

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistalenne. Rinnakkaistalenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Salovaara, P., Vuori, J. & Launonen, R. 2023. Kahden systeemin rajapinnalla – kohti demokraattista organisaatiota. Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.). Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?, s. 115–131. Into Kustannus.

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:

Salovaara, P., Vuori, J. & Launonen, R. 2023. Kahden systeemin rajapinnalla – kohti demokraattista organisaatiota. In Uusikylä, P. & Jalonen, H. (eds.). Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?, pp. 115–131. Into Kustannus.

© 2023 Into Kustannus Oy. All rights reserved.

KAHDEN SYSTEEMIN RAJAPINNALLA – KOHTI DEMOKRAATTISTA ORGANISAATIOTA

Perttu Salovaara, Johanna Vuori & Reima Launonen

JOHDANTO

Yksi arkemme suurimpia mysteerejä on se, miten omassa elämässään aktiiviset ja aikaansaavat ihmiset muuttuvat passiivisiksi heti astuessaan sisään työpaikalle? Mikä kumma työssä saa tämän ilmiön aikaan? Aktiivisuuden ja toimijuuden vähentyminen työn raamien sisällä on mielenkiintoinen ilmiö myös inhimillisestä näkökulmasta. Motivaatiopsykologiassa korostetaan, että syntymästä asti ihmiset ovat aktiivisia, tiedonhaluisia, uteliaita ja leikkisiä olentoja, jotka osoittavat halua tutkia ympärillä olevaa maailmaa (Ryan & Deci 2000). Mitä on siis vialla työelämässä, kun se tuntuu lannistavan ihmisen innostuksen ja halun toimia?

On syytä ottaa huomioon, että on myös olemassa ihmisiä, jotka aidosti nauttivat työstään, ja kokevat sitä tehdessään motivaatiota ja mielekkyyden tunteita. He haluavat vaikuttaa omaan työhönsä. Ei ole syytä uskoa, että kyse olisi siitä, että toiset ihmiset sattuisivat vaan olemaan alttiimpia passivoitumiselle kuin toiset. Kyse pikemminkin

on puitteista, joissa työtä tehdään. Erilaiset toimintaympäristöt mahdollistavat erilaisia asioita. Innostavan työelämän mahdollistaminen edellyttää sitä, että ymmärrämme millainen ympäristö saa ihmisten toimijuuden parhaiten esille. Olisi tärkeätä luoda työelämään sellaiset rakenteet ja puitteet, jotka tukevat näiden päämäärien toteutumista. (Ks. työurien rakentumisesta Järvensivun artikkeli tässä teoksessa.)

Kyseessä näyttäisi olevan systeemiin liittyvä haaste. Elämme tällä hetkellä kahden systeemin rajapinnalla, jossa kaksi erilakista systeemiä kamppailee keskenään tilasta. Vielä 20 vuotta sitten esimiehen määräysvalta ja käskyttäminen olivat arkipäivää, nyt niistä tehdään työsuojeluilmoituksia. Vastatakseen joustavuuden, teknologian ja uusien sukupolvien haasteeseen, uuden työelämän systeemin pitäisi olla aiempaa inhimillisempi, muokkautumiskykyisempi ja demokraattisempi.

Lähtökohtamme seuraavassa on, että demokraattiset, työntekijäomisteiset organisaatiot voisivat olla uuden systeemin airueita. Täysin demokraattisesti toimivia organisaatioita on vielä vähän, mutta katsomme, että parhaiten toimivat itse- ja yhteisöohjautuvat organisaatiot ovat ensiaskel niitä kohden. Uskomme, että yhteisöohjautuva organisaatio voi kertoa jotain oleellista uuden systeemin organisaatioiden toiminnasta.

VANHAN SYSTEEMIN VALUVIAT

Työelämän perinteinen, teollistumisen aikakaudella luotu järjestelmä on perustunut hierarkioille, tiukoille komentoketjuille ja työsuoritusten pilkkomiseen pienempiin kokonaisuuksiin niiden tehokkaan toteuttamisen nimissä. Mallia voisi kuvata sanalla mekanistinen: työelämän hyveenä nähtiin konemainen tehokkuus ja suorittaminen. Ihmiset olivat siis osa koneistoa. Tämä malli oli varsin toimiva oman

aikakautensa maailmassa, jolloin liukuhihna edusti kehityksen huip-pua. Lausahdus ”Detroit voitti toisen maailmansodan” kuvaa hyvin tehokkaan tuotannon merkitystä viime vuosisadan kontekstissa.

