



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Satu Aalto

# **Itseorganisoituvan organisaation ominaispiirteet rakenneteoreettisesta näkökulmasta**

kartoittava kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Satu Aalto		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Itseorganisoituvan rakenneteoreettisesta kirjallisuuskatsaus	organisaation näkökulmasta	ominaispiirteet : kartoittava
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Paula Rossi		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	88

---

**TIIVISTELMÄ:**

Pärjätäkseen yhä kiihtyvällä nopeudella muuttuvassa ja kompleksisessa maailmassa, organisaatioiden on oltava yhä muuntautumiskykyisempiä ja ketteriä. Myös työn luonne on muuttunut, rutiininomaiset työt ovat vähentymässä ja yhä useampi työtehtävä edellyttää asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa sekä työstä haetaan yhä enemmän merkityksellisyyttä. Nämä monet muutokset ovat olleet vaikuttamassa siihen, että kiinnostus itseohjautuvuutta, yhteisohjautuvuutta sekä itseorganisoitumista kohtaan on kasvanut.

Tässä tutkielmassa keskitytään itseorganisoitumiseen organisaation organisoitumistapana. Ilmiötä tarkastellaan rakenneteoreettisen viitekehyksessä keskittyen strukturalistiseen näkemykseen organisaatiosta, joka muodostuu kolmesta toisiaan tukevasta elementistä: työnjaon rakenteesta, hallinnollisista periaatteista ja hallinnollisista prosesseista. Tutkielman tavoitteena on selvittää aiemman kirjallisuuden pohjalta, millaiset ominaisuudet ja piirteet määrittävät itseorganisoituvan organisaation toimintaa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kartoitettavaa kirjallisuuskatsausta, jonka avulla voidaan tunnistaa käsitteisiin liittyviä piirteitä ja tekijöitä. Tutkimusaineisto koostuu 18 artikkelista, jotka on kerätty elektronisista tietokannoista.

Työnjaon rakenteen kautta tarkasteltuna itseorganisoituvan organisaation ominaispiirteenä on hierarkiasta poikkeava työnjaon rakenne, joka on korvattu rooli ja tiimi/piiri pohjaisella rakenteella, joilla on dynaaminen luonne. Hallinnollisia periaatteita leimaa systemaattinen ja muodollinen vallan hajauttaminen, jonka johdosta esihenkilöiden määrä on minimoitu tai heitä ei ole lainkaan, jolloin organisaatiossa ei esiinny komentoketjua tai valvontajännettä. Itseorganisoituvassa organisaatiossa työntekijät voivat itse päättää asioista ja työhön liittyvistä tekijäistä ja valvonta tapahtuu vertaisvalvontana. Itseorganisoituvassa organisaatiossa erikoistuminen tapahtuu roolin kautta, jotka ovat tehtävään tai prosessiin sidottuja. Hallinnollisten prosessien kautta tarkasteltuna itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävänä ominaisuutena on muodolliset säännöt, joiden avulla organisointi ja ohjaus tapahtuu sekä jaetut johtamistehtävät.

Itseorganisoituvassa organisaatiossa on monia ominaisuuksia ja piirteitä, joita ei perinteisissä organisaatioissa ole. Tämän tutkielman antina voidaan pitää tietoisuuden kasvattamista siitä, miten itseorganisoituva organisaatio eroaa perinteisestä organisaatiosta ja sitä kautta auttaa myös organisaation suunnittelussa, jos organisaatiota halutaan viedä kohti itseorganisoitumista.

---

**AVAINSANAT:** Itseorganisoituva organisaatio, itseorganisoituminen, rakenneteoria, organisaatio, kartoittava kirjallisuuskatsaus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite, tutkimuskysymys ja rakenne	8
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tulosten analyysi	9
2	Itseohjautuvuudesta itseorganisoituvaan organisaatioon	10
2.1	Yksilön itseohjautuvuudesta organisaation itseorganisoitumiseen	11
2.1.1	Itseohjautuvuus yksilötason ilmiönä	11
2.1.2	Yhteisöohjautuvuus tiimitason ilmiönä	13
2.1.3	Itseorganisoituminen organisaatiotason ilmiönä	14
2.2	Itseorganisoituminen työ- ja organisaatioelämän ilmiönä	16
3	Organisaatio rakenneteoreettisesti tarkasteltuna	18
3.1	Rakenneteoria	18
3.2	Strukturalistinen näkemys organisaatiosta	20
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessin vaiheet	23
4.1	Kartoittava kirjallisuuskatsaus	24
4.2	Kartoittava kirjallisuuskatsaus prosessina	26
4.3	Tutkimuksen toteutus	29
4.4	Aineiston kartoitus, seulonta ja valikointi	32
4.5	Tutkimusaineiston analyysi	34
5	Itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävät ominaisuudet ja piirteet	38
5.1	Katsausaineiston kuvaus	38
5.2	Työnjaon rakenteen ominaisuudet	40
5.3	Hallinnollisten periaatteiden ominaispiirteet	44
5.3.1	Hierarkia ja hierarkkisuus	44
5.3.2	Valta ja vastuu	49
5.3.3	Valvonta ja valvontajänne	52
5.3.4	Erikoistuminen	53
5.4	Hallinnollisten prosessien ominaispiirteet	54
5.4.1	Koordinointi	55

5.4.2	Suunnittelu	61
5.4.3	Organisointi ja ohjaus	63
5.4.4	Raportointi	67
5.4.5	Miehitys	68
5.4.6	Budjetointi	70
6	Johtopäätökset	71
7	Pohdinta ja luotettavuus	77
	Lähteet	80
	Liitteet	86
	Liite 1. Tutkimusaineisto	86

## **Kuvat**

<b>Kuva 1.</b> Strukturalistinen näkemys organisaatiosta	20
<b>Kuva 2.</b> Kartoittava kirjallisuuskatsaus prosessina	28
<b>Kuva 3.</b> Tiedonhaun prosessi PRISMA-kaaviona	34
<b>Kuva 4.</b> Työnjaon rakenteen muutos	43

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Tutkimusaineiston jakautuminen tutkimustyypeittäin	39
<b>Kuvio 2.</b> Tutkimusaineiston vuosijakauma	40

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Itseohjautuvuutta kuvaavat käsitteet eri tasoilla	15
<b>Taulukko 2.</b> Itseohjautuvuuden käsitteistöä	16
<b>Taulukko 3.</b> Hallinnolliset prosessit Gulickin mukaan esitettynä	22
<b>Taulukko 4.</b> Tietokannat ja käytetyt hakusanat	31
<b>Taulukko 5.</b> Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	32
<b>Taulukko 6.</b> Ominaispiirteet universaalien ongelmien ratkaisemisessa	60
<b>Taulukko 7.</b> Itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävät ominaisuudet	72

# 1 Johdanto

Maailma muuttuu ennennäkemättömän nopealla tahdilla ja onkin kuvattu, että elämme neljättä teollista vallankumousta (Savaspuro, 2019). Nopeasti muuttuvassa maailmassa perinteinen ylhäältä alaspäin johdettu ja byrokraattinen organisaatio on koettu liian jäykäksi ja hitaaksi tavaksi toimia (Martela, 2021), ja pärjätäkseen yhä kiihtyvämällä nopeudella muuttuvassa maailmassa organisaatioiden on oltava yhä muuntautumiskykyisempiä ja ketteriä, jonka esteenä perinteinen organisaatorakenne voi olla (Martela & Jarenko, 2017). Hierarkialle on kaivattu jo jonkin aikaa vaihtoehtoja (Salovaara, 2020) ja itseohjautuvuus onkin noussut yhdeksi trendiksi uudistaa ja päivittää organisaatio 2000-luvulle (Launonen ja muut, 2020).

Itseohjautuvuuden suosion kasvuun ovat olleet vaikuttamassa useat tekijät. Martela ja Jarenko (2017) ovat nostaneet esiin globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen sekä automatisaation, jotka ovat kiihdyttäneet muutoksen nopeutta sekä tehneet organisaatioiden toimintaympäristöstä entistä kompleksisemmän. Kompleksisuuden kasvu ja muutoksen nopeus ovat haastaneet organisaatioiden toimintaa, sillä pärjätäkseen yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa organisaatioiden on oltava ketteriä ja muuntautumiskykyisempiä. Perinteinen hierarkkisuuteen pohjautuva organisaatio rakenne voi olla este ketteryydelle ja muuntautumiskyvylle. Työ- ja organisaatioelämässä myös työn luonne on muuttunut, rutiininomaiset työt ovat katoamassa ja yhä useampi työtehtävä edellyttää asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksen tekoa, johon ylhäältä alaspäin suuntautuva käskyttäminen soveltuu huonosti. Näiden lisäksi teknologinen kehitys mahdollistaa sellaiset hajautetut rakenteet organisaatioissa, jotka eivät olisi ilman teknologian kehitystä mahdollisia.

Salovaara (2019) on kuvannut Martelan ja Jarengon kanssa hyvin saman suuntaisesti niitä tekijöitä, jotka ovat toimineet kiinnostuksen kasvun ajureina itseohjautuvuutta kohtaan työ- ja organisaatioelämässä. Ensimmäiseksi hän kuvaa muutosten nopeuden ja uusien kehityskulkujen epälineaarisuuden, jotka ovat johtaneet siihen, että organisaatioissa työntekijöille ja tiimeille tulee mahdollistaa itsenäinen päätöksenteko,

jotta korjaavia toimia voidaan tehdä riittävän nopeasti tilanteen ollessa päällä. Toisena tekijänä kiinnostuksen kasvuun on vaikuttanut tietotyön lisääntyminen ja siihen liittyvä asiantuntijuus. Tällä viitataan siihen, että asiantuntijoilla on paremmin tietoa asioista kuin johtajilla ja ongelmien ratkaisemiseksi asiantuntijoiden on astuttava esiin ratkaisun löytämiseksi. Kolmantena kiinnostuksen kasvuun liittyvänä tekijänä tuodaan esiin merkityksellisyyden hakeminen työelämästä. Tällä viitataan erityisesti nuoriin sukupolviin, jotka työelämään tullessaan haluavat itse vaikuttaa työhönsä, eikä jäädä jumiin hierarkian rattaisiin.

Viitala ja Jylhä (2019) ovat esittäneet, ettei nykyorganisaatioissa toimi autoritaarinen toiminta, jossa käsketään ja kontrolloidaan. Tämä on lisännyt kiinnostusta ketterään ja nopeasti muovautuvaan johtamiseen ja organisointiin, joka on toiminut ajurina vallan ja vastuun siirtämisestä yksilöille ja ryhmille. Menestystarinat organisaatioista, joissa valtaa, vastuuta ja vapautta on jaettu perinteisestä hierarkkisesta tavasta poiketen, ovat osaltaan olleet mukana kasvattamassa kiinnostusta itseohjautuvuutta kohtaan sekä lisänneet sen suosiota (Vuori, 2021).

Vaikka kiinnostus itseorganisoituvia organisaatioita kohtaan onkin kasvussa, niin täysin kriittikittömästi niihin ei suhtauduta. Bernstein ja muut (2016) ovatkin kuvanneet, että toisinaan kirjallisuudessa ylistetään näitä pomottomaksi ja matalahierarkkiseksi kutsuttuja organisaatioita, toisinaan ne tuomitaan naiiveina sosiaalisina kokeiluina, joissa ei huomioida sitä, miten asiat oikeasti tehdään. Tässä tutkielmassa ei pyritä osoittamaan itseorganisoitumisen hyvyyttä tai huonoutta, vaan pyritään löytämään niitä erityispiirteitä ja ominaisuuksia, joita itseorganisoituvalla organisaatiolla on, kun tätä organisoitumistapaa tarkastellaan organisaatioteoreettisessa viitekehyksessä.

Keskustelua itseohjautuvuudesta käydään työelämän ja organisaatioiden viitekehyksessä usealla tasolla, jolloin voidaan tarkastella itseohjautuvuutta yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta (Vuori, 2021). Tämän tutkielman näkökulmaksi valittiin organisaatio, koska organisaatio on se kokonaisuus, jossa itse- ja

yhteisöohjautuvuus mahdollistuu tai on mahdollistumatta. Näin ollen haluttiin tietää, millaisia ominaispiirteitä organisaatiolla, jossa itseorganisoituen pyritään saavuttamaan organisaation tarkoitus ja tavoitteet, on ja miten ne eroavat perinteisestä hierarkkisesta tavasta organisoitua.

### **1.1 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymys ja rakenne**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan itseorganisoitumista organisaation ominaisuutena, jolloin organisaatio nähdään itseorganisoituvana kokonaisuutena, jossa organisaatio on rakennettu totutusta hierarkkisesta toimintatavasta poikkeavalla tavalla. Tutkielman tavoitteena on luoda aiemman kirjallisuuden perusteella kuvaus siitä, miten itseorganisoituva organisaatio muokkaa totuttua perinteistä organisaatorakennetta, organisaation hallinnollisia prosesseja sekä hallinnollisia periaatteita. Tutkielman tavoite voidaan saavuttaa vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymyksen: *Millaiset ominaisuudet ja piirteet määrittävät itseorganisoituvan organisaation toimintaa rakenneteoreettisesti tarkasteltuna?* Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä itseorganisoituvan organisaation toiminnasta, rakenteesta, hierarkiasta sekä päätöksenteosta, jota voidaan hyödyntää organisaatiosuunnittelussa ja organisaatiomallin toimeenpanossa, kun organisaatiossa harkitaan siirtymistä itseorganisoituvaan organisaatiomalliin.

Tutkielma koostuu rakenteellisesti johdannosta, jossa perustellaan aiheen ajankohtaisuus sekä esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys sekä tutkimusasetelma ja rakenne. Tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan itseohjautuvuutta eri tasojen kautta, edeten yksilötasosta organisaatiotasoon sekä kuvataan itseohjautuvuuskeskustelussa esiintyvää käsitteistöä, jonka tarkoituksena on osoittaa käsitteistön laaja-alaisuus ja selvittää sitä, mistä on kyse, kun puhutaan itseohjautuvuudesta ja siihen liittyvistä käsitteistä työ- ja organisaatioelämän kontekstissa. Kolmannessa luvussa perehdytään organisaatioon rakenneteoreettisesta näkökulmasta, joka toimii pohjatuksena itseorganisoituvan organisaation rakenteellisiin

ja toiminnallisiin ominaisuuksiin. Tarkoituksena on tuoda esille, itseohjautuvuuden käsitteistön laajuus ja moninaisuus organisaatioelämän kontekstissa, sekä kuvata mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan, kun sitä tarkastellaan yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmasta. Kolmannessa luvussa kuvataan kartoittava kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä ja tuodaan esiin tutkimusprosessin vaiheet. Neljännessä luvussa tuodaan esiin kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tulokset. Viimeisessä viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tuloksista sekä käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **1.2 Tutkimusmenetelmä ja tulosten analyysi**

Tutkielma on toteutettu kartoittavana kirjallisuuskatsauksena. Kartoittava kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jonka avulla voidaan menetelmällisesti yhdistellä eri tutkimuksista saatua tietoa (Pham ja muut, 2014, s. 371). Menetelmäksi valikoitui kartoittava kirjallisuuskatsaus, koska sen nähtiin soveltuvan parhaiten tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen, sekä se tuki myös tutkijan omaa intressiä harjaantua nimenomaan teoreettisen tutkimuksen sekä kirjallisuuskatsauksen teossa.

Tutkielman menetelmällisenä viitekehystenä on käytetty Arkseyn ja O'Malley'n (2005) kuvaamaa kartoittavan kirjallisuuskatsauksen menetelmää, jota on täydennetty Levacin ja muiden (2019) esittämällä selkeyttävillä tai vaihtoehtoisilla tavoilla toimia ja edetä. Tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten teossa on käytetty sisällönanalyysia, jonka Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat hyödylliseksi aineiston järjestämisessä.

## 2 Itseohjautuvuudesta itseorganisoituvaan organisaatioon

Itseorganisoituminen eli organisaation itseohjautuvuus käsitteenä liittyy kiinteästi itseohjautuvuutta käsittelevään tietovarantoon, ja jossa aihetta tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Yleisesti nähtynä itseohjautuvuus saapui suomalaiseen työelämäkeskusteluun 2010-luvun puolivälissä (Kostamo ja muut, 2020, s.7), joten kyseessä on suhteellisen uusi ilmiö nimenomaan työelämän- ja organisaatiotutkimuksen piirissä. Itseohjautuvuus (self-determination) ilmiönä tai käsitteenä ei sinällään ole kovin uusi asia, sillä itseohjautuvuutta on tarkasteltu esimerkiksi (organisaatio)psykologian ja johtamisen kirjallisuudessa Decin ja Ryanin 1970-luvulla kehittämän ihmisen motivaatiota käsittelevän itseohjautuvuusteorian (self-determination theory, SDT) kautta jo lähes 50 vuotta (Gagné & Deci, 2014). Vastaavasti myös itseohjautuvuuden tutkimusperinnettä tiimien osalta on jo 1950-luvulta asti (Vuori, 2021, s. 351).

Martela ja Jarenko (2017) ovat kuvanneet itseohjautuvuuteen liittyvää itseorganisoitumista, jota kuvastaa matala hierarkkisuus ja demokraattisuus, esiintyneen kautta historian. Jo 1700-luvulla Karibian merirosvojen toiminnassa on havaittu itseorganisoitumista, kun he ovat valinneet laivojensa kapteenit demokraattisesti. 1950-luvulla on raportoitu kaivostyöläisten itseorganisoitumisesta Britanniassa ja 1980-luvulla brasilialaisessa yrityksessä annettiin työläisille radikaalisti enemmän autonomiaa kuin mihin oli tuohon aikaan totuttu.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan itseohjautuvuutta työ- ja organisaatioelämän ilmiönä sekä esitetään rakenneteoreettinen näkemys organisaatiosta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan itseohjautuvuutta eri tasojen kautta, jonka avulla saadaan käsitys siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmasta. Toisessa alaluvussa on kuvattu moninainen itseohjautuvuuden käsitteistö työ- ja organisaatioelämän kontekstissa. Viimeisessä alaluvussa paneudutaan rakenneteoreettiseen organisaationäkemykseen.

## **2.1 Yksilön itseohjautuvuudesta organisaation itseorganisoitumiseen**

Itseohjautuvuutta ilmiönä voidaan Vuoren (2021, s. 350) mukaan tarkastella työelämän kontekstissa tarkastella kolmen tason kautta, puhuen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasosta. Yksilötason tarkastelu kytkeytyy kiinteästi yksilön omaehtoiseen aloitteelliseen toimintaan, kun taas tiimi- ja organisaatiotason näkökulma kytkeytyy vahvasti organisaation itseorganisoitumiseen, jolla Martela ja Jarenko (2017, s.12) tarkoittavat organisoitumisen tapaa, jossa ylhäältä valmiiksi annetut rakenteet on minimoitu. Tällä viitataan siihen, ettei organisaatiossa ole ennalta määritettyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkkisia rakenteita, kiinteitä rooleja tai yksittäistä esihenkilö, jolta täytyy saada lupa kaikkiin päätöksiin. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan itseohjautuvuutta yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasojen kautta, jotta saadaan näkemys siitä, mihin itseohjautuvuudella viitataan, kun sitä tarkastellaan eri näkökulmista työ- ja organisaatioelämän kontekstissa.

### **2.1.1 Itseohjautuvuus yksilötason ilmiönä**

Tarkasteltaessa itseohjautuvuutta yksilötasolla, kiinnostuksen kohteena on nimenomaisesti yksilö ja hänen toimintansa. Deci ja muut (1989, s. 580) määrittelevät itseohjautuvuuden (self-determination) yksilön näkökulmasta valinnanvapauden kokemiseksi omien toimien aloittamisessa ja säätelyssä. Vuoren (2021) mukaan itseohjautuvuus voi tarkoittaa sisäisen motivaation kautta syntynyttä halua tehdä asioita, joka koskee myös niitä asioita, jotka eivät ole luonnostaan motivoivia tai miellyttäviä. Martela (2021, s. 14) näkee itseohjautuvuuden vapaudeksi päättää itse työhön liittyvistä asioista samalla ollen kyvykkyyttä tehdä niin. Toisin sanoen, itseohjautuvuudessa on kysymys ihmisen kokemuksesta omista valinnanmahdollisuuksistaan työelämässä sekä siitä, millaiseksi ihminen kokee oman kyvykkyytensä toimia itsenäisesti työelämässä. Tälle määritelmälle on ominaista subjektiivisuus, ihmisen kokemus jostakin.

Itseohjautuvuusteoriaan liittyy myös sisäisen motivaation käsite, jonka Deci ja muut (2017) kuvaavat olevan tietynlaista autonomista motivaatiota, jolle on tyypillistä se, että

ihminen osallistuu toimintaan täydessä halukkuuden, tahdonvoiman ja valinnan tunteessa. Sisäistä motivaatiota kuvatessaan Deci ja muut viittaavat toimintoihin, joissa motivaatio juontaa itse käyttäytymisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, niin työstä koetut mielenkiintoiset kokemukset ja saatu nautinto toimivat palkintoina. Tämä voidaan myös ajatella toisin päin, kun ihminen kokee työnsä nautinnollisena ja kiinnostavana sekä saa työstään mielenkiintoisia kokemuksia, niin se myötävaikuttaa sisäisen motivaation syntyyn. Sisäisellä motivaatiolla on keskeinen rooli itseohjautuvuuden esiintymisessä. Vuori (2021, s. 351) on todennut, itseohjautuvuus toteutuu täysimääräisesti vain silloin, kun työntekijä tekee tehtäviä, joista hän on sisäisesti motivoitunut. Työelämässä kaikki työtehtävät eivät kuitenkaan ole aina miellyttäviä tai motivoivia. Tästä syystä työ- ja organisaatiotutkimuksessa on myös kiinnostuttu siitä, miten työntekijä saa tehdyksi ne tehtävät, jotka eivät ole luonnostaan motivoivia tai miellyttäviä (Vuori, 2021, s. 351).

Martelan (2021, s. 14) määrittelyn mukaan yksilön itseohjautuvuus on henkilön kyvykkyyttä toimia vapaaehtoisesti ilman, että ulkopuolinen taho antaa ohjeita tai valvoo toimintaa. Yksilön ollessa itseohjautuva, hän pystyy edistämään organisaation tavoitteita itsenäisesti siten, että hän käyttää omaa harkintaa, eikä jokaiseen asiaan tarvitse kysyä lupaa esihenkilöltä. Määritelmässä on keskeisenä tekijänä ihmisen kyvykkyys toimia itseohjautuvasti. Mutta pystyäkseen toimimaan itseohjautuvasti, on organisaatiossa oltava mahdollisuudet toimia itseohjautuvasti. Tällöin itseohjautuvuus tarkoittaa Martelan ja muiden (2021) mukaan sitä, kuinka paljon ihmisellä on vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista, jonka he näkevät yksilön valtana päättää omasta työstään. Valta päättää omasta työstään sisältää kolme tasoa. Ensimmäinen on työntekijän oikeus päättää työn tekemisen tavoista. Toisena tasona on työn johtamisen oikeudet, jolla viitataan valtaan päättää työn päämääristä ja prioriteeteista. Kolmantena valtaan liittyvänä tekijänä on oikeus organisaation kehittämisen, joka tarkoittaa valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja toiminnan kehittämiseen. Tiivistetysti voidaan kuvata itseohjautuvuuden olevan yksilötasolla vapautta päättää itsenäisesti työhönsä liittyvistä asioista samalla sen olevan kyvykkyyttä toimia itsenäisesti omaa harkintaa

käyttäen. Tässä määritelmässä korostuu yhtäältä ihmisen kyky toimia itseohjautuvasti ja toisaalta valta ja vapaus päätöksentekoon.

### **2.1.2 Yhteisöohjautuvuus tiimitason ilmiönä**

Siinä missä itseohjautuvuudella viitataan henkilön kyvykkyyteen toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollin tarvetta, yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä, tiiminä (Martela, 2021, s.14). Tiimi voidaan kuvata itseohjautuvuudesta puhuttaessa tiimin jäsenistä koostuvaksi joukoksi, joka vastaa organisaatiossa tietyistä kokonaisuudesta, ja jolla on valtuudet tehdä päätöksiä omaa toimintaansa koskien (Vuori, 2021, s. 353). Valtuus tehdä päätöksiä omaa työtään koskevissa asioissa merkitsee Martelan (2021, s. 14–15) mukaan sitä, että tiimi ottaa kokonaisuutena vastuun työn tekemisestä ilman, että yksi esihenkilö johtaisi työtä. Näin ollen aiemmin yhdellä esihenkilöllä ollut valta siirtyy jaetusti tiimille, joka päättää yhdessä vastuun- ja työnjaoilla, miten yhteinen päämäärä savutetaan. Vuori (2021, s.353) tuo esille, viitaten Baileyn ja Adigan ajatuksiin, ettei tiimin päätöksenteon autonomia ole täydellinen, vaan tiimi voi tehdä päätöksiä tietyistä asioista ja tiettyyn rajaan asti.

