

Jaakko Mäkinen

TYÖN AUTONOMIAN TOTEUTUMINEN ITSEOHJAUTUVISSA TEAL- ORGANISAATIOISSA

Kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen organisaation
päätöksenteossa

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Joulukuu 2023

TIIVISTELMÄ

Jaakko Mäkinen: Työn autonomian toteutuminen itseohjautuvissa teal-organisaatioissa: Kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen organisaation päätöksenteossa
kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Joulukuu 2023

Teknologian kehitys on vauhdittanut organisaatioiden toimintaympäristön muutosnopeutta. Entisestään kompleksisempi ympäristö haastaa organisaatiot muuttamaan toimintalogiikkaansa vastaamaan dynaamisen ympäristön jatkuvaan muutostilaan. Keskeinen havainto työelämän murroksessa on ollut se, että muodolliseen valtahierarkiaan perustuvat moniportaiset komentoketjut ovat liian jähmeitä reagoimaan riittävällä nopeudella ympäristön muutokseen. Tästä syystä organisaatiot ovat joutuneet jalkauttamaan erilaisia johtamistapoja, jotka ovat rakenteeltaan ketterämpiä, mukautuvimpia ja päätöksenteoltaan välittömämpiä. Ratkaisua esitettyihin haasteisiin on etsitty itseohjautuvuudesta, joka oikein toteutettuna mahdollistaisi organisaation nopeamman reagoinnin muutokseen sekä hajauttaisi organisaation valtahierarkiaa siten, että portaittaisen komentoketjun sijaan valtuuttaisi työyhteisöä autonomisempaan ja ketterämpään työskentelyyn.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää itseohjautuvuuteen liittyvää autonomian kokemusta teal-organisaatioiden kontekstissa. Ajatus teal-organisaatioista pohjautuu Frederic Laloux:n teokseen, joka kuvaa kehittyneempää ja kokonaisvaltaisempaa tapaa organisoida, jossa ensisijaisesti organisaatio rakentuu itseohjautuvuudelle ja kollektiiviselle päätöksenteolle. Tutkimuksessa tarkastellaan myös mekanismeja, jotka ovat rakentuneet tukemaan kollektiivista päätöksentekoa sekä hahmottamaan organisaatioiden kytkeytymistä teal-viitekehukseen. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, jossa aineisto koostui neljästä haastattelusta. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Työ koettiin autonomiseksi tutkimuksen jokaisissa kohdeorganisaatioissa. Työntekijä pystyi laaja-alaisesti vaikuttamaan päivittäiseen työhönsä, joka ei sitoutunut niinkään aikaan tai paikkaan, vaan perustui ketterään työskentelyyn kulloisenkin projektin aikamääreiden ehdoilla. Kohdeorganisaatioiden päätöksentekoa tuetaan teal-viitekehukseen liitettyillä koordinoituneilla mekanismeilla ja päätöksenteossa hyödynnetään työyhteisön kollektiivista älyä.

Yhteys teal-viitekehysten osoittautui haastavaksi hahmottaa, sillä vaikka teal-organisaation yksi keskeinen piirre on itseohjautuvuus, ei tätä teal-organisaation määritelmää voida pelkistää vain tarkoittamaan itseohjautuvaa organisaatiota. Käsite sisältää moniulotteisuutta, johon sisältyvät näkökulmat henkilökohtaisesta kehityksestä ja kokonaisvaltaisuudesta. Tästä syystä "teal" kuvaa laajempaa muutosta organisaatiokulttuurissa eikä pelkästään yksittäisiä piirteitä. Tarkastelu riippuu siis yksilöllisestä tulkinnasta, eikä täten perustu universaaliin määritelmään siitä, mikä on teal ja mikä ei. Teal-organisaatioita yhdistävä piirre on kuitenkin painottaa sisäisen motivaation merkitystä, jossa yhdistyy vilpittön tahto sitoutua organisaation tarkoitukseen ja arvoihin. Työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä ja osana laajempaa kokonaisuutta, jossa toteutunut itseohjautuvuus vahvistaa työntekijöiden luovuutta ja innovointia. Tutkimustulokset tarjoavat arvokasta tietoa itseohjautuvuuden ja työn autonomian nivoutumisesta teal-viitekehukseen sekä keskeisimmistä kollektiivista älyä hyödyntävistä päätöksentekoprosesseista.

Avainsanat: Teal, organisaatio, itseohjautuvuus, päätöksenteko, autonomia, motivaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1 Organisaatiot.....	4
2.2 Teal-organisaatiot.....	7
2.3 Itseohjautuvuus.....	9
2.3.1 Itseohjautuvuuden haasteet	10
2.4 Itsemääräämisteoria	13
2.4.1 Itsemääräämisteorian kolme psykologista perustarvetta	14
3 METODOLOGIA	17
3.1 Aineiston keruu- ja tutkimusmenetelmät.....	17
3.2 Tutkimuksen hyvä tieteellinen käytäntö ja luotettavuus.....	19
4 TULOKSET	20
4.1 Teal-organisoituminen: Oppimismatka kohti organisaatiomuutosta	20
4.2 Teal-viitekehyyksen mekanismit organisaatioiden päätöksenteon tukena	22
4.3 Orgaanisaation itseohjautuvuus edellyttää autonomisen työn toteutumista	25
4.4 Itseohjautuvuuden vapaus ja vastuu – tasapainoilua kaaoksen reunalla	26
5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN	29
5.1 Teal-organisoitumisen ilmeneminen kohdeorganisaatioissa	29
5.2 Toimintaympäristön vaikutus itseohjautuvuuteen.....	31
5.3 Itseohjautuvuus haastaa organisaation muutokseen.....	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	35
6.1 Sisäisen motivaation rooli teal-organisoitumisessa	38
6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	45
Liite 1. Kysymysrunko	45
Liite 2. Kuviot	46