Uudet teknologiat, digitalisaatio, toimialojen murrokset sekä kulttuuriset muutokset ovat haastaneet perinteisen organisoitumi-sen mallin. Uusi aika on tuonut uudet haasteet, joiden ratkaisemi-seksi tarvitaan uudenlaisia organisoitumisen muotoja.

Kun mietitään millaisia tavoitteita uuden systeemimme tulisi pystyä edistämään, esille nousee keskeisenä työntekijöiden panok-sen ja osaamisen hyödyntäminen työelämässä. Tilannetta, jossa tekijä ei koe työtään mielekkääksi eikä merkitykselliseksi, voidaan pitää epäinhimillisenä ja vieraannuttavana (Marx 1972; Ryan & Deci 2000; Jay 2018). Lisäksi ihmisten osaamisen käyttämättä jät-täminen on resurssien tuhlausta.

Työtehtävissä vaaditaan enenevässä määrin luovuutta sekä kykyä soveltaa ja reagoida tilannekohtaisesti (Brynjolfsson & McAfee 2014). Asiakasrajapinnassa vaaditaan nopeaa ja yksilöllistä palvelua. Tällaisessa tilanteessa hierarkisuus ja kontrolli osoittautuvat pikem-minkin toimintaa hidastaviksi kuin hyödyttäväksi tekijöiksi. Kun tulevaisuuden työelämässä korostuu kyky reagoida nopeasti sekä mukautua erilaisiin tilanteisiin ketterästi, hierarkkinen systeemi ei ole toimiva vaihtoehto.

Tänä päivänä on entistäkin tärkeämpää, että työelämän pää-määrät ja tavoitteet olisivat yhdenmukaisia ympäröivän yhteiskun-nan tavoitteiden ja päämäärien kanssa. Länsimaisten yhteiskuntien tärkeimmät arvot liittyvät demokratiaan: ihmisten perusvapauksien ja -oikeuksien turvaamiseen, mahdollisuuteen edistää itselleen tär-keitä päämääriä sekä olla osallisena ja myös aktiivisena toimijana yhteiskunnassa. Jos nykyinen työelämän organisoituminen ei näitä tue, tulisi uuden systeemin olla inhimillisempi, muokkautumisky-kyisempi ja demokraattisempi.

DEMOKRATIA TYÖELÄMÄSSÄ

Modernin demokratian juuret löytyvät valistuksesta, jonka tärkeimmäksi tavoitteeksi filosofi Immanuel Kant nosti ihmisen pääsemisen ulos hänen itsensä aiheuttamasta alaikäisyyden tilasta. Alaikäisyys tarkoitti tilannetta, jossa ihminen ei käytä omaa kriittistä ajatteluaan, vaan tarvitsee toisen ohjausta (Kant 1996). Tästä voi puhua myös opittuna avuttomuutena, jossa ihminen kokee, ettei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa elämäänsä ja ympäristöönsä. Työelämän demokratisointi voidaankin nähdä *työelämän aikuisuutena* (Launonen 2021): työntekijät eivät ole lapsia, joita pitäisi kaitsea heidän omaksi parhaakseen. Päinvastoin, työntekijät pystyvät aivan mainiosti johtamaan sekä omaa että yhteistä tekemistä.

Työelämän demokratisointi voidaan nähdä tietoisena valintana, joka päivittää työelämän 2000-luvulle. Tämä valinta tietenkin edellyttää sitä, että hetki on sille otollinen. Parhaassa tapauksessa poliittisen tahtotilan ja ulkoisten olosuhteiden yhdistelmä mahdollistaa sen, että uudet radikaalit ideat voivat toteutua. Victor Hugo on todennut, että mikään ei ole voimakkaampi kuin idea, jonka aika on tullut. Oleellinen kysymys koskee juuri oikeaa ajoitusta: Elämekö niin poikkeuksellisia aikoja, että demokratian ajatus voisi viimein toteutua työelämässä?