Kyetäkseen yhdessä ohjautuen saavuttamaan päämäärät, organisoimaan ja koordinoimaan toimintaa tiimin jäsenillä on oltava vastattavasta kokonaisuudesta riittävä osaaminen ja tiimin on kyettävä valitsemaan yhdessä paras tapa toimia tehtävässään (Vuori, 2021, s. 353). Tämän lisäksi organisaatiossa on vallittava sellainen kulttuuri, jossa jokainen tiimin jäsen tuntee olevansa vastuussa yhteisten asioiden eteenpäin viemisestä ja jokaisella on halua ja tahtoa tunnistaa hoidettavia tehtäviä, joita tuodaan esiin yhteisessä keskustelussa (Martela, 2021, s.15). Tässä tutkielmassa itseohjautuvuutta ilmiönä tiimitasolla kuvataan yhteisöohjautuvuuden käsitteellä, jossa keskiössä on tiimille esihenkilöltä siirretty valta ja vastuu, jonka tiimi jakaa.

### 2.1.3 Itseorganisoituminen organisaatiotason ilmiönä

Organisaatiotasolla itseohjautuvuudesta ilmiönä voidaan Morikawan ja muiden (2022, s. 312) mukaan puhua organisaation itseohjautuvuudesta eli itseorganisoitumisesta. Kirjallisuudessa nousee esiin myös muita organisaatiotason itseohjautuvuuteen viittaavaa terminologiaa, joita Vuori (2021, s. 354–355) on tutkimuksessaan tunnistanut. Näitä ovat itseorganisoitumisen ohella muun muassa yhdessä ohjautuminen, parviohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus tai joukko-ohjautuvuus, joilla viitataan organisaatiotason itseohjautuvuuteen, ja jotka kuvastavat terminologian vakiintumattomuutta. Tässä tutkielmassa käytetään itseorganisoitumisen käsitettä, kun kuvataan organisaatiotason itseohjautumista.

Salovaaran (2019) näkemyksen mukaan puhuttaessa organisaatiotason itseohjautuvuudesta, kyseessä on tiimien verkosto. Tämän näkemyksen mukaan itseorganisoituva organisaatio on tiimeistä koostuva yhteisö, joilla on mahdollisuus itse päättää, miten asiat hoidetaan. Näin nähtynä itseorganisoituva organisaatio on järjestelmä, jonka rakenteet ja toimintaperiaatteet mahdollistavat ja tukevat sekä yksilön itseohjautuvuutta ja tiimien autonomiaa, että koko organisaation hallintaa.

Martela ja Jarenko (2017) kuvaavat itseorganisoitumisen olevan ryhmän ominaisuus ja organisoitumisen tapa, jossa valmiit ylhäältä annetut rakenteet on minimoitu. Itseorganisoitumisen vastakohtaksi he kuvaavat ylhäältä organisoitumisen, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaation johto luo organisaatiolle rakenteen ja selkeän hierarkian. Martelan (2021) näkemyksen mukaan itseorganisoitumisessa on kyse työn organisoinnin rakenteista sekä rakenteiden hierarkkisyyden asteesta.

Itseorganisoitumisella organisaatiotason ilmiönä kuvastaa siis organisaation organisoitumistapaa, jossa rakenteet ja niiden hierarkkisuus poikkeaa perinteisestä organisaatiosta. Perinteisellä organisaatiolla viitataan tyypillisesti Weberin rationaalisen byrokratian ideaalimalliin (Juuti, 1996), joka Diefenbachin ja Todnemin (2012, s.2) mukaan nojaa kahteen vahvaan periaatteeseen, joista toinen kuvaa vertikaalista

organisointia eli hierarkkisuutta ja toinen kuvaa sääntöihin sidottua tehtävien suorittamista eli byrokratiaa. Lindholmin ja muiden (2012, s. 114) mukaan hierarkia voidaan mukaan ymmärtää yleisesti muodollisena, dokumentoituna järjestelmänä, jonka mukaan organisaatiossa olevat ihmiset (arvioidaan) asetetaan arvojärjestykseen auktoriteetin perusteella pystysuoran akselin varrella. Vastaavasti byrokratia voidaan nähdä Stewardin (2012) mukaan kokonaisuutena, jossa valta kuuluu tehtävään ja organisaation valtasuhteilla on erillinen toimivalta, jotka on määritelty säännöissä.

Edellä on tarkasteltu itseohjautuvuutta yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason kautta. Yksilötasossa itseohjautuvuutta tarkastellaan yksilön kyvykkyytenä toimia itsenäisesti. Tiimitaso viittaa yhteisöön, joka toimii organisaatiossa itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjausta. Yksilön ja tiimien itseohjautuvuus voivat toteutua niin hierarkkisessa kuin itseorganisoituvassa organisaatiossa (Martela, 2021), joten näin nähtynä hierarkkisuus ei ole itseohjautuvuuden tai yhteisöohjautuvuuden este. Toisin sanoen itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuminen voi toteutua niin hierarkkisessa organisaatiossa kuin organisaatiossa, jossa ylhäältä annetut hierarkkiset rakenteet on minimoitu. Itseorganisoituminen eroaa kuitenkin itse- ja yhteisöohjautuvuudesta keskeisesti siinä, että itseorganisoitumisessa on kyse organisointitavasta ja sen rakenteista organisaatiossa (ks. Martela, 2021). Tällöin kyse on siitä, miten organisaatio organisoituu itseorganisoituvaksi, jolloin voidaan kysyä, millaiset ominaisuudet ja piirteet määrittävät itseorganisoituvan organisaation toimintaa. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu yhteenvetona itseohjautuvuutta kuvaavat käsitteet ja niiden selitteet.

**Taulukko 1.** Itseohjautuvuutta kuvaavat käsitteet eri tasoilla (Martela, 2021).

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Yksilön kyky toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollointia	Tiimin kyky itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollointia	Organisointitapa, jossa valmiit ylhäältä annetut rakenteet on minimoitu

## 2.2 Itseorganisoituminen työ- ja organisaatioelämän ilmiönä

Itseorganisoituminen käsitteenä on osa itseohjautuvuutta käsittelevää laaja-alaista ja moniulotteista verkostoa, jolla viitataan organisaatiotason itseohjautuvuuteen. Työelämän kontekstissa itseohjautuvuus sisältää moninaisia ja vakioimattomia käsitteitä, jotka voivat aiheuttaa epäselvyyttä siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan itseohjautuvuudesta (Vuori, 2021, s.349). Samaan tapaan Martela (2021, s.13) tuo esiin, että eri toimijoiden välillä on eroavaisuuksia siinä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Tästä syystä on keskeistä luoda kuvaus työ- ja organisaatioelämän kontekstissa käytetyistä käsitteistä, jotta voimme tietää mitä milläkin käsitteellä tarkoitetaan.

Seuraavaan taulukkoon on koottu suomenkielisessä kirjallisuudessa esiintyviä käsitteitä, joille on pyritty löytämään myös englanninkieliset vastineet. Taulukossa on myös esitetty kuvaus siitä, viittaako käsite yksilöön, tiimiin vai organisaatioon. Käsitteistön moninaisuuden vuoksi työelämän- ja organisaatiotutkimuksen piirissä käytettyjä käsitteitä on koottu taulukkoon 2. Taulukon tarkoituksena on esitellä kirjallisuudessa esiintyviä moninaisia itseohjautuvuuteen liittyviä käsitteitä, mutta myös kuvausten avulla selkeyttää käsitteiden sisältöä.

**Taulukko 2.** Itseohjautuvuuden käsitteistöä (mm. Martela ja muut, 2021; Salovaara, 2020; Vuori, 2021).

käsite suomeksi	käsite englanniksi	taso	käsitteen selite tai kuvaus
itseohjautuvuus (työelämän kontekstissa)	self-determination	yksilö	viittaa yksilöön ja kuvaa henkilön kyvykkyyttä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjausta ja valvontaa
itsejohtajuus	self-leadership	yksilö	keskeisenä elementtinä on, miten ihminen saa tehtyä myös ne asiat, jotka eivät ole luonnostaan motivoivia. Itsejohtajuudessa työntekijä ottaa itse vastuun tavoitteiden asettamisesta ja niiden. Käsitteenä laaja-alaisempi kuin itsensä johtaminen.
itsensä johtaminen	self-management	yksilö	keskeisenä elementtinä on, miten ihminen saa tehtyä myös ne asiat, jotka eivät ole luonnostaan motivoivia. Itsensä johtamisessa työntekijä ottaa vastuun tilanteessa, jossa työn suorittamiseen

			tarvittavat toimintatavat ovat valmiina. Käytetty aiemmin synonyymina itsekontrollin käsitteelle.
itsekontrolli	self-control	yksilö	käsitteellä viitataan siihen, että ihminen valitsee lyhyellä aikavälillä vähemmän motivoivan tehtävä saavuttaakseen pitkänaikavälin hyödyn
itseään johtava tiimi	self-managing team	tiimi	tutkimuksessa käytetään rinnan kaikkia kolmea käsitettä. Määritelmällisesti kaikkia kuvaa seuraavat ominaisuudet: vastaa tietystä kokonaisuudesta, jokaisella jäsenellä on kokonaisuuteen liittyvää osaamista, tiimi pystyy valitsemaan parhaan tavan toimia ja tiimi voi tehdä omaa toimintaansa koskevia itsenäisiä päätöksiä
itseohjautuva tiimi	self-directed team		
autonominen tiimi	autonomous team		
	self-managed work team		
yhteisöohjautuvuus	esim. co-management	tiimi	viittaa ihmis-/työyhteisöön, jossa koko järjestelmä (rakenteet, käytänteet, prosessit, toimintatavat) pitää yllä demokraattisia toimintatapoja. Työ organisoidaan ja koordinoidaan yhdessä.
kollektiivinen yhdessä ohjautuminen		tiimi	työntekijät toimivat yhteisen tavoitteen eteen tehden vaihtuvien tilanteiden edellyttämiä päätöksiä ja toimenpiteitä. Samalla työntekijät kehittävät työtään ja korjaavat omaa toimintaansa suhteessa tiimin kokonaisuuteen
itseorganisoituminen	self-managing organization	organisaatio	organisoitumisen tapa, jossa pyritään radikaalisti purkamaan hierarkkisuutta siten, ettei organisaatiossa ole lainkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu
itseorganisoitua organisaatio/itseohjautuva organisaatio	mm. self-managing organization		organisaatio, jossa organisoidutaan itseorganisoituen

Taulukkoon 2 koottu suomenkielisessä kirjallisuudessa esiintyviä työelämän- ja organisaatiotutkimuksen piirissä esiintyviä itseohjautuvuutta eri tasoilla kuvaavia käsitteitä ja kuvattu käsitteiden englanninkieliset vastineet, jos sellainen on ollut löydettävissä. Viimeisessä sarakkeessa on kuvattu lyhyesti käsitteen selite tai kuvaus käsitteestä.

### 3 Organisaatio rakenneteoreettisesti tarkasteltuna

Organisaatio voidaan luonnehtia universaaliksi ilmiöksi, joka on ympäristönsä kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa oleva järjestelmä, ja joka on perustettu jotakin (tiettyä tarkoitusta) varten ja sen tarkoituksena on edistää suunnitelmallisesti niitä tavoitteita, jota varten se on perustettu (Harisalo 2021). Tässä luvussa keskitytään organisaatioon rakenneteoreettisesta näkökulmasta ja pyritään luomaan kuvaus siitä, millaisena rakenneteoriassa organisaatio nähdään, kun sitä tarkastellaan strukturalistisen näkemyksen mukaan. Aluksi tarkastellaan rakenneteoriaa organisaatioteorian, jonka jälkeen kuvataan rakenneteoriaa strukturalistisesta näkökulmasta, joka toimii viitekehyksenä itseorganisoituvan ja sen toiminnan ominaisuuksien ja piirteiden tarkastelulle.

#### 3.1 Rakenneteoria

Klassinen rakenneteoreettinen organisaatioteoria on Harisalon (2021) mukaan ensimmäinen laaja-alainen organisaatioteoria, jonka tavoitteena on esittää näkökulmia siihen, miten organisaatio voidaan rakentaa niin, että se toimii mahdollisimman tehokkaasti suhteessa organisaatiossa määriteltyihin tavoitteisiin. Klassinen rakenne teoreettinen viitekehys organisaatioiden kontekstissa on muodostunut kolmessa aallossa ja sen alkumetrit sijoittuvat jo 1900-luvun alkupuolelle. Vaikka klassinen rakenneteoria onkin jo melko iäkäs ja osittain vähätelty teoriasuuntaus, niin se ei ole menettänyt merkitystään. Harisalo toteaaakin, että organisaatiot eivät tule toimeen ilman klassisen rakenneteorian käsitteitä.

Harisalo (2021) kuvaa rakenneteoreettisen koulukunnan ensimmäisen aallon käynnistäneen Weber 1900-luvun alkupuolella, ja sitä seurasi toisessa aallossa tutkijoiden joukko, joita voidaan kutsua rakenneteoreetikoiksi tai strukturalisteiksi. Strukturalistit pohtivat, millaisin vaihtoehdoin organisaation olemassaolon ja tavoitteiden kannalta välttämätön työ voitaisiin organisoida niin horisontaalisesti kuin

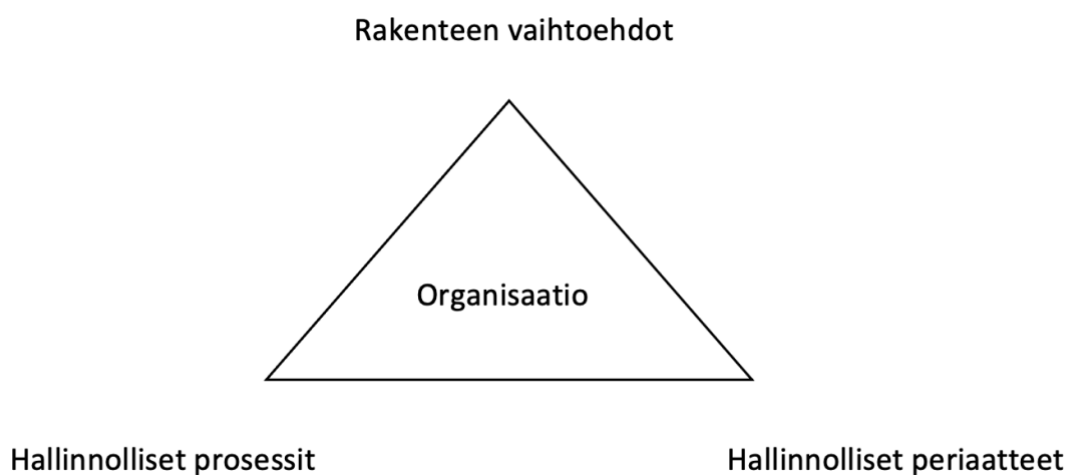
vertikaalisesti niin, että organisaatio toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Rakenne teoreettisen koulukunnan kolmas aalto käynnistyi, kun tutkijat halusivat tietää, missä määrin Weberin rationaalinen byrokratia täyttää siihen kohdistetut myönteiset odotukset.

Harisalon (2021) mukaan strukturalistien ajatukset ovat tänäkin päivänä hyvin ajankohtaisia ja tutkimussuuntana suosittua, kun pohditaan, miten organisaatio tulisi rakentaa, jotta se toimisi mahdollisimman hyvin. Näin ollen voitaneen ajatella, kun tarkastellaan itseorganisoituvaa organisaatiota rakenneteoreettisten linssien läpi, niin kysymys on siitä, miten itseorganisoituva organisaatio rakennetaan, jotta se voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla ja täyttää siten myös organisaation tavoite ja tarkoitus. Toisin sanoen rakenneteoreettisesti tarkasteltuna tarkastelun kohteena on organisaation rakenne, hallinnolliset periaatteet sekä hallinnolliset prosessit.

Harisalo (2021) kuvaa strukturalistisen eli rakenneteoreettisen koulukunnan syntyneen Weberin rationaalisen byrokratian pohjalta, jossa rationaalisuus voidaan jaotella tavoiterationaalisuuteen ja arvorationaalisuuteen. Tavoiterationaalisuudella viitataan siihen, että organisaation toiminta on johdettu sen tarkoituksesta tai sitä tukevasta tavoitteesta. Arvorationaalisuudella viitataan taas siihen, että organisaatio käyttää olemassaolonsa tai tavoitteiden edistämiseksi sellaisia keinoja, jotka vastaavat rationaalisuuden kriteereitä. Weberin rationaalinen byrokratia muodostuu kahdeksasta keskeisestä periaatteesta, joiksi kuvataan auktoriteetin hierarkia, sääntöjen sitomat viralliset funktiot, pätevyiden ja vastuiden rajoittaminen tietyille alueille, jatkuvasti kehittyvä työnjako ja erikoistuminen, virkatie yhteistyön ja kommunikaation organisoijana, työn ja omistajuuden erottaminen toisistaan, organisaation voimavarojen vapauttaminen kaikesta ulkopuolisesta ohjauksesta ja ihmisten väliset muodolliset suhteet. Strukturalistisen näkemyksen mukaan Weberin rationaalinen byrokratia ei sinällään ollut riittävä, jotta organisaatio voisi toimia hyvin. Heidän mukaansa toimiva organisaatio tarvitsisi muutakin kuin vain rationaalisuutta.

### 3.2 Strukturalistinen näkemys organisaatiosta

Harisalon (2021) mukaan strukturalistisessa näkemyksessä organisaation rakenne koostuu kolmesta toisiinsa vaikuttavasta tekijästä: työnjaon rakenteen vaihtoehdoista ja niitä tukevista hallinnollisista periaatteista ja hallinnollisista prosesseista (ks. kuva 1.) Yhdessä ne, strukturalistisen näkemyksen mukaan, saavat organisaation tekemään tehtävänsä.



**Kuva 1.** Strukturalistinen näkemys organisaatiosta (Harisalo, 2021).

Harisalon (2021) mukaan työnjaon rakenteella kuvataan sitä, miten työt ja työtehtävät on organisaatiossa jaettu eli organisoitu horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Organisaatiolla on useita vaihtoehtoja työnjaolliseksi rakenteeksi, jotka voivat määräytyä esimerkiksi perustarkoituksen, prosessin, asiakkaan tai alueen mukaan. Rakenne voi olla esimerkiksi divisioona-, matriisi-, verkostorakenne tai näiden yhdistelmä. Rakenne määrittyy tyypillisesti sen mukaan, joka on kulloinkin tarkoituksenmukaisinta. Näin ollen työnjaon rakennetta muutetaan, jos organisaation tavoite tai tarkoitus muuttuu. On huomattava, että työnjaon rakenne on aina väistämättä jossain määrin hierarkkinen, mutta on olemassa organisaatioita, joissa hierarkia on syvää ja niitä, joissa hierarkia on matalaa. Toisin sanoen täysin hierarkiasta vapaata organisaatiota ei ole olemassa. Tämä

näkyä Harisalon (2021) mukaan esimerkiksi siinä, että tyypillisesti organisaation rakenteesta päättäminen kuuluu organisaation ylimmän johdon tehtäviin, jolloin jonkin asteinen hierarkia on aina olemassa.

Organisaatiolla kuvataan olevan työnjakoon liittyviä rakenteellisia vaihtoehtoja, joita muokataan tarpeen mukaan. Harisalo (2021) kuvaa, että perinteisen klassisen rakenneteoreettisen näkemyksen mukaan organisaation työnjaollista rakennetta tuetaan hallinnollisilla periaatteilla ja hallinnollisten prosessien avulla organisaatio pysyy käynnissä. Hallinnollisiksi periaatteiksi kuvataan auktoriteetin hierarkia, komentoketjun yhtenäisyys, valvonta jänne ja erikoistuminen.

Harisalon (2021) mukaan auktoriteetin hierarkia kuvastaa vallan jakautumista ylhäältä alaspäin, joka toisin sanoen kertoo, kenellä on oikeus tehdä päätöksiä. Auktoriteetin hierarkiaa täydentää komentoketjun yhtenäisyys, jolla tarkoitetaan, että työntekijällä on vain yksi esihenkilö, jolla on oikeus antaa ohjeita ja määräyksiä, ja jolle työntekijä raportoi työstään ja saavutuksistaan. Komentoketjun yhtenäisyys kertoo myös sen, kenellä on päätösvalta ja vastuu asioista, kenelle ihmiset organisaatiossa vastaavat tehtävistään ja keneltä työntekijät kysyvät ohjeita ja neuvoja. Valvontajänneellä viitataan siihen, että kuinka montaa työntekijää yksi esihenkilö voi valvoa. Valvontajänneen kasvaminen suureksi voi haitata valvonnan tehokkuutta sekä haitata henkilökohtaisen vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Toisin sanoen, jos valvontajänne on todella suuri, todennäköisyys henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen esihenkilön ja työntekijän välillä pienenee. Viimeisenä hallinnollisena periaatteena kuvataan erikoistuminen, jolla viitataan tehtävien vaatimaan ammattitaitoon, jossa työyksiköt ja työntekijät kehittyvät ja erikoistuvat työnjaon rakenteen sallimissa rajoissa.

Harisalo (2021) tuo esiin työnjaon rakennetta tuettavan hallinnollisilla prosesseilla, joiden perustan Henry Fayol loi ja jota Luther Gulick jatkoi tuoden tietoisuuteen kuuluisan POSDCORB-kirjainyhdistelmän, joka kuvastaa niitä hallinnollisia prosesseja, joita organisaatio tarvitsee saadakseen haluamansa rakenteen toimimaan. Hallinnolliset

prosessit voidaan nähdä myös johtajan toimenkuvaan kuuluviksi johtamistehtäviksi (Seeck, 2015; Viitala & Jylhä, 2019). Hallinnollisiksi prosesseiksi kuvataan suunnittelu (planning), organisointi (organizing), miehitys (staffing), ohjaus (directing), koordinointi (co-ordinating), raportointi (reporting) ja budjetointi (budgeting), jotka ovat yhä edelleen jatkuvan kehittelyn kohteena niin organisaatioteoreettisessa keskustelussa kuin käytännön toiminnassakin. Taulukossa 3. on kuvattu Gulickin esittämät hallinnolliset prosessit ja esitetty niiden sisältö organisaation toiminnassa.

**Taulukko 3.** Hallinnolliset prosessit Gulickin mukaan esitettynä (Harisalo, 2021).

Suunnittelu	kohdistetaan huomio organisaation tuleviin asioihin sekä niiden toteuttamiseen, jotta tavoitteet tulevat saavutettua
Organisointi	huomio kohdistetaan organisaation muodolliseen rakenteeseen ja sen pohjana oleviin osasto- ja työnjakoon
Miehitys	keskiössä henkilökunnan hankinta, kouluttaminen ja kehittäminen
Ohjaus	kohdistetaan huomio neuvoihin ja ohjeisiin, jotka ovat välttämättömiä organisaation toiminnan kannalta
Koordinointi	keskeisenä elementtinä on huomion kohdistaminen eri asioiden saumattomaan suorittamiseen organisaatiossa
Raportointi	kuvastaa tiedonjakamisen merkitystä organisaation suorituksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä
Budjetointi	huomion kiinnittäminen organisaation taloudellisiin tekijöihin ja ulottuvuuksiin

Strukturalistisen, rakenneteoreettisen näkemyksen mukaan organisaatio koostuu rakenteesta sekä sitä tukevista hallinnollisista periaatteista ja hallinnollisista prosesseista, jotka pitävät organisaation käynnissä. Harisalo (2021) tuo esiin, että klassinen rakenneteoria oli ensimmäinen kokonaisvaltainen teoria organisaatiosta, joka vastasi kysymykseen, miten organisaatio tulisi rakentaa ja saada toimimaan. Sen tarkoituksena oli luoda sellainen organisaatiomalli, joka toimisi rationaalisesti, tehokkaasti sekä inhimillisesti, ja jossa tyytyväiset työntekijät tekisivät parhaansa.

## 4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessin vaiheet

Tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty tutkimusmenetelmänä kartoittavaa kirjallisuuskatsausta. Kartoittava kirjallisuuskatsaus (scoping review tai scoping study) lukeutuu kirjallisuuskatsausten joukkoon, joita Salmisen (2011) mukaan voidaan luonnehtia tutkimusmenetelmäksi, jossa tutkitaan jo olemassa olevia tutkimuksia, ja jonka avulla kootaan tutkimusten tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimustuloksille.

Salmisen (2023) mukaan kirjallisuuskatsauksen valintaa tutkimusmenetelmäksi voidaan perustella olemassa olevan teorian kehittämällä tai uuden teorian rakentamisella, teoretiedon arvioimisella, kattavan kuvan koostamisella tietystä asiakokonaisuudesta, ongelmien tunnistamisella tai hyödyntämällä kirjallisuuskatsausta jonkin tietyn teorian historiallisen kehityksen kuvaamiseen. Kirjallisuuskatsauksen hyödyksi Salminen kuvaa mahdollisuuden käsitellä ja tiivistää laajojakin aineistoja, joiden pohjalta voidaan tuottaa uutta tietoa, joka palvelee tieteenalan tuntemusta. Kirjallisuuskatsaus menetelmänä luo yhteenvetoja alan tutkimuksista ja näin lisää tiedon kumulatiivisuutta.