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuuden käsite on yleistynyt viimeisten vuosien aikana työelämän muutoksesta käytävissä keskustelussa. Keskustelu on eittämättä ajankohtainen, sillä yhä verkottuneemmassa globaalissa toimintaympäristössä muutos tapahtuu nopeasti ja isoin harppauksin. Laaja-alainen, yhteiskuntarakenteita läpileikkaava ja yhä kiihtyvä teknologinen murros on asettanut uudenlaisia haasteita organisaatioille. (Martela & Jarenko, 2017)

Näihin haasteisiin vastatakseen organisaatioiden on uudelleen arvioitava niitä toimia, jotka vastaavat toimintaympäristön äkilliseen muutokseen. Useat organisaatiot ovat alkaneet puntaroimaan mahdollisuutta adaptoida itseohjautuvuuden asteittaista jalkauttamista osaksi organisaatioidensa toimintalogiikkaa, jossa työyhteisölle hajautetaan valtaa ja kannustetaan työntekijöitä toimimaan autonomisemmin. Itseohjautuvuus voidaan adaptoida, joko yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla, jonka toimii tyypillisesti ilman nimettyä esihenkilöä.

Itseohjautuvuuden soveltaminen keventäisi organisaatioiden hierarkiaa, kohti tasaisempaa organisaatorakennetta. Tällöin, organisaatio kykenee ketterämmin reagoimaan dynaamisen toimintaympäristön muutokseen sekä myöntämään työntekijöille enemmän valtaa päivittäiseen työhön.

Itseohjautuvissa organisaatioissa on kuitenkin merkittäviä eroja. Jotkin näistä organisaatioista keventävät organisaation sisäistä hierarkiaa, toiset taas luovuttavat työntekijöille huomattavan määrän autonomiaa purkamalla rakennetta keskijohdosta alkaen. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin yhteen vaihtoehtoiseen malliin: teal-organisaatioihin, missä esihenkilöt loistavat poissaolollaan ja valtarakenne muodostuu ensisijaisesti vertaispohjaisuudelle.

Huolimatta yleistyneestä keskustelusta, tutkimuksen haasteeksi muodostui itseohjautuvuutta käsittelevän relevantin tutkimuksen niukkuus, erityisesti kansallisella tasolla tarkasteltuna. Suomenkieliset tieteelliset julkaisut osoittautuvat vain muutaman aktiivisen tutkijan kirjoittamaksi, vaikka eri opinnäytetöissä itseohjautuvuus vaikuttaa olevan verrattain suosittu tutkimusaihe tätä tutkimusta kirjoittaessa. Vielä itseohjautuvuutta käsittävää suomenkielistä vertaisarvioitua tutkimusta haastavampaa on löytää relevanttia tutkimusta opinnäytetyöhöni keskeisetä teemasta, joka pohjautuu Frederic Laloux:n (2014) teokseen ”*Reinventing organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on next-Stage Organization*”.

Laloux:n teos on teal-organisoinnin kivijalka, jonka ympärille rakentuu kaikki olemassa oleva tieto teal-paradigmasta. Kirjassa esitellyt teal-organisaatiot ovat osoittaneet menestystä omalla toimialallaan, esimerkiksi kotihoitopalvelu Buurtzorg. Tästä huolimatta ”teal” on käsitteenä jäänyt valtaosalle ihmisistä suhteellisen tuntemattomaksi ja sekoittunut yleisen itseohjautuvuutta selittävän käsitteen alle. Suomessa teal-käsitteen tunnettavuutta on kuitenkin aktiivisesti lisännyt Suomen Teal-osuuskunta, joka jakaa teal:ia koskevaa tietoa eri toimialojen organisaatioille. Lisäksi Suomen Teal-osuuskunta on myöskin suomentanut Laloux:n alkuperäisen teoksen, joka sanoittaa keskeiset teal-organisoinnin liittyvät käsitteet teoksessa ”Reinventing organizations: kohti tulevaisuuden työyhteisöjä” (2023).

Teal-organisoinnin perustuu kolmeen läpimurtoon, jotka ovat itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus. Tässä tutkimuksessa keskeinen näkökulma on tarkastella teal-organisoinnin itseohjautuvuuden kautta, jossa teoreettinen viitekehys rakentuu itseohjautuvuuden tarkastelulle ja sitä tukevalle teorialle, jota teal-viitekehys liittyvät spesifit ominaispiirteet täydentävät aineisto-osuudessa. Tutkimuksen keskeinen päämäärä on selvittää, miten teal-konteksti näyttäytyy kolmessa organisaatioissa, jota tarkastellaan: teal-sidonnaisuuden, mekanismien, rakenteiden ja työssä koetun autonomian kautta. Aineiston pohjalta on mahdollista muodostaa perusluonteinen käsitys keskeisistä teal-viitekehyspiirteistä, jotka nivoutuvat yhteen muodostaen johtamismallin, joka pohjautuu vahvalle toimijuudelle, läpinäkyvyydelle, merkitykselliselle työlle ja vertaispohjaisuudelle.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten työssä koettu autonomia toteutuu kohdeorganisaatioissa?