Tällä hetkellä ilmenevää muutosvimmaa ja johtamisjärjestelmien kehittämistä leimaa tietty historiattomuus. Kaikkea ”uutta”, luovaa ja innovatiivista esittelevä jargon ja hype ovat synnyttäneet puhutavan, jossa korostuu tämä hetki. Itseään ja ryhmien sosiaalista dynamiikkaa koskevaa systeemiä voi kuitenkin ymmärtää myös katsomalla taaksepäin. Kun otetaan huomioon sekä nykyiset toimivat mallit yhteisöohjautuvissa organisaatioissa että antropologien esimerkit, millainen malli voisi soveltua tämän päivän demokraattiseksi työelämän systeemiksi? Jotta ei-hierarkkista systeemiä voidaan

ymmärtää, on hyvä muistaa, millaisten uskomusten varaan tämän päivän työelämä perustuu:

- Ihminen on omaa etua tavoitteleva toimija.
- Työntekijöitä on valvottava ja ohjattava, muuten he laiskottelevat tai tekevät yrityksen kannalta epärelevantteja asioita (siksi tarvitaan tarkkoja toimenkuvia).
- Heidän valvomiseensa tarvitaan johtajia, joilla on parempi näkemys kokonaisuudesta.
- Organisaation muotoilu perustuu rationaaliseen ja mekaanistiseen käsitykseen ihmisjoukkojen toiminnan luonteesta.
- Tiimit, yksiköt ja koko organisaatio ovat pysyväisluontoisia.

Rutger Bregman väittää uudessa kirjassaan *Hyvän historia – ihmiskunta uudessa valossa* (2020), että käsitys ihmisestä egoistisena toimijana, jonka pinnan alla piilee villi-ihminen, voikin olla väärä. Hän pyrkii esimerkkien avulla osoittamaan, että ihmisen toiminnan ytimessä on yhteistyö, ja että sisäinen motivaatio voi ajaa häntä toisten hyvän lisäämiseen. Voiko työntekijään luottaa vai ei, kysyi McGregor jo 1966. Tällä pienellä uskomuserolla on dramaattinen merkitys systeemille, jonka varaan ihmisten yhteistyö organisaatioissa rakennetaan. Työyhteisöt, jotka rakentuvat ihmisuskoisille periaatteille, poikkeavat niin toimintatavoiltaan, käytänteiltään, rakenteeltaan, kulttuuriltaan kuin työprosessien vastuidenkin suhteen suuresti hierarkiaan perustuvasta mallista.

Antropologisen tutkimuksen perusteella löytyy esimerkkejä siitä, että alkuperäiskansoilla on esiintynyt solidaarisuutta (vapaaehtoista toisten auttamista) ja tasa-arvoa korostavia tapoja organisoidessaan yhteistyötä tärkeiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Antropologien mukaan solidaarisuus ja vapaaehtoinen auttaminen ja

yhteisöllisyys ovat ihmisyyteille luontaisia tapoja organisoitua (Graeber 2007; Gibson & Sillander 2011). Hierarkia on vain yksi organisoitumisen vaihtoehdoista.

DEMOKRAATTISET YHTEISÖT YHTEISKUNNASSA JA TYÖELÄMÄSSÄ

Demokratia tarkoittaa sananmukaisesti kansanvaltaa, ja se on uusien mallien suurin haaste. Demokratian vahvistamisessa onnistuttiin länsimaissa 1900-luvulla kohtuullisen hyvin. Työelämän demokratisoinnissa ollaan kuitenkin vielä lähtökuopissa.

Demokratiakäsitteeseen liittyy läheisesti anarkismin ajatus. Anarkismi käsitteenä koostuu kahdesta sanasta, an ja arche, ja tarkoittaa ”ilman hallitsijaa”. Anarkia-termillä filosofit painottivat, kuinka ihmisellä on moraalinen oikeus vapauteen, oikeus elää ilman pakkovaltaa ja käskyttämistä. Anarkistisessa yhteisössä vapaat yksilöt elävät ilman ennalta määrättyä hallintomallia. Yhteiset päämäärät sitovat ja houkuttavat sen jäseniä.

Hierarkian kontrolliin nähden demokraattiset mallit työelämässä ovat uusia. Mutta yhteisön jäsenten tasa-arvo, autonomia tai johtajattomuus eivät ole ainutkertaisia, uuden johtamistavan mukanaan tuomia ilmiöitä. Filosofit ovat vähintään valistuksen ajasta lähtien peräänkuuluttaneet aikuisen ihmisen itsenäistä ajattelua, ja yhteiskuntafilosofit ovat teoretisoineet erilaisista yhteisöllisyyden tavoista.