Kirjallisuuskatsaus ei ole yksi yksittäinen menetelmä, vaan kirjallisuuskatsauksia on olemassa useita eri tyyppisiä, joiksi Salminen (2023) kuvaa kuvailevat kirjallisuuskatsaukset, systemaattiset kirjallisuuskatsaukset, kvalitatiiviset meta-analyysit ja kvantitatiiviset meta-analyysit, joista tutkija voi valita itselleen ja tutkimukselleen sopivan vaihtoehdon. Tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsaus ja sen alatyyppinä kartoittava kirjallisuuskatsaus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska pyrkimyksenä oli luoda kokonaiskuvaa siitä, millaiset ominaisuudet ja piirteet määrittävät itseorganisoituvan organisaation toimintaa. Toisin sanoen kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen tukeutuen tuomaan esille niitä ominaisuuksia ja piirteitä, joita itseorganisoituvalla organisaatiolla on.

Seuraavissa alaluvuissa ensimmäisenä kuvataan kartoittava kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä ja prosessina. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen toteutus, jota seuraa aineiston kartoituksen, seulonnan ja valikoinnin kuvaus. Viimeiseksi kuvataan aineiston analyysi prosessina.

#### **4.1 Kartoittava kirjallisuuskatsaus**

Kartoittava kirjallisuuskatsaus voidaan Salmisen (2023) mukaan luokitella kuvailevien kirjallisuuskatsausten joukkoon. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen ohella kuvailevia kirjallisuuskatsauksia ovat muun muassa myös narratiivinen ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä, jota voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Kuvailevalla kirjallisuuskatsaukselle on ominaista laajojen aineistojen käyttö sekä se, ettei aineiston valintaa rajaa metodiset säännöt. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset ovat väljempiä kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa.

Colquhoun ja muut (2014, s.1293–1294) kuvaavat kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmäksi, jossa yhdistetään, analysoidaan ja tulkitaan tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia eri tutkimustuloksia ja tietoja, joiden avulla pyritään vastaamaan ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Salmisen (2023) mukaan kartoittava kirjallisuuskatsaus on aineistolähtöinen menetelmä, jossa käydään läpi erityyppisiä laajoja tutkimusaineistoja.

Kartoittava kirjallisuuskatsaus soveltuu Arksey'n ja O'Malley'n (2005) mukaan hyvin tilanteisiin, joissa pyritään kartoittamaan tutkimuksen aihealueen laajuutta, määrää ja luonnetta. Tämän tyyppisessä kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa ei välttämättä kuvata yksityiskohtaisesti tutkimustuloksia, mutta se nähdään hyödyllisenä tapana kartoittaa aihepiiriä, josta muuten voi olla vaikea hahmottaa saatavilla olevan aineiston laajuutta. Kartoittavaa kirjallisuuskatsausta voi hyödyntää myös täydellisen

systemaattisen kirjallisuuskatsauksen valmistelussa, jolloin kartoittavalla kirjallisuuskatsauksella voidaan selvittää, onko aihepiiristä tehty jo systemaattisia kirjallisuuskatsauksia tai onko systemaattinen kirjallisuuskatsaus mahdollista toteuttaa. Kolmantena tekijänä, miksi käytettäisiin kartoittavaa kirjallisuuskatsausta, mainitaan aiempien tutkimusten tulosten tiivistäminen ja tiedon levittäminen esimerkiksi poliittisten päättäjien tai käytännön toimijoiden käyttöön. Viimeiseksi soveltuvuusalueeksi kuvataan olemassa olevien tutkimusaukkojen tunnistaminen. Tämän tyyppinen tutkimus on suunniteltu tunnistamaan aukkoja suunnitellun tutkimuksen aihepiirissä, josta ei ole tehty tutkimusta. Toisaalta sillä voidaan myös tiivistää ja levittää tutkimustuloksia, koska siinä tehdään olemassa olevasta kirjallisuudesta johtopäätöksiä aihepiirin tutkimustoiminnan yleisestä tilasta sekä se auttaa tunnistamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hyödyllisyyden tutkimuksen aihepiirissä.

Colquhoun ja muiden (2014) kuvaavat kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tavoitteeksi pyrkimyksen selvittää tutkimuksen aihepiiriin liittyviä tärkeitä käsitteitä, aiempaa tutkimusnäyttöä tai tutkimusaukkoja kyseisessä aihepiirissä, jotka vastaavat Arkseyn ja O'Malley'n esittämiä näkökulmia kartoittavan kirjallisuuskatsauksen soveltuvuudesta tiettyihin tilanteisiin. Hyvin saman suuntaisesti Colquhoun ja muiden näkemyksen kanssa Salminen (2023) kuvaa kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tavoitteita. Hänen mukaansa kartoittavalla kirjallisuuskatsauksella voidaan identifioida tutkimusnäytön tyyppisiä, analysoida tietoaaukkoja sekä kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan selkiyttää tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä avainkäsitteitä ja määritelmiä. Näiden lisäksi kartoittavalla kirjallisuuskatsauksella voidaan myös tunnistaa keskeisiä piirteitä niistä käsitteistä, jotka liittyvät johonkin tiettyyn käsitteeseen sekä sen avulla voidaan myös selvittää kirjallisuudessa esitettyjä keskeisiä käsitteitä tai määritelmiä (Munn ja muut, 2022, s. 950; Salminen, 2023).

Colquhounin ja muiden (2014) mukaan kartoittavalle kirjallisuuskatsaukselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa etsimällä, valitsemalla ja yhdistämällä tietoja

noudattamalla systemaattista prosessia. Systemaattinen prosessi kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa viittaa vaiheittaisesti etenevään järjestelmälliseen ja tarkkaan toimintatapaan, jonka tarkoituksena on taata esimerkiksi toistettavuus (ks. Arksey & O'Malley, 2005; Levac & muut, 2010).

Salminen (2023) kuvaa kartoittavan kirjallisuuskatsauksen teoreettisen kehyksen väljäksi ja prosessina katsaus on iteratiivinen. Iteraatio on menetelmä, jossa toimenpiteet toistetaan, joka samanlaisena tai muuttujia vaihdellen, kunnes saavutetaan haluttu tulos (Kielitoimiston sanakirja). Näin ollen iteratiivisuus kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa kuvastaa prosessissa eri vaiheiden toistamista halutun päämäärään saavuttamiseksi. Salmisen (2023) mukaan kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettava tutkimusnäyttö kootaan sekä tutkimuksista että muista lähteistä, eikä esimerkiksi tutkimuksen laatu ole tärkein huolenaihe aineistoa kootessa. Vaikka kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa noudatetaankin systemaattista prosessia, niin kartoittava kirjallisuuskatsaus eroaa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta siinä, että systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan varsin tiukkaa seulaa tutkimukseen valittavien artikkelien osalta (Salminen, 2011).

## **4.2 Kartoittava kirjallisuuskatsaus prosessina**

Tässä tutkielmassa on seurattu Arksey'n ja O'Malley'n (2005) kartoittavan kirjallisuuskatsauksen mallia, jota on täydennetty Levacin ja muiden (2019) esittämillä selkeyttävillä tai vaihtoehtoisilla tavoilla toimia ja edetä. Seuraavassa kuvataan kartoittava kirjallisuuskatsaus tutkimusprosessina.

Arksey'n ja O'Malley'n (2005) mukaan kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa lähdetään etenemään määrittelemällä tutkimuskysymys, joka ohjaa hakustrategioiden laatimista. Levac ja muut (2010) suosittelevat ilmaisemaan tutkimuskysymyksen selkeästi. Tutkimuskysymyksen selkeydellä on merkitystä tutkimuksen painopisteen selventämisessä ja tehokkaan hakustrategian laatimisessa. Lisäksi Levac ja muut

kehottavat harkitsemaan tutkimuksen tarkoitusta yhdessä tutkimuskysymyksen kanssa. Heidän suosituksensa on, että kannattaa pohtia tavoiteltua lopputulosta, jonka avulla voidaan määrittää tutkimuksen tarkoitusta. Tässä yhteydessä on myös tärkeää miettiä, miksi on valittu kartoittava kirjallisuuskatsaus menetelmäksi, sillä se auttaa selventämään tutkimuksen tarkoitusta.

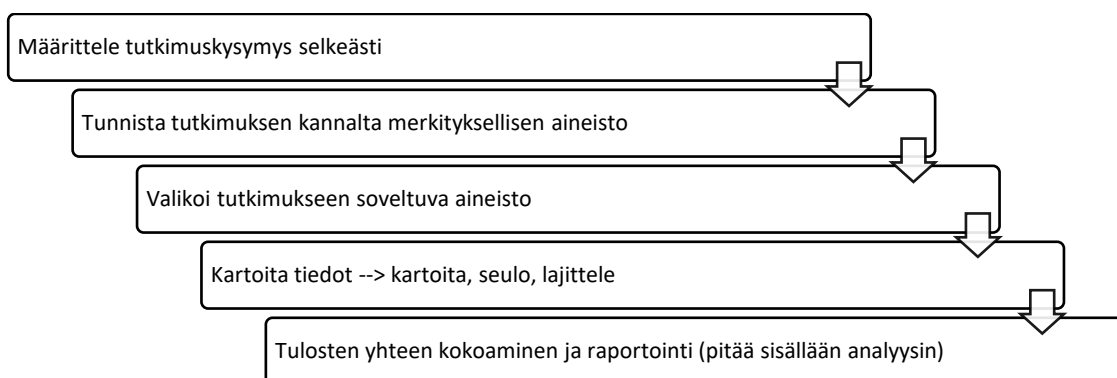
Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen toisessa vaiheessa Arkseyn ja O'Malley'n (2005) mukaan pyritään tunnistamaan tutkimuksen kannalta merkitykselliset tutkimukset. Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa on tarkoituksena tunnistaa mahdollisimman kattavasti ne ensisijaiset tutkimukset ja katsaukset, jotka soveltuvat vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen. Tämän saavuttamiseksi on tarkoituksen mukaista luoda suunnitelma siitä, millaisista lähteistä kirjallisuutta lähdetään hakemaan.

Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen kolmannessa vaiheessa valikoidaan tutkimukseen soveltuvat artikkelit ja asiakirjat (Arksey & O'Malley, 2005, s.25–26). Levacin ja muiden (2010) muiden mukaan soveltuvien tutkimusten ja asiakirjojen valinta on iteratiivinen prosessi, johon sisältyy itse kirjallisuushaku, hakustrategian tarkentaminen ja artikkelien tarkastelu tutkimukseen sisällyttämiseksi.

Menetelmän neljännessä vaiheessa kartoitetaan tiedot, jolla tarkoitetaan tekniikkaa, jossa aineistoa syntetisoidaan ja tulkitaan seulomalla, kartoittamalla ja lajittelemalla aineisto keskeisten kysymysten ja teemojen mukaan (Arksey & O'Malley, 2005, s.26). Levacin ja muiden (2010) mukaan tutkimuksen tässä vaiheessa haasteeksi voi nousta mukaan otetuista artikkeleista poimittavan tiedon luonteen ja laajuuden epäselvyys sekä aineiston kartoittamisen analyysimenetelmä on puutteellisesti määritelty. Epäselvyyksiltä voidaan välttyä, jos käytetään kartoituslomaketta, johon on määritelty tarkasti muuttujat, jotka poimitaan tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Tämäkin toiminta on iteratiivista, jossa tietoja poimitaan ja päivitetään jatkuvasti.

Datan kartoittamisen jälkeen tutkimuksessa edetään viimeiseen vaiheeseen. Tässä kartoittavan kirjallisuuskatsauksen vaiheessa on Arksey'n ja O'Malley'n (2005) mukaan kyse tulosten kokoamisesta, yhteenvedosta ja raportoinnista, joka Levacin ja muiden (2010) kuvauksen mukaisesti pitää sisällään analysoinnin, johon liitetään mukaan kuvaileva numeerinen yhteenvedoanalyysi sekä laadullinen temaattinen analyysi ja raportoinnin, jossa on mukana analyysin tuotokset. Näiden lisäksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen ja niiden vaikutuksista tuleviin tutkimuksiin ja käytäntöihin. Edellä mainitut tekijät esitetään tutkimuksen loppuraportissa selkeästi ja johdonmukaisesti (Arksey ja O'Malley, 2005). Kun viimeinen vaihe on toteutettu noudattaen edellä kuvattu kaavaa, voitaneen välttää Levacin ja muiden (2010) esiin tuoma kartoittavaa kirjallisuuskatsausta kohtaan esitetty kritiikki, jossa ollaan huolissaan siitä, että kartoittavissa kirjallisuuskatsauksissa on harvoin esitetty metodologiasia yksityiskohtia siitä, miten tulokset on saavutettu.

Alla olevaan kuvaan on kuvattu visuaalisesti kartoittavan kirjallisuuskatsauksen vaiheet hyödyntäen Arksey'n ja O'Malley'n (2015) ja Levacin ja muiden (2010) näkemysten pohjalta.



**Kuva 2.** Kartoittava kirjallisuuskatsaus prosessina (Arksey ja O'Malley, 2015; Levac ja muut, 2010).

Kuvassa 2 on kuvattu prosessikaavion muodossa kartoittavan kirjallisuuskatsauksen osatekijät. Ylimpänä kuvataan tutkimuskysymysten selkeä määrittely. Seuraavana vaiheena on tutkimuksen kannalta merkityksellisen aineiston tunnistaminen.

Kolmantena vaiheena kuvataan tutkimukseen soveltuvan aineiston valikointi. Neljäs vaihe pitää sisällään tietojen kartoituksen, sisältäen kartoittamisen, seulonnan ja lajittelun. Viimeisenä ja viidentenä vaiheena kuvataan tulosten kokoaminen ja raportointi.

### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Arksey ja O'Malley (2015) ovat esittäneet, että kartoittavaa kirjallisuuskatsausta lähdetään työstämään tutkimuskysymyksen määrittelemisellä, joka toimii ohjaavana mekanismina tutkimusstrategian laatimiselle. Tämän tutkielman tutkimuskysymys on määritelty kappaleessa 1.1. joka tässä tutkielmassa on: Millaiset ominaisuudet ja piirteet määrittävät itseorganisoituvan organisaation toimintaa rakenneteoreettisesti tarkasteltuna? Tutkielman keskeisenä johtajatuksena on tuoda esiin itseorganisoitumisen ominaisuuksia ja piirteitä, kun itseorganisoitumisesta tarkastellaan rakenneteoreettisessa viitekehyksessä strukturalistisen organisaationäkemyksen kautta.

Ennen varsinaista tiedonhakuja toteutettiin koehakuja Finna -tietokannasta, jotta nähtäisiin, onko aihepiiristä saatavilla riittävästi aineistoa. Ensimmäisessä koehaussa käytettiin hakusanana ”self-managing organization”, joka tuotti 306 osumaa 1900-luvun puolesta välistä alkaen. Hakutulos sisälsi niin artikkeleita kuin kirjoja tai muita kirjallisia tuotoksia. Koehaku loi uskoa siihen, että itseorganisoituvista organisaatioista voi löytyä aineisto kartoittavan kirjallisuuskatsauksen tekemiseen. Tässä vaiheessa koehakujen tuloksia ei tarkasteltu lähemmin. Koehaku toistettiin Finna -tietokannasta, muokkaamalla hakusanoja sekä tehden joitakin rajauksia, kuten aikaväli (2013–2023) ja aineisto olisi kokotekstinä saatava artikkeli. Haun tulokseksi saatiin 80 osumaa. Näitä artikkeleita tarkasteltiin lähemmin esimerkiksi otsikon perusteella ja havaittiin osan artikkeleista käsittelevän yksilön tai yhteisön itseohjautuvuutta. Osa artikkeleista käsitteli myös yksilön itseohjautuvuutta muussa yhteydessä kuin työelämän tai organisaation viitekehyksessä. Koehaut toivat erittäin tärkeää informaatiota hakusanojen muodosta ja täsmällisyydestä. Koehakujen pohjalta lähdettiin miettimään

niitä hakusanoja, joiden avulla saataisiin mahdollisimman kattava otos itseorganisoitumisesta, jolla viitataan organisaatiotason itseohjautuvuuteen. Hakusanojen valinnassa auttoi myös itseorganisoitumiseen ja itseohjautuvuuteen liittyvän käsitteistön tunnistaminen ja tunteminen. Itseohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen liittyvää käsitteistöä on kuvattu luvussa 2. Vaikka käsitteistöön olikin tutustuttu, niin hakusanojen valinta tuotti jonkin verran haasteita, sillä jokin termi saattoi viitata niin työelämän itseohjautuvuuteen kuin esimerkiksi psykologian tieteenalan itseohjautuvuuteen.

Salminen (2023) on kuvannut, niin kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusnäyttö kootaan sekä tutkimuksista että muista lähteistä, eikä aineiston laatu ole pääosassa. Näin ollen mitään tarkkoja kriteereitä ei aineistolle aseteta, toisin kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, jossa aineisto valikoidaan ja seulotaan hyvinkin tarkasti. Tässä tutkielmassa tehtiin joitakin rajauksia aineiston suhteen. Tutkimusaineisto päädyttiin hankkimaan pääasiallisesti tieteellisistä artikkeleista, jotka on julkaistu vuosien 2013–2023 välillä. Aikarajaus tehtiin sen vuoksi, että haluttiin saada mahdollisimman tuoretta tietoa aiheeseen liittyen, sekä aihepiiri on kokonaisuudessaan noussut akateemisen kiinnostuksen kohteeksi erityisesti 2010-luvun jälkeen. Tieteellinen artikkeli valittiin tietolähteeksi sen vuoksi, että koettiin niiden tuottavan kuitenkin tieteellistä ja tutkittua tietoa. Näin ollen esimerkiksi kausijulkaisut jäivät pois aineistoista. Näiden lisäksi rajaus tehtiin myös kielen suhteen. Lopulliset tietohaut tehtiin englanninkielisistä artikkeleista, koska valtaosa julkaisuista toimitetaan englanniksi. Näin nähtiin saavutettavan valtaosa artikkeleista.

Tietokannoiksi valikoitui Ebsco (Academic Search Elite, Business Source Premier), ABI/INFORM GLOBAL (Pro Quest), Scopus ja Science Direct, koska kyseiset tietokannat ovat laaja-alaisia ja ne sisältävät kattavan määrän johtamiseen ja organisaatioihin liittyvää kirjallisuutta. Tietokantojen valinnassa hyödynnettiin myös Vaasan yliopiston LibGuides/Hallintotieteet -oppaassa esiteltyjä hallintotieteisiin soveltuvia artikkelitietokantoja. Edellä mainittujen tietokantojen lisäksi tietohaussa käytettiin Finna

-tietokantaa ja sekä Google Scholaria täydentämään hakutuloksia. Google Scholaria käytettiin manuaaliseen tietohakuun, jotta voitiin varmistua, että on löydetty mahdollisimman kattava otos artikkeleita tutkielmaa varten. Lisäksi Finna -tietokantaan tehtiin myös manuaalinen haku englannin kielellä mahdollisimman laajan tietohaun takaamiseksi. Lisäksi aineistona käytettiin yhtä artikkelia, joka nousi esiin toisesta artikkelista, joka oli jo valittu mukaan tutkimusaineistoon. Tämä artikkelin mukaan ottamista perustellaan sillä, että se piti sisällään relevanttia tietoa tutkimusaiheeseen sopien ja näin ollen lisäsi artikkeleiden kattavuutta.

Varsinaiset tietohaut toteutettiin tammikuussa 2024 edellä kuvatuista tietokannoista. Hakusanoiksi valikoitui self-managing organization, holacracy, flat organization, flat hierarchy, bossless ja boss-less. Kyseiset termit kuvaavat itseorganisoituvaa organisaatiota ja siihen liittyviä piirteitä, jotka osaltaan tukevat tutkimuskysymystä. Taulukossa 4 on esitelty tietokanta ja käytetyt hakusanat.

**Taulukko 4.** Tietokannat ja käytetyt hakusanat.

Tietokanta	Hakusanat
Ebsco (Academic Search Elite, Business Source Premier),	noft("self-managing organization") OR noft("holacracy") OR noft("flat organization") OR noft("flat hierarchy") OR noft(bossless) OR noft(boss-less)
ABI/INFORM GLOBAL (Pro Quest),	noft("self-managing organization") OR noft("holacracy") OR noft("flat organization") OR noft("flat hierarchy") OR noft("bossless") OR noft("boss-less")
Scopus	("self-managing organization" OR "flat organization" OR "holacracy" OR "flat hierarchy" OR "bossless" OR "boss-less") title-abs-key
Science Direct	("self-managing organization" OR "flat organization" OR "holacracy" OR "flat hierarchy" OR "bossless" OR "boss-less")
Finna, englanninkieliset hakutermit	("self-managing organization" OR "flat organization" OR "holacracy" OR "flat hierarchy" OR "bossless" OR "boss-less")

Tietokantahaussa löydettiin 146 artikkelia, joista koostettiin tiedosto MS Exceliin. Data koottiin MS Exceliin mukailen Arksey'n ja O'Malley'n (2015) esiin tuomaa datan kartoitusta. MS Exceliin kirjattiin ylös julkaisun tekijä/-tekijät, julkaisuvuosi, artikkelin nimi, julkaisun sijainti, artikkelissa esiintyvät avainsanat ja abstrakti. Seuraavassa alaluvussa kuvataan aineiston kartoitusta, seulontaa ja valikointia prosessina tässä tutkielmassa.

#### 4.4 Aineiston kartoitus, seulonta ja valikointi

Tietokantahaun tuloksia lähdettiin seulomaan sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit lähiluvun osalta esitetty alla olevassa taulukossa 5.

**Taulukko 5.** Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

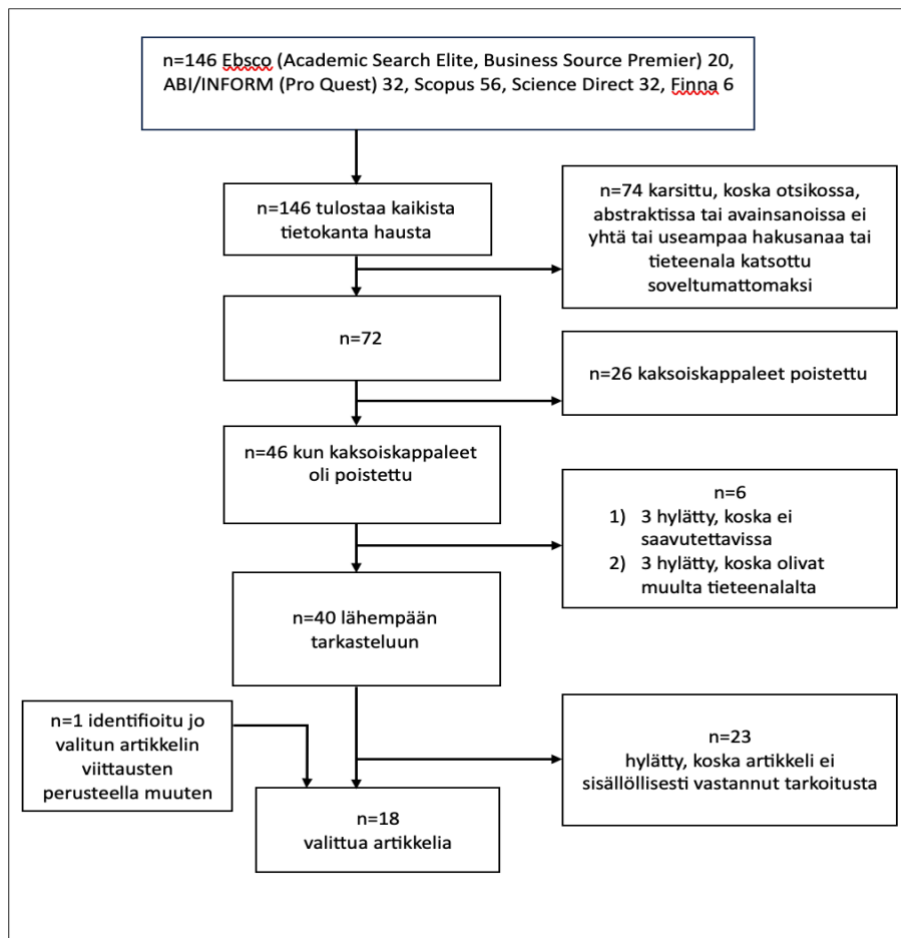
Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Akateeminen julkaisu	Kausijulkaisu, kirja-arvostelu, tapahtumailmoitus tai vastaava
Julkaistu vuosien 2013–2023 välillä	Julkaisuvuosi määritellyn aikavälin ulkopuolella
Kielenä Englanti	Kielenä jokin muu kuin Englanti
Otsikossa, abstraktissa tai avainsanoissa jokin hakusanoista	Otsikossa, abstraktissa tai avainsanoissa ei jotakin hakusanaa
Abstraktin perusteella arvioitu soveltuvaksi (johtaminen/johtajuus tai organisaatio konteksti)	Abstraktin perusteella arvioitu soveltumattomaksi (ei johtaminen/johtajuus tai organisaatio kontekstia)
Koko teksti saatavilla kohtuullisella panostuksella	Ei saavutettavissa kohtuullisella panostuksella

Hakutuloksista karsiutui pois 74 julkaisua, jotka eivät täyttäneet sisäänottokriteereitä. Poissulkuun johti se, ettei julkaisu ollut akateeminen julkaisu, julkaisu oli määritellyt aikavälin ulkopuolella, kielenä oli jokin muu kuin suomen kieli tai englannin kieli, otsikossa, abstraktissa tai avainsanoissa ei ollut mainintaa jostakin hakutermistä. Ensimmäisen karsinnan jälkeen hakutuloksia oli 72. Tämän jälkeen poistettiin kaksoiskappaleet, jonka jälkeen artikkeleita jäi 46 kappaletta, joita tarkasteltiin

uudelleen soveltuvuuden osalta. Osoittautui, että kolme (n=3) hakutulosta ei saavutettavissa ja kolme (n=3) sellaiselta tieteenalalta, joka ei tue tutkielman tieteenalaa tai aihepiiriä. Lähempään tarkasteluun valikoitui 40 artikkelia, jotka tässä vaiheessa arvioitiin täyttävän kriteerit.