Tutkimuksen alakysymykset:

Miten teal-viitekehys ilmenee kohdeorganisaatioissa?

Miten päätöksentekoa on tuettu teal-organisaatioissa?

Katson tutkimukseni tärkeäksi ja ajankohtaiseksi muutamasta syystä: 1. Organisaatioiden itseorganisoinnin on enenevässä määrin yhä tärkeämpi aihealue työelämän rakenteiden ja teknologian kehityskaskien myötä. On ajankohtaista ymmärtää yleisesti itseohjautuvuuteen liittyvät käsitteet sekä itseohjautuvuutta tukevaa teoriaa. 2. Tämän tutkimuksen kautta myös

tietoisuus teal-organisoinnista vahvistuu. Eli ne keskeiset teal-organisaatioihin liittyvät mekanismit, joiden käyttöä päätöksenteon tukena voidaan hyödyntää itseohjautuvissa organisaatioissa, joka mahdollisesti kannustaa organisaatioita toimimaan teal-viitekehysesä.

3. Tämä tutkimus myös auttaa ymmärtämään itsemääräämisteorian suhdetta itseohjautuvuuteen. Esimerkiksi tämä tutkimus auttaa hahmottamaan: Miksi autonomian tunne on tutkitun tiedon valossa merkittävä tekijä työtyytyväisyyden ja työn imun kannalta? Ja miksi sisäisen motivaation vahvistaminen työssä on tärkeää?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa määritellään ensin organisaation käsite, joka myöhemmässä alaluvussa sidotaan teal-organisaation käsitteeseen. Tässä alaluvussa myös taustoitetaan lyhyesti teal-organisaatioihin liittyvää historiaa sekä hahmotellaan teal-organisaatioihin liitetyt erityispiirteet. Teal-organisaatioiden esittelyn jälkeen määritetään itseohjautuvuuteen liittyvät käsitteet ja mahdolliset itseohjautuvuuteen liittyvät sudenkuopat, jotka kytkeytyvät tutkimuksen organisaatorakenteen ja koordinoimattoman päätöksenteon aspekteihin. Viimeiseksi tutkimuksessa tarkastellaan Ryanin ja Decin kehittämää itsemääräämisteorian avulla sisäisen- ja ulkoisen motivaation muodostumista sekä kolmea psykologista perustarvetta. (Ryan & Deci, 2000) Itsemääräämisteorian tulkinta on merkittävässä roolissa vastatessa tutkimuskysymyksiin, sillä teorian avulla on mahdollista: tarkastella, määrittää ja arvioida autonomian vaikutusta monipuolisesti tarkoituksenmukaisella tavalla.

2.1 Organisaatiot

Historiallisesti tarkasteltuna organisaatiot modernissa merkityksessään ovat verrattain tuore ilmiö. Organisaatiot ovat asteittain kehittyneet primitiivisistä ja autoritääriiseen johtajuuteen nojaavista johtamismallista kohti kulttuurillisesti moniarvoisia ja arvopohjaisesti ohjautuviin työyhteisöihin. (Laloux, 2014) Organisaatioiden perimmäinen tarkoitus on liittää ihmiset yhteen, jotta voidaan saavuttaa yhteistoiminnalle määritetty tavoite tai päämäärä. (Mäkinen, 2003) Organisaatioiden keskeiset tehtävät ovat: jalostaa, prosessoida ja tehostaa tarkoituksenmukaista toimintaa pitkällä aikavälillä. Näiden tehtävin suorittaminen perustuu kollektiivisen älyn hyödyntämiseen, jossa ryhmä kykenee innovoimaan, soveltamaan sekä prosessoimaan dataa yksilöä tehokkaammin. (Harisalo, 2021) Yhteistoiminnan tuloksena organisaatioilla on merkittävä rooli teknologian kehittämisessä sekä uusien markkinoiden ja ammattien mahdollistajana. (Harisalo, 2021)

Organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvaan toimintaympäristöön nähden. Tästä syystä organisaatioilla on luonnollinen elinkaari, joka esimerkiksi elinkaariteorian mukaan etenee vaiheittain organisaation perustamisesta taantumiseen asti. (Mueller, 1972) Näiden vaiheiden kautta organisaatio kohtaa monenlaisia kriisejä, jotka voivat olla tasapainoa horjuttavia tekijöitä; kuten erilaisten ilmiöiden tulkinnan vaikeus kompleksisessa

ympäristössä (Virtanen & Stenvall, 2015), yrityskulttuuri mukautumattomuus valitsevaan toimintaympäristöön. (Hamel & Prahalad 1994) tai kyvyttömyys mukautua nopeaan muutokseen globaalissa ja verkottuneessa maailmassa. (Martela & Jarenko, 2017)

Viimeisten vuosikymmenien aikana digitalisaation kehitys on kiihdyttänyt toimintaympäristön muutosnopeutta, jotka ovat vahvistaneet edellä mainittuja organisaatioita horjuttavia tekijöitä teknologian edistysaskelien ja nopeasti edenneen muutospaineen myötä. Tähän toimintaympäristön muutokseen on pyritty etsimään ratkaisua mm. organisaatioiden rakennetta keventämällä, joka oikein sovellettuina hajauttaisi organisaatorakennetta horisontaalisemmaksi. Tällöin organisaatio pystyisi tehokkaammin vastaamaan kasvavaan ympäristön kompleksisuuteen - korvaten perinteisen jähmeän organisaatorakenteen. Tällaisesta organisaation toimintakulttuurin muutoksesta yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Op-ryhmä “ketterä toimintatapa”-muutosta (2019), jossa pyritään parantamaan muun muassa asiakaskokemusta ja tehokkuutta hajauttaen valtaa itseohjautuvuuden avulla. (<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>)

