myös eniten neuvonantopyyntöjä, ja täten laajimmin tietoa siitä, minkälaisia aloitteita organisaatiossa on. Tämä toki täyttää Bakken (2013) neuvonpitomallin ideaalin siitä, että näin organisaatiossa tehdään kaikkein parhaimpia päätöksiä, kun kysytään heiltä, joilla jostain asiasta on eniten tietoa. Weberin byrokratiaideaalin ajatus

oli, että ihmiset ylenevät organisaation huipulle meriittien pohjalta (Weber 1946). Näin päätösten rationaalisuus varmistetaan sillä, että niitä tekevät organisaation huipulla kaikkein kyvykkäimmät. Weberin ideaalissa kyvykkyys ilmenee formaalin hierarkiatason kautta, neuvonpito-prosessi ruokkii organisaatiota, jossa epävirallinen hierarkia muodostuu kompetenssipohjaisesti. Lopputulos on kuitenkin sama: hierarkian huipulla oleville syntyy sen alempana olevia ihmisiä enemmän tietoa tulevaisuudesta ja enemmän mahdollisuutta vaikuttaa siihen.

Valitettavasti tämä kompetenssi-ideaali ei välttämättä toteudu, koska organisaatiolla ei ole mitään erityisen selkeätä prosessia, jonka kautta selvittää, kenellä on erityisosaamista tietyn ongelman suhteen. Näin ne, joilta neuvoa kysytään, helposti valikoituvat varsin satunnaisesti sen perusteella, kenet yksittäinen työntekijä tuntee ja tietää. Tämä suosii toisaalta niitä työntekijöitä, jotka sattuvat tuntemaan paljon ihmisiä. Ja toisaalta se johtaa helposti vallan keskittymiseen, koska työntekijät kysyvät neuvoa niiltä, joilta muutkin tuntuvat kysyvän neuvoa, ja näin neuvonantopyynnöt kasautuvat helposti tietyille henkilöille riippumatta siitä, onko juuri heillä kyseisestä asiasta paras osaaminen.

Toinen paradoksi liittyy siihen, että neuvonpito-prosessi näyttäytyy haastattelujen mukaan organisaatiossa samaan aikaan sekä sujuvana että kankeana. Koska se on niin sujuva ja nopea tapa monessa käytännön asiassa, sen käyttö monitulkaisemmissa asioissa hyväksytään,

koska sen ideaali sopii yrityksen toisten ihmisten arvostamisen kulttuuriin. Se on yksinkertainen, mutta kuten aineistomme monipuolisuudessaan paljasti, ihmiset mieltävät sen perussäännöt monella eri tavalla. Organisaatiotasoisesti neuvonpito-käytännettä voidaankin case-yrityksessä kuvata hallitsemattomaksi myös siinä mielessä, että sen oikeaoppista käyttöä tai edes sen käyttöä ei valvo kukaan ylhäältä tai organisaation erityisfunktiosta käsin, vaan se saa organisoitua arjessa yksittäisten työntekijöiden toimien seurauksena. Lisäksi koko prosessin ohjeistus on hyvin ohut ja jättää tilaa monenlaisille tulkinnoille siitä, minkälaisiin ja -kokoisiin päätöksiin prosessia sovelletaan ja milloin voi katsoa soveltaneensa prosessia oikein. Tämän prosessin heikkouksia ovat sen sekavuus ja se, että eri toimijat tulkitsevat ja käyttävät käytännettä hyvin eri tavoin. Näin ei ole mitään varmuutta siitä, tuleeko käytännettä käytettyä silloin, kun sille olisi tarvetta, eikä taetta siitä, että työntekijät osaisivat käyttää sitä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Hallitsemattomuudessaan neuvonpito-prosessin vahvuus on kuitenkin siinä, että se mahdollistaa sen, että perinteistä hierarkiaorganisaatiota huomattavasti laajempi joukko pääsee vaikuttamaan neuvonannon kautta yrityksen tulevaisuuteen ja omilla neuvonannoillaan he lisäävät kollektiivista ymmärryksenmuodostumista (sensemaking; Weick 1995). Samalla se nopeuttaa ja sujuvoittaa päätöksentekoa, kun päätös ei ole kiinni yhden esimiehen antamasta hyväksynnästä. Lisäksi hajautetun päätöksenteon yhteisölliset käytänteet

jakavat paitsi johtajuutta myös johtajuuden epävarmuutta.

### **Viestintäammattilainen kehittäjänä**

Neuvonpito sisältää siis sekä vahvuuksia että haasteita, mikä herättää pohtimaan, miten sitä voisi kehittää eteenpäin. Tältä osin keskeistä olisi pitää neuvonpito hajautettuna, mutta tehdä siitä selkeämpi. Toisin sanoen, valtaa ei tarvitsisi keskittää, sillä keskittäminen tämänkaltaisissa organisaatioissa on vaikeaa, mutta neuvonpidon ohjeistusta tulisi tarkentaa ja ihmiset tulisi paremmin kouluttaa neuvonpitoon yhdenmukaisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vaikka organisaatiotasolla itseohjautuvan organisaation viestinnän tavoitteista on vaikea löytää tutkimukseen perustuvaa ohjenuoraa eikä neuvonpitoprosessiin liittyvän aikaisemman tutkimustiedon puutteessa voida tehdä vertailua, voidaan Horilan (2018) tutkimustuloksia tiimien vuorovaikutuksesta ainakin varovaisesti soveltaa organisaatiotasolla. Horila (Emt.) esittää, että jaettuun johtajuuteen siirryttäessä vuorovaikutusosaamista täytyy kehittää yksilöiden, suhteiden ja yhteisellä tasolla.

