



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Terttu Lehmuskoski

## **Teal räjäyttää työelämän ihanaksi**

Teal-organisaatio median silmin – itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja merkityksellisyys

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO**

Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä: Terttu Lehmuskoski

Tutkielman nimi: Teal räjäyttää työelämän ihanaksi : Teal-organisaatio median silmin – itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja merkityksellisyys

Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen

Työn ohjaaja: Niina Koivunen

Valmistumisvuosi: 2023 Sivumäärä: 78

---

**TIIVISTELMÄ:**

Byrokraattinen organisaatio ei pysty reagoimaan nopeasti muuttuvaan maailmaan. Teal-organisaatio on luonnollisen kehityksen seurauksena syntynyt malli yrityksen organisoitumiselle. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten teal-organisaatiota kuvataan mediassa ja millaisia organisaation käytänteitä on tunnistettavissa.

Yritysten organisaatiomalleja ja niiden toimintatapoja kuvataan eri väreillä. Teal eli sinivihreä eli evolutiivinen maailmankuva korostaa ihmisten itseohjautuvuutta. Teal-organisaatio korostaa työntekijän kokonaisvaltaisuutta ja yrityksen evolutiivista tarkoitusta. Tunnusomaista teal-organisaatiolle on matala organisaatorakenne, josta puuttuu välitason esihenkilöt. Itseohjautuvuus on kyky toimia ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia ja ohjausta. Kokonaisvaltaisuus työympäristössä tarkoittaa sitä, että ihminen voi tulla töihin omana itsenään, tunteinen ja oikkuihin. Evolutiivinen tarkoitus merkitsee organisaation olevan elävä systeemi, jolla on oma energiansa ja suuntautumsvaihtoehdonsa.

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena käyttäen sekundäärilähteitä. Tutkimusaineisto on valittu vuosina 2015–2022 julkaistuista mediakirjoituksista.

Mediassa Teal esitetään yrityksen ja henkilöstön toimintaan myönteisesti vaikuttavana. Itseohjautuvuus lisää työntekijän motivaatiota ja työn imua. Työllä pitää olla merkitystä työntekijälle ja yrityksen toiminnan tulee palvella suurempaa tarkoitusta. Mediasta löytyy myös julkaisuja, joissa nostetaan esiin itseohjautuvuuteen liittyviä kielteisiä piirteitä, kuten yksilön kuormittuminen ja uupumus. Pomottomuus korostuu julkaisujen otsikoinnissa useimmiten myönteisenä, mutta sille vastakkaisena ilmiönä on kaipaus johtajuudesta.

Hierarkioiden madaltaminen ja byrokratian vähentäminen mahdollistaa toimimisen hektisessä ympäristössä. Yritysten on pystyttävä nopeaan reagointiin, jota toimintatapaa korostetaan suosituksissa ketterässä kehittämisessä. Teal menee ajattelussa pidemmälle korostaessaan ihmistä kokonaisena ja pyrkiessään eroon maskien käytöstä työelämässä. Teal räjäyttää työelämän ihanaksi, kun tunnistetaan mahdolliset henkilöstöä rasittavat kielteiset piirteet ja rakennetaan tukitoiminnot sudenkuoppien ennaltaehkäisyyn.

---

**AVAINSANAT:** Teal-organisaatio, organisaatorakenne, itseohjautuvuus, merkityksellisyys, kokonaisvaltaisuus, evolutiivinen tarkoitus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.3	Pro gradu -tutkielman rakenne	10
2	Teal-organisaatiomalli	11
2.1	Teal-organisaatiomallin tausta	11
2.2	Teal-organisaation ominaisuudet	13
2.3	Itseohjautuva organisaatio	14
2.3.1	Itseorganisoitumisen ennakkoehdot	15
2.3.2	Prosessit ja käytännöt	17
2.4	Kokonaisvaltaisuus	19
2.5	Evolutiivinen tarkoitus ja merkityksen tuottaminen	21
2.5.1	Evolutiivinen tarkoitus	22
2.5.2	Merkityksellisyys	23
2.6	Teal-organisaatiomallin mahdollistajat	25
2.7	Esteitä organisaation muutokselle	27
2.8	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	29
3	Aineisto ja menetelmät	30
3.1	Laadullinen tutkimus	30
3.2	Tutkimusaineiston hankinta	31
3.3	Tutkimusaineiston analyysi	31
3.4	Tutkimusaineisto	32
4	Tulokset	37
4.1	Teal mediassa	38
4.1.1	Itseohjautuvuus	38
4.1.2	Merkityksellisyys	41
4.1.3	Kokonaisvaltaisuus	42

4.2	Teal-käytännöt organisaatiossa	45
4.2.1	Toimintatapa	45
4.2.2	Läpinäkyvyys ja avoimuus	51
4.2.3	Johtajuus	53
4.3	Kielteiset vaikutukset	55
5	Johtopäätökset	60
5.1	Yhteenveto tuloksista	60
5.2	Suositukset ja lisätutkimuksen kohteet	64
	Lähteet	66
	Lähteet: Tutkimusaineisto	72

## Kuvat

<b>Kuva 1.</b> Organisaatiokulttuurin muodostuminen. Muokattu Laloux (2014, s. 233).	23
<b>Kuva 2.</b> F. Martelan timantti ihmisen motivaatiosta (Aaltonen ym., 2020b).	24
<b>Kuva 3.</b> Mahdolliset esteet itseohjautuvalle organisaatiolle. Muokattu Rolls (2021).	28

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Organisaatiokehityksen vaiheet. Mukailten lähteistä Organisaatiokehityksen vaiheet (Laloux, 2015; Romero ym., 2020). Suomennot Lalouxin suomenkielisestä teal-kirjasta (Laloux & Appert, 2021).	12
<b>Taulukko 2.</b> Miten keskusjohtoinen ja itseorganisoituva organisaatio ratkaisevat organisoitumisen ennakkoehdot? (Martela, 2017) .	16
<b>Taulukko 3.</b> Tutkimusaineisto.	32
<b>Taulukko 4.</b> Tutkimusaineiston jakauma median mukaan.	35
<b>Taulukko 5.</b> Tutkimusaineiston jakauma julkaisuvuoden mukaan.	36
<b>Taulukko 6.</b> Hakusanoilla ”Teal” ja ”Laloux” poimittu aineisto.	36
<b>Taulukko 7.</b> Tutkimusaineistosta tunnistetut teemat.	37

## 1 Johdanto

Miten teal-organisaatio ja sen ilmentymä itseohjautuva organisaatio toimii reaali­maailmassa? Tulevaisuuden työyhteisössä on tarve kehittää erilainen organisaatiorakenne kuin perinteinen hierarkia ja byrokratia. Tealin sanotaan räjäyttävän työelämän ihanaksi ja olevan vastaus tämän päivän tarpeisiin (Laloux, 2014; Laloux & Appert, 2021). Laloux on tutkinut itseohjautuvien organisaatioiden ja yritysten toimintaa ja päättänyt rakentamaan niiden toimintatapojen pohjalta evolutiivisen organisaatiomallin (Laloux, 2014). Viitekehyksenä ovat olleet aiempien tutkijoiden työt: Clare Graves (motivaatiot, värit), Don Edward Beck, Chris Cowan ja Ken Wilber (evoluutio, sosiaalipsykologia, organisaatioiden esittäminen värein) (Graves, 1970; W. R. Lee & Graves, 2001; Romero ym., 2020; Wilber, 1997).

Byrokraattiset ja hierarkkiset organisaatiot eivät pysty nopeaan reagointiin hektisessä ja muuttuvassa maailmassa (Romero ym., 2020; Rzepka, 2021; Wyrzykowska, 2019). Organisaation muutostarve on Lalouxin määritelmän mukaan evolutiivinen tarve (Laloux, 2014). Ketterä kehitys ja byrokratian vähentäminen organisaatiossa ovat yksi ratkaisu reagoida ympäristön olosuhteisiin ja hallita muutoksia (Deren & Skonieczny, 2019; Heilmann ym., 2020). Ylhäältä johdettu byrokraattinen organisaatio ei pysty reagoimaan muuttuviin tilanteisiin yhtä nopeasti kuin itseohjautuva asiantuntijaorganisaatio (M. Y. Lee & Edmondson, 2017). Lalouxin mukaan yrityksen keskeisenä toiminta-ajatuksena on asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja asiakkaan palveleminen (Laloux & Appert, 2021).

Teal-organisaatiomalli (sinivihreä organisaatio) korostaa organisaation itseohjautuvuutta, evolutiivista tarkoitusta ja maailmankuvaa sekä yksilön kokonaisvaltaisuutta (Laloux, 2014, 2015; Laloux & Appert, 2021). Kuinka tämä ilmenee käytännössä organisaatioissa ja mitkä ovat Tealin näkyvät toimintatavat? Teal-organisaatioon kriittisesti suhtautuvat pitävät teal-filosofiaa utopiana samoin kuin ajatusta organisaation kyvystä itseohjautua (Ore ym., 2021; Pisarska & Iwko, 2021; Rolls, 2021; Romero ym., 2020).

Teal-organisaation näkyvimpänä ilmenemismuotona on organisaation itseorganisoituminen. Itseohjautuvuus on myös itsenäinen ilmiö, jota on tutkittu monesta näkökulmasta (Bondarouk ym., 2018; Cohen & Ledford, 1994; M. Y. Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2017; Martela ym., 2021). Itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa joko yksilön itseohjautuvuutta tai organisaation itseohjautuvuutta (Martela ym., 2021). Teal-organisaatiomallissa käsite tarkoittaa koko organisaation itseohjautuvuutta, jonka ilmenemismuotona on esihenkilön roolin kaventuminen tai jopa puuttuminen organisaatiosta (Rzepka, 2021).

Luonnossa tapahtuvaa muutosta kuvataan evoluutiona, joka käsitteenä on keskeinen teal-organisaatiomallissa (Laloux, 2014; Laloux & Appert, 2021; Rzepka, 2021). Maailma muuttuu ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ja ulkoisiin tekijöihin reagoidaan niiden esiintyessä. Suunnitelmallisuus ja strategioiden laatiminen ei ole keskeistä teal-filosofiassa vaan keskitytään asiakkaan palveluun ja nostetaan asiakkaan tarpeet keskiöön. Tätä Laloux kuvaa evolutiiviseksi tarkoitukseksi.

Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa työntekijän elämän kokonaisvaltaisuutta (Laloux, 2014, 2015; Laloux & Appert, 2021). Työntekijän ei tarvitse piilottaa itseään maskin taakse, vaan hän voi olla omana itsenään työpaikalla. Lalouxin mukaan työpaikan tulee tarjota turvallinen ympäristö, jossa työntekijän ei tarvitse piilottaa persoonallisuuttaan.

Teal-organisaation taustalla voidaan nähdä motivaation tärkeys ja vaikutus. Työympäristöä ja työtä ei nähdä muusta elämästä ulkopuolisena ja pakollisena. Töihin on oltava mukava mennä ja työn tekeminen on koettava mielekkääksi. Maslow'n tarvehierarkian ylimpänä ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten omien kykyjen saaminen täyteen käyttöön niin työssä kuin työn ulkopuolella (Maslow, 1943). Yksilön suoriutumista ja motivoitumista voidaan tarkastella Ryan & Decin (1985) itseohjautuvuusteoria (SDT) avulla. Sisäistä motivaatiota vahvistaa autonomia, mahdollisuus kokea itsensä kyvykkääksi ja mahdollisuus tuntee kuuluvansa ryhmään (Ryan & Deci, 1985). Itseohjautuvuusteorian kolmen perustarpeen lisäksi neljäntenä perustarpeena voidaan pitää

merkityksellisyyden kokemisen tarvetta (Martela & Pessi, 2018). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä tarkemmin motivaatioteorioita. Tässä tutkimuksessa merkityksellisyyden tuottaminen ja kokeminen esitellään teal-organisaation evolutiivisen tarkoituksen yhteydessä.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Kuultuani ensimmäisen kerran johtamisen luennolla Buurtzorgin itseohjautuvasta yrityksestä, kiinnostuin tästä erilaisesta ja uudeltaisesta organisoitumistavasta. Mietin, toimiiko tämä vain teoriassa ja on reaali maailmassa utopistista ajattelua. Samanlaisia ajatuksia on tuotu esille myös eri artikkeleissa (Ore ym., 2021; Pisarska & Iwko, 2021; Romero ym., 2020). Voidaanko näin toimia ja mitä tällainen organisaatio käytännössä tarkoittaa? Kuinka paljon Teal-mallin mukaisesta organisoitumisesta on kirjoitettu Suomen mediassa? Kuinka tunnettu Teal-malli on? Teal-mallin mukaista toimintamallia kannattaa tutkia, koska sen uskotaan vastaavan paremmin tulevaisuuden tarvetta kuin ylhäältä ohjattu organisaatio (M. Y. Lee & Edmondson, 2017).

Teal-organisaatiomalli on kehittynyt ja yleistynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana ja sen isänä pidetään Frederic Lalouxia ja alkuna hänen kirjoittamaansa teosta *Reinventing Organizations* (2014). Aihe on tärkeä, koska työelämässä on hyvä ymmärtää mikä on Tealin johtoajatus ja mitä piirteitä/ominaisuuksia on teal-organisaatioissa, jotta osaa tunnistaa uudeltaisen johtamistavan siirtyessään työelämään. Yrityksen nettisivuilla ja työhaastattelussa voidaan kertoa yrityksen tunnustavan teal-väriä ja työnhakijan on hyvä ymmärtää mitä sillä tarkoitetaan.

### **Tutkimuskysymykset**

- 1) Miten teal-filosofiaa kuvataan suomalaisessa mediassa?
- 2) Miten teal-filosofiaa on toteutettu suomalaisissa organisaatioissa?

Tässä tutkimuksessa keskityn Teal-organisaatiosta ja sen ominaisuuksista lehtiin kirjoitetuihin teksteihin. Tutkimusaineistona käytän digitaalisessa muodossa olevaa mediaa.

## **1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

### **Teal-organisaatio**

”Organisaatio tarkoittaa rakenteita, joiden kautta joukko ihmisiä järjestäytyy toimimaan saavuttaakseen jonkin tietyn päämäärän.” (Viitala & Jylhä, 2019, s. 123). Teal-organisaation kulmakivet ovat itseohjautuvuus, pyrkimys kokonaisvaltaisuuteen ja evolutiivinen tarkoitus (Laloux, 2014, 2015). Tunnusomaista teal-organisaatiolle on matala organisaatorakenne, josta puuttuu välitason esihenkilöt. Päätöksiä ei tarvitse hyväksyttää esihenkilöllä, vaan päätökset tehdään kysymällä ensin neuvoa.

### **Itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia ja ohjausta (Martela & Jarenko, 2017). Itseohjautuvuus voi olla joko yksilön itseohjautuvuutta tai organisaation itseohjautumista.

### **Kokonaisvaltaisuus**

Kokonaisvaltaisuus työympäristössä tarkoittaa sitä, että ihminen voi tulla töihin omana itsenään, tunteinen ja oikkuineen (Laloux, 2014). Työympäristö on turvallinen, kun työntekijä voi tulla töihin omana itsenään eikä hänestä paljastuvia asioita käytetä häntä vastaan.

### **Evolutiivinen tarkoitus**

Organisaatio ei ole kone vaan elävä systeemi, jolla on oma energiansa ja suuntautumismvaihtoehtonsa (Laloux, 2014, 2015). Organisaatio aistii ympäristöään ja vastaa tarpeeseen. Keskittymällä vähemmän yrityksen tulokseen ja osakkaiden tuottoon yritys saavuttaa parempaa tulosta.

### 1.3 Pro gradu -tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen luvussa kaksi esitellään aluksi organisaatiokehityksen erilaisia vaiheita. Sen jälkeen kuvataan Tealin keskeiset ominaisuudet, jotka esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Ominaisuuksista aluksi kuvataan itseohjautuva organisaatio ja sen toteutumiseen liittyvä ennakkoehdot ja millaisia ovat prosessit ja käytännöt. Ominaisuuksista esitellään kokonaisvaltaisuus, evolutiivinen tarkoitus ja merkityksen tuottaminen. Sen jälkeen esitetään teal-organisaation mahdollistajat ja tunnistetaan esteitä organisaation muutokselle. Lopuksi esitetään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksen menetelmänä käytetty laadullinen tutkimus, kuvataan tutkimusaineiston hankintaa ja analysointia sekä esitellään tutkimusaineisto. Luvussa neljä esitellään tutkimustulokset kahden tutkimuskysymyksiin vastaavan pääteeman kautta: Teal mediassa ja teal-käytännöt organisaatiossa. Lisäksi esitetään tutkimusaineistosta esiin nousseet kielteiset vaikutukset. Luvussa viisi tehdään yhteenveto tuloksista ja verrataan niitä tutkimuksen teoriaan, annetaan suosituksia ja ehdotetaan lisätutkimuksen aiheita.

## 2 Teal-organisaatiomalli

Tässä luvussa on ensin lyhyt historiakatsaus Lalouxin teal-organisaatioteorian syntyneeseen vaikuttaneisiin teorioihin ja kuvataan Tealin kehitykseen vaikuttaneet organisoitumismallit. Seuraavaksi esitellään teal-organisaation keskeiset ominaisuudet, jonka jälkeen tunnistetaan mitkä tekijät suosivat teal-ilmiötä. Luvun lopussa tunnistetaan esteitä organisaatiomuutokselle ja esitetään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 2.1 Teal-organisaatiomallin tausta

Teal-organisaatiomallia kehittäessään Laloux on hyödyntänyt eri tieteenalojen evoluutioteorioita ja siirtänyt vastaavia käsitteitä organisaatioihin (Romero ym., 2020). Lalouxin käyttämä värimaailmaa pohjautuu spiraalidynamiikkaan, jossa yksilöiden ja yhteiskuntien arvojärjestelmien kehitystä kuvataan värein. Spiraalidynamiikkaa ovat kehittäneet Beck ja Cowan (Beck & Cowan, 1996) perustuen Gravesin töihin (Graves, 1970). Lalouxin teoria perustuu myös Wilberin integraaliteoriaan. Ken Wilber on kirjoittanut esipuheen Lalouxin kirjaan ja korostaa siinä tutkimustensa merkitystä Lalouxin tutkimus- ja kehitystyölle (Laloux, 2014). Wilberin integraaliteoria mallintaa kaiken teoriaa (A Theory of Everything, AOA), jossa kuvataan henkinen ja materiaallinen taso (Wilber, 1997). Näitä tasoja tarkastellaan sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta.

Yritysten organisaatiomalleja ja niiden toimintatapoja voidaan kuvata eri väreillä (Laloux, 2014, 2015; Laloux & Appert, 2021). Punainen (impulsiivinen) malli on ylhäältä alas -käskyvalta, josta esimerkkinä mainitaan mafia ja katujengi. Meripihkamalli (sovinnainen) käsittää toistettavat prosessit ja stabiilin organisaatiokaavion. Nykypäivänä näitä edustavat esimerkiksi armeija, uskonnolliset yhteisöt ja koulut. Oranssi (saavutuskeskeinen) malli tulkitsee organisaatiot koneina. Vihreä (moniarvoinen) malli pitää organisaatioita perheinä. Lalouxin mukaan viides organisaatiokehityksen vaihe on Teal, sinivihreä organisaatio (Laloux, 2014; Laloux & Appert, 2021). Teal on evolutiivinen maailmankuva. Maailma nähdään paikkana, joka vapauttaa yksilön ja yhteisön kehityksen. Laloux

kirjoittaa egon kesyttämistä, jossa kompassina toimii sisäinen oikeudentaju ja kokonaisvaltaisuuden kaipuu (Laloux & Appert, 2021, s. 40–41). Taulukossa 1 on yhteenveto Lalouxin esittämistä organisaatiokehityksen vaiheista.

**Taulukko 1.** Organisaatiokehityksen vaiheet. Mukailten lähteistä Organisaatiokehityksen vaiheet (Laloux, 2015; Romero ym., 2020). Suomennotukset Lalouxin suomenkielisestä teal-kirjasta (Laloux & Appert, 2021).