Valikoitujen artikkelien lähempi tarkastelu aloitettiin tutustumalla huolellisesti abstraktien sisältöön. Tässä vaiheessa abstraktein perusteella kartoitettiin, että soveltuuko artikkeli abstraktin perusteella aineistoksi. Jotta abstraktin perusteella artikkeli olisi tullut valikoiduksi aineistoon, niin siinä olisi tullut olla johtamis- ja/tai organisaatioteoreettinen konteksti. Näin ollen lopullisen lähiluvun ulkopuolelle jäivät sellaiset julkaisut, jotka käsittelivät itseohjautuvuutta muusta kuin johtamisen tai organisaatioiden näkökulmasta. Tässä vaiheessa, jos abstrakti ei tuonut vastausta siihen, että soveltuuko artikkeli aineistoksi, niin artikkelia tarkasteltiin kokonaisuutena, jotta voitaisiin varmistua siitä, että soveltuuko artikkeli sisältönsä puolesta aineistoksi.

Lähemmän tarkastelun jälkeen arvioitiin, että 18 (n=18) artikkelia soveltui tutkielman aineistoksi, joista yksi (n=1) identifioitui aineistoksi valikoidun artikkelin viittauksista. Näin ollen joukosta karsiutui pois 24 julkaisua. Kuvassa 3 on kuvattu tietohaku prosessina mukailten Triccon ja muiden (2016) PRISMA-kaaviota.



Kuva 3. Tiedonhaun prosessi PRISMA-kaaviona Triccon ja muiden (2016) mukaan esitettyinä.

## 4.5 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineistoksi valikoitui 18 artikkelia, jotka käsittelivät itseorganisoitumista, ja jotka sisällöllisesti vastasivat tutkimuskysymyksen kysymyksen asettelua. Valitusta aineistosta koottiin MS Excel taulukko, johon kirjattiin ylös julkaisun tekijä/-tekijät, julkaisuvuosi, artikkelin nimi, julkaisun sijainti, artikkelissa esiintyvät avainsanat ja abstrakti samaan tapaan kuin toimittiin tietokantahaun jälkeen aineiston seulontaa ja valikointia varten. Exceliin ylös kirjatut tiedot toimivat tässä tutkielmassa analyysin perustana, kuten Arksey ja O'Malley (2015) ovat kuvanneet.

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty sisällönanalyysiä tutkimusaineiston järjestämiseen ja teemoitteluun. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat sisällönanalyysin perusmenetelmäksi, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kirjallisuuskatsauksissa, vaikka ne ovatkin luonteeltaan teoreettisen tutkimuksen piiriin kuuluvia tutkimuksia. Sisällönanalyysi nähdään menetelmänä, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, ja jolla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa. Laadullisen tutkimuksen piirissä, sen avulla saadaan kerätty aineisto järjestetyksi lopullisia johtopäätöksiä varten. Kirjallisuuskatsausten kohdalla sisällönanalyysi menetelmänä toimii vain aineiston järjestämisen apuvälineenä, eikä se näin ollen toimi analyysin välineenä.

Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysissä puhutaan induktiivisesti ja deduktiivisesti sisällönanalyysistä. Induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä viitataan päättelyn logiikkaan, joka etenee yksittäisestä yleiseen, kun taas deduktiivisella eli teorialähtöisellä sisällönanalyysillä viitataan päättelylogiikkaan, jossa edetään yleisestä yksittäiseen. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat Induktiivisen eli aineistolähtöisen analyysin vaiheittaisena prosessina, jossa alkuperäisaineisto pelkistetään siten, että siitä jää pois kaikki epäolennainen. Pelkistäminen voi tapahtua esimerkiksi niin, että aineistosta etsitään niitä ilmaisuja, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut listataan ja viedään erilliseen taulukoon niin, ettei mitään oleellista tiedosta katoa. Tätä seuraa klusterointi eli ryhmittely, jolloin tutkimusaineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät on sisällytetty yleisempiin käsitteisiin. Luokittelua jatketaan siten, että muodostetaan alaluokkia, joista edelleen muodostuu yläluokkia ja lopulta päädytään pääluokkiin. Lyhyesti ilmaistuna aineistolähtöisessä analyysissä yhdistellään käsitteitä, joiden avulla saadaan vastaus tutkimuskysymykseen.

Induktiivisen ja deduktiivisen analyysin välimaastoon sijoittuu teoriaohjaava sisällönanalyysi, jota voidaan kutsua myös abduktiiviseksi analyysiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Saaranen ja Puusniekan (2006) mukaan

teoriaohjaavassa analyysissä aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta siitä on havaittavissa yhteys siihen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenevän samaan tapaan kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta ero aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin välillä tulee siinä, miten aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Kun aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, niin teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan analyysiin valmiina, jolla tarkoitetaan sitä, että nämä käsitteet ovat jo ennalta tiedossa.

Tässä tutkielmassa tutkimusaineistoa lähdettiin analysoimaan hyödyntämällä teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmää. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenevän samaan tapaan kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta ero aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan analyysin välillä tulee siinä, miten aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Kun aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, niin teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan analyysiin valmiina, jolla tarkoitetaan sitä, että nämä käsitteet ovat jo ennalta tiedossa.

Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin perehtymällä huolellisesti tutkimusaineistoon, ja lukemalla niitä läpi useaan kertaan, samalla kysyen, millaisia piirteitä ja ominaisuuksia tässä artikkelissa kuvataan itseorganisoituvalla organisaatiolla olevan. Toisin sanoen, aineistosta lähdettiin etsimään niitä ilmaisuja, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia. Jokaisen artikkelin kohdalla lähilukuvaiheessa tehtiin korostuksia tekstiin, jotka listattiin MS Excel työkirjaan, johon oli jokaisella artikkelille luotu erillinen taulukko. Jokaisen artikkelin kohdalla muistiinpanojen tiedot pelkistettiin, jonka jälkeen niitä lähdettiin teemoittelemaan jokaisen artikkelin kohdalla erikseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat teemoittelun olevan periaatteessa luokittelun kaltaista, mutta painopiste on siinä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Toisin sanoen kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tässä tutkielmassa aineisto ryhmiteltiin kolmeen eri teemaan, työnjaon rakenteeseen, hallinnollisiin periaatteisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, jotka pohjaavat rakenneteorioiden strukturalistisen

koulukunnan näkemyksiin organisaatiosta rakenteena. MS Excel taulukossa jokainen teema koodattiin omalla värillään, joka auttoi käsittelemään tutkimusaineistoa ja tarkastelemaan strukturoidusti esiin nousseita itseorganisoituvan organisaation ominaisuuksia piirteitä kustakin teema-alueesta.

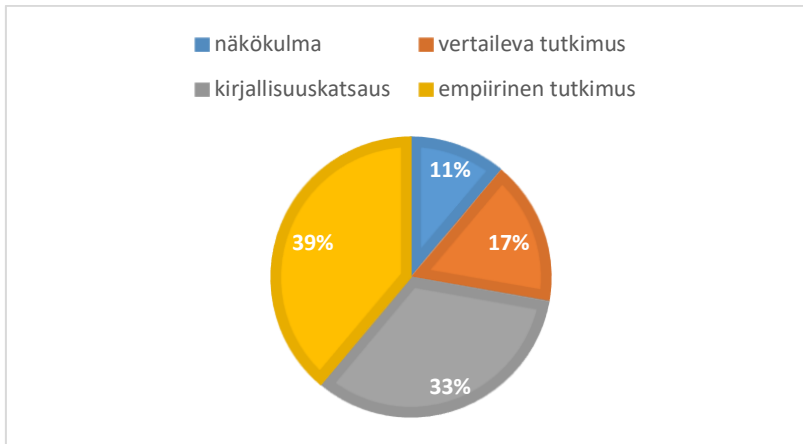
## 5 Itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävät ominaisuudet ja piirteet

Tässä luvussa esitetään kartoittavalla kirjallisuuskatsauksella saadut tulokset. Aluksi kuvataan katsaukseen valikoituneiden julkaisujen laajuus niin sanallisesti kuin määrällisestikin, jonka jälkeen kuvataan, millaista tutkimusaineista on luonteeltaan. Katsausaineiston kuvaamisen jälkeen tarkastellaan tutkimusaineistoon pohjautuen, millaisia ominaisuuksia itseorganisoituvalla organisaatiolla on, kun sitä peilataan klassiseen, perinteiseen rakenneteoreettiseen näkökulmaan. Itseorganisoituvan organisaation ominaisuuksia on tarkasteltu strukturalistisen näkemyksen mukaisesti organisaation rakenteena, hallinnollisina periaatteina ja hallinnollisina prosesseina.

### 5.1 Katsausaineiston kuvaus

Tutkielman katsausaineisto koostui 18:sta englanninkielisestä tieteellisestä julkaisusta, jotka oli julkaistu akateemisissa julkaisuissa mukaan lukien yliopistojen omat julkaisusarjat, ja jotka käsitelivät itseohjautuvuutta organisaation näkökulmasta. Valtaosa tutkimusaineistosta oli joko empiirisiä tutkimuksia tai teoreettisia tutkimuksia (89 %) ja vain pieni osa (11 %) tutkimusaineistosta oli muita kuin tutkimuksia.

Kaksi artikkelia (11 %) olivat näkökulmia käsiteltävään aiheeseen, kolme artikkelia (17%) voitiin luokitella vertailevaksi tutkimukseksi, kuusi artikkelia (33 %) tulkittiin kirjallisuuskatsauksiksi ja seitsemän (39 %) artikkelia olivat empiirisiä tutkimuksia, joissa oli menetelmänä käytetty haastattelua, syvähaastattelua, osallistavaa tapaustutkimusta, tapaustutkimusta, grounded methody -menetelmää tai mixed methods -menetelmää, jossa oli käytetty niin kvantitatiivista otetta sekä haastattelua kvalitatiivisessa osiossa. Yksi tutkimuksista oli luonteeltaan poikkileikkaustutkimus. Kuviossa 1 on esitetty kooste tutkimusaineiston jakautumisesta erilaisiin tutkimustyyppihin ja näkökulmiin.



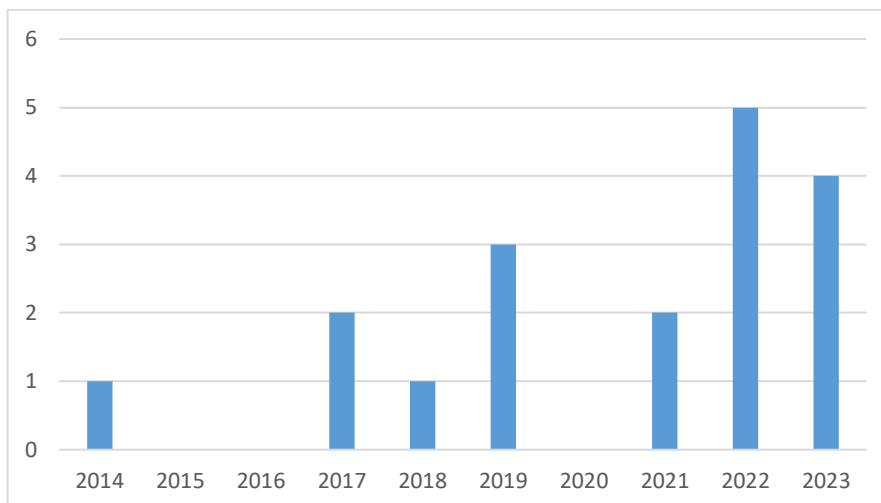
**Kuvio 1.** Tutkimusaineiston jakautuminen tutkimustyypeittäin.

Tutkimusaineiston kaikki julkaisut eivät ole olleet empiirisiä tutkimuksia, joka osaltaan kuvastaa kartoittavalle kirjallisuuskatsaukselle asetettua kriteeristöä, jonka mukaan tutkimusnäyttö voidaan koota käyttäen niin tutkimuksia kuin muutakin materiaalia (Salminen, 2023).

Koska tutkimusaineisto edusti sekä teoreettista ja empiiristä tutkimusotetta että näkökulmallisia esseitä aiheesta, niin tästä syystä ei olla nähty aiheelliseksi kuvata aineiston jakaumaa eri maiden välillä. Kuitenkin voidaan kuvata, että empiirisen aineiston omaavissa julkaisuissa tutkimukset oli toteutettu pääasiassa Euroopassa ja yksi tutkimus oli tehty Kanadassa. Vastaavasti teoreettisen tutkimusotteen omaavissa julkaisuissa oli esimerkiksi vertailtu eri organisoitumismuotoja erilaisissa organisaatioissa, jotka sijaitsivat globaalisti ympäri maailmaa tai tarkastelu esimerkiksi holakratiaa organisoitumismuotona ja sen suhdetta hierarkiaan. Näissä julkaisuissa oli tarkasteltu holakratiaa yleisellä tasolla ja tuotu esimerkkejä organisaatioista, jotka toteuttavat organisoinnissaan holakratiaa. Nämä esimerkkinä käytetyt organisaatiot edustivat maantieteellisesti lähinnä Euroopan ja Amerikan maita.

Tutkielman aineiston keruuvaiheessa aikajänne rajoitettiin vuosien 2013–2023 välille, koska haluttiin saada mahdollisimman tuoretta tietoa itseorganisoitumisesta ilmiönä.

Tutkimukseen valikoitui julkaisuja vuosien 2014–2023 väliltä. Kuviossa 2. on kuvattu tutkimukseen valikoitujen julkaisujen jakauma vuositasolla.



**Kuvio 2.** Tutkimusaineiston vuosijakauma.

Suurin osa mukaan valikoituneista julkaisuista oli julkaistu viimeisen viiden vuoden aikana, mikä voinee kuvastaa sitä, että kiinnostus itseorganisoituvaan organisaatioon ja siihen liittyviin ilmiöihin on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena.

## 5.2 Työnjaon rakenteen ominaisuudet

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimusaineiston pohjalta itseorganisoituvan organisaation työnjaon rakennetta. Tutkimusaineisto perusteella pyritään kuvaamaan, millaisia ominaisuuksia ja piirteitä itseorganisoituvassa organisaatiossa on, kun sitä tarkastellaan työnjaon rakenteen kautta. Pääsääntöisesti organisaation rakennetta kuvattiin holakratian kautta, joskin yhdessä artikkelissa mainittiin myös Teal-organisaatio. Holakratian suosiota rakenteen kuvauksissa selittänee se, että holakratia on ensimmäinen kokonaan kuvattu itseorganisoituva järjestelmä (Lee ja Edmondson, 2017).

Schell ja Bischof (2022) ovat kuvanneet kuvannut organisaation työnjaon rakennetta holakraattisesti järjestetyssä organisaatiossa. Holakratiassa organisaation työnjaon rakenne on varsin erilainen verrattuna perinteiseen hierarkkisesti muodostettuun työnjaon rakenteeseen, joka tyypillisesti noudattaa pyramidin muotoa. Holakratiassa organisaatio on rakentunut piireistä, joita voidaan kutsua myös holoneiksi, ja joissa työntekijät työskentelevät yhdessä. Perlak (2019) on käsitellyt artikkelissaan niin holakratiaa kuin Teal-organisaatiotakin. Hän nostaa esille Teal-organisaation osalta, että siellä ei esiinny jäykkää organisaatiohierarkiaa, kuten ei esiinny holakratiassakaan, ja Teal-organisaatio muodostuu tiimien varaan, jotka jakavat vastuun organisaatiossa. Näin ollen Teal-organisaation tiimit voidaan nähdä vastaavan holakratian piirejä, joissa erilaisissa rooleissa toimivat ihmiset vastaavat toiminnasta rooliensa mukaisesti. Perlak (2019) on kuvannut piirien olevan itseohjautuvia tiimejä, jotka vastaavat yrityksen toiminnan eri osa-alueista. Schellin ja Bischofin (2022) mukaan piirit organisoivat eri roolien välistä yhteistyötä, ja piirien työtä ohjaavat niiden tarkoitus. Näin nähtynä, jokaisella piirillä on jokin itse toiminnasta nouseva tarkoitus, joka ohjaa piirin toimintaa.

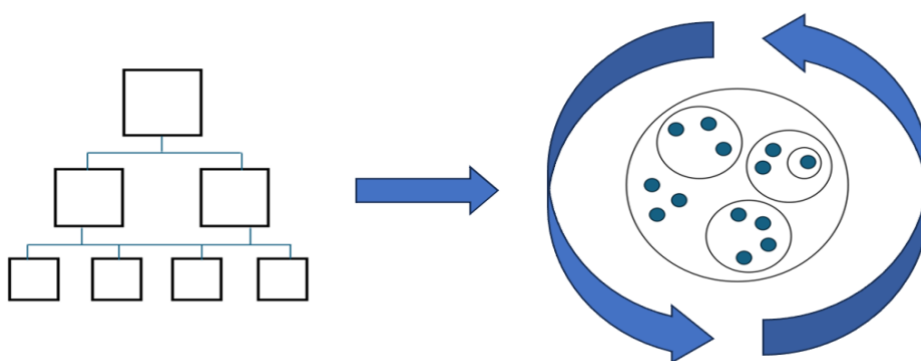
Eri osa-alueista vastaavat piirit voivat Schellin ja Bischofin (2022) kuvauksen mukaan pitää sisällään niin sanottuja alipiirejä, jotka sisältävät erilaisia rooleja. Roolit vastaavat organisaation tehtävistä ja ne ovat työn tarkoitukseen perustuvia. Tällä tarkoitetaan sitä, että roolit ovat irrallaan henkilöistä, ja että jokaisella työntekijällä on omat roolinsa ja vastuualueensa, johon liittyy keskeisesti se, että roolin haltija tietää oman roolinsa tarkoituksen ja sen, miksi he ottavat jostakin asiasta vastuun. Toisin sanoen holakratiassa roolit eivät ole sidottuja henkilöihin, vaan ne määritellään työn ympärille. Samaan tapaan myös Perlak (2019) tuo esiin, että holakraattisen mallin mukaan toimivassa organisaatiossa vastuu ja päätöksenteko on sidoksissa henkilön rooliin, ei asemaan. Näin ollen holakraattisesti järjestäytyneessä itseorganisointuneessa organisaatiossa ei ole olemassa asemaan perustuvia rooleja, jotka olisivat perinteiseen tapaan hierarkkisessa suhteessa toisiinsa tai kuten Lee ja Edmondson (2017) sen näkevät, valtuudet ovat jaettu siten, etteivät ne ole hierarkkiseen asemaan perustuvia.

Schwer ja Hitz (2018) kuvaavat roolien olevan dynaamisia, toisin kuin perinteisissä organisaatioissa, ja yhdellä henkilöllä voi olla useita eri rooleja. Dynaamisuus kuvastaa roolien jatkuvaa muokkautumista ja sitä, ettei roolit ole sidottu tiettyyn henkilöön. Tällä viitataan siihen, että henkilö, jolla on jokin tietty rooli voi luovuttaa sen toiselle ja ottaa itselleen toisen roolin. Holakraattisesti toteutetussa itseorganisoituvassa organisaatiossa staattiset toimenkuvat korvataan dynaamisilla rooleilla ja esimerkiksi ammattinimikkeistä luovutaan (Schwer & Hitz, 2018). Ackermann (2021) nostaa rooleista esiin sen, että rooleja tarkasteltaessa tulee huomioida se, ettei roolien myötä tullut valta ole yksilön valtaa, vaan se nimenomaan liittyy kyseiseen rooliin.

Lee ja Edmondson (2017) kuvaavat Morning Star -yritystä, joka on kehittänyt oman tapansa toimia itseorganisoituvasti. Tämä järjestelmä toimii kahden välisten vapaaehtoisten sopimusten varassa, jolloin työnjohtoa ei tarvita. Näitä sopimuksia kutsutaan CLOU-sopimuksiksi ja niissä hahmotellaan yksilölliset vastuut, tavoitteet ja mittarit suoritusten arvioimiseksi. CLOU-sopimukset neuvotellaan vähintään vuosittain ja ne muodostavat perustan toiminnan koordinoinnille. Tämän lisäksi tässä itseorganisoitumismallissa vaaleilla valitut komiteat päättävät palkkauksista ja ratkaisevat esimerkiksi työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita.

Lee ja Edmondson (2017) kuvaavat, että itseorganisoituvassa organisaatiossa johtajan rooli poistuu sellaisena kuin se on johtajahierarkkisessa organisaatiossa totuttu näkemään. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat poistetaan muodollisena roolina, mutta se ei merkitse sitä, etteikä itseorganisoituvassa organisaatiossa olisi johtajan työtä. Martela (2019) on kuvannut, että esimerkiksi tehtävien jakaminen ja niiden suuntaaminen tarkoituksenmukaisiin kohteisiin tai asioihin tapahtuu itseorganisoituvassa organisaatiossa tiimien tai yksilöiden toimintana, jossa tiimi voi päättää, mitä tehtäviä kukin tiimin jäsen suorittaa. Hän tuo myös esiin sen, että tehtävien jakaminen tapahtuu keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Lee ja Edmondson (2017) ovatkin tuoneet esiin, että organisaation toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen suhteen on edelleen tärkeää, että organisaation toimintaa seurataan, resursseista huolehditaan, hankkeet jaetaan

tarkoituksen mukaisesti sekä suunnitellaan organisaation toimintaa niin rakenteiden kuin tehtävien osalta, mutta se tapahtuu vallan ja vastuun hajauttamisen kautta esimerkiksi tiimien välisen vuorovaikutuksen tuloksena, kuten Martela (2019) on asian nähnyt. Täysin vapaata toimintaa ei kuitenkaan ole, vaan se perustuu muodollisuuteen, joka kuvastaa sitä, että toiminta ei ole rajatonta tai pysyvää (Lee & Edmondson, 2017).



**Kuva 4.** Työnjaon rakenteen muutos hierarkkista rooleihin ja piireihin (Schell & Bischof, 2022).

Kuvassa 4 on kuvattu Schellin ja Bischofin (2022) näkemyksen mukaisesti holakraattisesti organisoidun itseorganisoituvan organisaation rakenteen muutos perinteisestä pyramidin mallisesta organisaatiosta roolipohjaiseen, erilaisista piireistä koostuvaan organisoitumismalliin. Organisaatio on yksi iso piiri, jossa on alipiirejä, joissa roolit vaikuttavat. Nuolet piirin ympärillä kuvastavat piirien dynaamista luonnetta. Näin ollen piirit ovat jatkuvan tarkastelun alla ja niitä muokataan jatkuvasti.

Schell ja Bischof (2022) kuvaavat, että organisaation itseorganisoituminen voi olla toteutettu monin eri tavoin. Toteutustapana voi olla esimerkiksi itseorganisoituvien tiimien luominen, jolloin organisaation työnjaon rakenne ei muutu kokonaisvaltaisesti. Näin ajatellen itseorganisoituvassa organisaatiossa voi siis esiintyä hierarkkisia työnjaollisia rakenteita. Itseorganisoituminen voidaan myös toteuttaa esimerkiksi kahden välisillä sopimuksilla (Lee ja Edmondson, 2017) tai itseorganisoituminen voidaan toteuttaa holakraattisesti, jossa työnjaon rakenne on muotoiltu piireihin ja rooleihin

(Ackermann ja muut, 2021). Kuitenkin, kun puhutaan radikaalista itseorganisoitumisesta, niin Schell ja Bischof (2022) nostavat esiin keskeisenä elementtinä sen, että itseorganisoituvassa organisaatiossa työnjaon rakenne muovautuu kokonaisvaltaisesti läpäisten koko organisaation, joka vastaa Leen ja Edmondsonin (2017) näkemystä itseorganisoituvasta organisaatiosta, jossa valta on hajautettu läpäisten koko organisaation, mukaan lukien ylimmän johdon.

Edellä on kuvattu itseorganisoituvan organisaation ominaispiirteitä työnjaon rakenteiden kautta. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin nousseita hallinnollisiin periaatteisiin liittyviä ominaisuuksia ja piirteitä, joita itseorganisoituvassa organisaatiossa esiintyy.

### **5.3 Hallinnollisten periaatteiden ominaispiirteet**

Tässä alaluvussa esitetään tutkimusaineistosta nousseita itseorganisoituvan organisaation ominaisuuksia ja piirteitä hallinnollisten periaatteiden kautta. Aluksi tuodaan esiin hierarkiaan liittyviä ominaisuuksia ja piirteitä, joita itseorganisoituvassa organisaatiossa voidaan havaita, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan vallan ja vastuun kysymyksiä. Vallan ja vastuun kysymyksiä seuraa valvontaan liittyvät ominaispiirteet, joita tutkimusaineisto on noussut esiin ja viimeisenä tarkastellaan tutkimusaineista nousseita erikoistumiseen liittyviä teemoja.