Toimintaympäristön nopea muutos ja teknologian kehittyminen on myös innoittanut uusien johtamismallien soveltamista erilaisiin toimintaympäristöihin. (Martela & Jarenko, 2017) Tästä esimerkkinä ovat toimialat, jossa työ pystytään jäsentämään fyysisestä paikasta- ja työajasta riippumattomiin aloihin. Näistä aloista edistynein lienee IT- ja ohjelmistoala, jossa työskentely on pyritty järjestämään itseohjautuvasti jo kahdenkymmenen vuoden ajan. (Hämäläinen, 2021) Nykyisin itseohjautuvuuden tarkastelu ei rajoitu ainoastaan tietyille toimialalle, vaan erilaisia itseohjautuvuuden keinoja pohditaan toimialasta riippumatta. Esimerkiksi yksityisellä sektorin toimialat, kuten rakennus-, markkinointi- ja viestintäalaan lukeutuu yrityksiä, jotka toimivat itseohjautuvasti. (Larjovuori ym., 2021) Myös julkisella sektorilla esimerkiksi Järvenpään kaupunki on aloittanut projekteja, jotka perustuvat yhteisöohjautuvuudelle. (Toikka & Salovaara, 2021)

Organisaatioiden itseohjautuvuutta on tarkasteltu myös kansainvälisesti, joita esimerkiksi Frederic Laloux on kuvannut itseohjautuvuutta käsittelevässä teoksessaan ”*Reinventing organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on next-Stage Organization*”, joita Laloux nimittää teal-organisaatioiksi. (Laloux, 2014) Laloux on kirjassaan esitellyt teal-viitekehyksessä toimivia organisaatioita kaksitoista kappaletta, jotka soveltavat teal-organisaatioille tyypillisiä toimintatapoja. (Taulukko 1) Yksi tunnetuimmista teal-organisaatioihin lukeutuneista yrityksistä on Hollannissa vuonna 2006 perustettu

kotihoitoyritys Buurtzorg. Yrityksen perustaja, Jos De Blok perusti yrityksen, joka toimisi täysin eri tavalla kilpailijoihinsa nähden. Nopeasti hän huomasi, että muodostamalla itseohjautuvia noin 10–12 hoitajan tiimejä on mahdollista saavuttaa poikkeuksellisen hyviä tuloksia. (Laloux, 2021 s. 51) Tulokset perustuivat hoidon laadun arvioon, asiakastyytyväisyyteen sekä kustannustehokkuuteen. Esimerkiksi, asiakastyytyväisyyden keskiarvo Hollannissa on noin 7.3, mutta Buurtzorgissa vastaava luku on 9.1 (Martela, 2015). Laloux:n mukaan myös kotihoitopalvelun tehokkuuden osoittaa myös äkillisten sairaalahoito vaativien tapauksien määrä, joka tippui 30 % (Laloux ym., 2021). Myös Ernest & Young osoitti tutkimuksessaan, että Buurtzorg käyttää alle 40 prosenttia lääkäreiden määräämistä hoitotunneista. (Laloux ym., 2021; Nandram, 2015) Huomionarvoista on, että esitetyt tilastot perustuvat kirjan julkaisuvuoteen 2014 (Laloux ym., 2021) sekä Buurtzorgia käsitteleviin artikkeleihin vuodelta 2015. Myös tutkija Hegedüs ym. (2022) on kiinnittänyt artikkelisissaan huomiota siihen, että tietoa COVID-19-kriisin vaikutuksista Buurtzorg:iin, esimerkiksi henkilöstön pysyvyyteen, on hyvin vähän saatavilla. (Hegedüs ym., 2022)

Buurtzorg on vain yksittäinen esimerkki siitä, miten organisaationrakenteen hajauttaminen tiimeihin on tuottanut konkreettista menestystä. Ryszard Borowiecki tarkastelee artikkelissaan ”*Development of Teal Organisations in Economy 4.0: An Empirical Research*” teal-organisaatioiden roolia viimeisimmällä teollisuuden vallankumouksen (Dilberoglu ym., 2017) aikakaudella, jossa keskeiset kehityssuunnat liittyvät internetin, robotiikan ja automaation kehitysaskeliin. Borowiecki:n mukaan työntekijöiden jakaminen tiimeihin olisi suositeltavaa, sillä se voisi parantaa työntekijöiden pätevyyttä ja vahvistaisi heidän luovia asenteitaan. (Borowiecki ym., 2021) Muodostuneet tiimit purkaisivat keskittynyttä organisaatorakennetta, jonka tavoitteena olisi lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta ja johtaisi horisontaalisten organisaatorakenteiden muodostumiseen. (Borowiecki ym., 2021 s. 118) Johtopäätöksessä Borowiecki arvioi, että teal-organisaatorakennetta voisi mahdollisesti soveltaa vastaamaan myrskyisän ympäristön haasteisiin.