Organisaatio- tyyppi/ maailman- kuva	Arkkityyppiä	Disruptive Advan- ces / Läpimurto	Metafora
Impulsiivinen (pu- nainen)	mafia katujengi	työnjako, ylhäältä alas -käskey- valta	susilauma
Sovinnainen (meri- pihka)	armeija katolinen kirkko	toistettavat proses- sit, stabiili organisaa- tiokaavio	armeija
Saavutuskeskeinen (oranssi)	pörssiyritykset, Wall Streetin pankit	innovaatio, tilivel- vollisuus meritokratia (kuka tahansa voi kiivetä tikkailla ylöspäin)	kone
Moniarvoinen (vih- reä)	sosiaalinen, kehi- tyssuuntautunut, kulttuuri /taide or- ganisaatiot	valtuuttaminen, arvo-ohjautuva kulttuuri, sidosryh- määrvo	perhe
Evoluutiivinen (teal = turkoosi, sinivihreä)	pioneerioorganisaat- ioita kuten Buurt- zorg, Morning Star, Patagonia	itseohjautuva, ko- konaisvaltaisuus, evoluutiivinen tar- koitus	elävä systeemi

Teal eli sinivihreä eli evoluutiivinen maailmankuva korostaa ihmisten itseohjautuvuutta. Esimerkkinä teal-organisaatiosta esitetään yleensä vuonna 2006 perustettu Buurtzorg, hollantilainen hoitoalan yritys. Hoitajat toimivat tiimeinä ilman esihenkilöä keskittyen asiakkaaseen ja hänen tarpeeseensa. Buurtzorg työllistää yli 9000 hoitajaa ja toimii menestyksellisesti. Toinen menestyvä yritys esimerkki on vuonna 1970 perustettu

kalifornialainen tomaattiyhtiö Morning Star (Hamel, 2011; Martela, 2019). Morning Starissa jokainen työntekijä laatii oman missionsa siitä, miten hänen työpanoksensa edesauttaa yrityksen tavoitteen toteutumista ja työntekijä vastaa oman osaamiseensa kehittämisestä sekä resurssien hankkimisesta toteuttaakseen missionsa (Hamel, 2011). Morning Starissa nähdään, että vapaus parantaa suoritusta, koska vapaus innostaa.

## 2.2 Teal-organisaation ominaisuudet

Seuraavaksi esitetään, mitä Laloux kirjoittaa teal-organisaation ominaisuuksista ja mitä akateeminen maailma kirjoittaa samoista teemoista.

Laloux (2015) korostaa organisaation itseohjautuvuutta ja evolutiivista tarkoitusta sekä kokonaisvaltaisen ihmisyyden merkitystä työntekijälle. Näiden kolmen yleensä esitetyn teal-piirteen lisäksi Wurzukowska (2019) nostaa neljänneksi keskeiseksi ominaisuudeksi toiminnan läpinäkyvyyden. Teal-organisaatio on kuin elävä organismi (living organism) tai elävä systeemi (living system) (Laloux, 2014). Laloux vertaa teal-organisaation toimintaa luonnon evoluutioon. Ei tarvita ylhäältä päin tulevaa käskytyä tai kontrollia, vaan jokainen solu osaa itseohjautua. Elävillä systeemeillä on luonnollinen kyky muuttua tarpeen mukaan.

Tabaszewska-Zatbert ja Solowska-Durkalec (2019) esittävät, ettei teal-organisaatiossa ole mitään täysin uutta vaan samoista piirteistä ja käytännöistä on puhuttu jo sata vuotta. He mainitsevat teorian kuten Hawthorne-ilmiö, Maslowin tarvehierarkia ja McGregorin X ja Y-teoria. On jo aiemmin todistettu, että jos työntekijöitä kohdellaan partnereina, luotetaan heihin ja annetaan vapaus valita tiimensä ja tehtävänsä, ihmiset työskentelevät sitoutuneemmin ja tavoitteellisemmin, eli läheisemmät suhteet lisäävät tuloksia. Kehittyminen, itsensä toteuttaminen, vastuunottaminen annetuista tehtävistä ja sitoutuminen työelämään ovat ihmisen luonnollisia ominaisuuksia, jos olosuhteet ovat oikeat (Tabaszewska-Zajbert & Sokolowska-Durkalec, 2019). Tabaszewska-Zajbert ja Sokolowska-Durkalec toteavat myös, että monia teal-organisaation ominaisuuksia on

erilaisissa johtamismalleissa kuten kokonaisvaltainen laadunhallinta (total quality management), tietojohtaminen (knowledge management) ja henkilöstön johtaminen (HR). Organisaatiomallit kuten oppiva (learning) and osaava (intelligent) organisaatio perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen ja työntekijöiden luovuuteen. He toteavat myös, että organisaatiot eivät muutu vain sen takia, että se on trendi, vaan muutos johtuu ympäristön muuttumisesta kompleksisemmaksi.

### **2.3 Itseohjautuva organisaatio**

Teal-organisaatiomallissa keskeistä on organisaation itseohjautuvuus (Laloux, 2014, 2015; Laloux & Appert, 2021). Itseohjautuva organisaatio ei ole uusi ilmiö (Martela, 2019). Itseohjautuvuudesta tiimitasolla on puhuttu jo 1950-luvulta asti (Trist & Bamforth, 1951) ja kiinnostus itseohjautuvuuteen lisääntyi 1980 ja 1990-luvulla (Cohen & Ledford, 1994; Ezzamel & Willmott, 1998).

Yksilön kannalta itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia ja ohjausta (Martela & Jarenko, 2017). Itseohjautuva henkilö on motivoitunut, hänellä on päämäärä ja tehtävään tarvittava osaaminen. Itseohjautuva yksilö pystyy johtamaan itseään, häneltä onnistuu ajanhallinta, tehtävien asetanta, resurssien hallinta ja priorisointi. Organisaation kannalta itseorganisoituminen merkitsee ylhäältä annettujen valmiiden rakenteiden vähenemistä. Organisaatiossa on vain minimaalinen elinkykyinen rakenne (Martela & Jarenko, 2017). Organisaatiossa ei ole ennalta asetettuja jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja eikä yksilöllä tiettyä esihenkilöä.

Itseohjautuva organisaatio hajauttaa radikaalisti ja systemaattisesti valtaa koko organisaatioon, poistaen melkein kokonaan keskijohdon ja esihenkilö-alaisuuden (M. Y. Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019). Itseohjautuva organisaatio ei ole kuitenkaan anarkia, vaan siinä on ennalta sovittuja rakenteita ja toimintamalleja. Organisoituminen tapahtuu tarpeen mukaan ja mukautuu uudelleen tarpeiden muututtua. Yleensä pienempiä organisaatioyksiköjä kutsutaan tiimeiksi (Bondarouk ym., 2018; Laloux & Appert,

2021). Tiimit ovat itse itsensä hallinnoivia ja organisoituvia ja jokainen tiimin jäsen tekee joitain johdon tehtäviä (Bondarouk ym., 2018). Tiimien toimintaa tukevat koulutus, valmentaminen ja tarpeelliset työkalut. Itseohjautuvuuden tärkeisiin työtapoihin annetaan koulutusta, esimerkiksi ongelmien ratkaisutekniikoihin, yhteistyötekniikoihin ja kommunikaatiotaitoihin. Itseohjautuvassa organisaatiossa uskotaan, että työntekijät ovat luotettavia ja motivoituneita. Organisaatiossa on kuitenkin edelleen tiettyjä toimintoja, joista vastaavat perustajat ja omistajat (Martela ym., 2021).

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisen käytännöt ovat erilaiset kuin hierarkkisessa ja byrokraattisessa organisaatiossa. Päätöksenteko ei perustu hierakiaan tai asemaan eikä konsensukseen (Bondarouk ym., 2018). Kuka tahansa voi tehdä päätöksen haettuun ensin neuvoa niiltä, joita päätös koskee. Päätäjän on huomioitava neuvot ja hän on vastuussa päätöksestä. Itseohjautuvassa organisaatiossa luotetaan siihen, että neuvoa kysytään.

### **2.3.1 Itseorganisoitumisen ennakkoehdot**

Martelan (2017) mukaan toteutuakseen itseorganisoituminen vaatii seuraavien ennakkoehtojen täyttymistä: vapaamatkustamisen tukahduttaminen, erikoistuminen ja työjaon keskinäinen koordinaatio. Vapaamatkustaminen estetään keskusjohtoisessa organisaatiossa valvonnalla ja kontrollilla, kun itseohjautuvassa luotetaan työntekijöihin. Työn keskinäinen koordinaatio ei vaadi itseohjautuvassa organisaatiossa komentoketjuja, vaan riittävä informaatio mahdollistaa työn autonomisen jakamisen. Taulukossa 2 on Martelan vertailu käytänteistä keskusjohtoisessa ja itseorganisoituvassa organisaatiossa.

**Taulukko 2.** Miten keskusjohtoinen ja itseorganisoituva organisaatio ratkaisevat organisoitumisen ennakkoehdot? (Martela, 2017) .

<b>Organisoitumisen ennakkoehdot</b>	<b>Keskusjohtoinen: komenna ja kontrollo</b>	<b>Itseorganisoituva: autonominen ja hajautettu</b>
<b>Jokaisen etu</b>	Palkkiot ja rangaistukset	Itsensä toteutus ja arvokas päämäärä
<b>Vapaamatkustamisen tukahduttaminen</b>	Valvonta ja kontrolli	Luottamus ja yhdessä päätetyt sovitteluaskeleet
<b>Erikoistuminen</b>	Johdon luomat roolit	Tarpeen mukaan syntyvät ja muokkautuvat roolit
<b>Keskinäinen koordinaatio</b>	Komentoketjut	Riittävä informaatio ja autonominen päätäntävalta

Kun yritys valitsee autonomisen organisaatorakenteen, toiminnan tulee olla työntekijöistä houkuttelevaa, henkilöstöllä on oltava vaadittavaa asiantuntijuutta ja yrityksen toimintaympäristössä on oltava suuri muutosnopeus (Martela, 2017). Itseohjautuvan organisaation toiminnan perusta on arvot, luottamus, joustavuus ja läpinäkyvyys.

### **Arvot**

Yrityksen arvojen ja työntekijän arvojen tulee kohdata kehitettäessä toimintaa teal-organisaatiomallilla. Yrityksen arvot ovat keskeisessä asemassa, kun valitaan yritykseen uusia työntekijöitä (Pisarska & Iwko, 2021). Kun rekrytointiprosessin aikana käydään avoimesti läpi yrityksen arvot, kulttuuri ja organisointimalli, voivat sekä työnhakija että palkkaava organisaatio tehdä informoidun päätöksen jatkosta. Jos työnhakijan arvot eivät vastaa yrityksen arvoja tai henkilö ei sopeudu itseohjautuvaan toimintaan, teal-organisaatio ei toimi.

### **Luottamus**

Luottamus on tärkeää tulevaisuuden työssä ja ihmiskeskeisessä kulttuurissa (Kurki & Wilenius, 2016). Kurjen & Wileniuksen tutkimus osoittaa, että ihmisiin luotetaan teal-organisaatioissa, esimerkkinä Reaktor ja Buurtzorg. Luottamus tarkoittaa uskoa siihen, että toinen toimii sovittujen raamien mukaisesti ilman vahtimista ja kontrollia (Mayer ym., 1995). Luottamus määritellään psykologisena tilana, jolle on ominaista valmius

haavoittuvuuteen ja siihen sisältyy riski sekä keskinäinen riippuvuus (Rousseau ym., 1998). Luottamus on tärkeää yrityksen innovatiivisuudelle (Ellonen ym., 2008).

### **Joustavuus**

Toisiaan sivuavat ja sisäkkäiset tiimit mahdollistavat joustavan organisaatorakenteen. Tiimeillä on korkea autonomia töiden määrittelyyn ja jakamiseen omassa verkostossaan (Laloux, 2014; Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019). Joustaminen on molemminpuolista: sekä organisaatio että yksilö joustavat (Larjovuori ym., 2021). Yksilö joustaa myös tehtävänkuvassa, koska ne eivät ole tarkkoja teal-organisaatiossa. Organisaatiossa on mahdollista siirtyä joustavasti itseään kiinnostavaan projektiin.

### **Läpinäkyvyys**

Yritys toimii läpinäkyvästi silloin kun tärkeä strateginen tieto jaetaan kaikille yrityksen organisaatiossa (Laloux, 2014; Pisarska & Iwko, 2021; Wyrzykowska, 2019). Taloudellisesta ja liiketoiminnan tilanteesta tiedotetaan aktiivisesti. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja jokaisen ymmärrettävissä. Tieto on valtaa ja ilman tietoa on vaikea toimia yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **2.3.2 Prosessit ja käytännöt**

Onnistunut itseohjautuvuus muuttaa yrityksen prosesseja vähentäen monimutkaisuutta ja hierarkiaa (Rolls, 2021). Siirryttäessä hierarkkisesta organisaatiosta itseohjautuvaan organisaation prosesseissa lisääntyy autonomia, vastuullisuus, demokratia ja voimaannuttaminen/valtuuttaminen (empoverment) (M. Y. Lee & Edmondson, 2017). Uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii sovittuja sääntöjä ja prosesseja, koska niiden puuttuminen voi aiheuttaa kriisejä ja legitimitettiongelmia. Keskijohdon ja raskaan johtamiskoneiston puuttuminen tuo yrityksille säästöjä, mikä edistää niiden taloudellista menestystä.

Martela (2019) on tutkimuksessaan lähestynyt itseohjautuvan organisaation problemaatiikkaa reaali maailmasta käsin ja korostaa artikkelissaan yrityksen perustoimintoja, joiden pitää toimia myös itseohjautuvassa organisaatiossa, jotta organisaatio saavuttaa yrityksen tavoitteet (Martela, 2019). Keskeiset prosessit ovat: 1) tehtävien jakaminen, 2) tehtävien allokointi, 3) toivotun käyttäytymisen palkitseminen, 4) vapaamatkustamisen ehkäisy, 5) suunnan näyttäminen ja 6) koordinoinnin varmistaminen. Kuinka nämä toiminnot onnistutaan hoitamaan itseohjautuvassa organisaatiossa paremmin kuin byrokratisessa organisaatiossa?

**Tehtävien jakaminen** tapahtuu alhaalta ylöspäin (Martela, 2019). Työntekijät tunnistavat itse yrityksen päämäärän saavuttamiseksi tarvittavat tehtävät ja ovat halukkaita ja kykeneviä ottamaan vastuuta yrityksen menestyksestä. Työhön sitoutuminen myötävaikuttaa yksilön proaktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen, mistä seuraa yritykselle painetta työllistää sitoutuneita ja motivoituneita yksilöitä (Hakanen ym., 2008; Martela, 2019).

**Tehtävien allokointi** perustuu tiimien sisäiseen neuvotteluun. Koska kaikki tuntevat vastuuta kokonaisuudesta myös vähemmän miellyttävät tehtävät tulevat tehdyksi tiimeissä (Martela, 2019). Aina tehtävät eivät ole vain yhden tiimin itsenäisesti tehtävissä, vaan projektit voivat olla riippuvaisia toisistaan, jolloin neuvotellaan kollegojen kanssa aikatauluista (Hamel, 2011). Kukaan ei sanele ylhäältä päin työjärjestelyjä (Martela, 2019).

**Palkitseminen.** Suorituksen johtamiseen kuuluu palkitseminen. Palkitsemisella tarkoitetaan sekä palkkaa, bonuksia että muita etuuksia. Teal-organisaatiossa esihenkilöt eivät yksin päättäneet palkasta tai palkkiosta. Palkkatiedot ovat yleensä julkisia ja niistä päätetään yhdessä. Työtoverit voivat ehdottaa toisilleen palkkioita ja palkankorotuksia. Myös työntekijää sisäisesti motivoivaa työtä pidetään palkitsemismuotona (Martela, 2019).

Hierarkkisessa organisaatiossa esihenkilöt ja eri kontrollijärjestelmät on kehitetty työntekijän työajan seurantaan. Koska itseohjautuvassa organisaatiossa ei ole varsinaista ylhäältä rakennettua seuranta, voidaan kysyä, kuinka **vapaamatkustaminen ehkäistään.**

Työntekijät ovat vastuussa toisilleen ja seuraavat toisiaan (M. Y. Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019). Työntekijät arvioivat toisiaan ja antavat palautetta.

Yhdessä vietetty aika ja verkostoituvat yksilöt **varmistavat koordinoinnin** eri projektien ja tiimien välillä (Martela, 2019). Informaation läpinäkyvyys on koordinoinnissa tärkeää. Kanban-taulujen käyttäminen ja erilaisten it-järjestelmien hyödyntäminen mahdollistaa, että jokainen näkee missä vaiheessa kunkin tehtävän suorittaminen on.

Teal-organisaatiossa **suunnan näyttäminen** ja strategia eivät reaali maailmassa täysin toimi alhaalta ylöspäin, vaikka jokaisella on oikeus esittää näkemyksensä ja kehittämissuosituksensa. Yrityksen strategian määrittelee usein nimetty ryhmä, yrityksen perustaja tai omistaja (M. Y. Lee & Edmondson, 2017). Saman vision mukaan toimiminen vaatii yrityksen tietojen läpinäkyvyyttä. Jos henkilöstö ei tunne yrityksen taloustilannetta, se ei esimerkiksi pysty tekemään realistisia päätöksiä liittyen erilaisiin hankintoihin (Martela, 2019).

## 2.4 Kokonaisvaltaisuus

Kokonaisvaltaisuudesta löytyy vähäisesti tutkimusta, joka liitettäisiin organisaation toimintaan samalla tavalla kuin Laloux kirjoittaa kirjassaan. Onko aihe organisaatioiden ulkopuolinen ja lähempänä psykologiaa? Itseohjautuva organisaatio ja tarkoituksellisuus ovat yrityksen toimintaan selkeämmin liittyviä ominaisuuksia, kun taas yksilön kokonaisvaltaisuuden kokemusta työelämässä ei välttämättä ehkä pidetä yhtä tärkeänä. Halu-aako yksilö tuoda työyhteisöön itsensä kokonaisena ja jakaa kaiken itsestään? Onko tämä tulevaisuuden sukupolvien, ”milleniaalien” ominaisuus (M. Y. Lee & Edmondson, 2017)?

Tutkimuksissa Lalouxin teal-mallia verrataan Ken Wilberin integraaliteoriaan ja malliin tietoisuuden kehittymisestä (Bondarouk ym., 2018; Pisarska & Iwko, 2021; Romero ym., 2020; Wyrzykowska, 2019). Integraaliteoria pyrkii yhdistämään samaan mallinnukseen

eri lähestymissuunnat; tiede, filosofia ja henkinen lähestyminen. Henkistä ja materiaalista tasoa voidaan kumpaaakin tarkastella yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Ihmisen kokonaisvaltaisuus työyhteisössä on psykologinen näkökulma.

Ihminen on kokonaisuus, jonka muodostavat ego ja syvällisempi minä (Laloux, 2021). Ego haluaa näyttää hyvältä, kun taas syvällisempi puoli ihmisestä edustaa syvempiä kaipauksia ja toiveita omaa elämää, toisia ihmisiä ja maailmaa kohtaan. Suojellakseen egoaan ihminen ei kerro koko totuutta, vaan sisäinen ääni hiljennetään. Kahtiajakona voidaan nähdä myös ihmisen maskuliiniset ja feminiiniset puolet. Työyhteisössä voidaan piilottaa feminiinisinä pidetyt tunteellisuus, intuitiivisuus ja henkinen puoli. Työyhteisössä toimitaan vain maskuliiniseksi koetulla rationaalisella puolella eli faktoilla ja numeroilla.

Laloux (2014) kuvaa kirjassaan ihmisen eri tietoisuuden tasoja ja kuinka ne vaikuttavat käyttäytymiseen organisaatiossa. Jotta kokonaisvaltaisuuden kokemukselle on mahdollisuus ja inhimillisyys voidaan tuoda työpaikalle, työyhteisön on mahdollistettava yksilön turvallisuus rakentamalla *turvallinen tila*, joka perustuu *arvoihin* ja *yhteisiin suosituksiin*. Lalouxin mukaan työympäristön tulee tarjota mahdollisuus reflektointiin ja *tarinoiden* kertomiseen, mikä auttaa yhteisön kulttuurin rakentamisessa. Toisen *kuuntelu* ja toisesta *välittäminen* on osa kokonaisvaltaisuutta. Kokonaisvaltaisuuteen kuuluvat tasearvoisuus, turvallinen ja välittävä työyhteisö, oppiminen, yhteydet ja konfliktit (Laloux, 2014, s. 231–232).

Laloux korostaa oppimisen jatkuvuutta, koskaan ei olla täysin oppineita (Laloux, 2014). Jokainen ongelma ja virhetilanne tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä. epäonnistumisista keskustellaan avoimesti, organisaatiossa on lupa epäonnistua. Palautteen antaminen ja toisen kunnioittava kohtaaminen tarjoavat mahdollisuuden kasvaa. Tärkeää on keskittyä enemmän vahvuuksiin kuin heikkouksiin, mahdollisuuksiin kuin ongelmiin.