#### **5.3.1 Hierarkia ja hierarkkisuus**

Itseorganisoituva organisaation (self-managing organization) voidaan Leen ja Edmondsonin (2017) määritelmän mukaan kuvata organisaatioksi, jossa valta on hajautettu systemaattisesti ja muodollisesti koko organisaatiossa. Hierarkkiset suhteet on poistettu siten, ettei esihenkilön ja työntekijän välillä ole raportointisuhteita. Itseorganisoituvassa organisaatiossa kaikilla työntekijöillä on selkeät päätösvaltuudet,

eikä niitä voi ohittaa vain siksi, että on muodollisesti korkeammassa asemassa. Määritelmän kautta tarkasteltuna, hierarkia ja hierarkkisten suhteiden poistaminen näyttäytyy yhdeksi keskeisistä itseorganisoituvan organisaation elementeistä.

Street ja Feeney (2022) ovat kuvanneet, että jokaisessa organisaatiossa, on se sitten itseorganisoituva tai perinteinen hierarkkinen organisaatio, niin on aina olemassa henkilöitä, jotka ovat vastuussa organisaation strategiaa ja rakennetta koskevien päätösten teosta vastauksena johonkin kilpailu- tai ympäristökysymykseen. Näin nähtynä itseorganisoituva organisaatio ei ole koskaan vailla hierarkiaa. Georges ja Romme (2019) ovat tuoneet esiin, että toisinaan uskotaan esimerkiksi holakratian tarkoittavan organisaatiohierarkiasta luopumista, samalla todeten sen näyttävän olevan harhakäsitys. Toisin sanoen, Georgesin ja Rommen (2019) näkemyksen mukaan itseorganisoituvassa organisaatiossa esiintyy hierarkiaa, mutta se on muotoutunut eri tavoin kuin perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa on totuttu. He tuovatkin esiin, että itseorganisoitumiseen siirryttäessä olisi yritysjohtajille hyvin hyödyllistä, että he ymmärtäisivät syvällisesti mitä hierarkia on ja miten sitä voidaan organisaatiossa muotoilla. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin nousseita hierarkian muotoja, jonka tarkoituksena on tuoda esiin se, millaisia muotoja hierarkialla on ja miten hierarkia voidaan nähdä.

Perinteinen hierarkkinen määräysvalta voidaan Fossin ja Kleinin (2023) tulkinnan mukaan nähdä kahdella tavalla. Ensimmäisen auktoriteetin muodon he kuvaavat siten, että esihenkilöllä on määräysvalta alastaan kohtaan siten, että esihenkilö kertoo, mitä alaisen on tehtävä ja tämä tekee sen, jos se kuuluu esihenkilön tehtävän kuvaan. Tähän auktoriteetin muotoon liittyy keskeisesti se, että oletuksena on, että esihenkilöllä on riittävästi tietoa alaisen ohjaamiseen. Toisin sanoen kyse on siitä, että esihenkilöllä nähdään olevan ylivoimainen tieto siitä, miten tilanteessa tulee toimia, jotta saavutetaan optimaalinen tulos.

Fossin ja Kleinin (2023) näkemyksen mukaan toinen näkökulma auktoriteettiin tarkastelee esihenkilön toimintaa delegoinnin näkökulmasta. Tällöin auktoriteetti merkitsee sitä, että esihenkilö päättää, mitä päätöksiä delegoidaan ja kuinka paljon harkintavaltaa alaisille annetaan sekä asettaa rajoituksia päätäntävällän osalta. Tällaisessa tapauksessa esihenkilö hahmottelee halutun lopputuloksen, tekee päätökset siitä, mitä asioita delegoidaan ja millä edellytyksillä ja astuu syrjään. Tässä auktoriteetin muodossa esihenkilöllä ei ole yhtä hyvin perillä tarvittavista toimista halutun lopputuloksen saavuttamiseksi kuin työntekijöillä, joilla on tarvittava tieto optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. Vaikka työntekijöillä on tarvittavat tiedot tuloksen saavuttamiseksi, niin kuitenkin esihenkilö on tässä auktoriteetin muodossa se, joka antaa ohjeet siitä, mitä halutaan. Foss ja Klein näkevätkin tämän auktoriteetin muodon olevan se tehtävä, joka ainakin näennäisesti johtajattomissa organisaatioissa on johtajien tehtävä. Toisin sanoen, johtajan tehtävä on tällöin määritellä haluttu lopputulos ja delegoida siihen liittyvä päätäntävalta niille, joilla on siihen tarvittava asiantuntemus.

Georgen ja Romme (2019) nostavat esiin, että johtamisen tutkijoilla ja käytännön toimijoilla on taipumus nähdä hierarkia päätöksentekovallan tasojen peräkkäisyytenä. Tällä he tarkoittavat sitä, että kukin asema on ylemmän aseman valvonnassa ja ohjauksessa. Näin ollen virkaportaat tarkoittavat sitä, että vastuullisuustasoihin istutetaan henkilöitä, joilla on valtuudet tehdä päätöksiä eri asioista. Keskeinen ajatus edellä mainitussa hierarkiassa on, että muodollinen valta on keskittynyt ylimmille tasoille, josta sitä voidaan delegoida alemmille tasoille. Auktoriteetin hierarkian keskittyminen, ainakin toiminnan alussa, ylemmälle tasolle johtuu usein organisaation oikeudellisesta omistajuudesta, jolla viitataan siihen, että omistajilla on perustamissääntöihin perustuva laillinen oikeus sanella tavoitteita ja prosesseja. Tämä voitaneen nähdä niin, että omistajilla on oikeus määritellä organisaation tavoitteet ja se, minkälaisilla prosesseilla ja toimintatavoilla organisaation tavoitteet toivotaan saavutettavan.

Perinteisesti hierarkia nähdään ylhäältä alaspäin suuntautuvan toimintana. Georges ja Romme (2019) kuvaavat, että periaatteessa erilainen tapa luoda hierarkia on

luonteeltaan alhaalta ylöspäin suuntautuva ja emergentti, ja jota voidaan kuvata vastuullisuustasojen peräkkäisyytenä. Tämän tyyppinen hierarkia muodostuu olettamuksesta, että kaikkien tasojen toimijat organisoivat itse vastuunsa, ja jota esiintyy tyypillisesti sosiokratioissa, jonka Ackermann ja muut (2021) sekä Schell ja Bichof (2022) kuvaavat itseorganisoitumista toteuttavaksi toimintamalliksi organisaatiossa.

Georges ja Romme (2019) kuvaavat vastuullisuustasojen hierarkian merkitsevän sitä, että työntekijät ikään kuin kiipeävät ylöspäin vastuullisuuden tikapuita, jotta he voivat käsitellä korkeamman tason kysymyksiä ja haasteita, kuten esimerkiksi organisaation strategisia kysymyksiä. Tätä voidaan havainnollistaa siten, että organisaatiossa, joka toimii itseorganisoituen, tulee ongelmia ja työntekijöitä joudutaan irtisanomaan, joka oli toimitusjohtajan ilmoitus. Tästä seurasi, että yhdessä piirissä kutsuttiin piirikokous koolle, jossa yksi piirin jäsen teki ehdotuksen vaihtoehtoisesta toimintatavasta irtisanomisille. Tämän piirin jäsenet pyysivät ehdotuksen tehnyttä piirin jäsentä esittämään ehdotus johtopiirille, johon myös toimitusjohtaja osallistui. Yhden työntekijän ehdotus hyväksyttiin toimintavaihtoehdoksi ja irtisanomisilta vältyttiin. Esimerkki kuvastaa Georgesin ja Rommen (2019) mukaan hyvin vastuutasojen hierarkiaa, joka lähtee liikkeelle alhaalta ylöspäin, ja jossa jonkin operatiivisen piirin työntekijä ottaa vastuuta korkeamman tason haasteesta organisaatiosta ja samalla käynnistää ongelman ratkaisun korkeammalla tasolla kuin työntekijän sen hetkiset tehtävät edellyttäisivät.

Georges ja Romme (2019) kuvaavat, että itseorganisoituvassa organisaatiossa itseorganisoituvat vastuullisuustasojen hierarkia esiintyy rinnakkain auktoriteetti hierarkian kanssa ja ne täydentävät toisiaan. He tuovat kuitenkin esiin sen, ettei vastuullisuustasojen hierarkiaa pidä sekoittaa epäviralliseen tai statushierarkiaan, koska vastuullisuustasojen hierarkia ei synny esimerkiksi työkavereiden välisten statuserojen sosiaalisesta rakentumisesta, kuten on epävirallisen hierarkian kohdalla.

Itseorganisoituvassa organisaatiossa on hyvin matala auktoriteetin hierarkia, jonka kanssa rinnakkain elää vastuullisuustasojen hierarkia. Georgesin ja Rommen (2019)

mukaan näiden kahden eri hierarkian muodon välisiä jännitteitä voidaan vähentää ja synergiaa lisätä kehittämällä yksinkertainen, laajasti sovellettava ohjeistus, jossa tuodaan kaikille organisaation jäsenille julki, miten yksittäisten vastuiden ja päätöksentekovastuiden välillä siirrytään. Säännöstö liittyy myös siihen, että itseorganisoituvassa organisaatiossa johtajat käyttävät kaikilla tasoilla vähemmän aikaa strategioiden ja poliittisten päätösten toteuttamiseen, koska organisaation henkilöstön sitoutuminen itseorganisoitumiseen on jo saatu silloin, kun alun perin organisaatioon on auktoriteettisella hierarkkisella päätöksenteolla määritelty toimintatavat ja -linjat. Tämä voidaan lyhyesti kiteyttää niin, että itseorganisoitumiseen siirryttäessä on organisaatiossa hierarkkisella päätäntävällällä määritelty toimintamalli, jonka jälkeen organisaatiossa tiettyjen sääntöjen mukaan toimitaan itseorganisoituen.

Kun tarkastellaan itseorganisoituvaa organisaatiota hierarkian näkökulmasta, voitaneen todeta, ettei hierarkia katoa mihinkään. Lee ja Edmondson (2017) ovat kuvanneet, että itseorganisoituvassa organisaatiossa hierarkkiset suhteet on poistettu, joka tarkoittaa sitä, että ei ole olemassa hierarkkista auktoriteettijärjestystä, jossa ylemmällä olisi valta-asema alempan. Tosin Ackermann ja muut (2021) ovat esittäneet, että auktoriteetin hierarkiaakin esiintyy, erityisesti holakraattisesti järjestäytyneissä organisaatiossa, koska niissä on aina yksi johtaja, jolla on päätäntävalta esimerkiksi strategiasta tai organisaatorakenteesta. Vaikka hierarkkiset suhteet onkin organisaatiosta poistettu, niin siellä esiintyy organisaatiohierarkiaa, joka voidaan Georgen ja Romme (2019) mukaan kuvata auktoriteettitasojen ja vastuullisuustasojen hierarkiana. Vastaavasti vastuullisuustasojen hierarkia voidaan nähdä päätöksentekovallan tasoina sekä itseorganisoituvina vastuullisuuden tasoina. On siis huomioitava se, millaisesta hierarkiasta puhutaan, kun puhutaan hierarkiasta ja sen olemassaolosta itseorganisoituvan organisaation kohdalla. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin nousseita päätösvalan ja vastuun piirteitä ja ominaisuuksia.

### 5.3.2 Valta ja vastuu

Lee ja Edmondson (2017) kuvauksen mukaan, itseohjautuvassa organisaatiossa, valta on radikaalisti hajautettu niin, että raportointisuhteet esihenkilön ja alaisen väliltä on poistettu, jolloin ei ole myöskään johtamisrooleja, jotka perustuisivat hierarkkiseen asemaan. Vallan hajauttaminen tapahtuu itseohjautuvissa organisaatioissa delegoinnin avulla, joka tapahtuu muodollisen järjestelmän kautta. Muodollinen järjestelmä voi olla esimerkiksi käsikirja tai vastaava, johon on määritelty säännöt siitä, kuinka valtaa jaetaan organisaation sisällä.

Lee ja Edmondson (2017) nostavat esiin, ettei todellinen käyttäytyminen välttämättä noudata hajauttamisen muodollisia sääntöjä. Näin ollen voi olla mahdollista, että voi syntyä epävirallisia hierarkioita, jotka uhkaavat tai ovat ristiriidassa hajauttamisen muodollisen järjestelmän kanssa. He kuvaavat, että poikkeamia virallisista säännöistä esiintyy vaihtelevasti, mutta he näkevät sääntöjen luomisen, käyttöönoton ja hajottamisen dynaamisena prosessina, jonka he kuvaavat itseorganisoituvan organisaation ominaispiirteenä. Tällä tarkoitetaan sitä, että säännöt eivät ole pysyviä ja niitä voidaan muuttaa. Vaikka sääntöjä voidaan muuttaa, niin keskeistä itseorganisoituvassa organisaatiossa on, että organisaation jäsenet noudattavat sääntöjä, sillä sääntöjen noudattamatta jättäminen tekee niistä vain symbolisia ohjeita, joka johtaa siihen, että itseorganisoituva organisaatio lakkaa olemasta (Lee ja Edmondson, 2017).

Lee ja Edmondson (2017) nostavat esiin, että päätöksenteon ja vallan hajauttamisen aste riippuu organisaation strategisista päämääristä sekä työympäristön luonteesta. Tällä he viittaavat siihen, että itseorganisoituvat organisaatiot voivat olla hyvin heterogeenisiä sen suhteen, että miten valtaa hajautetaan organisaatiossa. He tuovat esiin, että esimerkiksi Valvessa työntekijöillä on valta valita mihin projekteihin he osallistuvat sekä siellä käytetään vertaisuuteen perustuvaa työntekijöiden arviointia ja annetaan työntekijöiden kiinnostuksen kohteiden määrittää yrityksen strategiaa. Vastaavasti Morning Star yrityksessä työn suunnittelu on hajautettu työntekijöille, jossa ohjausmekanismina on vuosittainen prosessi, jossa työntekijät sitoutuvat organisaation

tavoitteiden kannalta kriittisiin tehtäviin. Tämä vuosittainen prosessi perustuu kahdenvälisiin sopimuksiin, jotka muodostavat organisaation sisäisen vastuuvollisuuden verkoston. Tämä voidaan nähdä siten, että vastuuvollisuudet ovat keskeinen osatekijä työn suunnittelussa. Toisin sanoen, kun työntekijä on sitoutunut päämääriin, niin häntä ei valvota ja hän pystyy itsenäisesti suunnittelemaan työtään, kunhan organisaation tavoitteet tulevat saavutetuiksi.

Morning Starin toimintaa kuvatessaan Lee ja Edmondson (2017) tuovat esiin, että Morning Starissa työsuunnittelupäätökset tehdään yhteistyössä työryhmän jäsenten kanssa, jotta työntekijät voivat toteuttaa rooliinsa kuuluvaa työtä parhaaksi katsomallaan tavalla. Morning Starissa on luotu virallinen hallintoprosessi, joka ohjaa organisaation toimintaa ja sen avulla kuka tahansa organisaatiosta voi ehdottaa esimerkiksi muutoksia toimintaan, mukaan lukien työn suunnittelu.

On kuitenkin huomattava, kuten Lee ja Edmondson (2017) asian esittävät, vaikka valta on hajautettu koko organisaatioon, niin se ei ole välttämättä tasa-arvoista. Itseohjautuvassa organisaatiossakin toisilla voi olla enemmän valtaa ja vastuuta kuin toisella. Näin ollen itseohjautuvassa organisaatiossakin voi olla hierarkkista rakennetta. Maurer ja muut (2023) ovatkin todenneet, että vaikka toisinaan väitetään, ettei itseorganisoituvassa organisaatiossa ole hierarkiaa, niin tästä huolimatta sitä esiintyy, mutta toisessa muodossa. Martela (2019) onkin esittänyt, että voi olla hyvin vaikea löytää itseohjautuvaa organisaatiota, jossa ei olisi jälkiä byrokratiasta, johon hierarkkisuus oleellisesti liittyy. Vaikka itseohjautuvassa organisaatiossa esiintyisikin hierarkkisuutta, niin Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan hierarkkinen valta-asema ei muodosta kaikissa tapauksissa sellaista valtaoikeutta, joka antaisi yhdelle yksilölle valtuudet määrätä toisen asemasta. Tämä johtuu keskeisesti radikaalin itseorganisoitumisen periaatteesta, jossa valta on hajautettu koko organisaatioon ja koskee kaikkia.

Maurer ja muut (2023) ovat käsitelleen artikkelissaan itseorganisoitumisen vaikutuksia organisaation sisäiseen kommunikaatioverkostoon. He ovat tuoneet esiin, että aiemmin hierarkkisessa järjestelmässä korkeammassa hierarkkisessa asemassa oleva voi säilyttää korkeamman hierarkkisen asemansa itseorganisoitumiseen siirtymisen jälkeen, vaikkakin se heikkenee muodollisen organisaatorakenteen muutoksen vuoksi. Samaan tapaan Lee ja Edmondson (2017) ovat esittäneet, että ennen itseorganisoitumiseen siirtymistä esihenkilönä toiminut voi säilyttää valta-asemansa tai vaikutusvaltansa, joka on kuitenkin luonteeltaan epävirallista.

Valta-asemaan voivat olla vaikuttamassa esimerkiksi kyseisen henkilön maine, vuorovaikutustaidot, tekniset tiedot ja -taidot tai jotkut muut tekijät (Lee & Edmondson, 2017). Saman kaltaisesti Maurer ja muut (2023) kuvaavat korkeamman hierarkkisen aseman säilymisen selittyvän erityisesti viestintäverkostossa sillä, että korkeammassa asemassa olleilla oli laajemmat viestintä- ja kommunikaatioverkostot ennen organisaatiomuutosta, heillä oli mahdollisesti enemmän sosiaalista pääomaa ja aiemmin korkeammassa hierarkkisessa asemassa olevat saavat organisaatiomuutoksen yhteydessä keskeisiä niin sanotusti johtavia rooleja, jolloin keskeisyys viestintä- ja kommunikaatioverkostossa säilyy. Näin ollen aiemmin korkeammassa hierarkkisessa asemassa olleet ovat uudessa organisaatiomuodossa edelleen keskeisemmässä asemassa, johon heidät on valittu esimerkiksi asiantuntemuksen perusteella (Maurer ja muut, 2023).

Kummelstedtin (2022) mukaan itseorganisoituvassa organisaatiossa johtajan tai esihenkilön valta yli muiden on korvattu yhteisellä päätöksen teolla. Yhteinen päätöksenteko voidaan toteuttaa esimerkiksi neuvonpitoprosessin avulla, jolloin joku tekee ehdotuksen, jota tarkennetaan esimerkiksi asiantuntijoiden neuvojen pohjalta. Neuvojen jälkeen voidaan yhdessä tehdä päätöksiä. Toisessa vuoropuheluun perustuvassa prosessissa, jota kutsutaan integroiduksi päätöksenteoksi, kaikki, joihin jokin asia vaikuttaa, kokoontuvat yhteen ja heitä kuullaan erikseen asian suhteen ennen

vuoropuhelun aloittamista. Vuoropuhelun tarkoituksena on päästä pisteeseen, jossa kaikki voivat antaa suostumuksensa päätökselle.

Perlak (2019) on kuvannut itseorganisoitumista tiimien näkökulmasta ja tuonut esiin, että niissä vastuu jakautuu tiimille, jonka jäsenillä on erilaisia vastuualueita. Vastuualue voi olla esimerkiksi neuvoa-antava rooli, jossakin tietyssä prosessissa. Lee ja Edmondson (2017) kuvaavat Zapposin tapausta, jossa valta on jaettu rooleihin, joissa joillain rooleilla voi olla enemmän valtaa ja vastuuta kuin toisilla rooleilla. Schellin ja Bischofin (2022) mukaan tällaisia rooleja voivat olla esimerkiksi holakraattisessa järjestelmässä esiintyvät lead-roolit, jotka voidaan kuvata johtaviksi linkeiksi. Näille johtaville lead-linkeille voidaan antaa osittain johtamistehtäviä, kuten hallinnon jäsentäminen tai mittareiden, prioriteettien ja strategioiden määrittely yksinkertaisten päätöksentekosääntöjen muodossa, joiden tarkoituksena on ohjata yksittäisiä rooleja. Näiden lisäksi johtavien linkkien tehtävänä on vastata resurssien vapauttamisesta, roolien jakamisesta ja delegoinnista sekä roolien sopivuuden seurannasta. Vaikka kyseessä on rooli, johon sisältyy johtamistehtäviä, niin kyseisen roolin valtuuksia on rajoitettu siten, että kyseisessä roolissa johtava linkki voi vaikuttaa vain hallinnollisiin prosesseihin. Tämä voitaneen ymmärtää niin, ettei johtavalla linkillä ole valtuutta tehdä päätöksi toisen puolesta, eikä hänellä on valtuutta kumota toisen päätöstä.

### **5.3.3 Valvonta ja valvontajänne**

Lee ja Edmondson (2017) kuvaavat itseorganisoituvassa organisaatiossa raportointisuhteen poistuvan esihenkilön ja alaisen väliltä. Tällä viitataan muun muassa siihen, ettei esihenkilö valvo alaisensa työtä ja suoritusta. Street ja Feeney (2022) ovat tuoneet esiin, että itseorganisoituvassa organisaatiossa organisaation tavoitteiden saavuttaminen saavutetaan ilman ylhäältä alaspäin suuntautuvaa valvontaa. Näin ollen itseorganisoituvassa organisaatiossa ei ole ketään, kuka olisi hierarkkisesti ylempi ja tämän arvoasteikon mukaisesti valvoisi toisen tekemistä.

Maurer ja muut (2023) perustelevat valvonnan tarpeettomuuden itseohjautuvuudella, jolloin hierarkkiseen asemaan perustuvaa valvontaa ei tarvita. Martela (2019) on tuonut esiin sen, että itseorganisoituvassa organisaatiossa luotetaan enemmän työntekijän sisäiseen motivaatioon kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa. Tämä nähdään hänen mukaansa niin, että organisaation perusoletus on, että työntekijät ovat aktiivisia ja halukkaita suoriutumaan hyvin, jos he saavat sellaisia tehtäviä, jotka ovat sisäisesti motivoivia. Tämä voitaneen ajatella siten, että työntekijä, joka on sisäisesti motivoitunut suorittaa työnsä hyvin ja tunnollisesti, eikä hän tämän vuoksi tarvitse valvontaa, koska voidaan luottaa sisäisen motivaation voimaan työtehtävien hoitamisessa.

Doblinger (2023) on kuvannut kriteereitä, joiden mukaan organisaatiota voidaan pitää itseorganisoituvana. Yksi itseorganisoituvan organisaation kriteereistä on hänen näkemyksensä mukaan suorituksen valvonta pääsääntöisesti vastavuoroisesti työntekijöiden kesken. Samaan tapaan Martela (2019) kuvaa itseorganisoituvassa organisaatiossa valvonnan tapahtuvan kollegoiden toimesta. Vertaisvalvonta kuvastaa sitä, että yleensä vertaiset ovat parhaassa asemassa arvioimaan, että täyttävätkö kollegat vastuunsa. Lee ja Edmondson (2017) kuvaavat vertaisvalvontaa käytettävän esimerkiksi suorituskyvyn arviointiin, jolloin vertaiset arvioivat toistensa suorituksia. Tästä voitaneen päätellä, että itseorganisoituva organisaatio ei ole valvonnasta vapaa, mutta se toteutetaan tavanomaisesta esihenkilön suorittamasta valvonnasta poikkeavalla tavalla, vertaisvalvontana. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan erikoistumiseen liittyviä kysymyksiä itseorganisoituvassa organisaatiossa.

#### **5.3.4 Erikoistuminen**

Martelan (2019) mukaan klassisessa byrokraattisessa organisaatiossa tehtävien jakaminen nähdään ylimmän johdon tehtävänä, joka määrittelee tarvittavat tehtävät organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminta on jaettu suhteellisen kiinteisiin virallisiin toimialueisiin yksityiskohtaisilla määräyksillä siitä, mitä toimialueen on saavutettava ja miten. Tehtävät jaetaan osa-alueisiin ja siitä edelleen pienempiin osa-

alueisiin ylhäältä-alaspäin tapahtuvana prosessina. Vastaavasti itseorgansioituvassa organisaatiossa tehtävien jakaminen on hajautetumpaa, johtuen jaetusta päätöksenteko-oikeudesta. Itseorganisoituvassa organisaatiossa ylin johto saattaa tarjota kokonaiskuvan, mutta yksittäisillä toimijoilla tai tiimeillä on vastuu tunnistaa uudet tehtävät ja valta luoda uusia tehtäviä, jotka palvelevat organisaation toimintaa ja tavoitteita. Näin ollen tehtävien jakaminen tapahtuu samanaikaisesti alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin. Itseorganisoituvassa organisaatiossa tehtävien jakaminen ja niiden suuntaaminen tarkoituksen mukaisesti tapahtuu tiimien tai yksilöiden toimintana, joka tarkoittaa sitä, että tiimi voi päättää, mitä tehtäviä kukin työntekijä tekee (Martela, 2019). Toisin sanoen, tiimissä voidaan itse päättää, mikä on kunkin rooli tiimissä.