Itseään anarkisti-antropologiksi kutsuva David Graeber on esittänyt, että kaikista ihmisyyteistä löytyy neljä samanaikaisesti esiintyvää piirrettä: yksilöiden halu autonomiaan, pyrkimys tasa-arvoon, tarve yhteisöllisyyteen ja taipumusta dominointiin. Yhteisöjä näyttäisi leimaavan mielenkiintoinen ristiriita: toisaalta yksilön

Taulukko 1. Hierarkkisen systeemin ja demokraattisen työyhteisön erot (Bregman 2020, Salovaara 2020a, b).

	Hierarkkinen malli	Ihmiskoiset periaatteet	Demokraattinen organisaatiomalli
Ihmiskuva	Ihminen on omaa etua tavoitteleva toimija	Ihminen on pohjimmiltaan hyvä ja solidaarinen	Yhdistää yksilön tarpeet ja luontaisen solidaarisuuden
Työntekijät	Työntekijöitä on valvottava ja ohjattava, muuten he tekevät yrityksen kannalta epärelevantteja asioita (siksi toimenkuvat)	Työntekijät voivat ohjautua yhteisistä päämääristä itsenäisesti	Keskeistä: yhteisöllinen tuki
Johtaminen	Koska henkilöstöön ei voi luottaa, heidän valvomiseensa tarvitaan johtajia	Sisäinen motivaatio, ihmiset toteuttavat sisäsyntyistä tarvetta	Sisäinen motivaatio yhdistyy työyhteisön tavoitteisiin ja korkeampiin päämääriin
Organisaatorakenne	Organisaation muotoilu perustuu rationaaliseen ja mekanistiseen käsitykseen ihmis-yhteisön toiminnan luonteesta	Organisaatio on elävä organismi, verkosto, rihmasto	Organisaatiossa hyödynnetään virallista ja epävirallista organisaatiota – verkosto, joka panostaa suhteisiin
Suhde muutokseen	Tiimit, yksiköt ja koko organisaatio ovat pysyväisluontoinen kokoelma toimintoja ja ihmisiä	Organisaatio on liikkeessä, eikä sen eri osien toimintojen liikettä voi ennakoita	Rakennetaan systeemi, joka tasapainottaa pysyvyyttä ja jatkuvaa kehkeytymistä (sisältä ja ulkoa)

vapauden ja autonomian sekä toisaalta yhteisöllisyyden/tasa-arvon ja dominoinnin välillä. Systeemisestä näkökulmasta on erityisen mielenkiintoista, että nämä vastakohtat esiintyvät yhtäaikaaisesti.

Tutkijoiden mukaan ihmisyyhteisöjä leimaa myös dominanssin taipumus (Graeber 2007; Diefenbach 2019; Bregman 2020). Diefenbach kuitenkin kiistää niin kutsutun ”oligarkian rautaisen lain”, jonka mukaan kaikki yhteisöt, myös demokraattisiksi

tarkoitettut, ajautuisivat lopulta harvainvaltaan William Goldingin *Kärpästen herra* -kirjan tapaan. Bregman (2020) puolestaan on sitä mieltä, että tosielämässä ihmiset eivät suinkaan jonkun sisäisen ”perustarpeen” ajamana päädy harvainvaltaan ja raatelemaan toisiaan. Organisoituminen tarkoittaa yhteistyön järjestämistä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisoituminen demokraattisella tavalla poikkeaa hierarkiasta useassa mielessä.

Näkemyksistä, että ihminen on luonnostaan hyvä ja yhteistyökykyinen poikkeaa ratkaisevasti hierarkkisen systeemin periaatteista (ks. taulukko 1).

Demokraattisten työyhteisöiden tarkoitus ei ole johdon määrittelemä, vaan organisaation eri osien – tiimin, verkoston, osaston, solun tms. – itsensä kehittämä.

ITSE- JA YHTEISÖOHJAUTUVUUS TYÖELÄMÄN DEMOKRATISOINNIN MAHDOLLISTAJANA

Viimeiset 100–150 vuotta työelämässä ovat olleet hierarkkisen systeemiaikaa, mutta viimeisten parinkymmenen vuoden aikana on noussut selkeästi esiin vaihtoehtoisia organisoitumismalleja, jotka ovat joustavampia, reagoivat ympäristön muutoksiin, ja tukevat verkostomaista toimintamallia. Ne ohjautuvat asiakastarpeesta, eikä niitä suunnitella byrokratian ja käskysuhteiden näkökulmasta. Niistä käytetään suomeksi usein ilmaisua itseohjautuva järjestelmä. Itseohjautuvuutta pidetään uutena organisoitumismallina. Mutta onko itseohjautuvuus uusi systeemi?