Psykologisen turvallisuuden rakentamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi yhteisöllisyyden rakentaminen, ristiriitatilanteiden käsittelyyn sovitut käytännöt ja sovitusta aikatauluista kiinni pitäminen (Laloux, 2014). Kokouskäytäntöihin kiinnitetään huomioita, jotta ketään ei nolata kokouksessa ja jokaisella on turvallinen olo sanoa mielipiteensä. Yhdeksi hyväksi käytännöksi ehdotetaan kokousten alussa pidettävää hiljaista hetkeä, joka auttaa osallistujia keskittymään yhteiseen tilaisuuteen.

Psykologisen turvallisuuden tiedetään parantavan työyhteisön luovuutta, innovatiivisuutta, oppimista sekä yksilön että tiimin suoritusta (Paakkanen ym., 2021). Dynaamisessa, muuttuvassa työympäristössä tiedon jakaminen ja oppimiskäyttäytyminen lisäävät turvallisuutta (Frazier ym., 2017). Organisaation kannattaa tavoitella psykologista turvallisuutta, jota voi edistää esihenkilö, työpaikan tuki ja työsuunnittelu.

Tunteet työyhteisössä ja toisen tunteiden huomioiminen vaativat tunteiden tunnistamista. Toista ihmistä on mahdotonta muuttaa, voimme muuttaa vain itseämme (Laloux, 2014). Yksilön tulee ottaa vastuu omista ajatuksista, uskomuksista, sanoista ja toimista. Ihmiselle on luontaista reagoida toisen tunteisiin, mutta onko aikuisilta unohtunut myötälämisen taito varsinkin, jos on kyse myönteisistä tapahtumista. Toisen henkilön positiivisiin tunteisiin reagoinnin on todettu parantavan turvallisuutta enemmän kuin negatiivisiin tunteisiin reagoinnin (Paakkanen ym., 2021). Myötätunto (compassion) ja myötänto (copassion) lisäävät työelämän lumousta (Pessi ym., 2022). Myönteinen reagointi toiseen henkilöön lisää hyvinvointia, parantaa ihmissuhteita ja tukee elämän merkityksellisyyden tunnetta.

## **2.5 Evolutiivinen tarkoitus ja merkityksen tuottaminen**

Seuraavaksi käsitellään teal-organisaation evolutiivista maailmankuvaa. Teal-organisaation tarkoituksena on mahdollistaa merkityksellisen elämän kokemus työntekijälle.

### 2.5.1 Evolutiivinen tarkoitus

Teal-organisaation maailmankuva muodostuu evoluutiivisesta tarkoituksesta. Yrityksen mission ja vision korvaa evolutiivinen tarkoitus. Laloux vertaa yritystä eläväksi systeemiksi ja kuten elävillä systeemeillä on luonnollinen kyky muuttua, myös teal-organisaatiolla on luonnollinen kyky muuttua (Laloux, 2014). Päätökset tehdään kuuntelemalla evoluutiivista tarkoitusta, aistitaan mitä asiakas tarvitsee ja mihin suuntaan muuttuvassa maailmassa pitää kehittyä ja pyrkiä (Kwon & Nicolaides, 2019; Laloux, 2014). Strategia syntyy aistimalla ympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia.

Ketterän kehityksen käytännöt, jotka aistivat ja reagoivat ympäristöä, korvaavat muissa organisaatiomalleissa keskeiset toimintatavat kuten suunnitelmat, budjetit, tavoitteet ja kannustimet (Laloux, 2015). Keskittymällä vähemmän tuloslaskeman alariviin ja osakkeen arvoon saavutetaan parempi taloudellinen tulos ja voitetaan kilpailijat. Suunnitelmia ja budjetointia tehdään, mutta tarkoituksena on aistiminen ja vastaaminen tilanteeseen. Keskeistä ei ole suunnitelmien ja budjettien vertaaminen toteumaan. Muutoshallintaa erillisenä toimintona ei tarvita, koska koko toiminta perustuu muutostarpeen havaitsemiseen ja sen mukaan toimimiseen.

Yrityksen evoluutiivisen tarkoituksen mukaan toimiminen mahdollistaa asioiden näkemisen yrityksen ulkopuolelta ja antaa tilaa yhteistyöhön muiden organisaatioiden kanssa alustoilla, joissa pyritään yhteiseen tavoitteeseen (Romero ym., 2020). Esimerkiksi yhteistyönä tehtävät kestävän kehityksen projektit palvelevat evoluutiivista tarkoitusta. Yrityksen korkeampi tavoite voi liittyä maailman parantamiseen ja yhteiskuntavastuun (CSR) toteuttamiseen (Pisarska & Iwko, 2021).

Organisaation kulttuuri muodostuu usein perustajan tai johtajan oletuksista ja normeista (Laloux, 2014. s. 232–233). Koska teal-organisaatio on elävä organismi, jolla on oma elinvoima, kulttuuri syntyy autonomisesti, mutta Laloux tunnistaa myös johtajien merkityksen kulttuurin kaitsemisessa. Kulttuuri vastaa yrityksen tarkoitukseen sen toimintaympäristössä.

Käyttäen Wilberin mallintamistapaa kuva 1 esittää kuinka kulttuuri muodostuu kolmea kautta (Laloux, 2014, s. 233). Haluttaessa rakentaa organisaation kulttuuria järjestetään toimiviksi yrityksen tukirakenteet, prosessit ja käytännöt. Varmistetaan, että yrityksen auktoriteetien moraali vastaa yrityksen kulttuuria. Kutsutaan ihmiset miettimään kuinka heidän yksilölliset uskomuksensa tukevat ja korostavat uutta kulttuuria.



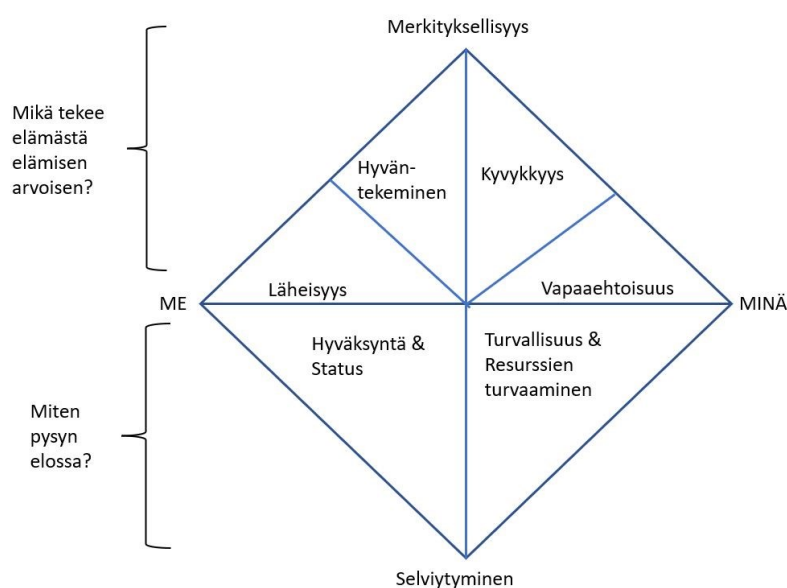
**Kuva 1.** Organisaatiokulttuurin muodostuminen. Muokattu Laloux (2014, s. 233).

### 2.5.2 Merkityksellisyys

Työntekijät haluavat olla osa yritystä, joka tukee heidän käsitystensä hyvästä elämästä (Wilenius, 2014). Aiemmin yrityksen tuloksellisuus oli strategisesti tärkeintä, mutta ”uudessa aallossa” työntekijät haluavat työpaikan arvojen vastaavan omia arvojaan. Yrityksen tavoitteiden suhde yksilön omaan tavoitteeseen ratkaisee sen minkä merkityksen ihminen antaa tavoitteelle. Merkityksellisyys tarkoittaa motivaatioita, jotka ovat pelkän elonjäämisen yläpuolella. Työntekijällä on merkityksellisyyden kokemisen tarve.

Tutkijat ovat käyttäneet merkityksellisestä työstä toisistaan eroavia määritelmiä. Martela & Pessi (2018) määrittelevät merkityksellisyyden käsittävän laajasti työn tärkeyden yleisesti arvioiden, onko työ olennaisen arvokasta ja sitä kannattaa tehdä. Halutaan

perustella oman työn tarpeellisuutta. Merkityksellisyys voidaan jakaa kahteen alakategoriaan: 1) laajemmassa tarkoituksessa työ palvelee jotain suurempaa hyvää tai parantaa toisten ihmisten hyvinvointia, 2) itsensä toteuttaminen itsenäisesti, autenttisesti ja itseä ilmaisten (Martela & Pessi, 2018). Merkityksellisyys, suurempi tarkoitus ja itseilmaisuus sisältyvät sekä laajempaan ajatteluun että yksilön omaan kokemukseen. Kuvassa 2 on Martelan timantti, joka havainnollistaa merkityksellisyyttä ja sitä mitkä asiat tekevät elämästä elämisen arvoisen.



**Kuva 2.** F. Martelan timantti ihmisen motivaatiosta (Aaltonen ym., 2020b).

Itsensä toteuttaminen tarkoittaa omaehtoisuutta, aitoutta ja sitä kuinka voimme toteuttaa ja ilmaista itseämme työn kautta (Martela & Pessi, 2018). Työn täytyy jotenkin liittyä yksilön käsitykseen itsestä ja antaa tilaa autonomialle. Martela ja Pessi (2018) sanovat tutkimuksensa yhteenvedossa, että kun ihminen pääsee tekemään työtä, jossa hän voi ilmaista itseään ja kokea palvelevansa suurempaa hyvää, ihminen tuntee työnsä merkitykselliseksi ja tekemisen arvoiseksi.

## 2.6 Teal-organisaatiomallin mahdollistajat

Tealin toimintatapaa voidaan verrata ketterään kehitykseen, jonka käyttö on lisääntynyt erityyppisissä yrityksissä. Kun yritys toimii korostaen asiakkaan merkitystä, tarvitaan ketterästi toimivaa organisaatiota (Denning, 2016). Agile eli ketterä kehittäminen filosofiana määriteltiin ensimmäisen kerran manifestissa vuonna 1991 (Leite & Braz, 2016) it-talojen toimintatavaksi, mutta myöhemmin tämä kehittämisen malli on levinnyt myös muille toimialoille (Kurki & Wilenius, 2016). Ketterää kehitystä tarvitaan muuttuvassa maailmassa, koska aina ei voida edetä strategian kautta tehdyn vuosisuunnitelman mukaan vaan tarvitaan reagointia heti, kuten esimerkiksi COVID-19-viruksen saapuessa.

Digitaalisuuden ja automaation lisääntymistä sekä yrityksen tarvetta nopeisiin innovaatioihin kuvataan neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi (Martela, 2019; Rzepka, 2021). Ketterät ja joustavat organisaatiot pystyvät vastaamaan nopeasti markkinoiden muuttumiseen (Rzepka, 2021). Rzepkan (2021) tutkimus esittää kaksi tekijää perusteluksi teal-organisaation kehittymiseen ja menestymiseen neljännen teollisen vallankumouksen aikana: 1) pehmeä johtaminen, joka perustuu luottamukseen, älylliseen pääomaan ja tietoon ja 2) muuttuvat olosuhteet, joissa yritysten pitää sopeutua nopeasti muuttuvaan tilanteeseen (Rzepka, 2021). Muutostilanteessa yrityksen on sopeuduttava ja osattava arvostaa vaihtuvia olosuhteita. Teal-organisaation ominaisuuksista korostuu yhteistyö, joustavuus, luottamus ja luovuus.

Vähemmän hierarkkisen organisoitumisen mahdollistajina Lee ja Edmondson (2017) mainitsevat kolme ilmiötä: 1) nopeammat informaatiovirrat ja nopea teknologian kehitys, 2) tietoyhteiskunta, tietoon perustuvan työn lisääntyminen, jossa arvoa luodaan ideoilla ja asiantuntijuudella sekä 3) suuntaus henkilökohtaisen merkityksellisyyden tärkeyteen työssä ja yhteiskunnassa (M. Y. Lee & Edmondson, 2017).

Martelan (2019) mukaan itseohjautuvat organisaatiot ovat tänä päivänä mahdollisia, koska työ on automatisoitua ja käytössä olevat it-järjestelmät mahdollistavat töiden jakamisen ja kontrollin, ei tarvita keskitason johtoa pyörittämään arkea, jakamaan tehtäviä

ja valvomaan toimintaa. Nykyään tarvitaan tietävää ja osaavaa henkilöstöä, jonka tehtäviä esihenkilö ei yleensä pysty tekemään tai neuvomaan konkreettisessa tekemisessä.

Teal-organisaatio korostaa uudenlaista johtamistapaa, jossa työntekijä on keskiössä (Rzepka, 2021). Keskeistä on itseohjautuvuus, jossa korostuu työntekijän tärkeä rooli ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätösten tekemiseen. Päätökset eivät tule ylhäältä annettuna, vaan ne tehdään yhdessä. Merkityksen tuottaminen motivaatitekijänä lisääntyä automatisaation seurauksena modernissa, luovaa ja itsenäistä päätöksentekoa vaativassa asiantuntijatyössä Martela (Aaltonen ym., 2020a).

Kwon & Nicolaides (2019) esittävät Lalouxin organisaatioteorian mahdollistavan organisaation ja yhteiskunnan sosiaalisen muuttumisen, koska se lisää kokonaishyvintä. Yksilöt voivat ilmaista ajatuksiaan ja arvojaan pelkäämättä rangaistusta (Kwon & Nicolaides, 2019). Asioita suunnitellaan yhdessä, neuvotellaan ja autetaan neuvoilla toisia tekemään päätöksiä. Yhdessä vaikutetaan koko ekosysteemiin.

Teal on osoittautunut oikeaksi organisaatiomuodoksi esimerkiksi COVID-19-viruksen saapessa (Pisarska & Iwko, 2021). Maailman epävakaisuus, epävarmuus, monimutkaisuus ja epäselvyys lisäävät teal-organisaation käyttökelpoisuutta. Luottamus ja organisaation rakenne, jossa työntekijöillä on oikeus tehdä päätöksiä, valta ja vastuu omista rooleistaan, luovat puitteet, joissa työntekijät pystyvät reagoimaan nopeasti ja joustavasti uusiin työolosuhteisiin. Tealin filosofia yrityksen evolutiiviseen tarpeeseen perustuvasta toiminnasta pyrkii samaan kuin kestävä kehitys eli pitämään tasapainossa taloudellisia, ympäristöystävällisiä ja sosiaalisia tavoitteita.

Teal-organisaatio toimii läpinäkyvästi, toisen auttaminen ja tiedon jakaminen on luontaista. Teal-filosofiaan noudattaen on perustettu Suomessa toimiva itseohjautuva Teal Suomi Osuuskunta. Yhteisön nettisivujen avulla - [tealsuomi.fi](https://tealsuomi.fi) – voi tutustua esimerkiksi blogikirjoituksiin Teal-ilmiöstä (Teal Suomi Osuuskunta, 2023). Verkkosivulla yhteisön

tarkoitukseksi määritellään Suomen ja suomalaisten auttamisen siirtymään kohti merkityksellistä työtä ja kokonaisvaltaista ihmisyyttä.

## 2.7 Esteitä organisaation muutokselle

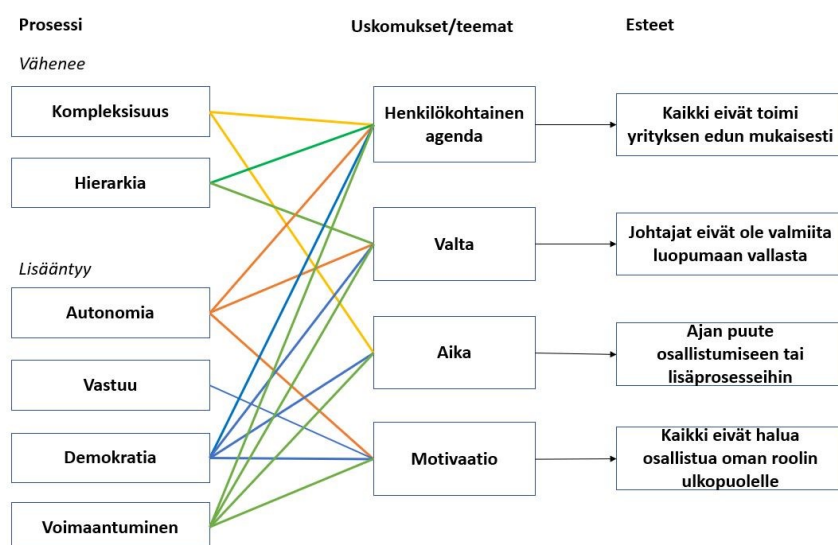
Hierarkkisen organisaation muuttaminen Tealiksi vaatii aikaa ja kypsyyttä muutokselle. Resch, Hoyer & Steyaert (2021) tutkimuksen mukaan pyrkimys teal-organisaatioksi, jossa pyritään tarkoituksellisuuteen ja henkilökohtaisten rajojen poistamiseen, sisältää vaaran luoda suljettu uskon järjestelmä, jossa yksilöä houkuttelee oma kehittyminen eikä huomioida ei-uskovien näkemyksiä. Yhdessä tekemisen ja tiimityöskentelyn lisääntyessä yhteisöllisyys tarkoittaa henkistä ihannetta tarkoituksesta, yrittäjämäisyyden lisääntymistä ja toivetta kuulumisesta yhteisöön (Resch ym., 2021). Samanaikaisesti pyrkimys tarkoituksellisuuteen voi lisätä syvää itsenäisyyden arvostusta ja yksilöllisiä käytäntöjä jokapäiväisessä arjessa, josta voi seurata yksilöiden välisiä ristiriitaisia toiveita.

Teal-organisaatiomallissa tarvitaan demokraattista johtamistapaa, työntekijöiden sitoutumista ja eri organisaatiotasojen kypsyyttä itseohjautuvaan toimintamalliin (Wyrzykowska, 2019). Teal-malliin liittyy vahva luottamus ihmiseen. Pettymyksiä (Resch ym., 2021) voi aiheutua siitä, miten muut arvioivat henkilön arvoa suhteessa yrityksen rajattomiin kasvun mahdollisuuksiin. Jos huomio kiinnittyy ideoiden tuottoisuuteen, se lisää kilpailuhenkisyyttä eikä yksilön kannustamista. Parhaansa tekeminen ei aina välttämättä riitä, jos kaikkien pitää osoittaa parhaansa ollakseen arvokas yhteisölle. Paineita voi aiheuttaa jatkuva jokaisen kehittymisen mahdollisuus. Työkavereiden suorittama arviointi lisää jännitteitä, koska se voi kääntyä työkavereiden kontrolliksi.

Miksi organisaation muuttaminen Tealiksi on vaikeaa eri kulttuureissa? Henkilöstön kulttuurista vaikuttaa ja hankaloittaa teal-organisaatiomallin käyttöönottoa esimerkiksi Puolassa (Tabaszewska-Zajbert & Sokołowska-Durkalec, 2019). Vaikeuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi maan kulttuurille ominainen alhainen luottamus toiseen, kulttuuriset estot tunteiden avoimelle ilmaisulle, koulutusjärjestelmä, organisaatiokulttuuri ja

sosiokulttuuriset esteet. Koulutusjärjestelmän tulisi opettaa omien vahvuuksien tunnistamista, oman mielipiteen ilmaisua ja itsetuntemusta. Työntekijän on osattava ottaa vastuu omasta työstään ja elämästään, joka suuren valtaetäisyyden kulttuurissa ei ole normaalia. Kun kulttuurissa tunteiden ilmaisu ei ole suotavaa, on teal-organisaation perusajatuksen kokonaisvaltaisuudesta vaikea toteutua.

Organisaation muuttaminen itseohjautuvaksi kohtaa monia esteitä. Yksilöiden uskomukset henkilökohtaisesta agendasta, vallasta, ajasta ja motivaatiosta ovat merkittäviä esteitä itseohjautuvuuden soveltamiseen organisaatiossa (Rolls, 2021). Rollsin tutkimuksessa esiin nousseita esteitä: kaikki eivät toimi organisaation parhaaksi, johtajat ovat haitallisia luopumaan kontrolloinnista, ajanpuute osallistumiseen tai lisäprosesseihin ja kaikki eivät halua oman roolin ulkopuolista osallistumista päätöksentekoon. Seuraava kuva 2 havainnollistaa organisaation prosessien muutosta ja mahdollisia itseohjautuvuuden esteitä.



**Kuva 3.** Mahdolliset esteet itseohjautuvalle organisaatiolle. Muokattu Rolls (2021).

Itseohjautuvuutta kritisoidaan siitä, että se on työntekijöiden heitteillejättöä aiheuttaen stressiä ja työuupumusta (Martela ym., 2021). Kärsiikö työhyvinvointi, kun itseohjautuvuutta lisätään työpaikolla? Asiaa on tutkittu Suomessa työhyvinvoinnin kannalta.