Schell ja Bischof (2022) kuvaavat, että holakraattisesti organisoidussa organisaatiossa työntekijöillä voi olla useita rooleja, jotka voivat olla myös eri piireissä. Nämä määritellyt roolit ovat dynaamisesti muokattavissa, ja työntekijä voi vaihtaa niitä tai jopa hylätä ne. Roolien jakamisella työntekijöille annetaan valtuudet vapaasti päättää suoritettavista toimista ja tehdä hyväksyttäviä päätöksiä. Oletuksena on, että jokaisella on peruskyky omaksua ja käsitellä tietoa oman roolinsa täyttämiseksi. Kaikki roolien haltijat ottavat velvollisuuksia samalla, kun he ottavat roolinsa. Näin nähtynä, työntekijä voi itse valita omat roolinsa esimerkiksi oman osaamisensa puitteissa tai vastaavasti työntekijä voi myös luopua hänelle osoitetusta roolista, mikäli työntekijä näin haluaa. Toisin sanoen, erikoistuminen itseorganisoituvassa organisaatiossa tapahtuu dynaamisten roolien kautta, ja roolit voi jokainen valita itse, sillä edellytyksellä, että työntekijällä on kyseiseen rooliin sopiva osaaminen.

#### **5.4 Hallinnollisten prosessien ominaispiirteet**

Tässä alaluvussa kuvataan tutkimusaineistosta esiin nousseita itseorganisoituvan organisaation ominaisuuksia ja piirteitä hallinnollisten prosessien kautta. Ensimmäisenä tarkastellaan koordinoitua, jonka Martela (2019) ja Puranam ja muut (2014) kuvaavat

keskeisemmäksi organisaation toiminnoksi, jotta organisaatiolla olisi edellytykset saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin nousseita suunnitteluun liittyviä ominaisuuksia ja piirteitä, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan ohjauksen ja organisoinnin kysymyksiä. Lopuksi tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin tulleita ominaisuuksia ja piirteitä raportoinnin, miehityksen ja budjetoinnin näkökulmasta.

#### **5.4.1 Koordinointi**

Martela (2019) kuvaa organisaation suunnitelmallisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen koordinoituksi toiminnaksi, ja jotta tämä koordinoitu tavoitteiden tavoittelu olisi mahdollista, on joukko universaaleja ongelmia, jotka minkä tahansa organisaatiomuodon on (määritelmän mukaan) ratkaistava ollakseen olemassa organisaationa (Puranam ja muut, 2014). Näin ollen myös itseorganisoituvassa organisaatiossa on joukko pulmia, joihin on organisaatiossa kiinnitettävä huomiota, jotta organisaatiolla on mahdollisuudet saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. Seuraavaksi tarkastellaan organisaation universaaleja ongelmia, jotka liittyvät keskeisesti koordinointiin sekä tuodaan esiin tutkimusaineistosta esiin nousseita ominaisuuksia ja piirteitä, jotka ovat tunnusomaisia itseorganisoituvalla organisaatiolle, kun pyritään ratkaisemaan organisaation universaaleja ongelmia, jotka liittyvät keskeisesti koordinointiin.

Organisaation universaaleja ongelmia voidaan Puranamin ja muiden (2014) mukaan tarkastella kahden kategorian kautta, joiksi kuvataan työnjakoon (division of labor) liittyvät kysymykset ja organisaation tavoitteiden eteen tehtävien työpanostuksien ja niiden integroimiseen liittyvät kysymykset. Ensiksi kuvattuun kategoriaan sisältyy tehtävien jakamisen (task division) ja tehtävien allokoinnin (task allocation) kysymykset ja jälkimmäiseen kategoriaan sisältyy palkitsemiseen (provision of rewards) ja tiedottamiseen (provision of information) liittyvät kysymykset. Martela (2019) jakaa palkitsemiseen ja informaatioon liittyvät kysymykset edelleen kahteen erilliseen luokkaan. Palkitseminen jakautuu halutun käyttäytymisen palkitsemiseen ja

vapaamatkustamisen poistamiseen. Tiedottaminen jakautuu suunnan osoittamisen kysymyksiin ja tehtävien koordinoimien kysymyksiin. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan sitä, millaisin keinoin itseorganisoituva organisaatio ratkaisee universaalit ongelmat.

Puranam ja muut (2014) kuvaavat organisaatioiden työnjaolla tarkoitettavan organisaation tavoitteiden jakamista edistäviin tehtäviin ja näiden tehtävien jakamista yksittäisille jäsenille organisaatiossa. Työn jakoon liittyvänä alaongelmana tehtävien jakaminen kuvastaa ongelmaa, joka liittyy organisaation tavoitteiden kartoittamiseen tehtäviksi ja osatehtäviksi. Tällä viitataan tietoiseen organisaatiolle asetettujen tavoitteiden avaamiseen keinojen ja päämäärien perusteella, joiden avulla muodostetaan joukko toisiinsa liittyviä osatehtäviä, joiden avulla uskotaan saavutettavan organisaation tavoitteet. Näitä voivat olla esimerkiksi työkulkukaaviot, arvoketjut tai liiketoimintaprosessien kartoitus. Martelan (2019) mukaan itseorganisoituvassa organisaatiossa tehtävien jakaminen on hajautettua, johtuen jaetusta päätöksenteko-oikeudesta. Tämä viittaa siihen, että yksittäisillä toimijoilla tai tiimeillä on vastuu tunnistaa uudet tehtävät ja valta luoda niitä, joskin organisaation ylin johto voi olla prosessissa mukana tarjoamalla tietoa laajemmassa mittakaavassa. Uusien tehtävien luominen edellyttää kuitenkin sitä, että ne palvelevat organisaation toimintaa ja tarkoitusta. Näin ollen, voidaan todeta, ettei uusien tehtävien luominen ole aivan rajatonta tai vapaata. Tämän lisäksi, mikäli organisaation ylin johto on mukana prosessissa tarjoamalla suuntaviivoja, niin voidaan ajatella, että tehtävien jakaminen tapahtuu yhtäaikaisesti alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin.

Tehtävien allokoinnilla viitataan Puranamin ja muiden (2014) mukaan ongelmaan, joka syntyy tehtävien jaon kautta. Tällöin on kysymys tehtävien jakamisen kautta saatujen tehtävien jakamisesta yksittäisille toimijoille tai toimijoiden ryhmille. Tämä tarkoittaa perinteisen organisaation näkökulmasta sitä, että on olemassa muodolliset roolit, joita hoitaa sellainen ihminen, jolla on tehtävään sopiva osaaminen. Tehtävien allokointi voidaan tehdä esimerkiksi erikoistumisen kautta, jossa samanlaiset tehtävät osoitetaan

samoille yksilöille, työtä voidaan myös virtaviivaistaa, jolloin riippuvuus toimijoiden välillä minimoidaan tai voidaan rikastuttaa työtä varmistamalla, että tehtävät ovat riittävän monipuolisia ja johtavat konkreettiseen tulokseen ollakseen kiinnostavia ja motivoivia (Martela, 2019). Tehtävien allokointi tapahtuu itseorganisoituvassa organisaatiossa Martelan (2019) mukaan vallan ja vastuun hajauttamisen kautta tiimien tai yksilön toimintana, jolloin esimerkiksi tiimi voi päättää, mitä tehtäviä kukin tiimin jäsen suorittaa. Näin ollen tehtävien allokoinnin syntymekanismi on työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus.

Puranam ja muut (2014) kuvaavat organisaation tavoitteiden eteen tehtävän ponnistelujen ja niiden integroinnin edellyttävän yhteistyöhön ja koordinointiin liittyvien ongelmien ratkaisemista. Yhteistyöhön liittyvät ongelmat voidaan ratkaista tarjoamalla riittävää motivaatiota, joka liittyy keskeisesti palkitsemisen kysymyksiin. Martelan (2019) näkökulman mukaan palkitsemiseen liittyvät kysymykset voidaan jakaa edelleen kahteen alakategoriaan, halutun käyttäytymisen palkitsemiseen ja vapaamatkustamisen eliminoiminen. Halutun käyttäytymisen palkitseminen viittaa kannustimiin, joiden avulla työntekijät motivoituvat ponnistelemaan yhteisintavoitteen eteen. Kyse on myös mekanismeista, joita seuraamalla voidaan varmistaa, että palkkiot annetaan vain niille, jotka ne ansaitsevat. Vapaamatkustamisen poistaminen viittaa ilmiöön, jossa yksittäinen toimija hyödyntää palkkiojärjestelmää oman etuna vuoksi. Tällä tarkoitetaan, että yksittäinen toimija ei tee omaa osuuttaan, anna samaa panosta kuin muut tai hyödyntää yhteisiä resursseja oman edun tavoitteluun. Edellä mainittujen ongelmien ratkaisemiseksi jokaisen organisaation on voitava tarjota kannustinjärjestelmä, joka palkitsee toivottavaa käyttäytymistä. Vastaavasti organisaatiolla on oltava keinot ehkäistä vapaamatkustamista, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi mahdollisuudella rangaista ei toivotusta käyttäytymisestä (Martela, 2019).

Martela (2019) on kuvannut, että itseorganisoituvassa organisaatiossa, josta tyypillisesti ei ole esihenkilöitä tekemässä päätöksiä, palkitsemiseen liittyvät kysymykset ratkaistaan vertaisarvioinnin kautta. Tämän näkemyksen mukaan tiimin työntekijät itse ovat paras

tiedonlähde ryhmän suoriutumisesta. Näin ollen palkitsemiseen liittyviin kysymyksiin itseorganisoidussa organisaatiossa vastataan vertaisarvioinnin kautta. Tämän lisäksi itseorganisoidussa organisaatiossa luotetaan työn sisäiseen palkitsevuuteen, jolla viitataan siihen, ettei motivaatio synny pelkästään rahallisen korvauksen tai ylenemismahdollisuuksien perusteella. Vapaamatkustamisen kohdalla itseorganisoidussa organisaatiossa työntekijät ikään kuin valvovat itse itseään, kuitenkin niin, ettei keskiössä ole töiden tekemisen valvominen, sillä itseorganisoidussa organisaatiossa on vapaus valita miten ja milloin työskennellään. Työnteon seuranta ei siis toteuteta varsinaisesti valvomalla, vaan esimerkiksi suoriutumista seurataan mittareilla ja vertaisarvioinnin avulla. Vertaisarvioinnissa työntekijät arvioivat toisiaan esimerkiksi sen suhteen, että täyttääkö kollega vastuunsa. Jos vertaisarvioinneissa nousee esiin, ettei joku täytä vastuutaan, niin työntekijöiden on itse ratkaistava tilanne, sillä ei ole olemassa esihenkilö, jonka voi pyytää hoitamaan vapaamatkustus. Tätä toimintaa varten itseorganisoiduissa organisaatioissa on oltava selkeät ohjeistukset, jotta työntekijät osaavat toimia tällaisissa tilanteissa.

Viimeisenä universaalina ongelmana on koordinaatioon liittyvät ongelmat, jotka voidaan ratkaista informaation avulla, jolloin keskiössä on riittävän informaation tarjoaminen toimijoille, jota he tarvitsevat työnsä suorittamiseen (Puranam ja muut, 2014). Martela (2019) on jakanut koordinaatioon liittyvät ongelmat kahteen alakategoriaan, kuvaten niitä suunnan antamiseen ja koordinaation varmistamiseen liittyvinä kysymyksinä. Suunnan antaminen kuvastaa yksittäisen työntekijän työnsuorittamista ja sen varmistamista, että työntekijä on tietoinen tekemänsä työn ja tehdyt päätökset edistävät organisaation tavoitteita. Toisin sanoen työntekijät tarvitsevat suuntaviivoja siihen, että he tietävät mitkä toimet ja päätökset ovat organisaation tavoitteiden kannalta oikeita. Näin ollen organisaatiossa on oltava ohjausmekanismeja, jotka varmistavat sen, että työntekijöiden tekemät toimet ja päätökset ovat hyödyllisiä koko organisaation kannalta ja edistävät sen tavoitteita.

Martela (2019) on kuvannut, että perinteisessä organisaatiossa keskeiset tiedot keskittyvät niin sanotusti huipulle, eikä yksittäisten toimijoiden tarvitse olla tietoisia isosta kuvasta tai strategioista kyetäkseen hoitamaan tehtävänsä, sillä ylhäältä alaspäin tapahtuva tehtävien jakaminen ja ohjauistaminen varmistaa, että suorittava porras pystyy työnsä tekemään. Esihenkilöitä tulevilla tarkoilla ohjeilla työ voidaan suorittaa hyvin, vaikka ei tiedettäisi mitään organisaation strategioista tai tavoitteista, koska ohjeistus, joka työntekijöille annetaan, on jo ikään kuin ”pureskeltu” valmiiksi. Toimitaan vain ohjeiden mukaan, niin tuolloin toiminta edistää organisaation toimintaa ja tavoitteita. Itseorganisoituvan organisaation kohdalla tilanne on toinen, sillä esihenkilöitä ei ole, jotka tekisivät ohjeistukset valmiiksi tai joilta kysytään lupa jokaiseen asiaan. Ratkaisu tilanteeseen on informaation laaja-alainen läpinäkyväksi tekeminen, jolla tarkoitetaan, että työntekijöille pitää olla kaikki mahdollinen tieto saatavilla, jotta he voivat tehdä organisaation kannalta hyvin päätöksiä työtään tehdessä ja välttyään alioptimoimisen ongelmalta.

Toisena koordinaatioon liittyvänä alakategoriana Martela (2019) kuvaa keskinäisriippuvaisten tehtävien koordinoimista. Tällä tarkoitetaan ohjausmekanismeja, joita organisaatiossa tulee olla, jotta toisistaan riippuvaiset tehtävät hoidetaan koordinoitusti eli eri toiminnot on järjestetty yhteen siten, että ne toimisivat tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminta olisi yhtenäistä ja sujuvaa. Maurer ja muut (2023) kuvaavat koordinoimista itseorganisoituvassa organisaatiossa perustuvan vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuva koordinoimista edellyttää Puranamin ja muiden (2014) mukaan sitä, että toimijoilla on riittävästi tietoa toisten toimista ja tehtävistä, jotta he voivat ennakoita toistensa toimia. Tämä voitaneen nähdä siten, että toisten toimien ennakoimista johtaa saumattomaan yhteistoimintaan.

Martelan (2019) mukaan itseorganisoituvassa organisaatiossa koordinaatioon liittyvät ongelmat on ratkaistu säännöllisillä tapaamisilla ja sähköisellä viestinnällä, jossa hyödynnetään tietotekniikan järjestelmiä ja ohjelmistoja sekä fyysisiä esineitä, kuten

Kanban-tauluja. Koordinaation varmistaminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä, joka pyritään varmistamaan valtuuttamalla yksilö tai ryhmä toimimaan yhteyshenkilönä eri toimijoiden välillä.

Siinä missä perinteisessä organisaatiossa esihenkilöillä on keskeinen merkitys niin työnjaossa, palkitsemisessa tai informaation määrässä ja kulussa, niin itseorganisoituvassa organisaatiossa vastuu ja valta ovat työntekijöillä itsellään. Taulukossa 6. on esitetty yhteenveto siitä, millaisia ominaispiirteitä nousee esiin universaalien ongelmien ratkaisussa suhteessa koordinaatioon ja koordinointiin.

**Taulukko 6.** Ominaispiirteet universaalien ongelmien ratkaisemisessa (Martela, 2019).

Työnjako	Työnjako: tehtävien jakaminen	Alhaalta ylös ja ylhäältä alas, joissa ylimmällä johdolla ja yksittäisillä työntekijöillä on vastuu ja valtuudet luoda uusia tehtäviä.
	Työnjako: tehtävien allokointi	Nousee vuorovaikutuksesta työntekijöiden kesken, joilla on merkittäviä valtuuksia päättää, mitä rooleja ottaa hoitaakseen.
Palkitseminen	Palkitseminen: halutun käyttäytymisen palkitseminen	Rahallinen korvaus palkkatasojen ja bonusten osalta määräytyy usein vertaispohjaisen prosessin kautta. Työn tekemisen sisäisestä palkitsevuudesta korostetaan paljon.
	Palkitseminen: vapaamatkustamisen poistaminen	Työntekijät ovat ensisijaisesti vastuussa toisilleen ja heitä seurataan, ja konfliktien ratkaisuun on olemassa selkeät mekanismit
Tiedottaminen	Tiedottaminen: suunnan antaminen	Kaikkien avaintietojen läpinäkyvyys ja aktiivinen tiedon jakaminen varmistavat jokaisen työntekijän kyvyn tehdä päätöksiä, jotka hyödyttävät kokonaisuutta
	Tiedottaminen: toisista riippuvaisten tehtävien koordinointi	Tiimin sisäinen koordinointi saavutetaan jatkuvan viestinnän kautta. Tiimin sisäinen ja toiminnan sisäinen koordinointi saavutetaan koordinaatio-rooleilla ja laajalla tietotekniikan järjestelmien käytöllä.

Edellä kuvattiin koordinaatioon ja koordinointiin liittyviä ominaispiirteitä, joita itseorganisoituvassa organisaatiossa esiintyy. Seuraavaksi tarkastellaan itseorganisoituvan organisaation ominaisuuksia ja piirteitä suunnittelun näkökulmasta.

#### 5.4.2 Suunnittelu

Organisaation tavoitteellinen toiminta edellyttää päätöksentekoa. Lee ja Edmondson (2017) ovat kuvanneet, että tyypillisesti esihenkilöillä on päätösoikeudet suorituksen johtamiseen, työn johtamiseen ja seurantaan sekä joissakin tapauksissa myös itse työn suorittamiseen. Esihenkilöt määrittelevät työnjakoa sekä työn suunnitteluun ja strategiaan liittyviä tekijöitä, vaikka yleensä strategian ja organisaation suunnittelu on varattu ylemmän tason johtajille. Muilla kuin johtajilla ja esihenkilöillä ei ole perinteisesti ollut muodollista päätäntävaltaa muuhun kuin työn toteuttamiseen. Itseorganisoituvassa organisaatiossa monet päätäntävaltuudet on annettu kokonaan tai osittain työntekijöille, ja se, minkä tyyppisiä päätöksiä hajautetaan ja missä määrin, riippuu organisaation strategian ja toimintaympäristön luonteesta.

Kummelstedt (2022) on kuvannut suunnittelua strategian suunnittelun näkökulmasta ja nostanut esiin, että joissakin tapauksissa strateginen suunnittelu itseorganisoituvassa organisaatiossa voi olla hajautettu, ainakin osittain. Lee ja Edmondson (2017) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet kolmea itseorganisoituvaa organisaatiota, joissa yhdessä strategia ja siihen liittyvä suunnittelu oli vain yhdessä tapauksessa osittain hajautettu ja kahdessa organisaatiossa toimitusjohtaja määrää strategista ja siihen liittyvästä suunnittelusta. Näin ollen toimitusjohtajalla on keskeisessä roolissa organisaation strategian laatimisessa ja suunnittelussa. Onko sitten niin, että itseorganisoituva organisaatio tarvitsee toimitusjohtajan tai ylimmän johtajan?

Tätä on Martela (2023) pohtinut artikkelissaan tullut siihen tulokseen, ettei se ole kovin helposti mahdollista. Hän kuvaa ylimmän johdon tehtäväksi itseorganisoituvassa organisaatiossa erityisesti sen, että ylimmän johdon tehtävänä on ennen kaikkea pyrkiä suunnittelemaan organisaation toimintaa, jossa korostuu organisaation suunnittelu sellaiseksi, ettei siellä tarvita esimerkiksi valvontaa tai miten ei-toimivat kokonaisuudet voitaisiin korjata tai niitä voitaisiin parantaa. Näin ollen ylimmän johtajan tai omistajan tehtävä on suunnitella organisaatiota toimivaksi itseorganisoituvaksi kokonaisuudeksi,

jolloin suunnittelu ei ulotu esimerkiksi työn suunnitteluun varsinaisesti. Vastaavasti työn suunnittelu on laajamittaisesti hajautettu itseorganisoituvassa organisaatiossa (Lee & Edmondson, 2017), joka voidaan nähdä siten, että työntekijät voivat itsenäisesti suunnitella omaan työhönsä liittyviä asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi yksilöllisten roolien ja vastuualueiden määrittäminen sekä tiimien vastuualueiden ja toimenkuvien määrittäminen (Lee & Edmondson, 2017).

Ackermann ja muut (2021) kuvaavat holokratian osalta, että organisaation työntekijät suunnittelevat itse piirit, joihin holakratia pohjautuu. Tämä Ackermannin ja muiden (2012) näkemys on hyvin yhdenmukainen Leen ja Edmondsonin (2017) näkemyksen kanssa, jossa he kuvaavat työn suunnittelun olevan laaja-alaisesti hajautettua ja koskevat esimerkiksi yksilöllisten roolien ja vastuualueiden määrittämistä sekä tiimien vastuualueiden ja toimenkuvien määrittämistä. Street ja Feeney (2022) ovat lähestyneet suunnittelun tematiikkaa tavoitteiden saavuttamisen kautta. He ovat todenneet, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa ilman ylhäältä alaspäin suuntautuvaa valvontaa ja työn suunnittelua. Näin nähtynä itseorganisoituvassa organisaatiossa työn suunnittelu tapahtuu ilman ulkopuolisen väliintuloa, jolloin työntekijät suunnittelevat itse sen, mitä ja milloin tekevät. Keskeisenä tekijänä tässä näyttäytyy se, että työn suunnittelu on vapaata, kunhan organisaatiolle asetetut tavoitteet tulevat saavutettua.

Edellä on kuvattu strategista suunnittelua sekä työn suunnittelua. Doblinger (2023) nostaa esiin, että työsuunnittelun teoriassa voidaan erottaa toisistaan kolme erilaista autonomian muotoa suunnitteluun. Näitä ovat työmenetelmiä, työaikatauluja sekä päätöksentekoa koskeva autonomia. Doblinger nostaa esiin, että hän odottaa itseorganisoituvan organisaation tarjoavan korkeamman yksilötason päätös- ja menetelmä autonomian, jolla hän viittaa siihen, että toimivallan hajauttaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden päättää ja valita menetelmänsä tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän pohjalta voidaan ajatella, että kun työntekijät voivat itse tehdä päätöksiä siitä, mitä menetelmiä he käyttävät, niin tällöin he voivat itsenäisesti ja itseohjautuvasti suunnitella omaa työtään.

Loppuun voidaan todeta, että itseorganisoitumiseen liittyvä radikaali hajauttaminen ulottuu hyvin pitkälle kaikkeen organisaation suunnitteluun, joskin strategisen tason suunnittelu on vähemmän hajautettua. Voitaneen sanoa, että hallinnollisena prosessina suunnittelu voidaan katsoa kaksijakoiseksi ilmiöksi, jossa toinen puoli koostuu koko organisaation suunnittelusta, ja joka keskittyy rakenteiden suunnitteluun ja on vähemmän hajautettua. Toinen osa-alue keskittyy työn suunnitteluun, joka on valtuutettu työntekijöille ja johon ei organisaation ylin johtokaan puutu tai ei ainakaan pitäisi puuttua, jos organisaatio toteuttaa itseorganisoitumista, jossa valta on hajautettu radikaalisti koko organisaatioon ja läpi leikkaa sen kokonaisuudessaan.

Edellä kuvattiin suunnitteluun liittyviä ominaisuuksia, joita itseorganisoituvassa organisaatiossa esiintyy ja todettiin, että työn suunnittelun osalta toiminta on laajalaisesti hajautettua. Seuraavassa tarkastellaan ohjausta ja organisointia hallinnollisina prosesseina ja kuvataan tutkimusaineistosta esiin nousseita ominaispiirteitä, joita itseorganisoituvassa organisaatiossa esiintyy.

#### **5.4.3 Organisointi ja ohjaus**

Itseorganisoituva organisaatio kuvataan usein hierarkian suhteen hyvin matalaksi tai hierarkkiset suhteet on eliminoitu kokonaan. Burton ja muut (2017) ovat tuoneet esille, että kun hierarkia otetaan pois organisaatiosta, niin säännöt ovat keskeinen organisointi mekanismi järjestäytymiselle. Martela (2023) on kuvannut, ettei mikään iso organisaatio voi toimia ilman rakennetta. Näin ollen myös itseorganisoituvalla organisaatiolla tulee olla selkeä rakenne, vaikka hierarkia onkin matala (Martela, 2023) ja raportointisuhteet esihenkilön ja alaisen väliltä onkin poistettu, eikä organisaatiossa ole esimerkiksi keskijohtoa valvomassa toimintaa (Lee & Edmondson, 2017). Rakenteella viitataan organisaation muodollisuuteen työskentelytavoissa, prosesseissa, säännöissä, rooleissa sekä erilaisissa suhteissa ja vastuissa (Martela, 2023; Maurer ja muut, 2023).