Nämä uudet mallit ovat litteitä, esimiehettömiä, päätöksenteko on selkeästi hajautettua ja siitä ovat vastuussa yksilöt ja tiimit.

Sytä itseohjautuvuuteen siirtymiseen on Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan muutosnopeuden kiihtyminen, työtehtävissä

tapahtunut murros sekä teknologian kehitys. Ne ovat luoneet painetta uudelle, vähemmän kankealle ja vähemmän hierarkkiselle systeemille työelämässä.

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole ilmiönä uusi, sillä siihen liittyvistä mahdollisuuksista on keskusteltu jo vuosikymmeniä (Kostamo 2017). Itseohjautuvuuskeskustelun voidaan kuitenkin nähdä kiihtyneen viimeisten vuosien aikana, mikä selittyy sillä, että malli vastaa hierarkkista järjestelmää paremmin ympäröivissä olosuhteissa tapahtuneisiin muutoksiin.

Itseohjautuvuuden lisääminen työelämässä on toimiva keino tukea siirtymää vanhasta systeemistä uuteen. Itseohjautuvuus tarjoaa nykyistä laajemmat mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöihin ja tekemisen tapoihin. Työntekijän itseohjautuvuus vaikuttaa myös sekä työstä palautumiseen että työn imun kokemukseen (Martela ym. 2021).

Itseohjautuvuus on käsitteenä monitulkintainen. Toiset mieltävät sen työntekijän kasvaneeksi autonomiaksi käyttäen valtaa ja vastuuta. Tällöin työntekijän itseohjautuvuus mielletään itsensä johtamisena. Toiset korostavat sitä, että työntekijöille on yhteisöllisesti delegoitu valta ja vastuu työskennellä koko organisaation parhaaksi. (Vuori 2021.) Tällöin voidaan puhua yhteisöohjautuvuudesta (Salovaara 2020).

Yhteisöohjautuvuudessa tavoitteena on aidosti jakaa valta järjestelmällisesti läpi koko organisaation (Lee & Edmondson 2017; Diefenbach 2019). Yhteisöohjautuvuudesta on selkeitä hyötyjä organisaation ketteryyden ja reagointikyvyn parantamisessa. Hierarkkisessa järjestelmässä siiloutuneisuus, työnkulkujen ja prosessien pilkkominen yksiköihin, hallintohimmelit ja johtajastatukset eivät useinkaan edistä tehokasta toimintaa, vaan ylläpitävät vanhoja valtarakenteita. Usein toimivimmat ratkaisut löytyvät työn arjen tasolta, eli työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija.

Itseohjautuvuudella pyritään edistämään juuri tämän vahvuuden hyödyntämistä. Se edellyttää rakenteiden ja prosessien uudistamista. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii suomalaisessa keskustelussa usein esiin nostettu hollantilainen hoivayhtiö Buurtzorg, jossa turha byrokratia on karsittu minimiin ja toiminnasta vastaavat itseohjautuvat tiimit. Kaikki itse perustoiminnan kannalta epäoleellinen on karsittu pois.

Yhteisöohjautuvan organisaation toiminta perustuu radikaaliin hajautettuun johtamiseen, jossa esihenkilö ei voi asemaansa vedoten estää organisaation jäsenen tekemää päätösten toteuttamista (Lee & Edmondson 2017). Yhteisöohjautuvassa muutosprosessissa ei tarvita esihenkilöä, sillä muutosaloitteet ja päätöksentekovalta eivät kulje tämän risteysroolin kautta.

Olemme omassa yhteisöohjautuvia organisaatioita koskevassa tutkimuksessamme todenneet, että yhteisöohjautuva organisaatio korvaa esihenkilökeskeisen komenna ja kontrolloijamallin demokraattisten käytänteiden avulla. Demokraattiset käytänteet ovat julkilausuttuja, kaikkien tuntemia pelisääntöjä, jotka opitaan niitä käyttämällä (Salovaara 2020) ja jotka opetetaan uusille työntekijöille. Ne ovat organisaatiotoimijoiden hyväksymiä toimintaskriptejä (Barley & Tolbert 1997), jotka ohjaavat yksittäisen organisaation jäsenen toimintaa ja tuovat organisaatioon ennustettavuutta. Ilman pelisääntöjä on vaikea pelata.