Työsuojelurahaston rahoittamana on tehty samanaikaisesti kaksi tutkimusta siitä, miten esimiehetön organisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimusten tarkoituksena on ollut selvittää aiheuttaako itseohjautuvuus työhyvinvointia vai -pahoinvointia? Martelan, Hakasen, Hoangin & Vuoren (2021) tutkimuksen kohderyhmä oli 18–65-vuotiaat työssäkäyvät suomalaiset. Tutkimuksessa oli mukana 2000 henkilöä. Tutkimuksen mukaan kokemus itseohjautuvuudesta lisää työn imua, motivaatiota, työhyvinvointia ja vähentää työuupumista (Martela ym., 2021). Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Tammi (2021) hankkivat tutkimusaineiston viideltä työpaikalta. Myös heidän tutkimuksensa kuvaa vastaavia myönteisiä tuloksia, mutta myös negatiivisia vaikutuksia kuten stressiä ja kuormitusta on huomattavissa (Larjovuori ym., 2021). Ongelmia aiheuttavat epäselvät tavoitteet, odotukset, toimintatavat ja kokemus tuen puutteesta.

## 2.8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Edellisissä kappaleissa on esitelty teal-organisaatiomallin keskeiset ominaisuudet: itseohjautuva organisaatio, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus. Lalouxin kirjan julkaisun jälkeen evolutiivinen tarkoitus on myöhemmissä tutkimuksissa ja Suomen teal-sivustolla (Teal Suomi Osuuskunta, 2023) muuttunut keskusteluksi työn merkityksellisyydestä. Tämän tutkimuksen keskeisinä tutkimuskohteina ovat

- itseohjautuva organisaatio
- yksilön kokonaisvaltaisuus työyhteisössä
- työn merkityksellisyys.

### **3 Aineisto ja menetelmät**

Tässä luvussa kuvataan aluksi tutkimuksen metodi, laadullinen tutkimus. Sen jälkeen kuvataan aineiston hankinta ja analyysi. Kappaleessa 3.4. on tutkimusaineisto ja kolme taulukkoa tutkimusaineiston jakautumisesta.

#### **3.1 Laadullinen tutkimus**

Tutkimus on laadittu laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan hankkia haastattelulla, kyselyllä, havainnoimalla tai käyttämällä erilaista dokumentoitua aineistoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Tutkimuksessa käytetään sekundaarilähteitä eli olemassa olevaa aineistoa, jota etsitään mediasta. Käytettävä aineisto on digitaalisesta mediasta. Tutkimusaineiston etsiminen ja valinta mediasta antaa tietoa kuinka paljon aiheesta on kirjoitettu ja millaisen kuvan mediaa seuraamalla saa itseohjautuvasta organisaatiosta. Laadullinen tutkimus ei perustu tilastolliseen otantaan, vaan tutkija valitsee yleensä tarkoituksenmukaista aineistoa, joka on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta (Koskinen ym., 2005, s. 273).

Tutkimukseen etsittiin aineistoa myös muilla hakusanoilla kuin Teal. Julkaisuissa voidaan viitata suoraan aiheesta kirjoittaneeseen ja tutkimusta tehneeseen Lalouxiin. Aineistoa voi löytyä enemmän hakutermillä itseohjautuva. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella henkilökohtaista vaan organisaatioiden itseohjautuvuutta. Itseohjautuva tiimi saattaa esiintyä enemmän artikkeleissa kuin organisaatio kokonaisuutena. Voi olla, että isot organisaatiot eivät kokonaisuutena ole muuttumassa itseohjautuviksi vaan joku osa organisaatiota toimii itseohjautuvasti.

### 3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Aineistoa haettiin digitaalisista lehdistä käyttäen ensimmäisinä hakusanoina ”Teal” ja ”Laloux”, joiden jälkeen ”itseohjautuva” ja ”itseohjautuvuus”. Itseohjautuvuudesta kirjoitetaan Tealista erillisenä ilmiönä, mutta koska se on Tealin toimintatapa, sitä käytettiin hakusanana. Hakusanalla Buurtzorg löytyi joitakin artikkeleita, mutta koska kyseiset artikkelit keskittyivät pääsääntöisesti hoitoalan kehittämistarpeeseen, jätettiin ne valitsematta tutkimusaineistoon.

Ensimmäinen aineistohaku tehtiin syyskuussa 2022 ja toinen helmikuussa 2023. Aineistoa haettiin seuraavista lehdistä: Aamulehti, Helsingin Sanomat, HR viesti, Kauppalehti, Talouselämä, Tekniikka Talous, Tivi (Tietoviikko). Ensimmäisessä vaiheessa poimitusta aineistosta tallennettiin seuraavat tiedot: hakusana, ajankohta, artikkelin otsikko, artikkelin kirjoittaja, median nimi ja linkki verkkoaineistoon. Suurin osan tutkimusaineistosta tallennettiin omalle koneelle tammikuussa 2023.

### 3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Luonnollisen aineiston analyysia tapahtuu jo tutkimusaineiston keräämisen yhteydessä, kun valitaan tutkimukseen mukaan otettava materiaali. Valinnan jälkeen aineisto luokitellaan ja etsitään mahdollisia teemoja ja analysoidaan, kuinka kertojat kuvaavat toimimista ketterän kehityksen organisaatiossa. Kerätessä myös muodostetaan kuvaa, kuinka teal-organisointumista kuvataan.

Aineiston analyysi tehdään teoriaohjaavasti, jolloin viitekehystenä on mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 112). Teoriaohjaava sisällönanalyysi toteutetaan aineiston ehdoilla ja abstrahoinnissa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin, jotka ovat ilmiöstä jo tiedettyjä (Tuomi & Sarajärvi, 2019, s. 133). Teemat eivät vain nouse esiin aineistosta, vaan ne vaativat tutkijan aktiivista toimintaa ja tulkintamista (Tuomi & Sarajärvi, 2019, s. 142–143). Luonnollisesta aineistosta

etsitään viittauksia teal-organisaation ominaisuuksiin ja kuinka yritykset ovat rakentaneet käytäntönsä.

### 3.4 Tutkimusaineisto

Taulukossa 3 tutkimusaineisto on **järjestetty** artikkelin **kirjoittajan** mukaan, koska aineiston lähdeluettelo on kirjoittajan mukaisesti järjestetty.

**Taulukko 3.** Tutkimusaineisto.

No	Ajankohta	Otsikko	Kirjoittaja	Media
1	11.6.2020	Vala Group on työntekijöidensä suitsuttama - itseohjautuvuus on hyvän työnantajabrändin kulmakiviä.	Alkula, Maarit (Alkula, 2020)	Kauppalehti
2	1.10.2018	Tunnustetaanko teillä väriä? Itseorganisoituvat, kokonaisvaltaiset Teal-organisaatiot ovat täällä jo, toteaa Patrick Stara.	Anteroinen, Sami J (Anteroinen, 2018)	HR viesti
3	27.12.2019	Mikä ihmeen itseohjautuvuus?	Aukia, Petri (Aukia, 2019)	Tivi
4	23.9.2015	Tehoa yritykseen, poista pomot ja tuo tunteet töihin.	Erkko, Anni (Erkko, 2015)	Kauppalehti
5	7.4.2019	Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat - suurimman muutoksen kokee keskijohto.	Eskola, Hanna (Eskola, 2019)	Kauppalehti
6	8.5.2021	Tutkimus Itseohjautuvuus työelämässä vähentää stressiä Ihmisen yksi perustarve on autonomian kokemus.	Eskola, Hanna (Eskola, 2021)	Tivi
7	18.9.2019	Itseohjautuvan tiimin ihmiskoe, näin se tehtiin meillä.	Hämäläinen, Henri (Hämäläinen, 2019)	Kauppalehti
8	8.12.2019	Moni johtaja uupuu, kun työelämän päätöksenteko nopeutuu ja mutkistuu. - Johtamisvalmentajan mukaan ratkaisu on parvi, joka tekee esimiehestä jopa turhan.	Isotalus, Päivi (Isotalus, 2019)	Kauppalehti

No	Ajankohta	Otsikko	Kirjoittaja	Media
9	11.2.2019	Helsingin hallinto on hyvin hierarkkinen ja päätöksenteko byrokraattista Oodiin luotiin poikkeusratkaisuja, jotta erilainen johtamistapa onnistuisi.	Jauhiainen, Ilkka (Jauhiainen, 2019a)	Talouselämä
10	31.12.2019	Oodissa kokeillaan erilaista johtamista - "Johtajana ajattelin, että kirjaston hallinto ei voi mennä vanhalla mallilla, kun koko muu talo on jotain aivan uutta".	Jauhiainen, Ilkka (Jauhiainen, 2019b)	Kauppalehti
11	22.6.2017	It-talon pomo ei pomota: "vain äärimmäisessä hätässä pitää puuttua".	Kolehmainen, Aleks (Kolehmainen, 2017)	Tivi
12	23.5.2019	Ei ole parhaita käytäntöjä, on vain vähemmän paskoja. Vincitillä johtaja on työntekijöiden palvelija.	Korhonen, Suvi (Korhonen, 2019)	Tivi
13	18.5.2018	Radikaalimpaa kuin palkkojen julkistaminen suomalainen it-firma romutti tutun johtamismallin.	Korpimies, Annikka (Korpimies, 2018a)	Tivi
14	13.10.2018	It-firma vei itseohjautuvuuden uuteen ulottuvuuteen - Kukaan ei halua palata vanhaan esimies-alaismalliin.	Korpimies, Annikka (Korpimies, 2018b)	Kauppalehti
15	18.10.2018	Suomalainen it-talo valitsi hallituksen omista työntekijöistään, ennen työntekijä saattoi ajatella, että jokin asia oli vain toimarin murhe.	Korpimies, Annikka (Korpimies, 2018c)	Talouselämä
16	6.6.2019	Parvi johtaa firmaa.	Korpimies, Annikka (Korpimies, 2019)	Tivi
17	7.10.2020	Umpikujaan törmännyt ohjelmistoyhtiö päätyi radikaaliin ratkaisuun. Luopui esimiehistä ja antoi päätösvallan kaikille, olemmehan siviilissäkin itseohjautuvia.	Korpimies, Annikka (Korpimies, 2019)	Kauppalehti
18	11.11.2020	Tässä firmassa ei ole johtajan titteleitä muilla kuin toimitusjohtajalla. Nyt on tutkittu, millaista on tehdä töitä ilman pomoa.	Koskinen, Anu Leena (Koskinen, 2020)	Yle
19	12.5.2019	Neljä seikkaa johtivat pankkijätin uuteen myllerrykseen. Ritakallio, tämä on kuin iso ilmastomuutos.	Lehtinen, Pasi (Lehtinen, 2019)	Kauppalehti
20	20.7.2022	Kaikki päättävät.	Luoma-aho, Veera (Luoma-aho, 2022)	Helsingin Sanomat

No	Ajankohta	Otsikko	Kirjoittaja	Media
21	8.11.2018	Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin.	Malmberg, Katarina (Malmberg, 2018)	Helsingin Sanomat
22	20.12.2022	Itseohjautuvuuden nurja puoli.	Niinivuo, Samuli (Niinivuo, 2022)	Helsingin Sanomat
23	4.5.2019	Kaikki hokevat itseohjautuvuutta työssä mutta lainsäädäntö ei termiä tunne. Veloitteet on täytettävä ilman poikkeuksia.	Paanetoja, Jaana (Paanetoja, 2019)	Talouselämä
24	3.2.2021	Tamperelaisfirma toimii harvinaislaatuksella tavalla: työntekijät päättävät kaikesta eikä pomoja ole - liikevaihto nousut nopeasti miljoonaluokkaan.	Peltola, Satu (Peltola, 2021)	Aamulehti
25	17.12.2020	Töissä pitäisi olla itseohjautuva, ja se on yksi aikuisuuden tragedioista.	Perho, Anna (Perho, 2020)	Helsingin Sanomat
26	17.12.2019	Hallitsee työnsä, mutta ei työn määrää - Itsenäinen työ voi uuvuttaa asiantuntijan.	Pulliainen, Mikko (Pulliainen, 2019a)	Tekniikka ja Talous
27	21.12.2019	Hallitsee työnsä, mutta ei työn määrää - Itsenäinen työ voi uuvuttaa asiantuntijan.	Pulliainen, Mikko (Pulliainen, 2019b)	Tivi
28	13.12.2016	Esimiesverkoston karsimisella säästöä - itseohjautuvuudella yrityksen kilpailukyky nousee.	Seppälä, Sonja (Seppälä, 2018)	Tekniikka ja Talous
29	22.5.2018	Kasvutoimisto Kairos, miten toimii työyhteisö ilman esimiehiä.	Silvo, Marjo (Silvo, 2018)	Talouselämä
30	10.10.2018	Tampereen puhelin on jatkossa ICT Elmo - yhtiön johdon mukaan yritys on kasvanut ulos vanhasta nimestä.	Suojanen, Sami (Suojanen, 2018)	Aamulehti
31	7.10.2018	Kirja Reinventing organizations tutkii tasa-arvoisten yrityksiä	Tammilehto, Pirjo (Tammilehto, 2018)	Kauppalehti
32	12.10.2019	Yritys on sitoutunut itseohjautuvuuteen mutta entä jos tiimi odottaakin tiukempaa otetta.	Torppa, Tiina (Torppa, 2019)	Tivi
33	16.12.2018	Tämä nainen opettaa johtajia antamaan päätösvallan alaisille - Oodissa kokeillaan samaa töiden järjestämisen mallia kuin monissa menestyvissä teknologia-yrityksissä.	Turunen, Joonas (Turunen, 2018)	Helsingin Sanomat

No	Ajankohta	Otsikko	Kirjoittaja	Media
34	14.6.2017	"Iso juttu on muistaa olla puuttumatta" - näin saavutat itseohjautuvuuden isommassakin firmassa.	Törmänen, Eeva (Törmänen, 2017a)	Tekniikka ja Talous
35	16.6.2017	Itseohjautuvuus vaatii läpinäkyvyyttä	Törmänen, Eeva (Törmänen, 2017b)	Tekniikka ja Talous
36	10.4.2020	Kuulostaako tutulta, yritysjohto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva, mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet.	Urpelainen, Anna-Kaisa (Urpelainen, 2020)	Talouselämä
37	21.7.2019	Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: "Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita"	Vuorinen, Marjo (Vuorinen, 2019)	Helsingin Sanomat
38	23.10.2020	Wörks hylkäsi perinteisen esimiesportaan ja antoi vallan tekijöille. Kaikki lähtee siitä, miten ihmiset oivaltavat vallan ja hierarkian.	Ylä-Anttila, Aleks (Yli-Anttila, 2020)	Kauppalehti

Taulukot 4 ja 5 kuvaavat aineiston jakaumaa eri medioiden ja julkaisu vuosien mukaan. Taulukossa 4 on medioiden lyhenteet, joita käytetään tutkimuksen tulokset luvussa viitattaessa tutkimusaineistoon.

**Taulukko 4.** Tutkimusaineiston jakauma median mukaan.

Media	Lyhenne	Määrä
Aamulehti	AL	2
Helsingin Sanomat	HS	7
HR viesti	HR	1
Kauppalehti	KL	11
Talouselämä	TE	5
Tekniikka ja Talous	TT	4
Tivi	tivi	8
Turun yliopisto	TY	1
Yle	Yle	2

**Taulukko 5.** Tutkimusaineiston jakauma julkaisuvuoden mukaan.

<b>Vuosi</b>	<b>Määrä</b>	<b>Lähde</b>
2015	2	Erkko, Tammilehto
2016	1	Seppälä
2017	3	Kolehmainen, Törmänen (2017a), Törmänen (2017b)
2018	8	Anteroinen, Korpimies (2018a), Korpimies (2018b), Korpimies (2018c), Malmberg, Silvo, Suojanen, Turunen
2019	14	Aukia (2019), Eskola (2019), Hämäläinen (2019), Isotalus (2019), Jauhiainen(2019a), Jauhiainen (2019b), Korhonen (2019), Korpimies (2019), Lehtinen (2019), Paanetoja (2019), Pulliainen (2019a), Pulliainen (2019b), Torppa (2019), Vuorinen (2019)
2020	6	Alkula, Korpimies, Koskinen, Perho, Urpelainen, Ylä-Anttila
2021	2	Eskola, Peltola
2022	2	Luoma-aho, Niinivuo
<b>Yhteensä</b>	<b>38</b>	

Taulukkoon 6 on poimittu artikkelit, jotka on löydetty hakusanalla ”Teal” tai ”Laloux”. Lisäksi tutkimusaineistoa on etsitty hakusanalla ”itseohjautuva” tai ”itseohjautuvuus”, jotka kuvaavat teal-organisaation toimintatapaa.

**Taulukko 6.** Hakusanoilla ”Teal” ja ”Laloux” poimittu aineisto.

<b>Hakusana</b>	<b>Artikkeli</b>
Teal, Laloux (12 kpl)	Erkko (2015, KL), Tammilehto (2015, KL), Anteroinen (2018, HR), Suojanen (2018, AL), Turunen (2018, HS), Jauhiainen (2019a, TE), Jauhiainen (2019b, KL), Vuorinen (2019, HS), Korpimies (2020, KL), Ylä-Anttila (2020, KL), Perho (2020, HS), Luoma-aho (2022, HS)

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistosta esiin nousseita teemoja vastauksena tämän tutkimuksen kysymyksiin.

- 1) *Miten teal-filosofiaa kuvataan suomalaisessa mediassa?*
- 2) *Miten teal-filosofiaa on toteutettu suomalaisissa organisaatioissa?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen tunnistettiin aineiston analyysissä kolme teemaa, jotka ovat samoja kuin teal-filosofiassa eli itseohjautuvuus, evolutiivinen tarkoitus eli merkityksellisyys ja kokonaisvaltaisuus. Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen teemaksi nousivat toimintatapa, läpinäkyvyys ja johtajuus. Aineistosta nousi esille myös negatiivisia alateemoja, jotka on sijoitettu yläteemaan kielteiset vaikutukset. Taulukossa 7 esitetään tutkimusaineistosta tunnistetut teemat ja alateemat.

**Taulukko 7.** Tutkimusaineistosta tunnistetut teemat.

Kysymys	Pääteema	Alateemat
1	Itseohjautuvuus	vastuunotto, sitoutuminen, luottamus yksilöön, luottamus omaan osaamiseen, vaikutusmahdollisuus, motivaatio, työn imu
1	Tarkoitus, merkitys	asiakastyytyväisyys, olemassaolon tarkoitus yksilö/yritys, mielekkyys
1	Kokonaisvaltaisuus	ihmisen ymmärtäminen, luottamus toiseen, elämänlaatu, työhyvinvointi, työilmapiiri
2	Toimintatapa	organisaatorakenne, päätöksenteko, käytännöt ja pelisäännöt, kokeilukulttuuri, vapautta ja vastuuta, avoin ja reilu palautekulttuuri, viestintä
2	Läpinäkyvyys	sama informaatio, yhteinen tiedostettu päämäärä, avoimet palkat
2	Johtajuus	jaettu, palveleva ja mahdollistava johtajuus, esihenkilötyö, yrityksen hallinto
	Kielteiset vaikutukset	kuormittavat tekijät, ihmiset jäävät yksin, uupumus, turvattomuuden tunne, muutosprosessi

## 4.1 Teal mediassa

Miten Tealista kirjoitetaan suomalaisessa mediassa? Tutkimusaineistossa korostuu vuosi 2019, jolta on löytynyt eniten julkaisuja (katso taulukko 6, Tutkimusaineiston jakauma julkaisuvuoden mukaan). Taulukosta on nähtävissä, että viisi vuotta Lalouxin kirjan julkaisun jälkeen ilmiö on jonkin aikaa ehtinyt vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja mediassa olevissa julkaisuissa on nähtävissä organisaatioiden rakenteiden muutoksia. Aineistosta on tunnistettavissa Lalouxin kirjan teemat itseohjautuvuus, evolutiivinen tarkoitus eli merkityksellisyys ja kokonaisvaltaisuus.

Julkaisuissa kerrotaan mielenkiintoisina esimerkkeinä, kuinka teal-organisaatiomallin käyttöönottoon on päädytty johtajan luettua Lalouxin kirja ja ihastuttua uuteen filosofiaan. Kirja on ollut johtajan lomalukemista (Luoma-aho, 2022) ja yrityksissä kirjaa on käytetty oppaana organisaatorakenteen muutoksessa (Jauhiainen, 2019, Korpimies, 2020). Yrityksissä on tutustuttu teal-filosofiaan ja mietitty, kuinka ajatuksia ja ohjeita voidaan soveltaa juuri oman organisaation toimintaan.