Ackermann ja muut (2021) ovat kuvanneet holakratiaa toteuttavassa itseorganisoituvassa organisaatiossa sääntöjen olevan keskeinen ohjausmekanismi. Säännöt koskevat kaikkia ja ne on kuvattu organisaation perustuslaissa (Schell & Bischof, 2022). Lee ja Edmondson (2017) ovat myös tuoneet esiin, että itseorganisoituvassa organisaatiossa toimintaa ohjaavat säännöt koskevat kaikkia työntekijöitä etulinjan työntekijöistä keski- ja ylemmän tason työntekijöihin. Näin ollen kaikkien organisaation jäsenten tulee virallisia sääntöjä noudattaa, myös ylimmän johdon. Ackermann ja muut (2021) nostavat esiin, että organisaation perustuslaki toimii sääntökirjana, jossa määritellään jokaisen työntekijän toiminta-alueet ja se ohjaa organisaation sisäisiä prosesseja. Tämän lisäksi perustuslaki kirjallisena asiakirjana ohjeineen ja sääntöineen toimii organisaation muodollisena vallanpitäjänä. Perustuslaki on siis virallinen vallanpitäjä, jonka avulla vallan uudelleen jako organisaatiossa tapahtuu (Schwer & Hitz, 2018).

Schell ja Bischof (2022) kuvaavat sääntöjen olevan keskeinen elementti holakraattisesti järjestäytyneessä itseorganisoituvassa organisaatiossa. Samaan tapaan myös Schwer ja Hitz (2018) nostavat esiin, että säännöt ovat itseorganisoituvan organisaation kulmakivi erityisesti holakraattisesti järjestäytyneessä organisaatiossa. Säännöt ovat ne, joiden mukaan organisaatiossa määritellään auktoriteetti. Lee ja Edmondson (2017) kuvaavat muodollisten sääntöjen olemassaolon tärkeäksi, koska hierarkiaan perustuva johtaminen on ollut hallitseva ja pitkälle institutionaalistunut organisaatiomuoto, jonka häivyttäminen voi olla vaikeaa vain julistamalla se poissaolevaksi. He myös tuovat esiin, että ilman vaihtoehtoisten sääntöjen virallistamista, hierarkkisesta organisaatiomuodosta poikkeaminen ei todennäköisesti tule kestäämään. Lee ja Edmondson (2017) nostavat esiin myös sen, että itseorganisoituvissa organisaatioissa voidaan eri tavoin tuoda esiin organisaation muodollinen rakenne. Keskeistä kuitenkin on, että itseorganisoituvassa organisaatiossa on jollakin tavoin tuotu esille vallan käytön jakautumista koskevat säännöt. Jotta organisaatio voisi toimia, on näiden sääntöjen oltava myös kaikkien tiedossa (Schwer & Hitz, 2018). Lee ja Edmondson (2017) näkevät muodollisen systeemin tärkeänä osana itseohjautuvaa organisaatiota, sillä perinteinen

johtamishierarkia on voimakkaasti institutionalisoitunut organisaatiomuoto, jota ei voida kovin helposti muuttaa. Radikaali vallan hajauttaminen vaatinee tämän vuoksi muodollisen sääntöjärjestelmän, jotta voidaan vahvistaa uusia toimintatapoja ja ehkäistä paluuta hierarkkisiin toimintatapoihin.

Viralliset säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa, ja joita kaikki noudattavat, ovat itseorganisoituvan organisaation keskeinen ohjausmekanismi sekä muodollinen vallanpitäjä. Lee ja Edmondson (2017) tuovat esiin sen, että ajan saatossa, jos itseorganisoituva ja radikaalisti hajautettu malli vakiintuu organisaation toimintamalliksi, niin tällöin sääntöjen ja ohjeiden merkitys voi muuntautua itsestään selviksi tekijöiksi, jolloin säännöt eivät enää näyttele niin suurta roolia. Kuitenkin nykyisellään, kun itseorganisoituva ja radikaalista hajautettu toiminta ei ole vakiintunutta, eikä nauti institutionalisoitumista, niin keskeisten periaatteiden ja käytäntöjen virallistaminen on keskeinen osa radikaalisti hajautetuissa itseorganisoituissa organisaatioissa.

Säännöt kuvataan keskeiseksi ohjaus- ja organisointimekanismiksi itseorganoituvassa organisaatiossa. Toisinaan itseorganisoituvassa organisaatiossa voidaan kohdata tilanteita, joissa säännöt ja ohjeistukset eivät riitä ratkaisemaan eteen tulleita haasteita tai ongelmia. Martela (2023) on artikkelissaan käsitellyt itseorganisoituvassa organisaatiossa tiimien kohtaamia haasteita ja ongelmia. Kun organisaatiosta on eliminoitu keskijohto ja esihenkilöt, niin tiimit voivat kuitenkin ajautua ongelmiin, jolloin voidaan vaatia niin sanotusti tiimin ulkopuolista toimijaa ratkaisemaan tilanne. Tällöin organisaation ylin johto voi toimia poikkeustilanteiden hallitsijana. Toisin sanoen tällaisessa tilanteessa auktoriteetin hierarkia astuu kuvaan, kuten Burton ja muut (2017) asian ilmaisivat. Martelan (2023) mukaan ylimmän johdon väliintulo voi toimia pienissä yrityksissä, mutta yrityksen koon kasvaessa tämä saattaa osoittautua kestävämmäksi ratkaisuksi, koska valvontajänne kasvaa huomattavan suureksi. Martelan mukaan monissa organisaatioissa otetaan tällöin käyttöön jonkinlainen valmennusmalli ratkaisemaan ongelmatilanteita.

Feyn ja muiden (2022) tutkimuksessa tarkasteltiin vertaisvalmennusta toimintamallina itseorganisoidussa organisaatiossa. He kuvaavat vertaisvalmennuksen olevan itseorganisoidussa organisaatiossa hyödyllinen, koska sillä voidaan korvata esimerkiksi keskijohdon perinteisesti tarjoama jatkuva tiedollinen ja relationaalinen tuki, kuten tehtiin heidän tutkimuksessaan organisaatiossa. Näin ollen heidän näkemyksensä mukaan, vertaisvalmennuksella voidaan korvata monia tehtäviä, joita esihenkilöt ja johtajat ovat perinteisissä organisaatioissa hoitaneet. Tämän pohjalta voitaneen todeta, että itseorganisoiduun organisaatioon voidaan kehittää jokin valmennusjärjestelmä tai -malli, jolla pyritään korvaamaan esihenkilöiden ja johtajien puuttuminen.

Feyn ja muiden (2022) tutkimuksessa nousi esiin, että heidän tutkimuksessaan organisaatiossa yleisin tarve valmennukselle oli saada joku, jonka puoleen kääntyä työhön liittyvissä asioissa ja jonka kanssa voisi pohtia sitä, miten asiat etenevät sekä selvittämään yhdessä valmennettavan kanssa, että oliko joitakin asioita, joita pitäisi huomioida enemmän. Tämä voidaan nähdä siten, että vertaisvalmennuksen tarkoituksena olisi tukea henkilöstöä heidän itseohjautuvassa työssään, jotta organisaation tavoitteet tulisivat saavutetuksi.

Fey ja muut (2022) näkevät vertaisvalmennuksella olevan monia hyödyllisiä vaikutuksia niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. He kuitenkin nostavat esiin, ettei valmennusjärjestelmä ole aina ihan ongelmaton ja siihen liittyy monia haasteita, jotka tulee ratkaista, jotta vertaisvalmennus tuottaisi sitä tulosta, jota silta halutaan. Ratkaistaviksi tekijöiksi he kuvaavat valmennukseen liittyvän ajan tarpeen, luottamukseen ja avoimuuteen liittyvät tekijät ja niiden välinen suhde, valmentajan vaihtuminen ja valmennussuhteen toimijuus, jolla he viittaavat valmennettavan aktiiviseen osallistumiseen ja kykyyn sekä mahdollisuuteen johtaa itseään. Esiin tuotiin myös se seikka, ettei vertaisvalmennus tarkoita sitä, että valmennettava hakee valmentajalta valmiita vastauksia ja ratkaisuja, jolloin valmentajaa käytettäisiin ikään kuin esihenkilön korvikkeena, joka sanoisi mitä pitää tehdä. Vertaisvalmennuksen tehtävänä ei näin ollen ole toimia valvonta- tai johtamisjärjestelmänä organisaatiossa,

vaan sen keskeinen tarkoitus on luoda organisaatioon olosuhteet ja toimintamalli, jonka avulla henkilöstö voi saada tukea työhönsä liittyvissä asioissa.

Feyn ja muiden (2022) kuvaama vertaisvalmennusjärjestelmä toimii heidän tutkimassaan organisaatiossa henkilöstön tukena ja se voidaan nähdä korvaavana mekanismina hallinnollisissa prosesseissa, erityisesti kun tarkastellaan ohjausta, suunnittelua, raportointia ja miehitystä. Vertaisvalmennus voidaan näin ollen nähdä toimintana, joka tukee työntekijää hänen itseorganisoituvassa työssään, jossa kukaan ei anna ohjeita tai tee suunnitelmia hänen puolestaan. Yhteenvetona voitaneen sanoa, että vertaisvalmennuksen avulla voidaan parantaa työntekijän mahdollisuuksia toimia itseohjautuvasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Erilaisilla valmennusmalleilla voidaan itseorganisoituvassa organisaatiossa tukea itseorganisoituvaa työskentelyä. Itseorganisoituminen edellyttää myös tietoa, jotta työntekijät voivat tehdä organisaatiota hyödyttäviä päätöksiä itsenäisessä työssään. Seuraavassa tarkastellaan raportointiin ja tiedon jakamiseen liittyviä ominaispiirteitä itseorganisoituvassa organisaatiossa.

#### **5.4.4 Raportointi**

Martela (2019) on nostanut esiin, että kun organisaatiossa on päätöksentekovalta hajautettu, niin tiedonjakelun tulee myös olla hajautettua, jotta työntekijät eivät tekisi epäoptimaalisia päätöksiä sen vuoksi, että tiedon saanti on ollut puutteellista. Hän tuokin esille, että itseorganisoituminen edellyttää laaja-alaista tiedonjakelua, koska muuten itseorganisoituva toiminta ei ole mahdollista. Näin ollen, itseorganisoituvassa organisaatiossa on varmistettava, että tietoa on saatavilla päätösten tekemiseen.

Martela (2019) on kuvannut, että itseorganisoituvissa organisaatioissa tyypillisesti tehdään kaikesta tiedosta, myös taloudellisista tiedoista, läpinäkyvää, jotta jokaisella työntekijällä on käsitys organisaation nykytilanteesta ja tavoitteista, joka edelleen auttaa

työntekijöitä tekemään sellaisia päätöksiä, jotka hyödyttävät organisaatiota. Tässä läpinäkyvyydessä on kyse siitä, että aiemmin rajoitettu tieto on kaikkien käytössä ja hyödynnettävissä.

Martela (2023) on kuvannut, että monet tiedon jakeluun, tiedon keräämiseen ja kokoamiseen liittyvät tehtävät, joita aiemmin hoitivat esihenkilöt ja johtajat, voidaan nykyään hoitaa tietoteknisin järjestelyin, esimerkiksi hyödyntämällä algoritmeja, tietokantoja ja tiedonjakelujärjestelmiä. Näin ollen, tiedon jakeluun ei välttämättä tarvita esihenkilöä, sillä ICT-järjestelmien avulla voidaan hyvin tukea työntekijöiden tiedonsaantia. Itseorganisoituvassa organisaatiossa tiedonsaantia ja -kulkua edistetään muun muassa toimivilla tietojärjestelmillä ja tietoteknisillä ratkaisulla sekä jatkuvalla viestinnällä (Martela, 2019). Näin ollen, itseorganisoituvan organisaation ominaisuutena ja erityispiirteenä voidaan ajatella olevan laaja-alainen tietotekniikan hyödyntäminen sekä keskittyminen jatkuvaan viestintään.

Jotta itseorganisoituva organisaatio voi toimia, niin siellä tulee huolehtia jatkuvasta viestinnästä, tiedon avoimuudesta sekä tiedonsaannista ja -kulusta, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Tämän lisäksi organisaatio tarvitsee henkilöstöä. Seuraavassa paneudutaan miehitykseen liittyviin kysymyksiin.

#### **5.4.5 Miehitys**

Martela (2019) on kuvannut, kun valtaa ja vastuuta on jaettu radikaalisti koko organisaatioon, eikä edes ylin johto voi sääntöjen mukaan peruuttaa työntekijöiden päätöksiä, niin tämä johtaa siihen, että itseorganisoituvassa organisaatiossa työntekijöiden on oltava halukkaita ottamaan paljon laajempaa vastuuta organisaation menestyksestä. Tämä taas edellyttää työntekijöiltä proaktiivisuutta sekä herkkyyttä uusien tekijöiden tunnistamiseen, joilla voitaisiin parantaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Se, että organisaatioon saadaan sellaisia työntekijöitä, jotka haluavat ja kykenevät toimimaan proaktiivisesti ja ottamaan vastuuta organisaation menestyksestä

luo organisaatiolle paineita sen suhteen, että miten voidaan varmistua, että organisaatioon rekrytoitavat ihmiset ovat sitoutuneita ja motivoituneita itseorganisoituvaan työskentelyyn. Tästä voitaneen päätellä, että itseorganisoituvan organisaation henkilöstön rekrytoinnissa yhtenä erityispiirteenä lienee työntekijän proaktiivisuus sekä kyvykkyys itseorganisoituvaan työhön ja halu ottaa omalta osaltaan vastuuta organisaation menestyksestä.

Tietyn tyyppisten ihmisten rekrytointi nousee esille itseorganisoituvan organisaation toiminnassa, kun asiaa tarkastellaan miehityksen näkökulmasta. Joissakin itseorganisoituissa organisaatioissa, kuten esimerkiksi Morning Starissa, henkilöstö voi itse käynnistää työntekijöiden rekrytointiprosessin, jos he kokevat itsensä ylikuormitetuiksi tai havaitsevat organisaatiossa jonkin uuden täyttämistä kaipaavan roolin (Martela, 2019). Tämän lisäksi Morning Starissa on erityinen palkkauskomitea, jossa vaaleilla valitut ihmiset tekevät lopulliset päätökset (Lee & Edmondson, 2017).

Ketkar ja Workiewicz (2021) ovat kuvanneet Valven käytäntöä henkilöstön palkkaamisen suhteen. Valvessa, kuten Morning Starissakin, henkilöstön palkkaaminen oli delegoitu työntekijöille, vaikka kyseisessä organisaatiossa olikin toimitusjohtajalla muodollinen valta tehdä päätöksiä kaikilla organisaation osa-alueilla. Morning Starin ja Valven esimerkki kuvastaa hyvin päätöksenteon hajauttamisen astetta, joka itseorganisoituvassa organisaatiossa voi olla todella laaja-alainen ja koskea myös henkilöstön rekrytointiin liittyviä asioita, joka on Ketkarin ja Workiewiczin (2021) mukaan tyypillisesti kuulunut hierarkkisissa organisaatorakenteissa ylimmän tai keskijohdon vastuulle. Hummels ja Nullens (2022) tuovat rekrytoinnista esiin sen, että itseorganisoituvassa organisaatiossa jo organisaatiossa työskentelevä henkilöstö tulee ottaa mukaan rekrytointiprosessiin, koska näin voidaan varmistaa, että rooleihin ja tehtäviin voidaan valita oikea henkilö, joka on yhteensopiva tiimin tai piirin muiden jäsenten kanssa. He myös tuovat esiin, että työntekijöiden osallistumisella saattaa olla haittapuolia, sillä se voi johtaa esimerkiksi kapea katseisuuteen.

#### 5.4.6 Budjetointi

Viimeisenä osa-alueena tarkastellaan budjetointia ja siihen liittyviä kysymyksiä itseorganisoituvassa organisaatiossa. Kummelstedt (2022) on kuvannut itseorganisoituvassa organisaatiossa budjetoinnin olevan siinä mielessä hajautettua, koska työntekijät ovat vastuussa ajan jakamisesta sisäisiin ja ulkoisiin hankkeisiin heille mielekkäällä tavalla käyden samalla budjettikysymyksistä vertaiskeskustelua kollegoiden kanssa. Budjetointi voi olla hajautettua myös siinä mielessä, että vaikka esimerkiksi toimitusjohtaja visioi yritysostoja tai muita isoja kokonaisuuksia, niin ne voivat saada alkunsa myös mistä tahansa organisaatiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että idea johonkin hankintaan voi tulla muualtakin kuin vain toimitusjohtajalta tai omistajalta. Näin ollen voidaan ajatella, että itseorganisoituvassa organisaatiossa organisaation budjetointi ei ole vain ylimmän johdon tai omistajien vastuulla tai heidän tehtävänsä, vaan siihen osallistuvat kaikki. On kuitenkin muistettava, että itseorganisoitumista voidaan toteuttaa monin tavoin (Lee & Edmondson, 2017), joten voi olla myös sellaisia organisaatioita, joissa budjetointia ei ole laajamittaisesti delegoitu koko organisaation jäsenille.

## 6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää ja kuvata, millaiset piirteet ja ominaisuudet määrittävät itseorganisoituvaa organisaatiota, kun itseorganisoituvaa organisaatiota tarkastellaan strukturalistisen organisaationäkemyksen kautta. Harisalo (2021) on kuvannut, että strukturalistisen organisaatio näkemyksen muodostuvan työnjaon rakenteesta, hallinnollisista periaatteista ja hallinnollisista prosesseista, jotka yhdessä saavat organisaation tekemään tehtävänsä. Näin ollen kysymys on siitä, millaisia ominaisuuksia ja piirteitä itseorganisoituvalla organisaatiolla on, jotta se organisaationa voi täyttää tehtävänsä.

Vastausta tutkimuskysymykseen etsittiin kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla, joka nähtiin menetelmänä olevan tarkoituksen mukaisin. Käyttämällä kartoittavaa kirjallisuuskatsausta voitiin tutkielmassa hyödyntää myös muuta kirjallisuutta, kuin ainoastaan empiirisiä tutkimuksia. Tämä nähtiin hyödylliseksi, sillä itseorganisoitumisesta on julkaistu myös muunlaisia akateemisia artikkeleita, kun vain empiirisiä tutkimuksia. Luvussa neljä on esitetty tutkimustuloksena esiin nousseita ominaisuuksia ja piirteitä, joita on tarkasteltu kolmen rakenneteoreettisen teeman kautta. Vaikka tutkimustulokset on pyritty kuvaamaan eri teemojen kautta, niin on tullut hyvin selväksi, että nämä teemat kietoutuvat toistensa ympärille kiinteästi luoden itseorganisoituvan organisaation kokonaisuuden, eikä välttämättä voida selkeästi kuvata, onko kyseessä työnjaolliseen rakenteeseen, hallinnollisiin periaatteisiin tai hallinnollisiin prosesseihin liittyvä ominaisuus tai piirre.

Tämän kartoittavan kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että itseorganisoituvalla organisaatiolla on monia uniikkeja ominaisuuksia ja piirteitä, jotka eroavat perinteisestä organisaatiosta. Taulukkoon 7 on kuvattu teemoittain keskeiset johtopäätökset itseorganisoituvan organisaation ominaisuuksista ja piirteistä, joita tarkastellaan lähemmin taulukon jälkeen.

**Taulukko 7.** Itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävät ominaisuudet.

	<b>Ominaispiirteet</b>
<b>Työnjaon rakenne</b>	Hierarkkisten tasojen puuttuminen Koostuu rooleista ja tiimeistä/piireistä Työnjaon luonne dynaaminen
<b>Hallinnolliset periaatteet</b>	Vallan hajauttaminen systemaattisesti ja muodollisesti Matala hierarkia Hyvin vähän johtajia, jos lainkaan Raportointisuhteet eliminoitu Vertaisvalvonta Tehtävien ja prosessien mukaiset roolit
<b>Hallinnolliset prosessit</b>	Muodolliset säännöt Desentralisointi Jaettu johtajuus

Työnjaon rakenne kuvaa sitä, miten työt ja työtehtävät on organisaatiossa jaettu vertikaalisesti ja horisontaalisesti (Harisalo, 2021). Tyypillisesti perinteisessä organisaatiossa työnjaon rakenne on hierarkkinen (Schell & Bischof, 2022), jossa horisontaaliset yksiköt ovat samanarvoisessa asemassa, ja joiden ylä tai alapuolella on vertikaalisesti ylempi tai alempiarvoisia yksiköitä, jotka ovat hierarkkisissa suhteissa toisiinsa (Harisalo, 2021). Itseorganisoituvassa organisaatiossa työnjaon rakenne ei noudata hierarkkista järjestystä, koska itseorganisoituvassa organisaatiossa hierarkkiset suhteet on poistettu (Lee & Edmondson, 2017), eikä näin ollen teoriassa voi olla, että jokin toinen yksikkö olisi ylemmässä asemassa ja voisi käyttää valtaa yli muiden.

Itseorganisoituvassa organisaatiossa työnjaon rakenne on hyvin usein muodostunut tiimien tai piirien kokonaisuudesta, jotka linkittyvät toisiinsa, ja pitävät sisällään erilaisia rooleja (Schell & Bischof, 2022; Perlak, 2019). Itseorganisoituvassa organisaatiossa roolit ovat tarkoitukseen perustuvia (Schell & Bischof, 2022), jolloin ne eivät ole asemaan sidoksissa (Perlak, 2019) ja ne ovat irrallaan henkilöstä (Schell & Bischof, 2022). Näin ollen itseorganisoituvassa organisaatiossa ei voi olla johtajan roolia, joka olisi sidoksissa hierarkkiseen asemaan (Lee & Edmondson, 2017).

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että itseorganisoituvan organisaation työnjaon rakenteeseen liittyvänä keskeisenä ominaisuutena on, ettei työnjaon rakennetta ole

rakennettu hierarkkisten tasojen varaan ja hierarkkiset tasot on korvattu roolipohjaisilla tehtävillä sekä piireistä tai tiimeistä koostuvilla rakenteilla, eikä itseorganisoituvassa organisaatiossa esiinny johtajan työtä sellaisena kuin se perinteisessä organisaatiossa on totuttu näkemään.

Harisalo (2021) kuvaa, että perinteisessä organisaatiossa tyyppillisesti ylin johto päättää organisaation rakenteesta. Itseorganisoituvassa organisaatiossa tiimien jäsenet voivat itsenäisesti tehdä päätöksiä sen suhteen, millaisia rooleja tarvitaan tai mitä tehtäviä kukin tiimin jäsen suorittaa, jolloin työnjaon rakenne on jatkuvassa muutoksessa (ks. esim. Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019; Schwer & Hitz, 2018). Roolien ja piirien jatkuva muutos kuvastaa itseorganisoituvan organisaation dynaamisuutta (Schwer & Hitz, 2018), joten itseorganisoituvalla organisaatiolla voidaan nähdä olevan dynaaminen luonne, joka on sitä määrittävä ominaisuus.

Harisalo (2021) on kuvannut auktoriteetin hierarkian kuvastavan vallan jakautumista ylhäältä alaspäin, joka kertoo sen, kenellä on valta tehdä päätöksiä. Leen ja Edmondsonin (2017) määritelmän mukaan itseorganisoituvassa organisaatiossa valta on hajautettu systemaattisesti ja muodollisesti koko organisaatiossa. Näin ollen itseorganisoituvassa organisaatiossa päätöksenteko-oikeus on auktoriteetin hierarkiasta poiketen luovutettu kaikille organisaatio jäsenille. Näin nähtynä, vallan ja päätöksenteko-oikeuden hajauttaminen on yksi keskeisimmistä itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävä ominaisuus.

Itseorganisoituvia organisaatioita kuvataan matala hierarkkisiksi organisaatioiksi, mutta täysin hierarkiattomia ne eivät ole. Jokaisessa organisaatiossa on joku, joka vastaa esimerkiksi organisaation rakenteeseen tai strategiaan liittyvistä seikoista vastauksena kilpailu- tai ympäristökysymykseen (Street & Feeney, 2022). Streetin ja Feeneyn näkemys on täysin yhdensuuntainen Harisalon (2021) kuvauksen kanssa, jossa hän kuvaa, ettei ole olemassa täysin hierarkiatonta organisaatiota. Usein tämä on organisaation toimitusjohtaja tai omistaja, jolla on valta tehdä päätöksiä yli muiden (Georges & Romme,

2019). Näin ollen itseorganisoituva organisaatio ei ole täysin ”pomotonkaan”, vaikka toisinaan niin tuodaan esiin.

Lee ja Edmondson (2017) kuvaavat, että itseorganisoituvassa organisaatiossa raportointisuhde esihenkilön ja alaisen väliltä on eliminoitu, joka tarkoittaa sitä, että yksilö saa täyden itsenäisyyden ja toimivallan suorittaa työt ilman valvontaa tai ohjausta. Näin ollen vastuu ja valta on jaettu organisaation jäsenille ja jokainen voi tehdä päätöksiä, mutta samalla myös kantaa yksilönä tai tiiminä vastuun päätöksistä. Tästä seuraa, ettei itseorganisoituvassa organisaatiossa työntekijällä ole ketään esihenkilöä, jolle raportoida, joten komentoketjun yhtenäisyyttä ei itseorganisoituvassa organisaatiossa esiinny sellaisena, kuin se on perinteisessä organisaatiossa kuvattu (ks. Harisalo, 2021).

Valvontajänne viittaa siihen, että kuinka montaa työntekijää yksi esihenkilö valvoo (Harisalo, 2021). Koska hierarkkiset rakenteet on purettu, eikä ole olemassa esihenkilöitä, itseorganisoituvassa organisaatiossa ei esiinny valvontaa sellaisena, kuin siihen on perinteisessä organisaatiossa totuttu. Itseorganisoituvassa organisaatiossa valvonta tapahtuu kollektiivisesti, eli vertaiset valvovat toisiaan (Martela, 2019). Valvonta siis tapahtuu vertaisvalvontana, joten se voidaan nähdä itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävänä ominaisuutena.