Mutta siinä missä hierarkian toimintaohjeet ja johtamisjärjestelmä toisintavat johtajakeskeisyyttä, demokraattiset käytänteet ylläpitävät demokraattista toimintatapaa. Tässä kiteytyy kahden systeemin ero: ne saattavat toteuttaa hyvin samantyyppistä tarkoitusta (palvelu, tuotanto), mutta niissä toimiminen perustuu hyvin erilaisille käytänteille ja periaatteille.

Tyypillisimmät demokraattiset käytänteet liittyvät organisaation perustoiminnan kannalta keskeisiin alueisiin: päätöksentekoon,

konfliktien hallintaan, tavoitteiden asettamiseen ja palautteenantoon (Salovaara 2020). Myös rekrytointia, budjetointia ja urasuunnittelua voidaan organisoida demokraattisten käytänteiden avulla (Mäkkeli ym. 2021).



YHTEISÖOHJAUTUVA YRITYS

Vastuu Group on hieman vajaan sadan hengen espoolainen yhteisöohjautuva yritys. Se tarjoaa IT-palveluja kiinteistö- ja rakennusalan yrityksille ja tavoittelee kasvua luotettavaan dataan perustuvassa vastuullisessa liiketoiminnassa. Yrityksessä ei ole esihenkilöitä, vaan valta ja vastuu on tiimeillä. Tehtävät jaetaan tiimeissä ja tittelit eivät määritä urakehitystä. Jokainen voi avoimesti osallistua minkä tahansa tiimin kokouksiin, sillä kutsut ja muistiot ovat kaikille avoimia. Vastuu Groupissa järjestetään viikottaisia standup-kokouksia, joissa ei ole etukäteen lukkoon lyötyä esityslistaa, vaan kuka tahansa voi ottaa esille yhteiseen käsittelyyn haluamansa asian.

Päätöksenteossa Vastuu Group käyttää neuvonantoprosessia. Kuka tahansa organisaatiossa pystyy tekemään päätöksen, jos hän konsultoi asiasta tietäviä ja niitä, joita asia koskee. Päätös kirjataan päätöslokiin ja päätöksentekijä on vastuussa asiasta tiedottamisesta.

Jokainen yrityksen työntekijä määrittelee itse omat tavoitteensa, ja ne laaditaan kirjalliseen muotoon, My Mission Statementiksi, joka tulostetaan yrityksen seinälle ja on nähtävillä myös intranetissä. Tavoitteiden lisäksi määritellään unelma. Unelma voi liittyä työhön tai mihin tahansa asiaan. Tavoitteita ja unelmia sparrataan työpareittain. Jokainen voi valita, kenen kanssa hän haluaa käydä unelmakeskustelun. Näissä keskusteluissa käydään läpi myös edeltävää kuutta kuu-kautta. Niissä ei kuitenkaan keskitytä siihen, miten työntekijä saavutti

tavoitteensa vaan siihen, minkälainen työtilanne on, ja mitä voitaisiin korjata, jotta työntekijä olisi siihen tyytyväisempi.

Jos kahden työntekijän välille syntyy konflikti, paikalle pyydetään joko kollegoista tai yrityksen ulkopuolelta erotuomari. Mikäli ratkaisuun ei päästä, voidaan pyytää toinen erotuomari. Yrityksen toimitusjohtajan ratkaistavaksi kiista päättyy vasta sitten, jos kumpikaan kierros ei tuota sopua.



Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa sekä muutos että arjen toiminnan tasapaino tapahtuvat demokraattisten käytänteiden kautta. Demokraattiset käytänteet sekä antavat muutokselle kimmokkeita että ylläpitävät arjen toiminnan tasapainoa.