Eryityisesti 2000-luvulla vaaditut taidot, kuten korostetumpi sosiaalisten taitojen ja kognitiivisten kykyjen hallinta ovat edellytys myös pärjätä viimeisimmällä teollisuuden vallankumouksen aikakaudella. Tämän vaatimustason saavuttamiseksi organisaatioiden on kyettävä muutamaa myös rakenteitaan, jossa teal-organisaatorakenne voi toimia yhtenä jäsenyyksenä. Organisaation rakentuminen teal-mallille voisi mahdollisesti: muokata organisaatiokulttuuria innovatiivisemmaksi, luovemmaksi ja tukisi johtajuutta, joka

mahdollisesti vahvistaisi työntekijöiden itseohjautuvuutta organisaatioissa. (Borowiecki ym., 2021) Tästä huolimatta teal-organisoinnista ei ole vielä riittävästi tutkimusta, jotka tukisivat teal-viitekehyksen kriittistä tarkastelua vertaisarvioitun tiedon pohjalta. Tutkimukset sekoittuvat tarkastelemaan organisaatioita tyypillisesti itseohjautuvuuden viitekehyksessä, jotka eivät huomio riittävästi teal-organisoinnista kokonaisuutena. Teal-organisaatioiden keskeinen ajatus on kuitenkin hahmoteltavissa Laloux:n teoksen pohjalta.

2.2 Teal-organisaatiot

Barbara Wyrzykowska artikkelin ”*Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*” mukaan teal-organisaatioiden ymmärtämiseksi on ensin tutustuttava Edward Demingin ja Peter Druckerin teoksiin, joissa esitellään Demingin 14 periaatetta. (Eng. The 14 Deming Principles). (Wyrzykowska, 2019) Näiden periaatteiden keskiössä oli tuotannon laaduntarkkailua tehostavat prosessit. (Sitnikov, 2013) Tämän lisäksi periaatteet keskittyivät myös: organisaation kykyyn selviytyä ympäristön muutoksesta, kykyä johtaa laadullisesti henkilöstöä, muodostaa kestäviä suhteita sidosryhmien kanssa ja erityisesti kiinnittää huomiota omistajien ja työntekijöiden etuihin (Wyrzykowska, 2019). Kymmeniä vuosia myöhemmin vuonna 2014 Laloux julkaisi teoksen ”*Reinventing organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on next-Stage Organization*”, jossa hän pyrki jalkauttamaan uutta teal-filosofiaa organisaatioihin, jotka pohjautuvat luottamukseen, sisäsyntyiseen tarkoitukseen ja vertaispohjaisuuteen työyhteisössä. (Laloux, 2014) Teoksessa havaittavissa samankaltaista yhteneväisyyttä johtamisfilosofian uudistamisessa kuin Deming:n tutkimuksessa, joka pyrkii uudistamaan työntekoon liittyvän epävarmuuden korvaamisen myönteisillä asenteilla, rajojen rikkomisella osastojen välillä ja kannustamalla uudenaikaiseen johtamistyyliin. (Wyrzykowska, 2019; Metri, 2006)

Frederic Laloux:n teoksessa (Laloux, 2014) ”teal” merkitsee turkoosin, tai sinivihreän värin lisäksi uudenlaisen organisaatiokulttuurin ”evolutiivista” (Laloux, 2014) johtamismallia. (Laloux, 2014; Rzepka ym., 2021). Laloux perustaa työnsä muutostarpeelle, jonka mukaan modernit organisaatiot eivät pysty vastaamaan yhteiskunnan kompleksisuuteen vanhentuneilla toimintatavoillaan. (Laloux & Wilber, 2014) Hänen mukaansa ihmiset aistivat, että nykyinen tapamme johtaa organisaatioita on venytetty äärimilleen, mikä ilmenee esimerkiksi työntekijöiden tyytymättömyytenä työhönsä, johtajien väsymisenä jatkuvaan paineeseen, asiakkaiden alhaisena luottamuksena yrityksiin, ilmaston saastuttamisella ja yksilön

kokemuksena oman työn merkittävyydestä. Esimerkiksi työn merkityksettömyys heijastuu sairaanhoitajien joukkoirtisanoutumisena ja kutsumusammattien hylkäämisinä. Näiden syiden pohjalta muotoutui ajatus uudesta johtajuuden paradigmasta, jonka Laloux nimesi evolutiiviseksi teal-organisaatioksi. (Laloux ym., 2021)

Laloux kuvailee kirjassaan ihmiskunnan kehittymistä ”äkillisin harppauksin”. (Laloux ym., 2021 s.20) Hän kuvaakin organisaatioiden historiaa eri värien kautta, joista teal-väri kuvastaa viimeisintä ”tietoisuuden vaihetta” (Laloux ym., 2021 s. 40) Laloux:n värijärjestelmä pohjautuu Ken Wilber:n integraaliteoriaan ja Clare W. Gravesan spiraalidynamiikan teoriaan (Pisarska & Iwko, 2021), joita hän on soveltanut omaan työhönsä. (Laloux ym., 2021)

Värijärjestelmän tarkoitus on tarkastella organisaatioiden tietoisuuden tason kehittymistä asteittain kohti seuraavaa tasoa, jotka Laloux on jakanut viiteen eri tasoon: punainen, meripihka, oranssi, vihreä ja teal, joista jokaisella on tietyt ominaispiirteet organisaatioiden kehityksessä, jotka selviävät taulukosta 1. On kuitenkin huomionarvoista, että värit toimivat vain viitekehystenä, jossa mikään organisaatioista ei ole vain esimerkiksi ”oranssi”, tai ”vihreä”. (Laloux ym., 2021 s. 36) Tällöin mikään organisaatio ei voi myös olla täysin puhtaasti teal, vaan organisaatiot muodostuvat eri väreistä, kuten esimerkiksi tulosorientoitunut ”oranssi” organisaatio voi soveltaa teal-organisaatiolle tyypillisiä toimintamalleja.