### 4.1.1 Itseohjautuvuus

Seuraavaksi esitellään tarkemmin itseohjautuvuuden alateemat vastuunotto, sitoutuminen, luottamus omaan osaamiseen, vaikutusmahdollisuus, motivaatio ja työn imu.

#### **Vastuunotto, sitoutuminen**

Organisaatorakenteiden muuttumisen tarve tunnistetaan nykypäivän maailmassa ja yksi keskeinen ilmiö on itseohjautuvuus. Tutkimusaineistossa kirjoitetaan paljon itseohjautuvuudesta henkilötasolla, mutta vähemmälle jää käsitys koko organisaation itseohjautuvuudesta eli itseohjautuvasta organisaatiosta. Toimiakseen itseohjautuva teal-organisaatio tarvitsee henkilöstöä, joka on valmis ottamaan vastuuta ja sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, se on valmiimpi ottamaan vastuuta ja sitoutumaan. Katso esimerkit 1 ja 2.

- (1) ”Monet organisaatiot peräänkuuluttavat tässä jatkuvassa muutoksessa henkilöstöltään vastuunottoa, itseohjautuvuutta ja sitoutumista”, listaa Stara. (Anteroinen, 2018, HR).
- (2) Itseohjautuvassa yrityksessä työntekijöillä on vastuun tunnetta ja omistajuutta eivätkä he piiloudu pomon selän taakse. (Luoma-aho, 2022, HS).

### **Luottamus omaan osaamiseen**

Oman osaamisen tunnistaminen ja siihen luottaminen nousevat tärkeiksi itseohjautuvan organisaation toiminnassa. Luottamalla omaan osaamiseensa ja kykyihinsä henkilö pysyy tekemään päätöksiä työtehtävän suorittamiseksi onnistuneesti. Teal-organisaatiossa itseohjautuvuus antaa mahdollisuuden hakeutua työtehtäviin, jotka vastaavat työntekijän kykyjä, tavoitteita ja motivaatiota, kertoo Napan johtaja esimerkissä 3. Kun työntekijä kokee, että hänen osaamiseen luotetaan, syntyy sitoutumista ja työn imua, kuten nähdään esimerkistä 4.

- (3) ”On tärkeää miettiä, millaisia rooleja itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan, jotta oleelliset asiat saadaan tehtyä. Meidän tavoitteena on, että jokainen löytää itselleen mahdollisimman hyviin kykyihinsä, motivaatioonsa ja kunnianhimoonsa sopivan roolin.” Mikko Kuosa, Napa (Korpimies, 2020, KL).
- (4) – Tunne siitä, että voin vaikuttaa asioihin ja minuun ja osaamiseeni luotetaan, luo työn imua ja sitoutumista. Itseohjautuvilla työpaikoilla ei ole kyse enää vain siitä, että työntekijöitä ”osallistetaan” päätöksentekoon, vaan he tekevät päätöksiä ja kehittävät toimintaa itse, Larjovuori kertoo (Koskinen, 2020, Yle).

### **Vaikutusmahdollisuus**

Kun valtaa ja vastuuta hajautetaan yrityksessä, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät. Vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisellä tiedetään olevan myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Osallistamalla yrityksen kehittämiseen ja

päätöksentekoon työntekijä pääsee vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Oma työ koetaan mielekkäämmäksi ja kiinnostavammaksi, kun sen sisältöön voi itse vaikuttaa, kuten esimerkki 5 osoittaa.

- (5) Itseohjautuvassa organisaatioissa, joissa valtaa ja vastuuta on hajautettu laajasti työntekijöille, koetaan tutkimuksen mukaan keskimääräistä enemmän työn imua. Työ on mielekäästä ja kiinnostaa, koska sen sisältöön voi itse vaikuttaa. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen on myös poikkeuksellisen korkealla tasolla. (Koskinen, 2020, Yle).

### **Motivaatio ja työn imu**

Motivaatio ja työn imu ovat tärkeitä puhuttaessa työn suorittamisesta ja työssä viihtymisestä. Motivoitunut työntekijä on työyhteisön voimavara ja työhyvinvointiin vaikuttava työn imu saa työntekijän panostamaan työhön ja viihtymään työssä. Työn imuun liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imun kokeminen lisää merkityksellisyyden kokemusta muodostaen positiivisen kehän. Itseohjautuvuuden tunnistetaan lisäävän sekä motivoitumista että työn imua, kuten esimerkit 6, 7 ja 8 osoittavat. Omaehtoisuus lisää ihmisen sisältä kumpuavaa motivaatiota, esimerkki 9.

- (6) itseohjautuvuus...Onnistuessaan se on myös erinomainen keino motiivoida ja sitouttaa työntekijöitä sekä saada heidät kokemaan työnsä merkitykselliseksi. (Vuorinen, 2019, HS).
- (7) ”Muutos johtamiskulttuurissamme vei turhaa byrokratiaa pois ja toi käyttöön lisää henkilöstön potentiaalia. Ihmisten vaikutusmahdollisuudet kasvoivat ja työ muuttui motivoivammaksi.” Kousa, Napa (Korpimies, 2020, KL).
- (8) Itseohjautuvuuden kokemus lisää tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemaa työn imua ... (Eskola, 2021, tivi).
- (9) Omaehtoisuus. Kokemus siitä, että on vapaa päättämään omista teemisistään. Halu tehdä kumpua sisältä käsin. (Vuorinen, 2019, HS).

#### 4.1.2 Merkityksellisyys

Merkityksellisyys nousee esiin useassa julkaisussa liittyen itseohjautuvuuteen ja teal-organisaatioon. Työntekijä haluaa työn antavan myös sisältöä ja tarkoitusta elämään eikä töissä käydä vain rahan takia, kerrotaan esimerkissä 10. Yksilön kokonaisuonnellisuutta lisää työn kokeminen merkitykselliseksi, kuvataan esimerkissä 11. Itseohjautuvuuden toimintamalli on lisännyt merkityksellisyyden tunnetta, kertoo OP ryhmän johtaja Ritakallio esimerkissä 12. Organisaatioiden uudistamistarvetta mietitään ja sanoitetaan kohti teal-organisaatiota aloittaen merkityskokemuksen sanoittamisella, kuvailee Stara esimerkissä 13.

- (10) ”Me uskomme, että jatkuva oman työn merkityksen kirkastaminen – merkitys itselle, työn merkitys työyhteisölle, työn merkitys asiakkaalle – on samalla oleellinen vaatimus kompleksisuudessa selviytymiseen.” Patrik Stara (Anteroinen, 2018, HR).
- (11) ”... onnellisuuden tunnetta. Avainasemassa siinä on työ ja sen merkityksellisyys, eli tarjoamme ihmisille töitä, joista he kokevat merkityksellisyyden tunnetta.” Toni Roschier, Vala Group (Alkula, 2020, KL).
- (12) ”OP Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio ei suhtaudu kevyesti itseohjautuvuuteen. Kyse ei ole vain uudesta toimintamallista työn organisoinniseksi, vaan työn merkityksen muutoksesta ja muutokseen vastaamisesta. (Eskola, 2019, KL).
- (13) ”Työ alkaa usein merkityskokemuksen sanoittamisella, jonka voi nähdä ennemmin jatkuvana prosessina, kuin kerralla oivallettuna oikeana vastauksena” kuvailee Patrik Stara (Anteroinen, 2018, HR).

Seuraavaksi esitellään merkityksellisyyteen ja evolutiivisen tarkoitukseen liittyvät alateemat: asiakastyytyväisyys ja olemassaolon tarkoitus sekä mielekkäisyys.

#### Asiakastyytyväisyys ja olemassaolon tarkoitus

Yrityksen toiminnalla ei ole jatkuvuutta, jos asiakas ei ole tyytyväinen. Asiakkaiden tyytyväisyys viestii työntekijälle, että tehdään merkityksellistä työtä ja parannetaan asiakkaan arkea, esimerkit 14 ja 15. Positiivinen asiakaspalaute osoittaa palvelurakenteen

olevan toimiva ja negatiivinen palaute auttaa kehittymään. Teal-filosofian mukaan ongelmien ratkominen nähdään tilaisuutena oppia uutta. Teal-organisaation tärkein tarkoitus ei ole tehdä rahaa vaan palvella asiakasta ja yhteiskuntaa, esimerkki 16.

- (14) ”Asiakastyytyväisyys ja napalaisten työtyytyväisyyskin ovat parantuneet.” Mikko Kuosa, Napa (Korpimies, 2020, KL).
- (15) ...itseohjautuvuus... Vertian työntekijät ovat olleet sitoutuneita ja motivoituneita, ja asiakastyytyväisyys on ollut harvinaisen suurta. (Luoma-aho, 2022, HS).
- (16) Teal-organisaatiossa pitää olla rahan tekemistä suurempi olemassaolon tarkoitus. (Luoma-aho, 2022, HS).

### **Mielekkyys**

Mielekkyys eli merkityksen taju on aineistoanalyysissä sijoitettu merkityksellisyyden alateemaksi, jonka voi tulkita seuraavista esimerkeistä vähemmän maailmaa paremmaksi tekeväksi kuin merkityksellinen työ. Mielekkyys tuo iloa ja keksimisen haluta työhön, esimerkki 17. Yksilön kannalta on mielekästä pystyä tekemään omaa työtä koskevia päätöksiä, esimerkki 18.

- (17) Yksi itseohjautuvuuden johtavista ajatuksista on tuoda mielekkyys, ilo ja keksimisen halu takaisin työhön. (Seppälä, 2016, TT).
- (18) ”Ihminen kokee mielekkääksi sen, että pystyy itse tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä”, sanoo Martela. (Eskola, 2021, tivi).

#### **4.1.3 Kokonaisvaltaisuus**

Kokonaisvaltaisuus on teal-filosofian ominaisuuksista ehkä muuttunut eniten sovellettaessa ajattelua suomalaiseen työympäristöön. Työympäristössä ihmisen psykologisesta turvallisuudesta ei aina kanneta yhtä suurta huolta kuin fyysisestä turvallisuudesta. Fyysiseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät ovat helpommin havaittavissa ja korjattavissa. Tilanne on muuttumassa parempaan suuntaan, kun teal-filosofian mukaisesti pyritään

luomaan kaikille turvallinen työympäristö. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin aineistosta esiin nousseita kokonaisvaltaisuuteen liittyviä alateemoja: ihmisen ymmärtäminen, luottamus toiseen, elämänlaatu ja työhyvinvointi sekä työilmapiiri.

### **Ihmisen ymmärtäminen**

Työkaverin kunnioitus ja ymmärtäminen pitäisi toteutua kaikilla työpaikoilla, jonka vuoksi on hiukan hämmentävää lukea, että Tunto-palvelussa huippupisteet saanut ja paljattu yritys nostaa sen esiin omista hyvissä käytännöissään. Itseohjautuva Vala Group arvostaa rekrytointiprosessissa ihmisiä, jotka ovat empaattisia ja arvostavat ihmisten moninaisuutta (Alkula, 2020, KL). Itseohjautuvassa organisaatiossa kohdellaan työkavereita kunnioittaen ja ymmärtäen kuten Vala Groupin johtaja kertoo esimerkissä 19.

- (19) ...käytännön asiat kuten se, miten ihmisiä kohdellaan, miten valalaiset suhtautuvat toisiinsa ja miten meillä ollaan empaattisia ja ymmärtäväisiä toisiamme kohtaan. (Alkula, 2020, KL).

### **Luottamus toiseen**

Teal-ajattelussa keskeistä on luottamus ihmiseen autonomisen toiminnan mahdollistajana. Yhteistyön sujumiseksi on tärkeää voida luottaa toiseen. Yrityksen toiminnan kannalta on myönteistä, kun voidaan luottaa yhteistyökumppaneihin ja työntekijöihin. Luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi jokaisen on kannettava oma vastuu yhteisistä tavoitteista kuten Silvon haastatteleva Telian muutosta itseohjautuvaksi tukenut konsultti kertoo esimerkissä 20.

- (20) Jokaiselta tiimin jäseneltä vaaditaan itsenäistä johtamisen kykyä, yhteistyötaitoja ja keskinäistä luottamusta. On myös osoitettava tiimille, että on itse luottamuksen arvoinen kantamalla oma vastuunsa yhteisistä tavoitteista. (Silvo, 2018, TE).

### **Elämänlaatu ja työhyvinvointi**

Yrityksen muutos kohti teal-organisaatiomallia parantaa elämänlaatua sanovat Wörksin työntekijät esimerkissä 21. Heidän yrityksessään elämänlaatua parantaa ylityökielto. Elämänlaadun ja työhyvinvoinnin eteen on tehtävä työtä kuten Sofukuksella on

huomattu, esimerkki 22. Heillä tunnustetaan, että korkeakoulututkinnon suorittanut ei tarvitse substanssiopetusta vaan apua työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ja stressin hallintaan.

- (21) ... vakuuttavat yksissä tuumin, että elämänlaatu on parantunut. Tähän vaikuttaa osaltaan myös Wörksin linjaus, jonka mukaan toimistossa ei tehdä ylitöitä. (Ylä-Anttila, 2020, KL).
- (22) ...korkeakoulututkinnon suorittanut asiantuntija ei niinkään kaipaa substanssiopetusta vaan työkaluja siihen, miten käsitellä stressiä tai pitää yllä työ- ja vapaa-ajan välistä tasapainoa. Siksi Sofukuksella kiinnitetään paljon huomiota työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämiseen ... (Korpimies, 2019, tivi).

### **Työilmapiiri**

Teal-organisaatiossa työilmapiiriä rakennetaan tarjoamaan turvallisuutta henkilöstölle, jolloin yksilö voi olla omana itsenään työpaikalla eikä tarvitse piiloutua roolin taakse, esimerkki 22.

- (23) Ilmapiiri on astetta turvallisempi ja ihmisillä on mukava olla, kun ei ole esimiesasetelmaa työkaverien kanssa, Jokinen kuvaa. (Koskinen, 2020, Yle).

Kun kaikesta voi puhua ja ilmaista tunteensa, tilannetta ei kuitenkaan aina koeta miellyttävänä. Esimerkki 23 kuvaa Vertian toimitusjohtaja Topi Jokisen kokemusta tunteiden ilmaisemisesta. Pyrkimys vapaaseen puhumiseen nostaa tunteita pintaan myös kuuntelijalla, kuten esimerkit 24 ja 25 osoittavat. Herkkien ja intuitiivisten puolten hyväksyntä vaikuttaa jokaisen toimintaan, esimerkki 26.

- (24) Jokinen uskoo, että pomottomuuden takia kaikki voivat puhua tavallista vapaammin eivätkä piilottele negatiivisia tunteitaan. Mitään ei laikaista maton alle. (Luoma-aho, 2022).
- (25) Me pyrimmekin siihen, että kaikki voivat puhua kaikesta. Mutta ei se kyllä aina helppoa ja kivaa ole. (Luoma-aho, 2022).

- (26) Jokinen kertoo itse rakastavansa harmoniaa. Konfliktit ovat siksi tuntuneet pahalta, mutta ne ovat aina vieneet eteenpäin. (Luoma-aho, 2022).
- (27) Organisaatio hyväksyy myös ihmisten herkät ja intuitiiviset puolet, jotka väistämättä vaikuttavat omaan toimintaan. (Tammilehto, 2015, KL).

## 4.2 Teal-käytännöt organisaatiossa

Kuinka Teal näkyy organisaation toiminnassa? Teemoina tutkimusaineistosta nousi toimintatavat, johtajuus ja läpinäkyvyys. Impulssina organisaation muuttamiseksi Tealiksi voi toimia esimerkiksi muutto uuteen moderniin työtilaan. Kun organisaatiota muutetaan kohti teal-filosofiaa, hajautetaan päätöksenteko ja päätetään eettisesti kestävästä tavoitteista, kirjoitetaan julkaisussa, jossa kuvataan Helsingin uuden Oodi-kirjaston toimintaa, esimerkki 28.

- (28) Teal-organisaatiossa hajautetaan päätöksenteko, luodaan malleja konfliktinratkaisulle, päätetään eettisesti kestävästä tavoitteista ja toteutetaan systeemiajattelua eli huomioidaan kokonaisuus. (Turunen, 2018, HS).

### 4.2.1 Toimintatapa

Yrityksen toimintatapaan liitettäviä alateemoja ovat organisaatorakenne, päätöksenteko, käytännöt ja pelisäännöt, kokeilukulttuuri, vapautta ja vastuuta, avoin ja reilu palautekulttuuri sekä viestintä.

#### Organisaatorakenne

Teal-organisaatiossa ei ole osastoja, divisioonia tai yksiköjä vaan puhutaan heimoista, verkostoista, parvista ja tiimeistä. Näillä termeillä kuvataan sitä, että organisoituminen tapahtuu vapaammin kuin perinteisessä hierarkiassa. Yksilö voi osallistua useamman

parven toimintaan oman kiinnostuksen mukaan, esimerkki 29, tai etsien merkityksellistä tavoitetta, esimerkki 30. Verkostoituminen tapahtuu myös henkilöstön osaamisen, kykyjen ja taipumusten pohjalta, niin kuin esimerkki 31 kuvaa.

- (29) Parvityöskentely perustuu avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. On myös tyypillistä, että yksittäinen työntekijä kuuluu samanaikaisesti useampaan eri parveen. Tämä helpottaa osaltaan tiedon kulkua. (Ylä-Anttila, 2020, KL).
- (30) Teal-organisaatiossa ihmiset toimivat verkostomaisesti yhteisen merkityksellisen tavoitteen eteen. (Anteroinen, 2018, HR).
- (31) Napassa ei ole enää valtaan perustuvaa hierarkiaa. Sen tilalle on tullut ihmisten osaamiseen, kykyihin ja taipumuksiin pohjaava verkostomainen hierarkia. (Korpimies, 2020, KL).

Uudenlainen tapa organisoitua tarvitsee rakenteet, jotka tukevat sitä kuten Martela toteaa haastattelussa, joka on tehty Aalto-yliopiston ja Työsuojelurahaston tutkimushankkeen tulosten julkaisun jälkeen, esimerkki 32.

- (32) Itseohjautuvuus ei Martelan mukaan tarkoita työyhteisön rakenteiden puuttumista. Se on uudenlainen tapa organisoitua ja tarvitsee rakenteet, jotka tukevat sitä. (Eskola, 2021, tivi).

Hierarkiat eivät täysin poistu vaan muuttavat muotoaan. Asiantuntijaorganisaatiossa ymmärretään asiantuntijuuden merkitys. Päätöksenteossa on huomioitava mieluummin osaamishierarkia kuin asemahierarkia, esimerkki 33.

- (33) Topi Jokinen tahtoo kuitenkin tehdä eron asemahierarkian ja osaamishierarkian välille. Jälkimmäinen tarkoittaa sitä, että niitä, jotka tuntevat asian hyvin kannattaa kuunnella. (Luoma-aho, 2022, HS).

### **Päätöksenteko**

Eri yritysten päätöksentekoprosessit poikkeavat toisistaan ja tärkeänä pidetään demokratiaa. Organisaatiossa jokaisella on oikeus tehdä päätöksiä huomioiden työntekijöiden itse laatimat säännöt (esimerkki 34) tai neuvoa on kysyttävä niiltä, joita asia koskee

(esimerkki 36) tai päätöksenteko on hajautettu erilaisille ryhmille (esimerkki 25). Demokratia voidaan viedä jopa niin pitkälle, että työntekijät valitsevat johtajan (esimerkki 37), kuten ohjelmistofirma Atozissa toimitaan.

- (34) ... päätöksenteko tehdään meillä demokraattisesti siten, että jokainen työntekijä saa äänensä kuuluviin. .... käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on valtuutus tehdä paitsi päätöksiä myös hankintoja työntekijöiden itse laatimien sääntöjen puitteissa. (Peltola, 2020, AL).
- (35) Vaikka perinteinen esimiesporras puuttuu, rakenteet eivät katoa yrityksestä koskaan. Wörksin mallissa päätöksentekovastuu on hajautettu erilaisille ryhmille, joita kutsutaan parviksi. (Ylä-Anttila, 2020, KL).
- (36) Vertiassa tärkeistä asioista on aina kysyttävä neuvoa itseä enemmän tietäviltä sekä niiltä, joita asia koskee, vaikka päätöksen saa lopulta tehdä itsenäisesti. (Luoma-aho, 2022, HS).
- (37) Keskusteluiden jälkeen työntekijät äänestivät oman suosikkinsa yrityksen veturiksi. (Peltola, 2021, AL).