Episodimaisten muutospyrähdyksen sijaan demokraattisten käytänteiden kautta kehkeytyvä muutos on jatkuvaa (Tsoukas & Chia 2002) ja ennakoimatonta (ks. Jalosen ja Uusikylän artikkeli tässä teoksessa). Ennakkoon ei voi esimerkiksi tietää, kuka yhteisöohjautuvassa organisaatiossa käynnistää neuvonpito-prosessin tai mitä siitä loppujen lopuksi seuraa. Neuvonpito-prosessissa keskiössä on työntekijöiden välinen vuorovaikutus, joka vaikuttaa sekä neuvonpyytäjään että neuvonantajaan. Koska jokainen neuvonpito-prosessi on uusi, siinä syntyy lukemattomia mahdollisuuksia uusien ihmisten ja uusien ajatusten yhteentörmäyttämiseen. Neuvonpito-prosesseja voi käynnistyä ennakolta arvaamaton määrä jokaisena työpäivänä. Niiden vaikutuksena syntyy tai jää syntymättä pieniä ja isompia muutoksia verrattuna siihen, miten asiat olivat ennen neuvonpidon käynnistymistä. Esihenkilöillä ei ole neuvonpito-prosesseissa mitään roolia, sillä he saavat tietää ratkaisusta vasta neuvonpito-prosessin käynnistyneen henkilön tekemän päätöksen jälkeen. Näin organisoidun järjestelmän mahdollisuudet tuottaa

muutosta ovat moninkertaiset verrattuna prosesseihin, jotka kulkevat esihenkilöiden kautta.

Demokraattiset käytänteet tuottavat systeemistä muutosta, koska niihin sisältyy sekä yksilöllistä että yhteisöllistä oppimista ja merkityksellistämistä (Weick 1995). Pyytäessään neuvoa työntekijä merkityksellistää (*sensemaking*) asiansa jokaisessa kohtaamisessa ja jokainen kohtaaminen muuttaa paitsi hänen omaa merkityksellistämistään, myös niiden ihmisten merkityksellistämistä, joilta neuvoa pyydetään.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Reilut 100 vuotta sitten teollistumisen tarpeisiin luodusta hierarkkisesta mallista vakiintui normi, johon kaikkia muita malleja verrataan (King & Land 2018). Hierarkkisen mallin ongelmat on kuitenkin tunnistettu, ja myös sen tuottamat ongelmat työelämässä on tiedostettu. Ongelma ei koske pelkästään työelämää, vaan se ulottuu yhteiskunnan ja kulttuurimme moninaisiin rakenteisiin, jotka aktiivisesti ylläpitävät ja toisintavat mallia. Jos tätä halutaan muuttaa, tarvitaan systeeminen muutos.

Voidaan kysyä, miksi työntekijät haluaisivat osallistua organisaation laajamittaiseen kehittämiseen ja hajautettuun johtamiseen, jos sen omistavat ja sen menestyksestä ensisijaisesti hyötyvät muut tahot (Erdal 2011; Malleson 2014)? Epäily oman panoksen ja hyödyn välisestä epäsuhdasta ei ole mitenkään tuulesta temmattu: etenkin länsimaissa talouskasvusta syntynyt hyöty on pitkään keskittynyt eniten ansaitsevalle ja pääomaa omistavalle ryhmälle. Tästä johtuen tuottavuuden kasvu ei ole näkynyt työntekijöiden palkkojen kasvussa samalla tavalla kuin aiempina vuosikymmeninä (Piketty 2014; Milanovic 2017).

Kysymys työntekijöiden motivaatiosta demokraattisia organisaatioita koskevassa tutkimuksessa on toistuvasti todettu, että työntekijät valitsevat mieluummin hierarkkisen organisaation, koska heidän mielestään demokraattisessa organisaatiossa työskentelyyn liittyy lisätyötä ja stressiä (esim. Stohl & Cheney 2001; King & Land 2018). Kysymys työntekijäomistuksesta tulisikin ottaa vakavasti, ei ainoastaan poliittisena kysymyksenä, vaan ratkaisuna uuden ajan systeemin toiminnan mahdollistamiseksi. Hierarkia kuvaa vanhan ajan systeemiä, demokraattinen työntekijäomisteinen organisaatio uutta systeemiä.

Uusi systeemi ei voi toteutua vain puolittaisilla kokeiluilla ja pienellä flirttailulla demokratian suuntaan, kuten esimerkiksi muodollisella työntekijöiden kuuntelemisella. Edellyksenä on, että organisaatiot aidosti ottavat käyttöön demokraattisia käytänteitä ja päätösvaltaa jaetaan läpi organisaation. Kysymykset omistuksen jakautumisesta ovat oleellisia tässä kokonaisvaltaisessa muutoksessa, jolla työelämän systeemiä voidaan ohjata demokraattisempaan suuntaan (Diefenbach 2020). Sekä todellinen työelämän demokratisointi että itseohjautuvuus vaativat lopulta toimintatapojen ja ajattelumallien uudistamisen rinnalle myös rakenteellisia muutoksia. Ehkä yhteisöohjautuvuus on tällä hetkellä pragmaattisin vaihtoehto näiden systeemien rajapinnalla.