Laloux:n teoksessa teal-viitekehys perustuu kolmeen läpimurtoon. Nämä läpimurrot ovat: itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus sekä evolutiivinen tarkoitus. (Laloux ym., 2021) Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin rajannut ”kokonaisvaltaisuuden”, sekä ”evolutiivisen tarkoituksen” läpimurrot pois tutkimuksen tarkastelun piiristä, keskittyen ainoastaan tarkastelemaan läpimurroista vain ”itseohjautuvuutta”, joka on sidoksissa tutkimukseni pääkysymykseen työn autonomian kokemuksesta.

	Punainen	Meripihka	Oranssi	Vihreä	Teal
Kuvaus	-Voimakeinot vallankäytönvälineenä, uskollisuus kumpua pelosta päällikköä kohtaan. -Herkästi reagoiva, keskittynyt lyhyen aikavälin muutokseen. -Kaootinen ympäristö.	-Formaalit roolit hierarkkisessa pyramidissa. -Kontrolloitu ylhäältä alas-käskyvalta.	-Pyrkimys olla kilpailijaa parempi (saavuttaen kasvua ja voittoa) -Tavoitejohtaminen, jossa ylin johto asettaa organisaation tavoitteet ja alempana oleville resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. (hallinta ja kontrolli)	-Kulttuurin keskittyminen ja henkilöstön valtuuttaminen motivaation kasvattamiseksi. -Ymmärrys vastuusta esim. "työntekijöille, asiakkaille, alihaankijoille, paikallisille yhteisöille, yhteiskunnalle ympäristölle" (suom. versio Laloux, 2021, s. 33), tarkoitus ei ole vain maksimoida osakkeenomistajien voittoa.	-Itseohjautuvuus korvaa hierarkkisen pyramidin -Organisaation näkeminen elävänä systeiminä, joka kehittyi kohti "kokonaisvaltaisuutta, kompleksisuutta ja tietoisuutta" (suom. versio Laloux, 2021 s. 56)
Adjektiivi	Impulsiivinen	Sovinnainen	Saavutuskeskeinen	Moniarvoinen	Evolutiivinen
Metafora	Susilauma	Armeija	Kone	Perhe	Elävä organismi
Läpimurto	-Työnjako -Ylhäältä alas-käskyvalta	-Toistettavat prosessit (pitkällä aikavälillä) -Stabiili organisaatorakenne	-Innovaatio -Tilivelvollisuus -Meritokratia	-Valtuuttaminen (Hierarkioiden tilalle muodostunut henkilöstön "valtuuttaminen (engl. empower) työntekijöitä tekemään päätöksiä matalalla tasolla" (suom. versio Laloux, 2021 s. 33) -Arvo-ohjautuva kulttuuri -Sidosryhmäarvo	-Itseohjautuvuus -Kokonaisvaltaisuus -Evolutiivinen tarkoitus
Esimerkkejä	Mafia, katujengi	Armeija, Katollinen kirkko	Pörssiyhtiöt, Wall Streetin pankit	Southwest Airlines, Ben & Jerry's	Buurtzorg, Heiligenfeld, Morning Star, ESBZ, FAVI yms.

TAULUKKO 1 (Mukaiillen Laloux, 2014; Laloux ym., 2021)

2.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuutta voidaan hahmottaa kolmen eri määritelmän kautta: ensimmäinen keskittyy yksilön itseohjautuvuuteen, toinen tiimin yhteisohjautuvuuteen ja kolmas organisaation itseorganisoitumiseen.

Yksilötasolla itseohjautuvuus merkitsee ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta. Siihen kuuluu olennaisesti itsemotivaatio, joka ajaa ihmisen tekemään asioita omaehtoisesti ilman pakottamista. Tämän lisäksi ihminen tarvitsee selkeän päämäärän ja tarvittavan osaamisen päämäärän saavuttamiseksi. Ilman edellä mainittuja taitoja itseohjautuvuus ei toteudu. Itseohjautuvuus edellyttää myös kykyä itsensä johtamiseen, johon sisältyy kyky ajanhallintaan, tehtävien asetteluun, resurssien hallintaan ja työtehtävien priorisointia, jotka aiemmin saattoivat olla esimiehen vastuulla. (Martela & Jarenko, 2017; Larjovuori ym., 2021)

Itseohjautuvuudella voidaan myös tarkoittaa yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuudessa ei korosteta yksilön itsenäistä toimintaa, vaan pikemminkin kyse on yhteisön yhteisestä koordinoinnista ja toiminnan ohjauksesta. Siksi on olennaista erottaa itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus toisistaan. (Martela ym., 2021; Larjovuori ym., 2021)

Yhteisöohjautuvuus on työn organisoimista ja koordinoimista yhteistyönä. Yhteisöohjautuvuus korostaa vastuun jakautumista tiimin kesken sen sijaan, että valta olisi esihenkilön ja yksittäisen työntekijän välillä. Esihenkilötaso poistettaessa, valta siirtyy tiimille. Tiimi toimii yhdessä kohti jaettua päämäärää ja sopii keskenään, miten vastuut ja työnjako parhaiten edistävät tavoitetta. Tiimi on aktiivisesti sitoutunut työn edistämiseen ja etsii yhdessä parhaita

tapoja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tämä vaatii ilmapiiriä, jossa jokainen ymmärtää velvollisuutensa ja roolinsa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja osallistuu avoimeen keskusteluun keskeisistä asioista. (Martela ym., 2021) Esihenkilöttömät organisaatiot rakentuvat yleensä tiimien ympärille, ja yhteisöohjautuvuus kuvastaa tiimin vastuuta tehtävien suorittamisesta ja työn sujuvuudesta. (Martela ym., 2021; Larjovuori ym., 2021)