Itseorganisoituvassa organisaatiossa jokaisella on omat roolinsa, joissa toimiessaan työntekijälle on annettu valtuudet päättää vapaasti suoritettavista tehtävistä ja tehdä päätöksiä. Rooleissa keskeistä kuitenkin on, että jokaisella on oltava peruskyky omaksua ja käsitellä tietoa oman roolinsa täyttämiseksi (Schell & Bischof, 2022). Näin nähtynä, erikoistuminen itseorganisoituvassa organisaatiossa tapahtuu dynaamisten roolien kautta, jossa roolit voidaan itse valita, sillä edellytyksellä, että rooliin valittavalla on kyseiseen rooliin sopiva osaaminen.

Hallinnolliset prosessit voidaan nähdä organisaation johtamistehtävinä (Seeck, 2015). Itseorganisoituvassa organisaatiossa päätöksenteko on hajautettu (Martela, 2019), eikä

siellä esiinny sellaista johtamista, joka perustuisi hierarkkiseen asemaan (Perlak, 2019). Tyypillisesti johtajat ja esihenkilöt ovat vastanneet hallinnollista prosesseista siten, että he ovat suunnitelleet, koordinoineet, ohjanneet ja organisoineet organisaation toimintaa (Viitala & Jylhä, 2019), mutta itseorganisoituvassa organisaatiossa tilanne on toinen.

Organisointi ja ohjaus ovat keskeisiä hallinnollisia prosesseja, joissa huomion kohteena on organisaation muodollinen rakenne sekä neuvot ja ohjeet, jotka ovat välttämättömiä organisaation toiminnan kannalta (Harisalo, 2021). Itseorganisoituvassa organisaatiossa organisointi ja ohjaus tapahtuu sääntöjen avulla. Monessa itseorganisoituvassa organisaatiossa on perustamisasiakirja, jota voidaan kutsua esimerkiksi perustuslaiksi tai muuksi viralliseksi säännöksi. Tämä virallinen säännöstä on se, joka käyttää muodollista valtaa organisaatiossa ja se antaa organisaatiolle sen rakenteen (Ackermann ja muut, 2021), sillä säännöstöissä on säännöt siitä, miten valta jaetaan organisaatiossa (Schwer & Hitz, 2018) sekä säännöt määrittelevät työntekijän toiminta-alueet ja niiden avulla ohjataan ohjataan organisaation sisäisiä prosesseja (Ackermann ja muut, 2021). Toisin sanoen itseorganisoituvassa organisaatiossa pitäisi olla viralliset säännöt aivan kaikkeen, jopa siihen, miten sääntöjä muutetaan.

Sääntöjen osalta keskeistä on se, että ne koskevat kaikkia, myös ylintä johtoa ja kaikkien pitää ne tietää ja noudattaa niitä (Lee & Edmondson, 2017; Schell & Bischof, 2022). Muodolliset säännöt ovat keskeinen elementti itseorganisoituvassa organisaatiossa, sillä ilman vaihtoehtoisten sääntöjen virallistamista, hierarkkisesta organisaatiomuodosta poikkeaminen ei todennäköisesti tule kestäväksi, koska hierarkiaan perustuva johtaminen on ollut hallitseva muoto ja pitkälle institutionalisoitunut, jonka eliminoiminen voi olla vaikeaa vain siten, että se julistetaan poissaolevaksi (Lee & Edmondson, 2017). Viralliset säännöt näyttävät olevan yksi erittäin keskeinen itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävä ominaisuus ja piirre.

Johtopäätöksenä organisoinnin ja ohjauksen osalta voidaan tehdä seuraavaa: muodolliset säännöt ovat keskeinen organisoinnin ja ohjauksen väline ja tuovat organisaatiolle rakenteen. Näin ollen itseorganisoituvaa organisaatiota määrittävänä ominaispiirteenä voidaan kuvata olevan muodolliset säännöt, jotka koskevat kaikkia.

Itseorganisoituvassa organisaatiossa valta on hajautettua ja se on delegoitu sääntöjen avulla työntekijöille (Lee & Edmondson, 2017). Kun perinteisessä organisaatiossa hallinnolliset prosessit on nähty johtajien ja esihenkilöiden työnä (Seeck, 2015), niin itseorganisoituvassa organisaatiossa ne on delegoitu henkilöstölle, jolloin voidaan puhua jaetuista johtamistehtävistä, joka tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on vastuussa johtamisesta organisaatiossa. Näin ollen johtopäätöksenä voitaneen tehdä, että itseorganisoituvaa organisaatiota määrittää jaettu johtajuus.

Yhteenvetona johtopäätöksistä voidaan tehdä seuraavaa: Työnjaon rakenteen kautta tarkasteltuna itseorganisoituvan organisaation ominaispiirteenä on hierarkiasta poikkeava työnjaon rakenne, joka on korvattu rooli ja tiimi/piiri pohjaisella rakenteella, joilla on dynaaminen luonne. Hallinnollisia periaatteita leimaa systemaattinen ja muodollinen vallan hajauttaminen, jonka johdosta esihenkilöiden määrä on minimoitu tai heitä ei ole lainkaan, jolloin organisaatiossa ei esiinny komentoketjua tai valvontajännettä. Itseorganisoituvassa organisaatiossa työntekijät voivat itse päättää asioista ja työhön liittyvistä tekijäistä ja valvonta tapahtuu vertaisvalvontana. Itseorganisoituvassa organisaatiossa erikoistuminen tapahtuu roolin kautta, jotka ovat tehtävään tai prosessiin sidottuja. Hallinnollisten prosessien kautta tarkasteltuna itseorganisoituvaa organisaatiota määrittää muodolliset säännöt sekä jaetut johtamistehtävät.

## 7 Pohdinta ja luotettavuus

Tämän tutkielman tavoitteena ja tarkoituksena oli kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, millaisia ominaisuuksia ja piirteitä itseorganisoituvalla organisaatiolla on, jotka määrittävät sen toimintaa. Ominaisuuksia ja piirteitä tarkasteltiin rakenneteoreettisessa viitekehyksessä strukturalistisen organisaationäkemyksen mukaisesti. Tutkimuskysymykseen on vastattu luvussa kuusi, jossa on esitetty keskeiset itseorganisoituvan organisaation toimintaa määrittävät ominaisuudet ja piirteet.

Itseorganisoituva organisaatio vaikuttaa olevan monessa suhteessa hyvin erilainen kuin totuttu perinteinen hierarkkisuuteen nojaava organisaatio. Näin ollen, tässä tutkielmassa esiin tuodut ominaisuudet ja piirteet voivat auttaa ymmärtämään, mistä itseorganisoitumisessa on kyse, kun sitä tarkastellaan organisaation ominaisuutena. Vaikka tässä tutkielmassa on tarkasteltu itseorganisoitumista sen radikaalissa muodossa organisaation näkökulmasta, niin se voi tuoda myös oivalluksia ja ymmärrystä inkrementaalisesti itseohjautuvan organisaation johtamiseen, koska monet esitetyt ominaisuudet voivat olla läsnä myös ei radikaalin itseorganisoituvan organisaation toiminnassa.

Jos tutkielman tuloksia tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, niin tällöin tulokset voivat jo johtamistyötä tekeväille tai sellaiseksi aikovalle hyödyllistä informaatiota, mistä itseorganisoitumisessa on kyse ja millaisiin tekijöihin on organisaatiossa kiinnitettävä huomiota, jos organisaatiota aiotaan suunnitella itseorganisoituvaksi.

Itseorganisoitumisen tutkimusperinne on varsin tuore ja jatkossa tullaan vielä näkemään monia tutkimuksia aihepiiriin ja ilmiöön liittyen. Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista tutkia itseorganisoitumista organisaatiotason ilmiönä rakenneteoreettisen viitekehyksen kautta jossakin tietyssä kontekstissa. Erityisesti jäi pohdituttamaan, että voisiko itseorganisoituminen sen radikaalissa muodossa olla mahdollista julkisessa terveydenhuollossa ja millä edellytyksillä.

Luotettavuuden arviointi liittyy keskeisesti jokaisen tutkimuksen tekemiseen. Hirsjärvi (2009) on kuvannut, että vaikka tutkimuksen teossa pyritään välttämään virheiden syntymistä, niin tästä huolimatta niiden luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä tutkimuksen luottavuutta on arvioitava jollakin menetelmällä. Luotettavuuden arvioinnissa nousevat esiin termit reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti kuvaa mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti kuvastaa sitä, että onko valittu menetelmä tai mittari mitannut juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata.

Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan varmistaa Arkseyn ja O'Malley'n (2005) mukaan kuvaamalla tutkimusprosessi riittävän yksityiskohtaisesti, jotta muut voivat toistaa tutkimuksen. Salmisen (2023) mukaan kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan varmistaa myös noudattamalla täsmällisiä ja läpinäkyviä tutkimusmenetelmiä sekä käyttämällä luotettavia lähteitä. Tässä tutkielmassa tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan kuvaamalla tutkimusprosessin kaikki vaiheen huolellisesti ja avoimesti luvussa 3 sekä tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota lähteiden luotettavuuteen.

Daudt ja muut (2013) suosittelevat, Arkseyn ja O'Malley'n ajatuksiin pohjaten, että kirjallisuuskatsauksen teossa hyödynnettäisiin tiimiä, jolloin useamman tutkijan asiantuntemus tuo monia hyötyjä tutkimuksen tekoon. Tämä tutkielma on tehty itsenäisenä opinnäytetyönä, jolloin ei ole ollut mahdollista hyödyntää tiimiä ja sen asiantuntemusta, joten tässä työssä asiantuntemus on jäänyt vain opinnäytetyön tekijän varaan. Tutkija on tehnyt kartoittavaa kirjallisuuskatsausta ensimmäistä kertaa, joten menetelmä ei ole entuudestaan tuttu, eikä näin ollen tutkijalla ole ollut vahvaa asiantuntemusta kirjallisuuskatsauksen teosta. Tämä on voinut heikentää tutkimuksen luotettavuutta erityisesti siitä syystä, että tutkia ei ole voinut täyttää korkean analyttisen osaamisen vaatimusta, jonka Arksey ja O'Malley (2005) ovat esittäneet. Tämän lisäksi tutkimuksen luottavuuteen on voinut vaikuttaa itseorganisoitumista kuvaavien käsitteiden monimuotoisuus ja laaja-alaisuus. Näin ollen kaikkia mahdollisia käsitteitä kuvaavia termejä ei välttämättä ole huomioitu tiedonhaun vaiheessa.

Luotettavuutta on voinut tosin parantaa se, että ennen varsinaista tiedonhakua on tehty koehakuja eri tietokannoista, joiden perusteella myös hakusanoja on pyritty tarkentamaan.

## Lähteet

\* tutkimusaineisto merkitty tähdellä (\*)

- \*Ackermann, M., Schell, S. & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz address digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285–1299. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0395>
- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: toward a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*. Vol.8, No. 1, 2/2005, s. 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M.Y. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*. Noudettu 15.4.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- \*Burton, R.M., Håkonsson, D.D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M. & Zenger, T. (2017). GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organizational Design*, 6(10). <https://doi.org/DOI.10.1186/s41469-017-0020-3>
- Colquhoun, H.L., Levac, D., O'Brien, K.K., Straus, S., Tricco, A.C., Perrier, L., Kastner, M. & Moher, D. (2014). Scoping reviews: time for clarity in definition, methods, and reporting. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(12) 1291–1294. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclinepi.2014.03.013>
- Daudt, H., Mossel, C. & Scott, S. (2013). Enhancing the scoping study methodology: a large, inter-professional team's experience with Arksey and O'Malley's framework. *BMC Medical Research Methodology*, 13(48). <http://www.biomedcentral.com/1471-2288/13/48>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational*

*Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Diefenbach, T. & Todnem, R. (2012). Bureaucracy and Hierarchy – What Else? Teoksessa

Diefenbach, T. & Todnem, R. (toim.), *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy: From the Bureau to Network Organizations* (s.1–28). Emerald Publishing Limited.

ISBN: 978-1-78052-782-6

\*Doblinger, M. (2023). Autonomy and engagement in self-managing organizations: exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit. *Frontiers in Psychology*, 14, 1198196. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1198196>

\*Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M. & Mikkonen, K. (2022). How Peer Coaching Fosters Employee Proactivity and Well-Being within a Self-Managing Finnish Digital Engineering Company. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>

Gagné, M. & Deci, E.L. (2014). The History of Self-Determination: Theory in Psychology and Management. Teoksessa Gagné, M. (toim.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (s. 1–10). Oxford University Press, Incorporated. ISBN: 978-0-19-979491-1

\*Georges, A. & Romme, L. (2019). Climbing up and down the hierarchy of accountability: Implications for organization design. *Journal of Organization Design*, 8(20), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0060-y>

Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat* (2., uudistettu ja täydennetty laitos). Tietosanoma. ISBN: 978-951-885-474-9

Hirsjärvi, S. (2009). Tutkimuksen reliiäabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (toim.), *Tutki ja Kirjoita* (s.231–233). Tammi. ISBN: 978-951-31-4836-2

\*Hummels, H. & Nullens, P. (2022). ‘Other-wise’ Organizing. A Levinasian Approach to Agape in Work and Business Organisations. *Humanistic Management Journal*, 7(2), 211–232. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00132-6>

- Juuti, P. (1996) Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus*, 16(4), 244-252.  
<https://doi.org/10.33336/aik.92404>
- \* Ketkar, H. & Workiewicz, M. (2021). *Strategic Management Journal*, 43(5), 935–963.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3349>
- Kielitoimiston sanakirja*. (2024). Järjestelmä. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta  
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/järjestelmä?searchMode=all>
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn Tuuli* 2/2020, s. 7–13. Noudettu 22.10.2023 osoitteesta  
[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)
- \*Kummelstedt, C. (2022). The Role of Hierarchy in Realizing Collective Leadership in a Self-Managing Organization. *Systemic practice and action research*, 36(3), 355–375. <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09615-x>
- Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn Tuuli* 2/2020, s. 29–37. Noudettu 22.10.2023 osoitteesta  
[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)
- \*Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing 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>
- Levac, D., Colquhoun, H. & O'Brien, K.K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(69). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- Lundholm, S.E., Rennstam, J. & Alvesson, M. (2012). Understanding Hierarchy in Contemporary Work. Teoksessa Diefenbach, T. & Todnem, R (toim.), *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy: From the Bureau to Network Organizations* (s.113–140). Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-78052-782-6
- \*Martela, F. (2019). What makes self-managing organization novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six

- fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23).  
<https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen suuri lupaus. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 11–38). Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. ISBN 978-952-7225-06-6
- \*Martela, F. (2023). Managers matter less we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 12(1-2), 19-25. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto University publication series. BUSINESS + ECONOMY 3/2021. Aalto University. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3041-1.
- Martela, F. & Kostamo, T. (2018). Adaptive self-organization: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. Teoksessa Eskola, A. (Toim.), *Navigating through changing times: Knowledge work in complex environments*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315164663>
- \*Maurer, M., Bach, N. & Oertel, S. (2023). Chances in formal structure toward self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 12(3), 8 –98. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z>
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 312–328. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- Munn, Z., Pollock, D., Khalil, H., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C.H., Peters, M & Tricco, A.C. (2022). What are scoping reviews? Providing a formal definition of

- scoping reviews as a type of evidence synthesis. *JBI Evidence Synthesis*, 20(4), 950–952. <https://doi.org/10.11124/JBIES-21-00483>
- \*Perlak, J. (2019). Selected Management Concepts Supporting Self-Organizing Teams. *Scientific papers of Silesian University of Technology, Organization and Management series no.136*. Silesian University of Technology Publishing House. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.36>
- Pham, M.T., Rajic, A., Greig, J.D., Sargeant, J.M., Papadopoulos, A. & McEvan, S.A. (2014) A scoping review of scoping reviews: Advancing the approach and enhancing the consistency. *Research Synthesis Methods*, 5(4), 371–385. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1123>
- \*Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What’s “New” About New Forms of Organizing. *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2016). Aineisto- ja teorialähtöisyys. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen yliopisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. Noudettu 18.4.2024 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Salminen, A. (2023). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. (2. tarkistettu painos) Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>
- 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*. Edita. ISBN: 978-951-37-7721-0
- Seeck, H. (2015). Johtamisopit Suomessa. (3. uudistettu painos). Gaudeamus. ISBN 978-952-495-245-3.

- \*Schwer, K. & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure in the Age of Digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(1). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.213>
- \*Schell, S. & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European management review*, 19(1), 123–137. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Steward, R.C. (2012). The End of Bureaucracy? Teoksessa Diefenbach, T., & By, R. T. (Toim.) *Reinventing hierarchy and bureaucracy : From the bureau to network organizations* (s. 59–84) . Emerald Publishing Limited. ISBN 978-1-78052-782-6.
- \*Street, C. & Feeney, J.R. (2022). Turnover and Recommendation Intentions in the Post-Implementation Period of Radical Decentralization. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 22(1), 3-27. <https://doi.org/10.21818/001c.37162>
- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Kastner, M., Levac, D., Ng, C., Sharpe, J.P., Wilson, K., Kenny, M., Warren, R., Wilson, C., Stelfox, H.T. & Straus, S.E. (2016). A scoping review on the conduct and reporting of scoping reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 16(15). <https://doi.org/10.1186/s12874-016-0116-4>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. isbn: 978-952-04-001-8.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. ISBN 978-951-37-7607-7.
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän Tutkimus*, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimusaineisto

Nr o	Tekijä(t)	Artikkelin nimi	Julkaisu	Vuosi	Kuvaus sisällöstä	menetelmä
1	Perlak, J.	Selected Management Concepts Supporting Self-Organizing Teams	Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series.	2019	Artikkelissa on kuvattu, millaisena eri johtamiskonseptit näyttäytyvät itseohjautuvan tiimin tukemisessa. Kuvattu Teal organisaation ja holakratian organisaatorakennetta ja johtamisen funktiota organisaation toiminnassa	vertaileva tutkimus
2	Martela, F.	Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management?	Journal of Organization Design	2023	Artikkelissa pohditaan johdon merkitystä organisaatiossa. Pohdinnan näkökulmana on, että tarvitaanko organisaatiossa ylintä johtoa ja mikä on ylimmän johdon merkitys sekä pohditaan, voiko organisaatio toimia ilman keskijohtoa ja millä edellytyksillä.	näkökulma johtajien merkityksestä organisaatiossa
3	Kummelstedt, C.	The Role of Hierarchy in Realizing Collective Leadership in a Self-Managing Organization	Systemic Practice and Action Research (2023) 36:355–375	2022	Tapaustutkimus hierarkkisen johtajuuden ja kollektiivisen johtajuuden ulottuvuuksista itseorganisoituvassa organisaatiossa.	osallistava toimintatutkimus
4	Martela, F.	What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing	Journal of Organization Design	2019	Eri organisaatiomuotojen vertailua sekä organisaation uniresaalien ongelmien ratkaisutapoja eri organisaatiomuodoissa	vertaileva tutkimus
5	Schell, S. & Bischof, N.	Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation	European Management Review	2022	Itseorganisoituminen holakraattisessa muodossa. Millaisia haasteita organisaatiomuodon muutos voi tuoda esiin ja niiden käsitteleminen organisaatiomuutoksessa.	grounded theory-lähestymistapa
6	Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M. & Mikkonen, K.	How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company	Organizational Dynamics	2022	Vertaistukijärjestelmä täyttämään keskijohdon puuttumisesta seuranneen aukon	syvähaastattelu-tutkimus

7	Maurer, M., Bach, N. & Oertel, S.	Changes in formal structure toward self-managing organization and their effects on the intra-organizational communicative network	Journal of Organization Design	2023	Organisaatorakenteen muutoksen vaikutus siirryttäessä kohti itseorganisoituvaa organisaatiota.	tapaustutkimus
8	Foss, N.J. & Klein, P.G.	Why managers still matter as applied organization (design) theory	Journal of Organization Design	2023	Foos ja Kleinin kirjan esittelyä ja yhteenveto kriittisistä kohdista, joissa esitetään kritiikkiä pomottomaan organisaationarratiiviin organisaationarratiivin vast	näkökulma aiheeseen
9	Burton R.M.; Håkansson D.D.; Nickerson J.; Puranam P.; Workiewicz M.; Zenger T.	GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing	Journal of Organization Design	2017	Essee artikkeli, jossa pohditaan esimerkiksi hierarkian merkitystä organisaatiossa peilatyen sit GitHubin organisaatiomuutokseen pomottomasta, matalahierarkkisesta organisaatiosta hierarkkiseen johtajalliseen organisaatioon.	tutkiva essee, jossa useita kirjoittajia, jotka jokainen on kirjoittanut oman tutkivan esseen
10	Hummels, Harry;Nullens , Patrick	'Other-wise' Organizing. A Levinasian Approach to Agape in Work and Business Organisations	Humanistic Management Journal	2022	Humanistiseen johtajuuteen keskittyvä artikkeli, jossa näkemyksiä johtamisjärjestelmästä erityisesti rekrytoinnin osalta. Muuten keskittyy hyvinvointiin tms.	Kirjallisuuskatsaus
11	Street, C. & Feeney, J.R.	Turnover and Recommendation Intentions in the Post-Implementation Period of Radical Decentralization	Journal of Behavioral and Applied Management	2022	Henkilöstön käsityksiä itseorganisoitumisen radikaalista käyttöönotosta. Sisältää näkemyksiä johtajien toiminnasta radikaalin itseorganisoitumisen käyttöönotosta. Toteutavatko RD:n käyttöönotossa ne positiiviset vaikutukset, joita kirjallisuudessa tuodaan esiin.	mixed methods --> määrällinen ja laadullinen tutkimus
12	Georges,A. & Romme, L.	Climbing up and down the hierarchy of accountability: implications for organization design	Journal of Organization Design	2019	Kaksi näkökulmaa hierarkiaan ja sen ymmärtämiseen. Auktoriteettiportaot, vastuuportaot hierarkian muotoina. Miten yhdistetään nämä erilaiset hierarkiat organisaatiossa, erityisesti silloin, kun puhutaan ei-hierarkkisista organisaatioista.	vertaileva_tutkiva essee, tutkittu kahden organisaatiohierarki- amuodon välistä vuorovaikutusta, jonka pohjalta on kehitetty teoreettinen kehys
13	Ackermann M.; Schell S.; Kopp S.	How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy	Journal of Organization Change Management	2021	johtaminen on kontekstisidonnaista. Auktoriteettihierarkia poistetaan, mutta edelleen on olemassa hierarkkisuutta, kuten esimerkiksi roolien hierarkkisuus. Lisäksi on olemassa myös auktoriteettiin pohjautuvaa hierarkkisuutta, sillä holakratian kaltaisissa itseorganisoituvissa organisaatioissa on aina yksi johtaja, jolla on päätäntävalta	laadullinen haastattelututkimus

					esimerkiksi strategiasta tai organisaatorakenteesta.	
14	Michael Y. Lee, Amy C. Edmondson,	Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing,	Research in Organization al Behavior,	2017	itseorganisoituvan organisaation määrittely ja tarkastellaan esim., Vallan uutta muotoa itseorganisoituvassa organisaatiossa	kirjallisuuskatsaus
15	Schwer K.; Hitz C.	Designing organizational structure in the age of digitization	Journal of Eastern European and Central Asian Research	2018	Organisaatiomuotojen esittelyä, sekä holakrasien esittelyä. Lisäksi hieman asiaa hierarkiasta ja siitä, miten hierarkkinen oregonisointi vaikuttaa organisaation ketteryyteen. Näitä asioita peilataan digitalisaation aikakauteen, joka on osaltaan kiihdyttänyt muutosvauhtia globaalisti. He pohtivat sitä, vastaako hierarkia organisointimuotona nykyajan tarpeita ja miten voitaisiin tehdä toisin. Mikä on hierarkian rooli tulevaisuudessa.	kirjallisuuskatsaus
16	Puranam et al.	What's "New" About New Forms or Organizing?	Academy of Management Review	2014	Artikkelissa luodaan teoriaa siitä, että mikä tekee uudesta organisaatiomuodosta uutta. Lähtöajatuksena tutkimuksen teolle on ollut, että tarvitaanko uutta teoriaa selittämään uusia organisointimuotoja, jota varten täytyy aluksi määrittää, mikä tekee organisointimuodosta uuden.	kirjallisuuskatsaus
17	Doblinger, M.	Autonomy and engagement in self-managing organizations: exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit	Frontiers in Psychology	2023	Tarkasteltu työnvaatimusten ja voimavarojen teorian sekä henkilön ja ympäristön yhteensopivuusteorian kautta itseorganisoituvien organisaatioiden yhteyttä korkeampaan koettuun yksilölliseen autonomiaan.	Poikkieleikkaustutki musta
18	Ketkar, H. & Workiewicz, M.	Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations	Strategic Management Journal	2021	Analysoidaan työntekijän itsevalinnan tehokkuutta ja sen reunaehtoja sekä tarkastellaan yleisiä toimintatapoja, joita organisaatiot käyttävät itsevalinnan tehokkuuden parantamiseksi.	kirjallisuuskatsaus