YDINVIESTIT

- *Työelämä on tällä hetkellä kahden systeemin rajapinnalla. Vanhan systeemin valuviat ovat yhä ilmeisempiä. Työelämäämme täytyy päivittää muutoksiin, joita näkyy muualla yhteiskunnassa.*

- *Iteohjautuvuus työelämässä ymmärretään usein itsensä johtamisen vaatimuksena. Demokratiassa on kysymys siitä, että ihmisille annetaan ääni. Itsensä johtaminen ei vielä anna työntekijälle ääntä. Radikaali iteohjautuvuus/ylhteisöohjautuvuus perustuu siihen, että kaikille annetaan virallisesti ääni organisaatioissa. Yhteisöohjautuvuus on askel demokraattiseen työelämään.*
- *Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa on demokraattisia käytänteitä, jotka korvaavat esimiesroolin, ylläpitävät arjen tasa-painoa ja edistävät systeemistä muutosta.*

LÄHTEET

Barley, Stephen R. & Tolbert, Pamela S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.

Brynjolfsson, Erik & McAfee, Andrew (2014). *The Second Machine Age*. New York, NY: W. W. Norton & Company.

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.

Diefenbach, Thomas (2020). *The Democratic Organisation – Democracy and the Future of Work*. New York, NY: Routledge.

Erdal, David (2011). *Beyond the corporation: Humanity working*. London: Bodley Head.

Graeber, David (2011). *Possibilities. Essays on hierarchy, rebellion, and desire*. Oakland, CA: AK Press.

Jay, Martin (2018). A history of alienation. *Aeon*. Saatavilla: <https://aeon.co/essays/in-the-1950s-everybody-cool-was-a-little-alienated-what-changed> Luettu 1.4.2021.

Kant, Immanuel (1996). An Answer to the Question: What is Enlightenment? Teoksessa Schmidt, James (toim.) *What Is Enlightenment? Eighteenth-Century Answers and Twentieth-Century Questions*, 58–64. Oakland, CA: University of California Press.

- King, Daniel & Land, Christopher (2018). The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. *Human Relations*, 71(11), 1 535–1 557.
- Kostamo, Tuukka (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, Frank & Jarkenko, Karoliina (toim.) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, 79–105. Helsinki: Alma Talent.
- Launonen, Reima (2021). *Taistelu työstä – kohti inhimillistä työelämää*. Helsinki: Tammi.
- Lee, Michael & Edmondson, Amy (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Malleson, Tom (2014). *After Occupy: Economic democracy for the 21st century*. New York, NY: Oxford University Press.
- Martela, Frank (2015). *Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.
- Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang, Nhi & Vuori, Johanna (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pohjavoimien lähde?* Aalto University publication series Business + Economy 3/2021. Espoo: Aalto University.
- Martela, Frank & Jarkenko, Karoliina (toim.) (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Marx, Karl (1972). Taloudellis-filosofiset käsikirjoitukset 1844. Suomentaja Antero Tiisanen. Kustannusliike Edistys, Moskova. Alkuteos: Ekonomitsesko-Filosofskije rukopisi 1844 goda, 1932.
- Milanovic, Branco (2017). *Tuloerot globalisaation aikakaudella*. Alkuteos: *Global Inequality – A New Approach for the Age of Globalization*. Tampere: Vastapaino.
- Mäkkeli, Jori & Vuori, Johanna & Malkavaara Heta-Liisa (2021). Matkalla yhteisohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.) *Matkaopas yhteisohjautuvuuteen*, 92–101. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Piketty, Thomas (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. Alkuteos: *Le Capital au XXI siècle*. Cambridge, Belknap/Harvard.
- Ryan, Richard & Deci, Edward (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Salovaara, Perttu (2020). *Johtopäätös – yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Teos.

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

Tsoukas, Haridimos & Chia, Robert (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13, 567–582.

Vuori, Johanna & Martela, Frank (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä, Teoksessa Aki-Mauri Huhtinen & Elina Melgin (toim.) *Hallitsematon viestintä. Procomma Academic 2020*, 108–121. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Vuori, Johanna (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3), 348–372.

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

Weick, Karl E. (2006). Faith, evidence, and action: better guesses in an unknowable world. *Organization Studies*, 27(11), 1 723–1 736.