Organisaatiotasolla, eli itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä-alas johtaminen ja perinteinen valtahierarkia on minimoitu. Itseorganisoituminen ei hierarkkisen byrokratian tavoin sovelta määrättyjä komentoketjuja, jähmeää muodollisuutta tai yksilöiden staattista vakanssia. Organisaatioissa ei välttämättä ole edes esihenkilöä tai keskijohtoa (Martela ym., 2021), joiden kautta hyväksytetään kaikki tehtävät päätökset. Työntekijät voivat joustavasti muotoutua tarpeen mukaan ja tehdä päätöksiä ilman moniportaista komentoketjuja. Vuorovaikutus tapahtuu niiden ihmisten kanssa, joiden erityistä osaamista tai tietoa vaaditaan tehtävien suorittamiseen, ja tiimejä muodostetaan muuttuvien tarpeiden tai tehtävien mukaan. (Martela & Jarenko, 2017; Larjovuori ym., 2021)

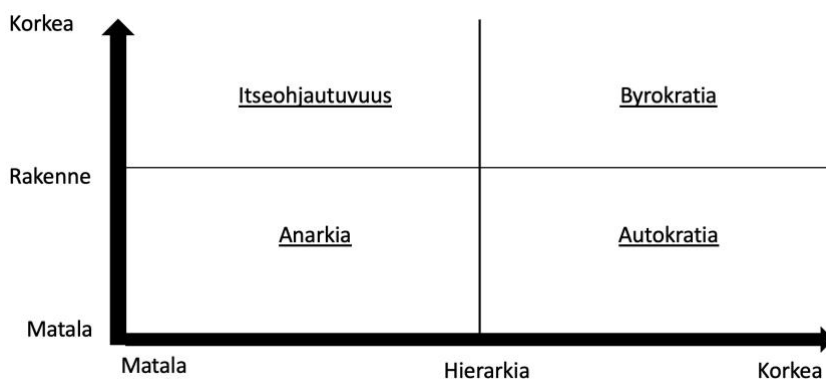
Vastakohtana itseorganisoitumiselle on ylhäältä organisoituminen, mikä rajoittaa merkittävästi työntekijän päätöksentekovaltaa ja organisoitumista ilman ylimmän johdon hyväksyntää, jossa työntekijät toteuttavat ylimmän johdon käskyjä selkeässä hierarkkisessa organisaatorakenteessa.

Todellisuudessa useimmat organisaatiot sijoittuvat näiden välimaastoon. Keskeltä löytyvät organisaatiot – eräänlaiset hybridit, jossa tiimien sisäinen toiminta on itseorganisoitua mutta ovat ylhäältä ohjattuja. Vaikka tiimillä on vapaus organisoida työtään, tiimit toimivat kuitenkin tulostavoitteiden ja ylhäältä ohjatun päätöksenteon rajoissa. Tässä mallissa itseorganisoituvat tiimit yhdistyvät perinteisiin byrokraattisiin rakenteisiin. (Martela & Jarenko, 2017)

2.3.1 Itseohjautuvuuden haasteet

Itseohjautuvuudella on kuitenkin sudenkuoppansa, johon moni itseohjautuvuutta tavoitteleva organisaatio saattaa langeta uuden työskentelytavan jalkauttamisessa. Esimerkiksi Martelan (2022) nelikenttää (Kuvio 1) mukailten itseohjautuvuuden jalkauttaminen ilman toimivia ja ennalta sovittuja on kuvattu anarkiaksi, jossa kaikki toimivat oman tahtonsa mukaan ilman sääntöjä tai järjestystä. (Martela, 2022) Anarkia tarjoaa itseohjautuvuuden kontekstissa

rajattoman määrän vapautta ja yksilön autonomiaa. Tästä huolimatta anarkia kuitenkin lopulta osoittautuu mahdottomaksi muodoksi saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteita ilman rakenteita tai hierarkiaa. Anarkia voi toimia pienemmissä ryhmissä mutta mitä suurempi joukko, sen vaikeampaa työn jäsentäminen ja yhteistoiminnan kontrollointi on. (Martela, 2022) Toisaalta rakenteita ja kontrollia lisäämällä saattaa olla myös itseohjautuvuutta heikentävä vaikutus, joka voi tukahduttaa itseohjautumisen liian kontrolloiduilla rakenteilla. (Martela, 2022)



KUVIO 1 Martelan nelikenttä (Mukaiillen Martela, 2022)

Itseohjautuvuuden jalkauttamisessa voidaan myös langeta liian yksinkertaistettuihin ratkaisuihin. Mikäli organisaation ainoa muutos on johtoportaan poistaminen, tilalle vääjäämättä muodostuu valtatyhjiö, joka ei palvele itseohjautuvuuden toteutumista, vaan edesauttaa jännitteiden muodostumista työyhteisössä. Tämän muutoksen seurauksena kukaan työyhteisössä ei selvästi hahmota paikkaansa organisaatiossa, jossa muutosta edeltäneenä aikana päätöksenteko on rakentunut esihenkilön varaan. (Laloux ym., 2021)