### **Käytännöt ja pelisäännöt**

Fraktiossa todetaan, että Laloux on sanoittanut ja teoretisoinut heidän työtapaansa, koska yrityksessä ”teal-ajattelu” oli käytössä ennen kuin he olivat kuulleet Lalouxin teoriasta. Fraktiossa on muun muassa tunnistettu tarve rakentaa käytäntö ristiriitojen käsittelyyn, esimerkki 38.

- (38) Henkilöiden välisten ristiriitojen käsittelyyn on puolestaan perustettu ”jännitekonklaavi”, jossa työntekijöitä vaivaavista asioista voidaan keskustella. (Turunen, 2018, HS).

Pelisääntöjä tarvitaan yhteisen toiminnan sujuvoittamiseksi. Jos kaikki toimisivat omaan suuntaansa syntyisi kaaos, esimerkki 39. Napassa muutos teal-organisaatioksi toteutettiin osallistaen koko henkilöstö, joka työryhmissä yhdessä laati Napan pelisäännöt, esimerkki 40. Muutoksessa on tärkeää määritellä tukirakenteet henkilöstön turvallisuuden tunteen lisäämiseksi rakennettaessa itseohjautuvaa organisaatiota, esimerkki 41.

- (39) Jos yksilöt ohjautuvat töissä kukin omaan suuntaansa, siitä seuraa kaaos. Yhteisössä pitää olla jollain tavalla koodatut pelisäännöt, joiden rajoissa toimitaan”, korostaa Sofokuksen perustaja ja toimitusjohtaja Teemu Malinen. (Korpimies, 2019, tivi).
- (40) ... koko työyhteisö osallistui workshoppeihin ja kuukausien valmistelun tuloksena syntyi ensimmäinen versio Napan pelisäännöistä. Pelisäännöt määrittelevät yrityksen rakenteen, työntekijöiden ja tiimien roolit, päätöksentekomekanismit, konfliktien ratkaisutavat ja kriisijohdattamisen keinot. (Korpimies, 2020, KL).
- (41) ”... osa henkilöstöstä kaipaa vahvemmin rakenteita ympärilleen ja on ehkä tottunut enemmän suorittavaan tapaan toimia. Itseohjautuvuus haastaa tällaista toimintatapaa aika vahvasti”, Hurme sanoo. Siksi jokaisella itseohjautuvalla työpaikalla pitäisi selkeästi määrittää, mitkä ovat ne tukikeinot, joita on tarjolla, millaisia yrityksen rakenteet ovat ja mitä pelisääntöjä siellä noudatetaan. (Urpelainen, 2020).

### **Kokeilukulttuuri**

Menestyäkseen myös tulevaisuudessa yritys tarvitsee kykyä kehittää uusia innovaatioita. Niiden tärkeys tunnustetaan, jonka vuoksi Reaktorilla kannustetaan käynnistämään kokeiluja, esimerkki 42. Vain kokeilemalla uusia tapoja voidaan todentaa niiden toimivuus. Oodissa johto innostaa kokeilemaan ja oppimaan epäonnistumisista, esimerkki 43.

- (42) Reaktorilla keskeistä on kokeilukulttuuri. Yritys on tehnyt strategisen valinnan panostaa sellaisiin kokeiluihin, joissa se liikkuu alueilla, joilla ei ole ennen toiminut. Kuka tahansa työntekijöistä voi käynnistää kokeiluja. (Kolehmainen, 2017).
- (43) Soininvaara sanoo, ettei häntä kiinnosta pikkuasioihin puuttuminen. ”Rohkaisen ihmisiä luottamaan itseensä ja kokeilemaan uusia asioita. Hyvä puoli on, että verrattuna vaikkapa terveydenhuoltoon, tällä alalla moka ei johda hirveisiin vahinkoihin. Jos jokin asia ei toimi, kokeillaan jotain muuta.” (Jauhiainen, 2019, KL).

### **Vapautta ja vastuuta**

Kappaleessa 4.1.1 käsiteltiin itseohjautuvuuteen liittyen vastuunottoa ja sitoutumista. Seuraavassa esitellään esimerkkejä yrityksen toimintavasta liittyen vapautteen ja

vastuuseen. Tunnustamalla, että työntekijä on oman tehtävänsä paras asiantuntija, on aivan luonnollista antaa vastuu, valta ja vapaus päättää omasta työstä, esimerkki 44. Tavoitteiden saavuttamiseksi tiimillä voi olla konkreettisesti vapaus organisoitua omalla tavallaan, esimerkki 45. Etätyön mahdollistavan toimintavan lisääntyneen viimeisen kolmen vuoden aikana voidaan todeta, että vuosina 2019 ja 2020 kirjoitetut julkaisut, esimerkit 46 ja 47, kuvastavat uutta normaalia toimintatapaa.

- (44) Työntekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän vastuun ottamista ja oma-aloitteisuutta. Vastuuseen liittyy erottamattomasti valta ja vapaus päättää omasta työstä. (Silvo, 2018, TE).
- (45) ... Sofukuksen johtamismallissa ... Jokainen työntekijä kuuluu johonkin tiimiin ja ne taas päättävät, miten asioita viedään eteenpäin. Tiimeillä on omat tavoitteet ja vapaus organisoitua haluamallaan tavalla. (Korpimies, 2019, tivi).
- (46) Vapautta ja vastuuta päättää omista työajoista ja paikoista. Yhdessä tekemistä ilman turhia hierarkioita ja kontrollia. (Vuorinen, 2019, HS).
- (47) Itseohjautuvuus on ollut pinnalla työelämässä ... moni yritys on innostunut jakamaan vapautta ja vastuuta enemmän työntekijöilleen. (Urpelainen, 2020, TE).

### **Avoin ja reilu palautekulttuuri**

Palautteen saaminen on tärkeää työyhteisössä, vaikka se ei ole suomalaisille luontaista, esimerkki 48. Kehittyäkseen asiantuntijatkin tarvitsevat palautetta eikä pelkkä itse-reflektio riitä, kuten Vincitin johtaja toteaa esimerkeissä 49 ja 50. Palautteen antamisen ja saamisen lisäksi tarvitaan tukea, jota voidaan antaa valmentaja- ja kehittäjärooleissa, esimerkki 51.

- (48) Meille suomalaisille niin hankala avoin ja reilu palautekulttuuri on välttämättömyys. (Silvo, 2018, TE).
- (49) ”itsenäisetkin ihmiset tarvitsevat palautetta kehittymisensä tueksi”, sanoo Kuitunen, Vincit. (Korhonen, 2019, tivi).

- (50) ”... on illuusio siitä, että meillä olisi täydellinen kyky reflektoida omaa tekemistä reaaliajassa johonkin yleisempään tavoitteeseen nähden ja tehdä optimaalisia ratkaisuja”, Kuitunen sanoo. (Korhonen, 2019, tivi).
- (51) Tutkijoiden mukaan on tärkeää varmistaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea, palautetta ja ohjausta... tukea tarjotaan muun muassa erilaisten valmentaja- ja kehittäjäroolien kautta, joihin ei liity mahdollista esimiesvastuuta. (Koskinen, 2020, Yle).

### **Viestintä**

Henkilöstöllä on vastuu olla yhteydessä muihin työntekijöihin. Vuorovaikutus ja keskustelu auttavat tunnistamaan työkavereiden ja yhteistyökumppaneiden osaamista, josta voi olla apua omien työtehtävien hoidossa. Yrityksen järkevä toiminta vaatii viestintää, johon kuuluvat vuorovaikutus, keskustelu ja kommunikointi, esimerkki 52. Jotta kaikilla on sama informaatio päätöstenteon tukena, tarvitaan avointa viestintää. Päätöksistä ja suunnitelmista tiedottaminen on päätöksentekijöiden vastuulla, esimerkki 53.

- (52) ”Organisaatio on sen verran kompleksinen kokonaisuus, ettei järkevin toiminta synny ylimmän johdon kautta vaan järkevin toiminta syntyy siitä, että ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään”, sanoo Liira Reaktorilta. (Kolehmainen, 2017, tivi).
- (53) ”Kukin parvi tiedottaa vuorollaan, mitä päätöksiä on tehty ja minkälaisia toimia ryhmä esittää jatkoa varten. Tärkeintä on avoimuus ja kommunikointi”, Laurinen sanoo. (Ylä-Anttila, 2020).

Tärkein voimavara ei ole henkilöstö vaan yhteistyö eli näkymätön aine ihmisten välillä, sanoo tutkija ja johtamiskirjoja kirjoittanut Ala-Mutka esimerkissä 54. Tiimin ja yksilön tavoitteissa onnistumiseen tarvitaan läpinäkyvää ja avointa viestintää, esimerkki 55.

- (54) ”Olen vähän provokatiivisesti todennut, että yrityksen tärkein voimavara ei ole henkilöstö vaan yhteistyö, eli se näkymätön aine ihmisten välillä”, Ala-Mutka sanoo. (Isotalus, 2019, KL).

- (55) ... tavoitteet ja mittarit, jotka ohjaavat työn tekemistä. Tavoitteissa onnistuminen edellyttää tiedon läpinäkyvyyttä ja avointa viestintää. (Silvo, 2018, TE).

#### 4.2.2 Läpinäkyvyys ja avoimuus

Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että sama informaatio, kaikki tieto kaikkien saatavilla, esimerkiksi myyntiluvut ovat kaikkien nähtävissä. Futuricessa tiedetään, että itseohjautuvuudessa tarvitaan läpinäkyvyyttä, esimerkki 56. Fraktiossa avoimuus on viety niin pitkälle, että jopa yrityksen ulkopuoliset saavat kuunnella ”perjantaipresistä”, esimerkki 57. Yrityksen sisäinen luottamus vaatii avoimuutta, esimerkki 58. Wörksin toimintamallin muuttamien Tealin mukaiseksi on selkeyttännyt organisaatiossa avoimuuden tarvetta, esimerkki 59.

- (56) Hänen (Syrjänen, Futurice) mukaansa läpinäkyvyys on tärkeää itseohjautuvuudessa. Kaikilla työntekijöillä on oltava sama informaatio käytössä, yhteinen visio ja maali. Sosiaalinen pääoma ja ajattelusäännöt saavat ihmiset luottamaan puolestaan toisiinsa. (Kolehmainen, 2017, tivi).
- (57) Fraktion avoimuus näkyy esimerkiksi sillä tavalla, että sen toimistolla käy paljon talon ulkopuolisia ihmisiä. Joka viikko järjestettävää ”Perjantaipresistä” voi tulla kuuntelemaan periaatteessa kuka tahansa. (Turunen, 2018, HS).
- (58) Ala-Mutkan mukaan luottamus vaatii täydellistä avoimuutta. Myynnistä, projekteista, asiakkaista ja tehdyistä työtunneista lähtien kaiken on oltava läpinäkyvää. (Isotalus, 2019, KL).
- (59) Avoimuus on tärkeää. ...Malli edellyttää toimiakseen vahvaa avoimuutta, läpinäkyvyyttä sekä halua kantaa vastuuta yhteisistä asioista. (Ylä-Anttila, 2020, KL).

Seuraavaksi esitellään tutkimusaineistossa esiintyneet yrityksen avoimuuteen liitettävät tunnistetut teemat: yhteinen tiedostettu päämäärä ja avoimet palkat.

### **Yhteinen tiedostettu päämäärä**

Henkilöstön mahdollisuus itsenäiseen päätöksen tekoon tarkoittaa sitä, että henkilöstön on tunnettava yrityksen arvot ja strategia (esimerkki 60). Atoz panostaa koulutuksella henkilöstön talousosaamiseen ja liiketoiminnan periaatteiden ymmärtämiseen, jotta päätöksiä tehdessä osataan ottaa huomioon liiketoiminnan kokonaisuus, esimerkki 61. Reaktorilla on huomattu, että yhteinen tiedostettu päämäärä ohjaa paremmin kuin kirjoitetut strategiat, esimerkki 62.

- (60) Keskitetyn johdon puuttuessa jokaisen organisaation jäsenen on katsottava kokonaisuutta ja sisäistettävä yrityksen arvot ja strategia. (Ylä-Anttila, 2020, KL).
- (61) Jokainen yritykseen (Atoz) rekrytoitava henkilö käy läpi tiukan talousperehdytyksen, sillä yrityksessä vapaus vaikuttaa ja tehdä itsenäisiä päätöksiä nojaavat vahvasti liiketoiminnallisten periaatteiden ymmärtämiseen. (Peltola, 2021, AL).
- (62) ”Minusta tuntuu, että yhteinen tiedostettu päämäärä ohjaa enemmän kuin strategia”, Liira (Reaktor) kuvaa. (Kolehmainen, 2017, tivi).

### **Avoimet palkat**

Yritykset, joissa on siirrytty suomalaisille vieraaseen palkkojen avoimuuteen, ovat kohahduttaneet. Kysymyksiä aiheuttaa se, kuinka toimintatapa onnistuu ja kuinka se vaikuttaa palkkakehitykseen. Henkilöstöltä on kysytty lupa palkkojen julkaisuun. Esimerkkiaineistosta palkka-avoimuus nousi esille yrityksissä Fraktio (esimerkki 63) ja Vertia (esimerkki 64).

- (63) Monet Fraktion käytännöt ovat herättäneet alalla kiinnostusta. Kaikkien työntekijöiden palkat ovat avoimesti muiden tiedossa. Bonuksia ei henkilökohtaisista suorituksista jaella. (Turunen, 2018, HS).
- (64) Eniten päänvaivaa ovat aiheuttaneet palkat. Vertia avasi kaikkien palkat nelisen vuotta sitten. Sen jälkeen perustettiin henkilöstön jäsenistä koostuva työryhmä palkoista päättämään. (Luoma-aho, 2022, HS).

### 4.2.3 Johtajuus

Teal-filosofialle keskeistä on itseorganisoituminen, mutta vaikka johtaja nimikkeenä on harvinainen, organisaatiossa tarvitaan silti johtajuutta. Seuraavat teemat liittyvät johtajuuteen: jaettu, palveleva ja mahdollistava johtajuus, esihenkilötyö ja yrityksen hallinto.

#### **Jaettu, palveleva ja mahdollistava johtajuus**

Johtajuus muuttaa muotoaan, puhutaan ilmiöistä jaettu johtajuus (esimerkki 65), palveleva johtajuus ja mahdollistava johtajuus (esimerkki 66). Futuricen toimitusjohtaja toteaa, ettei johtajaa tarvittaisi, jos rakenteet olisivat täydelliset (esimerkki 67). Käytännön työssä johtajuus ei häviä vaan leviää organisaatiossa (esimerkki 68).

- (65) Itseohjautuva organisaatio ja jaettu johtajuus kulkevat käsi kädessä. (Silvo, 2018, TE).
- (66) Aaltonen uskoo ohjelmistotalojen suosimaan teal-johtamiseen, jossa ei ole esimiehiä tai johtajia, mutta jaettua, palvelevaa ja mahdollistavaa johtajuutta sitäkin enemmän. (Suojanen, 2019, AL).
- (67) ”Periaatteessa, jos itseohjautuvuuden rakenteet olisivat täydelliset, johtamista ei tarvittaisi, mutta kun jokin kohta on kuitenkin aina vähän rikki, sitä pitää paikata ihmisjohtamisella”, Syrjänen sanoo. (Törmänen, 2017b, TT).
- (68) ”Johtajuus ei häviä mihinkään, mutta se leviää organisaatiossa entistä tasaisemmin” toteaa Codenton toimitusjohtaja Petri Aukia (Korpimies, 2018a, tivi).

#### **Esihenkilötyö**

Hierarkian madaltumista kuvataan tutkimusaineistossa esihenkilön puuttumisella käytämällä sanaa pomo. Pomottomuuteen liittyy dilemma, onko pomon puuttuminen hyvä vai huono asia. Seuraavassa otsikoita, joissa pomon puuttuminen esitetään myönteisenä piirteenä.

- Tehoa yritykseen, poista pomot ja tuo tunteet töihin (Erkko, 2015, KL).
- It-talon pomo ei pomota: "vain äärimmäisessä hädässä pitää puuttua" (Kolehmainen, 2017, tivi).
- Tässä firmassa ei ole johtajan titteleitä muilla kuin toimitusjohtajalla. Nyt on tutkittu, millaista on tehdä töitä ilman pomoa (Koskinen, 2020, Yle).
- Tamperelaisfirma toimii harvinaislaatuisella tavalla: työntekijät päättävät kaikesta eikä pomoja ole - liikevaihto nousi nopeasti miljoonaluokkaan (Peltola, 2021, AL).

Pomottomuutta ihannoivissa julkaisuissa nousee tärkeäksi teemaksi byrokratian väheneminen. Yksilöllä on oikeus tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä kysymättä asiaa ensin esihenkilöltä, esimerkki 69.

(69) ... Näissä työpaikoissa työntekijä voi tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä ilman raskasta byrokratiaa (Koskinen, 2020, Yle).

Pomon puuttuminen voidaan liittää itseohjautuvuuden mukanaan tuomiin myönteisiin mahdollisuuksiin, mutta onko kukaan kiinnostunut yksilöstä, jos hänellä ei ole lähiesihenkilöä. Kiinnostutaanko yksilöstä vasta siinä vaiheessa, kun yksilön suorituksissa esiintyy ongelmia? Seuraavista otsikoista kerrotaan pomottomuuteen liittyvän myös ongelmia.

- Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. (Malmberg, 2018, HS).
- Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: "Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita". (Vuorinen, 2019, HS).

Esihenkilötyötä tarvitaan, vaikka yritys pyrkisi olemaan itseohjautuva. Yhtenä mahdollisuutena voidaan käyttää on-demand-periaatteella toimivaa esimiestä, esimerkki 70. On-demand malli vaatii henkilöstöltä kykyä pyytää apua ja tunnistaa mihin asioihin

esimiehen apua voi hakea. On-demand-esihenkilö ei välttämättä osaa auttaa itse työn suorittamiseen liittyvissä asioissa vaan enemmänkin hallinnollisissa asioissa. Voidaanko myös ajatella, että on-demand periaatteella toimittaessa yksilöä ei nähdä kokonaisena ja tunneta hänen historiaa, vaan ratkotaan vain sen hetkinen tarve.

- (70) Kuka hoitaa esimiehen työt? ... Yksi ratkaisu on esimerkiksi käyttää esimiespalvelua on-demand periaatteella. Silti jokaisella tiimin jäsenellä on suuri vastuu huolehtia toiminnan sujumisesta ja ongelmatilanteiden ratkaisemisesta. (Silvo, 2018, TE).

### **Yrityksen hallinto**

Yrityksen hallinnosta päättämisen valta voidaan antaa henkilöstölle, kuten jo aiemmin toimintatapa kappaleessa esiteltiin Atozin johtajan valinta äänestämällä, esimerkki 41. Yhteistoimintalain mukaan henkilöstön määrän ylittäessä 150 henkilöstöllä on oikeus nimetä työntekijöiden edustaja yrityksen hallintoon (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 2 §, 29 §). Codentolla henkilöstön osallistuminen on viety pidemmälle, kun myös yrityksen hallitus on valittu työntekijöistä, esimerkki 71. Etuna nähdään, että yhtiön hallituksessa tunnetaan yrityksen toiminta ja arjen haasteet.

- (71) ... Codenton työntekijät valitsivat hallituksen omasta porukastaan, ja yhtiökokous vahvisti nimityksen yksimielisesti. ”Taidamme olla Suomessa ensimmäinen it-konsulttitalo, joka on vienyt päätöksen teon teemat hallitustyöskentelyyn asti”, vertailee toimitusjohtaja Petri Aukia. (Korpimies, 2018b, KL).

### **4.3 Kielteiset vaikutukset**

Tutkimusaineistossa Teal ja itseohjautuvuus esitettiin yleensä myönteisinä ilmiöinä yritykselle ja henkilöstölle, mutta esiin nousi myös negatiivisia vaikutuksia henkilöstön jakamiseen. Henkilö ei välttämättä ole kykenevä itsenäiseen toimintaa ilman tukea. Valmiudet toimia yrittäjähenkisesti eivät ole kaikille luontaisia. Yksilöltä vaaditaan omien resurssien rajallisuuden tunnistamista ja hyväksymistä ja sen ymmärtämistä, ettei

kaikkeen kiinnostavan riitä aikaa ja voimia. Aineistosta nousi negatiivisina teemoina kuormitus, yksin jääminen, uupumus, turvattomuuden tunne ja muutosprosessi.

### **Kuormittavat tekijät**

Henkilöstöä kuormittavia tekijöitä ovat aktiivisuuden vaatimus, tehtävien ja roolien paljous sekä vaihtelu. Pitääkö olla koko ajan aktiivinen vai voiko välillä ladata akkuja? Kuinka kaikesta kiinnostunut ja erilaisia työtehtäviä halua saa hallintaan oman ajankäyttönsä? Tuleeko jossain vaiheessa ähky ja työ muuttuu sillisalaatiksi? Esimerkit 72 ja 73 kuvaavat kuormituksen aiheuttajia.