Jos tätä kolmen tason mallia sovitaa edellä kuvattuun neuvonpitokäytäntöseen, niin voi helposti löytää viestinnän ammattilaiselle monta kehittämisen kohtaa. Ensinnäkin viestinnän ammattilaiset voivat tukea, ohjeistaa ja kouluttaa yksilötason viestintäosaamisen kehittämistä, jotta työntekijät tietäisivät, miten neuvonpyyntö kannattaa muotoilla. Toisekseen viestinnän ammattilaisilla voisi

olla runsaasti työkenttää työstää eri sidosryhmien, myös johdon ja mahdollisten esimiesten kanssa yhteistyössä linjanvetoa siitä, minkälaisia tukirakenteita toimiva neuvonpitoprosessi vaatii: minkälaisia kanavia tarvittaisiin, minkälaista sisältöä tarvitaan, miten voidaan ehkäistä yksilötason hiljaisen spiraalin syntymistä sekä miten voisi käynnistää prosesseja, joilla koko organisaation viestintäkulttuuri ja yhteisöllisyys paransivat. Kolmanneksi olisi tärkeätä miettiä, miten estetään vallan ja tiedon keskittymistä, joka seuraa neuvonpitoprosessista, jos työntekijät eivät pysty tunnistamaan avainasiantuntijoita tietyissä kysymyksissä. Tältä osin tarvetta olisi jonkinlaiselle sisäiselle järjestelmälle, josta pystyisi selvittämään, keneltä tiettyyn kysymykseen kannattaa kysyä neuvoa. Neljänneksi viestintäammattilainen voisi arvioida neuvonpitoprosessin toimivuutta osana organisaation säännöllistä viestintäkartoitusta.

Neuvonpitoprosessia tulisi siis muotoilla yhdenmukaisemmaksi ja selkeämmäksi tarjoamalla siihen tarkemmat ohjeet ja peukalosäännöt sekä pitämällä huolta, että jokainen työntekijä on sisäistänyt pelisäännöt. Tätä kautta hallitsemattoman ja joskus jopa kaoottisen tuntuinen neuvonpitoprosessi olisi yhtenäisempi ja toimivampi. Tämä ei tarkoittaisi, että se olisi paremmin ylhäältä päin hallittu, mutta itseohjautuvuuden hengessä se olisi tätä kautta paremmin yhteishallittu.

## LÄHTEET

- Alavi, Somaieh; Abd. Wahab, Dzuraidah; Muhamad, Norhamidi & Arbab Shirani, Behrooz (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research* 52:21, 6273–6295.
- Bakke, Dennis (2013). *The decision maker: Unlock the potential of everyone in your organization, one decision at a time*. Seattle, WA: Pear Press.
- Bowen, Frances & Blackmon, Kate (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40:6, 1393–1417.
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11:4, 589–597.
- Claver-Cortes, Enrique; Zaragoza-Saez, Patrocínio & Pertusa-Ortega, Eva (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management* 11:4, 45–57.
- Deci, Edward; Olafsen, Anja & Ryan, Richard (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, 19–43.
- Diefenbach, Thomas (2019). Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law—and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free'. *Organization Studies* 40:4, 545–562.
- Helkama, Klaus (2015). *Suomalaisten arvot. Mikä meille on oikeasti tärkeää?* Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hofstede, Geert (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: Macmillan.
- Horila, Tessa (2018). *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
- Kramer, Michael & Crespy, David (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly* 22:5, 1024–1037.
- Laloux, Frederic (2014). *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Lee, Michael & Edmondson, Amy (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58.
- Martela, Frank (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organizational Design*, 8:1, 23. Saatavilla: <https://doi:10.1186/s41469-019-0062-9> (luettu 31.12.2019).
- Martela, Frank & Kostamo, Tuukka (2017). Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. Teoksesta: Eskola, Anne (toim.). *Navigating through*

*changing times – knowledge work in complex environments*. New York: Routledge, 53–70.

Noelle-Neumann, Elisabeth (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24:2, 43–51.

Pennanen, Eveliina (2018). *Hallinnollinen vuoro-vaikutus sairaalayhteisössä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Russell, Raymond (1997). Workplace democracy and organizational communication. *Communication Studies* 48:4, 279–284.

Salovaara, Perttu (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtaminen ilman esimiehiä? Teoksessa: Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.). *Siedätystä johtamisallergiaan. Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä*. Helsinki: Edita, 96–122.

Stohl, Cynthia & Cheney, George (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly* 14:3, 349–407.

Weber, Max (1946). Bureaucracy. Teoksessa: Gerth, Hans Heinrich & Mills, Wright (toim.). *Essays in sociology*. New York: Oxford University Press, 196–244.

Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.