- (72) Kuormitusta aiheuttaa jatkuvan aktiivisuuden vaatimus. Että aidosti pystyy toimimaan osana työyhteisöä ja olemaan osa dynaamista organisaatiota, niin pitää myöskin olla jatkuvasti aktiivinen (Koskinen, 2020, Yle).
- (73) Ihminen, joka on kiinnostunut monenlaisista asioista, saattaa haalia itselleen niin paljon erilaista tekemistä, että työ muuttuu sillisalaatiksi. Onnistumisen ja hallinnan tunne voi tällöin kadota, varoittavat tutkijat. (Koskinen, 2020, Yle).

### **Ihmiset jäävät yksin**

Asiantuntijoiden itseohjautuvuuden korostaminen voi johtaa työntekijän jättämiseen yksin selviytymään vaikeista työtehtävistä, esimerkki 74. Ketterää toimintaa korostettaessa laaditaan väljät työnkuvat, jotka voivat jättää yksilön ilman apua ja tietoa siitä mitkä tehtävät kuuluvat hänen tontilleen, esimerkki 75. Kun koulutus itseohjautuvuuteen puuttuu ja kokemus ja rakenteet eivät tue suoriutumista, yksilö kokee huonoutta ja epäonnistumista, esimerkki 76.

- (74) ... itseohjautuvuutta käytetään työpaikalla lähinnä iskusana. Pahimmillaan se kelpaa työnjohdolle perusteluksi jättää työntekijät ypyksin liian suurien vastuiden kanssa. (Niinivuo, 2022, HS).
- (75) Väljät työnkuvat ... niiden ajatellaan vastaavan parhaiten nopean reagoinnin tarpeeseen. Kääntöpuoli on, että ihmiset jäävät yksin. He eivät tiedä, mikä kuuluu heidän tontilleen, keneltä pyytää apua ja apua, jos tuntuu, ettei hallitse hommia. (Vuorinen, 2019, HS).

- (76) ”Eihän kysymys ole siitä, että olet huono tai epäonnistunut. Kyseessä on tilanne, johon et ole saanut opetusta tai josta sinulla ei ole aiempaa kokemusta. Tai rakenteiden vuoksi sinun on vaikea suoriutua työstäsi hyvin. Tai esimiehesi ei osaa tarjota tukea, jota tarvitset.” sanoo Savaspuro. (Vuorinen, 2019, HS).

Tutkimusaineistosta ilmeni, että ihmiset halutavat tulla johdetuksi. Jo rekrytointivaiheessa on hyvä tunnistaa, että yksilöissä on eroja, jonka vuoksi kaikki eivät sopeudu itseohjautuviin yrityksiin eivätkä pysty itsenäisen toiminnan aloittamiseen, esimerkki 77. Tarvitaan johtamista. Johtajuus ei poistu vaan se muuttaa muotoaan. Seuraavat esimerkit 78 ja 79.

- (77) Lopulta on niinkin, että kaikki eivät itseohjautuviin yrityksiin sovi. (Vuorinen, 2019, HS).
- (78) Jos halutaan, että henkilöstö johtaa itse itseään, pitää satsata sekä koko työyhteisön johtamisen laatuun että määrään. (kyselyn tulos) (Malmberg, 2018).
- (79) Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että on lupa olla johtamatta. (Silvo, 2018).

### **Uupumus**

Uupumus on tunnistettavissa myös matalan organisaation yrityksissä kuten Pietilä toteaa Henry:n palkitsemassa pro gradussaan (Pietilä, 2019), esimerkki 80. Kun työntekijä haluaa selviytyä työstään eikä saa riittävästi resursseja ja oma omat voimat eivät riitä, tapahtuu ylikuormittumista, esimerkki 81. Täydellisyyteen pyrkivät kympin suorittajat väsyvät, esimerkki 82.

- (80) ... maisteriohjelmasta valmistunut ... Aliisa Pietilä tutki itseohjautuvissa organisaatioissa työskentelevien ihmisten työssä jaksamista. Tulokset osoittavat, että työssä uupuminen on todellinen riski myös hyvin matalan organisaatorakenteen yrityksissä. (Pulliainen, 2019, TT).
- (81) Moni ahdistuu, kun resurssit puuttuvat tai jos toimii koko ajan omien voimiensa ja taitojensa ääri rajoilla. Tai kun töistä ei suoriudu järkevässä

työajassa ja tuntee epäonnistuneensa. Pahimmillaan ylikuormittuu. (Vuorinen, 2019, HS).

- (82) Uupuminen on riski, joka on koko ajan läsnä. Sen hallitseminen vaatii viisautta ylemmältä johdolta. Savaspuron mukaan pomottomissa organisaatioissa kaikkein helpoimmin uupuvat kymppin suorittajat. (Vuorinen, 2019, HS).

### **Turvattomuuden tunne**

Teal-filosofiaan kuuluu kokonaisvaltaisuus ja turvallinen työympäristö. Organisaation muutosprosessissa keskeistä on kouluttaa uusi ajattelutapa ja auttaa yksilöä luomaan uusi työidentiteetti, esimerkki 83.

- (83) Onnistuakseen yrityksen pitää sitkeästi kouluttaa työntekijöitään uudenlaiseen ajattelutapaan. Heitä pitää auttaa löytämään uusi työidentiteetti omaa työtä koskevien päätösten tekijänä. ”Turvallisuudesta pitkävälle se on tosi pelottava asia. Enää ei ole välttämättä ketään, jonka selän taakse voi mennä”, Savaspuro sanoo. (Vuorinen, 2019, HS).

### **Muutosprosessi**

Muutos aiheuttaa usein stressiä ja vastustusta, jos henkilöstö kokee asioiden olevan hyvin tai vaikka kaikki ei olisi hyvin pelätään, että uusi toimintamalli voi muuttaa tilanteen vielä huonommaksi. Muutoksen kohti Tealia on tarkoitus rakentaa paremmat toimintaedellytykset ja parantaa henkilöstön viihtyvyyttä. Muutosmatkaan liittyy kielteisiä tunteita ja vastustusta. Muutoksen tarpeen tunnistaminen henkilöstölle tehtyjen kyselyjen avulla auttaa muutoksen läpiviennissä. Muutostarpeen perusteita kuvaa Ritakallio esimerkissä 84. Yrityksen johtamiskäytäntöjen muuttuessa tarvitaan koulutusta, tukea ja aikaa.

- (84) ”Kysyin, mikä OP Ryhmässä on hyvää ja mitä haluttaisiin kehittää. Vahvuutemme tuli kirkastetusti esille, mutta koettiin, että on hierarkiaa ja byrokratiaa, joka hankaloittaa asioiden nopeaa etenemistä, eikä ole kaikilta osin motivoivaa”, hän sanoo. ”On myös ihmisiä, jotka kokivat,

että merkityksellisyys on hukassa. ... mikä merkitys on enää heidän työllään, josta kuitenkin tulos syntyy.” (Eskola, 2019, KL).

Muutos aiheuttaa tarvetta yhteistyöneuvotteluihin. Haasteelliseksi tilanteen kokee esimerkiksi yrityksen keskijohto vähennettäessä hierarkiatasoja eli mitä tekee keskijohtoon kuulunut henkilöstö muutoksen jälkeen.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Yhteenveto tuloksista

Teal-organisaatiosta kirjoitetaan mediassa myönteiseen sävyyn ja vähemmän esiintyy negatiivisia tai arvostelevia kirjoituksia. Todennäköisesti julkisuuteen ja mediaan tulevat yritykset, joissa uuden organisaatiomallin käyttöönottoon ollaan tyytyväisiä. Teal-organisaatio käsitettä ei välttämättä esiinny mediassa olevissa teksteissä vaan kirjoitetaan erilaisista teal-organisaation ominaispiirteistä, kuten itseohjautuvuus. On myös muistettava, etteivät kaikki itseohjautuvat organisaatiot ole osa teal-ilmiötä. Organisaation maldatuminen ja varsinaisten esihenkilöiden puuttuminen nousee esille mediassa ja tiimien kerrotaan ohjautuvan itsenäisesti. Kokonaisvaltaisuus ei nouse esiin julkaisuissa samanlaisena kuin Laloux sen määrittelee. Tutkimusaineistossa ei nouse suuremmin esiin yksilön tarpeet, viihtyminen ja motivaatiotekijät.

#### *Miten teal-filosofiaa kuvataan suomalaisessa mediassa?*

Mediassa on kirjoitettu teal-organisaatiosta kertoen Lalouxin kehittämän teorian taustat ja Tealin ominaisuudet. Julkisuuteen tuotu organisaatio tai organisaation muutos on kuvattu myönteisesti. Voidaan olettaa, että yrityksen kannalta on hyödyllisempää saada positiivista julkisuutta ja kertoa hyvin sujuneista toimintamallin muutoksista. Esimerkiksi julkaisuissa, joissa kerrotaan Oodi-kirjaston teal-organisaatiosta, annetaan kuva modernista talosta, joka toimii uudella filosofialla, vaikka julkisella organisaatiolla on omat rajoitteensa, esimerkiksi liittyen työnkuviin. Teal-filosofiasta konkreettisena toimenpiteenä on itseohjautuvuuden lisääntyminen ja työn merkityksen korostaminen. Kokonaisvaltaisuus nähdään tunteiden läsnäolona työelämässä. Julkaisuissa ei avata kokonaisvaltaisuutta ihmisen egon kautta.

Evoluutiivinen tarkoitus korostuu merkityksellisen työn ja tavoitteen kautta. Aineistosta ei nouse esiin, että yrityksissä oltaisiin tasolla, jossa aistitaan yrityksen ihanteellinen evoluutiivinen tarkoitus. Organisaatioissa on edelleen olemassa ylempi taso, joka miettii

yrittäjien kehittymistä ja tavoitteita. Henkilöstö saa esittää kehitysideoita, mutta kuinka paljon ne päätyvät toteutukseen tai yrityksen käytännöiksi, siihen tämä tutkimusaineisto ei vastaa.

Tutkimusaineistossa esiin nousseet teemat itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja merkityksellisyys ovat linjassa Lalouxin (2014) kirjan ja sen julkaisun jälkeen tehtyjen tutkimusten kanssa (Laloux, 2015; Rzepka, 2021; Wyrzykowska, 2019). Tutkimusaineistosta oli löydettävissä näiden teemojen alateemoja. Yksilön kokonaisvaltaisuuden kuvaamista teal-filosofian perusajatuksen ja egon kautta ei esiintynyt tutkimusaineistossa (Laloux, 2014; Laloux & Appert, 2021). Tunteiden ilmaiseminen työelämässä mainitaan tutkimusaineistossa, mutta se ei nouse esiin merkittävästi vaan sitä on osattava etsiä aineistosta teal-teorian kautta. Tunteita voidaan näyttää työympäristössä, mutta teal-filosofian ajatukseen kokonaisvaltaisuudesta on vielä matkaan. Oman egon ja henkilökohtaisen reviirin suojeleminen rooleilla luo turvallisuutta.

Kuten teoriaosuudessa havaittiin, käsite evolutiivinen tarkoitus ei ole noussut keskeiseksi teemaksi tutkimuksissa, jotka on julkaistu Lalouxin teal-mallin julkistamisen jälkeen. Tutkimusta on merkityksellisyydestä ja sen tärkeydestä yrityksen toiminnalle ja sen vastaamisesta yksilön tarpeeseen merkityksellisyyden kokemiseksi (Martela & Pessi, 2018; Wilenius, 2014). Voitaneen arvella, että yrityksen evolutiivisen tarkoituksen aistimiseen ei ole vielä valmiuksia organisaatioissa.

Itseohjautuva organisaatio hajauttaa valtaa ja vastuuta (M. Y. Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019). Tämä piirre on selkeästi nähtävissä tutkimusaineistossa. Voidaan todeta, että koska itseohjautuvuus ei ole uusi ilmiö (Martela, 2019) ja sen oppeja on jo pidempään sovellettu organisaatioissa, siitä on helppo saada mediaan aineistoa. Kirjoittaminen teal-organisaatiosta ja sen soveltamisesta keskittyy vahvasti itseohjautuvuuteen. Organisoituminen tarpeen mukaan ja mukautuminen muuttuviin tarpeisiin (Martela & Jarenko, 2019) ei nouse esiin tutkimusaineistossa.

*Miten teal-filosofiaa on toteutettu suomalaisissa organisaatioissa?*

Yritysten toimintatavat ovat muuttuneet teal-ajattelun tultua osaksi yrityksen arkea. Organisaatorakenteita on madallettu ja byrokratiaa vähennetty. Vapautta ja vastuuta annetaan henkilöstölle korostaen silti rakenteiden ja yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä. Päätöksenteko on hajautettu organisaation. Vastaavia muutoksia nähdään myös yrityksissä, jotka toimivat itseohjautuvasti, mutta eivät tunnusta teal-väriä.

Kun valtaa annetaan organisaation eri tasoille, tiedon läpinäkyvyys ja avoimuus mahdollistaa hyvien päätösten tekemisen. Viestintää, kommunikointia ja vuorovaikutusta tarvitaan yhteisten päämäärien tiedostamisessa ja niiden mukaan toimimisessa. Johtajuus ei katoa vaan on jaettava, palvelevaa ja mahdollistavaa.

Organisaatorakenteiden madaltuminen ja vallan hajauttaminen on tunnusomaista itseohjautuvalle organisaatiolle (Bondarouk ym., 2018; M. Y. Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019). Rzepkan (2021) tutkimuksen mukaan teal-organisaatio kehittyy ja menestyy neljännen teollisen vallankumouksen aikana, koska arvostetaan pehmeää johtamista, joka perustuu luottamukseen, älylliseen pääomaan ja tietoon. Teal-organisaation ominaisuuksista korostuu yhteistyö, joustavuus, luottamus ja luovuus.

Pomottomuus korostuu kirjoitettaessa itseohjautuvien organisaatioiden toiminnasta. Organisaation välitason poistaminen kuvataan henkilöstöä vapauttavana ratkaisuna. Voitaneen päätellä, että tämä johtuu suomalaiselle kulttuurille ominaisesta matalasta valtaetäisyydestä, jossa auktoriteetteja ei arvosteta samalla lailla kuin korkean valtaetäisyyden maissa kuten esimerkiksi Puolassa (Tabaszewska-Zajbert & Sokółowska-Durkalec, 2019). Asiantuntijaorganisaatiossa pomon puuttumista voidaan pitää helpompana, koska asiantuntijoilla on yleensä osaamista omasta työtehtävästään enemmän kuin heidän esimiehillään. Itsenäiseen työskentelyyn tottuneet eivät kaipaa ympärilleen byrokratiaa, joka rajoittaa heidän työskentelyään. Kukaan ei pärjää organisaatiossa yksin ja yhteistyössä toimiminen vaatii vuorovaikutustaitoja ja osaamisen jakamista.

### *Kielteiset vaikutukset*

Etsittäessä vastauksia tutkimuskysymyksiin nousi aineistosta selkeästi esiin myös kielteisiä piirteitä. Tutkimukset pitävät teal-filosofiaa osittain utopistisena, johtuen hyvin optimistisesta oletuksesta ihmisestä (Pisarska & Iwko, 2021). Kehitettävää on mutta voidaan todeta, että Teal tarjoaa toimivia ajatuksia yritysten organisoitumiseen ja vastaa monimutkaisen ja nopeasti muuttuvan ympäristön yrityksille asettaviin haasteisiin. Mahdollisuutta itsenäiseen toimintaan ilman pomoa korostetaan mediassa, mutta toisaalta kaivataan johtajuutta. Negatiivisena ilmenee työn kuormitus, yksin jääminen, uupumus ja turvattomuuden tunne.

Tässä tutkimuksessa esiin nousseet itseohjautuvan organisaation kielteiset vaikutukset olivat linjassa työhyvinvointitutkimuksen kanssa, jossa tutkittiin työhyvinvointia viidellä työpaikalla esimiehettömässä organisaatiossa (Larjovuori ym., 2021). Tutkittaessa itseohjautuvuutta työikäisillä tulokset olivat myönteisempiä kertoen työn imusta (Martela ym., 2021). Voisi ehkä päätellä, että kysyttäessä itseohjautuvuudesta, joka ei liity omaan arkeen suhtautuminen on positiivisempaa kuin silloin kun toimintatapa on osa omaa työpäivää.

### *Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset*

Tämä tutkimus rajoittuu digitaaliseen mediaan. Aineistoa on etsitty Lalouxin kirjan julkaisun jälkeiseltä ajalta. Tutkimuksen analyysiin vaikuttaa tutkijan kokemustausta ja aiempi tietämys aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tulkita aineistoa. Tutkijasta riippuu, miten aineistoa tulkitaan, joten samasta aineistosta voidaan tehdä hyvinkin erilaisia tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi, 2021, s. 143). Rajoituksena tutkimustulosten yleistettävyyteen voidaan nähdä aineiston rajaus digitaaliseen mediaan. Teal-ilmioistä Suomessa saisi kattavamman kuvan valitsemalla tutkimusaineistoon lisäksi blogi- ja mielipidekirjoituksia.

## 5.2 Suositukset ja lisätutkimuksen kohteet

Teal-filosofiaan tutustumista voi suositella kaikille työelämässä mukana oleville, koska se vastaa hyvin kompleksisen ja nopeasti muuttuvan maailman tarpeisiin. Yritysten on pysyttävä nopeaan reagointiin, jota toimintatapaa korostetaan suositussa ketterässä kehittämisessä. Teal menee ajattelussa pidemmälle, korostaessaan ihmistä kokonaisena ja pyrkiessään eroon maskien käytöstä työelämässä. Teal-filosofiaa voidaan pitää utopiana, mutta se tarjoaa eväitä nykypäivän haasteisiin. Asiantuntijaorganisaatioissa oletetaan olevan valmiimpia teal-organisointumiseksi, mutta jo Lalouxin tutkimus osoittaa, että hyvin erityyppiset yritykset toimivat teal-filosofialla, esimerkiksi hoitoalan yritys Buurtzorg ja tomaattiyhtiö Morning Star Group. Tutkimusaineiston perusteella teal-organisaatiota voi suositella korostaen, että yrityksen on luotava omat säännöt ja käytännöt Tealin oppien soveltamiseen.

### *Lisätutkimuksen kohteet*

Tealia voisi tutkia organisaatioiden blogikirjoitusten kautta. Löytyykö mahdollisesti tarinoita, joissa uutta toimintatapaa ihannoitetaan ja kuvataan paljon paremmaksi kuin vanha organisaatorakenne? Löytyykö aineistoista negatiivisia mielipiteitä eli ylistetäänkö mahdollisesti vanhoja toimintatapoja selkeämpinä ja arkea enemmän tukevina? Kuinka esimiehet kokevat omien työtehtäviensä muuttuneen, kun esimerkiksi teal-maailmankuvassa korostetaan jokaisen omaa vastuuta? Tunnistetaanko evoluution menevän oikeaan suuntaan?

Miksi pomottomuuden korostaminen nousee julkaisuissa esille? Olisi mielenkiintoista tutkia taustoja, miksi pomo koetaan kielteisenä asiana. Ollaanko Suomessa edelleen organisaatioissa, joissa pomon valta on pelottavan suuri? Vai onko pomo henkilöstön mielestä taso, jonka toiminnasta on helpointa valittaa? Onko kyse vain siitä, että pomon selän taakse on helpompi mennä kuin ottaa itse vastuuta tekemisestään? Onko vielä olemassa auktoriteetteja kumartava kulttuuri, vaikka pitkään on puhuttu pehmeämpien toimintatapojen olevan osa johtamista?

Lisätutkimus voisi kohdistua henkilöstöhallinnoin käytäntöihin teal-organisaatiossa. Tutkimukseen voisi haastatella yritysten henkilöstöjohtajia. Toinen näkökulma voisi olla haastatella henkilöstöpalvelujen hyödyntämistä teal-organisaatiossa. Osaavatko työntekijät aktiivisesti hakea tukea yrityksen tukitoiminnoista? Kuinka Teal-organisaatiossa yrityksen sisäinen viestintä toimii ja tavoittaa itsenäisesti ohjautuvat tiimit?

Tämän tutkimuksen yksi tavoite on antaa paremmat eväät työelämään. Tämä tutkimus avaa teal-filosofiaa, kertoen sen vaikutuksista työelämään ja nostaa esiin mediassa esiintyviä myönteisiä ja kielteisiä ominaisuuksia. Teal räjäyttää työelämän ihanaksi, tuomalla työpaikalle itseohjautuvuuden, kokonaisvaltaisuuden ja merkityksellisyyden. Tämä onnistuu tunnistamalla mahdolliset henkilöstöä rasittavat kielteiset piirteet ja rakentamalla tukitoiminnot sudenkuoppien ennaltaehkäisyyn.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020a). Esipuhe, Frank Martela. Teoksessa *Johda merkitystä* (ss. 9–16). Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda\(\(20\)merkityst\(\(e4\)/piste:t4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda((20)merkityst((e4)/piste:t4)
- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020b). Mitä on työn merkityksellisyys? Teoksessa *Johda merkitystä* (ss. 55–113). Alma Talent Oy ja tekijät. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda\(\(20\)merkityst\(\(e4\)/piste:t4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda((20)merkityst((e4)/piste:t4)
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: mastering values, leadership and change*. Blackwell.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meiherink, J., & De Leede, J. (2018). The concept of self-managing teams: History and taxonomy. Teoksessa *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations (Advanced Series in Management)* (Vsk. 19, ss. 13–27). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120180000019002>
- Cohen, S. G. ;, & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13–43. <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/effectiveness-self-managing-teams-quasi/docview/231458550/se-2>
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile". *Strategy and Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Deren, A. M., & Skonieczny, J. (2019). The Yellow Organization as an Ontegrative Stage in the F. Laloux' Organization. *Human and Social Sciences*, 26(4), 33–39.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>
- Ezzamel, M. ;, & Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358–396. <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/accounting-teamwork-critical-study-group-based/docview/203987314/se-2>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, *10*(2), 131–155. <https://doi.org/10.1177/002216787001000205>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 78–91. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, *89*(12), 48–60.
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, *58*(6), 1291–1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kurki, S., & Wilenius, M. (2016). Trust makes this organisation unique looking at the future of work through two human-centric organisations. *European Journal of Futures Research*, *4*(1). <https://doi.org/10.1007/s40309-016-0095-z>
- Kwon, C. K., & Nicolaidis, A. (2019). Reconceptualizing Social Movement Learning in HRD: An Evolutionary Perspective. *Advances in Developing Human Resources*, *21*(2), 267–279. <https://doi.org/10.1177/1523422319827948>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (First edit). Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). The Future of Management Is Teal. *strategy+business*, *80*, 1–12. <https://www.strategy-business.com/article/00344>
- Laloux, F., & Appert, E. (2021). *Reinventing organizations - kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista*. Teal Suomi Osuuskunta.

- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H., & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa - tutkimushankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2044-7>
- 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>
- Lee, W. R., & Graves, C. W. (2001). *From the collection of the work of Dr. Clare W. Graves - Value Systems and their Relation to Managerial Controls and Organizational Viability*. <http://www.clarewgraves.com1>
- Leite, M., & Braz, V. (2016). Agile manufacturing practices for new product development: Industrial case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(4), 560–576. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2015-0073>
- Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljuorotat opettavat meille itseohjautuvuudesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (Toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Alma Talent.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F., Hakanen, J., Nii, H., & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työ imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* isbn: 978-952-64-0359-5
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). Johdanto: Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (Toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. (ss. 9–32). Alma Talent.
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. Teoksessa *Frontiers in Psychology* (Vsk. 9, Numero MAR). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/integrative-model-organizational-trust/docview/210956488/se-2>
- Ore, A., Kuznecova, O., & Jegorova, A. (2021). Self-managed Organization: A Role of Business Process Management. *ITMS 2021 - 2021 62nd International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University, Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/ITMS52826.2021.9615260>
- Paakkanen, M. A., Martela, F., & Pessi, A. B. (2021). Responding to Positive Emotions at Work – The Four Steps and Potential Benefits of a Validating Response to Coworkers' Positive Experiences. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668160>
- Pessi, A. B., Seppänen, A. M., Spännäri, J., Grönlund, H., Martela, F., & Paakkanen, M. (2022). In search of compassion: Creating a novel concept to promote re-enchantment at work. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 82–97. <https://doi.org/10.1177/23409444211058179>
- Pietilä, A. (2019). *Work Recovery in Self-Managing Organizations* [Aalto University]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201910275919>
- Pisarska, A. M., & Iwko, J. (2021). The aspects of corporate social responsibility in the job candidates' recruitment and selection processes in a teal organization. *Sustainability*, 13(23), 13175. <https://doi.org/10.3390/su132313175>
- Resch, B., Hoyer, P., & Steyaert, C. (2021). Affective Control in New Collaborative Work: Communal Fantasies of Purpose, Growth and Belonging. *Organization Studies*, 42(5), 787–809. <https://doi.org/10.1177/0170840620941616>
- Rolls, J. (2021). Self-Management: A 21st Century Panacea? *Organization Development Journal*, 39(3), 67–80. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/self-management-21st-century-panacea/docview/2562937850/se-2>

- Romero, A. M., Uruburu, Á., Jain, A. K., Ruiz, M. A., & Gómez Muñoz, C. F. (2020). The path towards evolutionary—teal organizations: A relationship trigger on collaborative platforms. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(23), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12239817>
- Rousseau, D. M. ;, Sitkin, S. B., Burt, R. S. ;, & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393–404.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory*. Ryan.
- Rzepka, A. (2021). TEAL Organizations in Times of Industry 4.0. *European Research Studies Journal*, *26*(2), 60–71. <https://doi.org/10.35808/ersj/2191>
- Tabaszewska-Zajbert, E., & Sokołowska-Durkalec, A. (2019). Towards a turquoise organization – personal change of employees and its socio-cultural barriers. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *63*(9), 200–210. <https://doi.org/10.15611/pn.2019.9.17>
- Teal Suomi Osuuskunta. (2023, tammikuuta 19). *Teal Suomi*. Noudettu 19.1. 2023 osoitteesta <https://www.tealsuomi.fi/>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, *3*, 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos, ensipainos 2002). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wilber, K. (1997). AN INTEGRAL THEORY OF CONSCIOUSNESS. Teoksessa *Journal of Consciousness Studies* (Vsk. 4, Numero 1).
- Wilenius, M. (2014). Leadership in the sixth wave—excursions into the new paradigm of the Kondratieff cycle 2010–2050. *European Journal of Futures Research*, *2*(1). <https://doi.org/10.1007/s40309-014-0036-7>

Wyrzykowska, B. (2019). Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions. *Central European Management Journal*, 27(4), 124–141.  
<https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.12>

## Lähteet: Tutkimusaineisto

- Alkula, M. (2020, 11. kesäkuuta). Vala Group on työntekijöidensä suitsuttama - itseohjautuvuus on hyvän työnantajabrändin kulmakiviä. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/vala-group-on-tyontekijoidensa-suitsuttama-itseohjautuvuus-on-hyvan-tyonantajabrändin-kulmakivia/cc1f0c59-dad1-4812-b195-5d7009f76d30>
- Anteroinen, S.J. (2018, 1. lokakuuta). Tunnustetaanko teillä väriä? Itseorganisoituvat, kokonaisvaltaiset Teal-organisaatiot ovat täällä jo, toteaa Patrick Stara. *HR viesti*. Noudettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.hrviesti.fi/natiivi/25/tunnustetaanko-teilla-varia>
- Aukia, P. (2019, 27. joulukuuta). Mikä ihmeen itseohjautuvuus. *Tivi*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/blogit/mika-ihmeen-itseohjautuvuus/5013083f-40eb-489c-b62e-e24581d6999c>
- Erkko, A. (2015, 23. syyskuuta). Tehoa yritykseen, poista pomot ja tuo tunteet töihin. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/tehoa-yritykseen-poista-pomot-ja-tuo-tunteet-toihin/4592fc2a-8635-395c-82c0-c9ee209c7441>
- Eskola, H. (2019, 7. huhtikuuta). Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat - suurimman muutoksen kokee keski-johto. *Kauppalehti*. Noudettu 24.10.2022 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/timo-ritakallio-muutti-opn-itseohjautuvaksi-finanssitaloksi-ja-toi-sinne-heimot-ja-heimojohtajat-suurimman-muutoksen-kokee-keski-johto/42f088a0-8232-4958-9e6f-35d1825e22a4>
- Eskola, H. (2021, 8. toukokuuta). Tutkimus Itseohjautuvuus työelämässä vähentää stressiä Ihmisen yksi perustarve on autonomian kokemus. *Tivi*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-tyoelamassa-vahentaa-stressia-ihmisen-yksi-perustarve-on-autonomian-kokemus/52f7ad05-18ef-4118-a9e5-c25711b6f347>
- Hämäläinen, H. (2019, 18. syyskuuta). Itseohjautuvan tiimin ihmiskoe, näin se tehtiin meillä. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti->

fi.proxy.uwasa.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/itseohjautuvan-tiimin-ihmiskoe-nain-se-tehtiin-meilla/7991b291-6c1b-5a41-afd5-768c6fa87c22

Isotalus, P. (2019, 8. joulukuuta). Moni johtaja uupuu, kun työelämän päätöksenteko nopeutuu ja mutkistuu. - Johtamisvalmentajan mukaan ratkaisu on parvi, joka tekee esimiehestä jopa turhan. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/moni-johtaja-uupuu-kun-tyoelaman-paatoksenteko-nopeutuu-ja-monimutkaistuu-johtamisvalmentajan-mukaan-ratkaisu-on-parvi-joka-tekee-esimiehesta-jopa-turhan/7cc28869-bc78-40cc-bd72-78266b47ba88>

Jauhiainen, I. (2019a, 11. helmikuuta). Helsingin hallinto on hyvin hierarkkinen ja päätöksenteko byrokraattista Oodiin luotiin poikkeusratkaisuja, jotta erilainen johtamistapa onnistuisi. *Talouselämä*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-talouselama-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/helsingin-hallinto-on-hyvin-hierarkkinen-ja-paatoksenteko-byrokraattista-oodiin-luotiin-poikkeusratkaisuja-jotta-erilainen-johtamistapa-onnistuisi/e6e40732-5c1a-3893-83c7-0dafa30190a3>

Jauhiainen, I. (2019b, 31. joulukuuta). Oodissa kokeillaan erilaista johtamista - "Johtajana ajattelin, että kirjaston hallinto ei voi mennä vanhalla mallilla, kun koko muu talo on jotain aivan uutta". *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/oodissa-kokeillaan-erilaista-johtamista-johtajana-ajattelin-etta-kirjaston-hallinto-ei-voi-menna-vanhalla-mallilla-kun-koko-muu-talo-on-jotain-aivan-uutta/6cea0c5e-d637-43b3-a635-d33fef2c424f>

Kolehmainen, A. (2017, 22. kesäkuuta). It-talon pomo ei pomota: "vain äärimmäisessä hädässä pitää puuttua". *Tivi*. Noudettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.tivi.fi/uutiset/it-talon-pomo-ei-pomota-vain-aarimmaisessa-hadassa-pitaa-puuttua/3f163ce2-11f9-3ac5-81d3-37b63c7d3240>

Korhonen, S. (2019, 23. toukokuuta). Ei ole parhaita käytäntöjä, on vain vähemmän pasvoja. Vinctillä johtaja on työntekijöiden palvelija. *Tivi*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/ei-ole-parhaita-kaytantoja-on->

vain-vahemman-paskoja-vincitilla-johtaja-on-tyontekijoiden-palvelija/519aadac-a2bf-41fb-8c02-efac8a2cb194

Korpimies, A. (2018a, 18. toukokuuta). Radikaalimpaa kuin palkkojen julkistaminen suomalainen it-firma romutti tutun johtamismallin. *Tivi*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/radikaalimpaa-kuin-palkkojen-julkistaminen-suomalainen-it-firma-romutti-tutun-johtamismallin/1fc6133b-0ade-3f19-b7cd-44ccab1368e9>

Korpimies, A. (2018b, 13. lokakuuta). It-firma vei itseohjautuvuuden uuteen ulottuvuuteen - Kukaan ei halua palata vanhaan esimies-alaismalliin. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/it-firma-vei-itseohjautuvuuden-uuteen-ulottuvuuteen-kukaan-ei-halua-palata-vanhaan-esimies-alais-malliin/31eeca0-c085-314f-8440-70273f078e1e>

Korpimies, A. (2018c, 18. toukokuuta). Suomalainen it-talo valitsi hallituksen omista työntekijöistään, ennen työntekijä saattoi ajatella, että jokin asia oli vain toimarin murhe. *Talouselämä*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-talouselama-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/suomalainen-it-talo-valitsi-hallituksen-omista-tyontekijoistaan-ennen-tyontekija-saattoi-ajatella-etta-jokin-asia-oli-vain-toimarin-murhe/452ca28c-61ea-3991-9346-6ae434f990ad>

Korpimies, A. (2019, 6. kesäkuuta). Parvi johtaa firmaa. *Tivi*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/parvi-johtaa-firmaa/630ee13f-fcac-465d-8230-e89166aea974>

Korpimies, A. (2020, 7. lokakuuta). Umpikujaan törmännyt ohjelmistoyhtiö päätyi radikaaliin ratkaisuun. Luopui esimiehistä ja antoi päätösvallan kaikille, olemmehan siviilissäkin itseohjautuvia. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/umpikujaan-tormannyt-ohjelmistoyhtio-paatyi-radikaaliin-ratkaisuun-luopui-esimiehista-ja-antoi-paatosvallan-kaikille-olemmehan-siviilissakin-itseohjautuvia/017b2fdc-8630-41c1-ad1c-22b5b170e822>

- Koskinen, A.L. (2020, 11. marraskuuta). Tässä firmassa ei ole johtajan titteleitä muilla kuin toimitusjohtajalla. Nyt on tutkittu, millaista on tehdä töitä ilman pomoa. *Yleisradio*. Noudettu 24.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11640042>
- Lehtinen, P. (2019, 12. toukokuuta). Neljä seikkaa johtivat pankkijätin uuteen myllerrykseen. Ritakallio, tämä on kuin iso ilmastonmuutos. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/nelja-seikkaa-johtivat-pankkijatin-uuteen-myllerrykseen-ritakallio-tama-on-kuin-iso-ilmastomuutos/4dedb809-d7bb-4076-9f45-8a0c2f658e9a>
- Luoma-aho, V. (2022, 20. heinäkuuta). Kaikki päättävät. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/visio/art-2000008768823.html>
- Malmberg, K. (2018, 2. marraskuuta). Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>
- Niinivuo, S. (2022, 20. joulukuuta). *Itseohjautuvuuden nurja puoli*. Helsingin Sanomat. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>
- Paanetoja, J. (2019, 4. toukokuuta). Kaikki hokevat itseohjautuvuutta työssä mutta lain-säädäntö ei termiä tunne. Velvoitteet on täytettävä ilman poikkeuksia. *Talouselämä*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-talouselama-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/kaikki-hokevat-itseohjautuvuutta-tyossa-mutta-lain-saadanto-ei-termia-tunne-velvoitteet-on-taytettava-ilman-poikkeuksia/bb9ff5ed-0be3-4222-856e-815274ff27c1>
- Peltola, S. (2021, 3. helmikuuta). Tamperelaisfirma toimii harvinaislaatuisella tavalla: työntekijät päättävät kaikesta eikä pomoja ole - liikevaihto noussut nopeasti miljoonaluokkaan. *Aamulehti*. Noudettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/talous/art-2000007762001.html>
- Perho, A. (2020, 17. joulukuuta). Töissä pitäisi olla itseohjautuva, ja se on yksi aikuisuuden tragedioista. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000007687021.html>

- Pulliainen, M. (2019a, 17. joulukuuta). Hallitsee työnsä, mutta ei työn määrää - Itsenäisen työ voi uuvuttaa asiantuntijan. *Tekniikka ja Talous*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tekniikkatalous-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/hallitsee-tyonsa-mutta-ei-tyon-maaraa-itsenainen-tyo-voi-uuvuttaa-asiantuntijan/d56fc1f3-8215-4878-8393-927210cd9819>
- Pulliainen, M. (2019b, 21. joulukuuta). It-talot ryhtyvät itseohjautuviksi. Palkittu diplomityö toi esiin riskejä, yksilöt vaativat itseltään todella paljon. *Tivi*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta [https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/it-talot-ryhtyvat-itseohjautuviksi-palkittu-diplomityo-toi-esiin-riskeja-yksilot-vaativat-itselfaan-todella-paljon/36b40fec-7bcf-4886-927b-80b992610b83](https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/it-talot-ryhtyvat-itseohjautuviksi-palkittu-diplomityo-toi-esiin-riskeja-yksilot-vaativat-itse-itselfaan-todella-paljon/36b40fec-7bcf-4886-927b-80b992610b83)
- Seppälä, S. (2016, 13. joulukuuta). Esimiesverkoston karsimisella säästöä - itseohjautuvuudella yrityksen kilpailukyky nousuun. *Tekniikka ja Talous*. Noudettu 25.10.2022 osoitteesta <https://www-tekniikkatalous-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/esimiesverkoston-karsimisella-saastoa-itseohjautuvuudella-yrityksen-kilpailukyky-nousuun/eeb90eba-3e8c-3609-8275-3d9dc5baad36>
- Silvo, S. (2018, 22. toukokuuta). Kasvutoimisto Kairos, miten toimii työyhteisö ilman esimiehiä. *Talouselämä*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-talouselama-fi.proxy.uwasa.fi/kumppaniblogit/kasvutoimisto-kairos/miten-toimii-tyoyhteiso-ilman-esimiehia/ba384a53-439b-3851-aa9b-097557012af6>
- Suojanen, S. (2018, 10. lokakuuta). Tampereen puhelin on jatkossa ICT Elmo - yhtiön johdon mukaan yritys on kasvanut ulos vanhasta nimestä. *Aamulehti*. Noudettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/talous/art-2000007563862.html>
- Tammilehto, P. (2015, 6. lokakuuta). Kirja Reinventing organizations tutkii tasa-arvoisten yrityksiä. *Kauppalehti*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/kirja-reinventing-organizations-tutkii-tasa-arvoisten-yrityksia/7c34f002-ce7f-397d-8d97-4e26758594cf>
- Torppa, T. (2019, 12. lokakuuta). Yritys on sitoutunut itseohjautuvuuteen mutta entä jos tiimi odottaakin tiukempaa otetta. *Tivi*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tivi-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/yritys-on-sitoutunut->

itseohjautuvuuteen-mutta-enta-jos-tiimi-odottaakin-tiukempaa-  
otetta/2df2c0e5-75c2-4128-9a59-943179ef4d04

Turunen, J. (2018, 16. joulukuuta). Tämä nainen opettaa johtajia antamaan päätösvallan alaisille - Oodissa kokeillaan samaa töiden järjestämisen mallia kuin monissa menestyvissä teknologiayrityksissä. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000005932814.html>

Törmänen, E. (2017, 14. kesäkuuta). "Iso juttu on muistaa olla puuttumatta" - näin saavutat itseohjautuvuuden isommassakin firmassa. *Tekniikka ja Talous*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-tekniikkatalous-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/iso-juttu-on-muistaa-olla-puuttumatta-nain-saavutat-itseohjautuvuuden-isommassakin-firmassa/cd3b91de-9aaf-368b-acd2-3c64bbc99902>

Törmänen, E. (2017, 16. kesäkuuta). Itseohjautuvuus vaatii läpinäkyvyyttä. *Tekniikka ja Talous*. Noudettu 25.10.2022 osoitteesta <https://www-tekniikkatalous-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/itseohjautuvuus-vaatii-lapinakyvyytta/dc8fe11f-ffe1-3478-8da3-b04333b29ae1>

Urpelainen, A-K. (2020, 10. huhtikuuta). Kuulostaako tutulta, yritysjohto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva, mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet. *Talouselämä*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www-talouselama-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/kuulostaako-tutulta-ylin-johto-kokee-yrityksensa-olevan-itseohjautuva-mutta-tyontekijat-eivat-ole-tallaisesta-edes-kuulleet/e26347b3-b9a7-4d31-8258-19fa73cf543f>

Vuorinen, M. (2019, 21. heinäkuuta). Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: "Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itenäisiä asiantuntijoita". *Helsingin Sanomat*. Noudettu 18.1.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000007687021.html>

Ylä-Anttila, A. (2020, 23. lokakuuta). Wörks hylkäsi perinteisen esimiesportaan ja antoi vallan tekijöille. Kaikki lähtee siitä, miten ihmiset oivaltavat vallan ja hierarkian. *Kauppalehti*. Noudettu 19.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/works-hylkasi-perinteisen-esimiesportaan-ja-antoi->

paatantavallan-tekijoille-kaikki-lahtee-siita-miten-ihmiset-oivaltavat-vallan-ja-  
hierarkian/bbe31ed2-92ba-4198-a675-1cb8182d7c7d