Voidaan kuvitella, että esimerkiksi kolmijalkainen jakkara on vielä suhteellisen tukeva alusta. Mikäli yksikin jalka poistetaan ja painopistettä ei muuteta, tasapaino lopulta järkkyy. Tällä logiikalla vakainkaan organisaatorakenne ei voi muuttua itseohjautuvaksi poistamalla yhtä kannattelevaa tukijalkaa korvaamatta sitä uudella. Muodostaakseen toimivan itseohjautuvan rakenteen organisaation on pystyttävä tarkastelemaan muutoksen kokonaisvaltaisuutta, kuin vain esimerkiksi päätöksellä korvata yksittäisiä osia organisaatorakenteesta. Organisaation on luotava mekanismit päätöksenteolle, yhteistoimintaa koskevat pelisäännöt konfliktitilanteissa ja työyhteisössä jokaisella jäsenellä on oltava käsitys omasta paikastaan sekä tehtävistään organisaatiossa. (Martela, 2019; Laloux ym., 2021)

Itseohjautuvien organisaatioiden rakenteilla pyritään rikkomaan ja korvaamaan perinteisen byrokratian hierarkiaa. Huolimatta byrokratian hitaudesta ja jähmeydestä vastaamaan modernin toimintaympäristön muutokseen, on byrokratia yhä tehokkain organisaatorakenne, mikäli arvioidaan tehokkuutta. Byrokratian eduksi voidaan myös nähdä sääntöjen yksiselitteisyys, selkeys ja persoonaton komentoketju. (Martela & Kostamo, 2017) Byrokratialle tyypilliset tekijät, kuten pätevyyseperusteisuus ja persoonattomuus luovat ihmisille tasavertaisen aseman tulla valituksi tiettyyn tehtävään osaamisen perusteella. Valta ei tällöin sitoudu yksittäiseen ihmiseen, vaan asemaan, jota suoritetaan byrokratian asettamien ehtojen mukaan. (Huhtala, 2006) Näin pyritään minimoimaan mahdolliset tekijät, jotka pyrkivät suosimaan työntekijöitä henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Tästä esimerkkinä on pätevyysperusteisuus, joka on oltava muodollisella tavalla todistettavissa. Suosioon perustuvat sidonnaisuudet, tai nepotismi eivät kuulu byrokraattiseen organisaatorakenteeseen.

Nämä lainalaisuudet eivät kuitenkaan päde byrokratian tavoin itseohjautuvissa moderneissa organisaatioissa, joissa epävirallisen vallan jakautuminen voi muistuttaa pahimmassa tapauksessa lukion suosiokilpailua. (Warr, 2013) Tällöin sudenkuopaksi voi muodostua ylimpään johtoon samaistuttavuus, esim. iän, harrastusten tai muiden työn kannalta irrelevanttien tekijöiden pohjalta, jotka voivat luoda organisaation työntekijälle hankalasti perusteltavaa merkittävääkin valtaa. (Martela, 2019) Tällaisten ilmiöiden ehkäisemiseksi on tärkeää välttää olosuhteita, jotka asettavat työntekijät, tai työnhakijat keskenään epätasa-arvoiseen asemaan. Mielekkäämpää on kehittää rakenteellinen mekanismi tai prosessi, joka pyrkii luomaan tasa-arvoa työntekijöiden, tai -hakijoiden kesken. Tällöin voidaan puolueettomasti arvioida työntekijää kokonaisuutena priorisoiden niitä kriteerejä, jotka ovat organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä.

Viimeinen sudenkuoppa itseohjautuvissa organisaatioissa liittyy työn jäsentämiseen yksilön voimavarojen mukaan niin, ettei työn kuormittavuus olisi suurempi kuin työnimua tukevat tekijät. ”Työnhyvinvointia esimiehettömässä organisaatiossa”-tutkimushankkeessa (2021) havaittiin, että työntekijät kokivat enemmän työhyvinvointia, kuin pahoinvointia esihenkilöttömissä organisaatioissa. Vaikka työhyvinvoinnin kokemus tutkimuksessa oli suurempi, tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien mukaan itseohjautuvan organisaation kuormitustekijöitä ovat ”Esimerkiksi laajat työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet saattavat kasvattaa työn määrää, minkä lisäksi useista eri työtehtävistä, rooleista ja projekteista johtuva

työn rikkonaisuus ja keskeytykset vaikeuttavat yhteen asiaan kerrallaan keskittymistä ja työn saattamista valmiiksi”. (Larjovuori ym., 2021 s. 45) Lisäksi työntekijät kokivat, että itseohjautuvassa organisaatiossa on toisinaan haastavaa priorisoida omaa työtään eli päätös siitä, mikä työtehtävistä on tärkein sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. (Larjovuori ym., 2021)

Itseohjautuvaa organisaatiota muodostaessa on tärkeää jo varhaisessa vaiheessa tunnistaa edellä mainittuja riskitekijöitä, jotka ovat haaste itseohjautuvuuden onnistuneelle jalkauttamiselle. On myös kyettävä tunnistamaan ja vahvistamaan niitä psykologisia perustarpeita, jotka luovat työnimua ja saavat ihmisen toimimaan sisäisestä motivaatiosta käsin.

2.4 Itsemääräämisteoria

Ihmisen motivaation muodostumista on tutkittu paljon erilaisissa viitekehyksissä viimeisten vuosikymmenien aikana. Kaikki tutkimukset motivaation muodostumisesta kuitenkin poikkeavat toisistaan ja käsittelevät motivaation muodostumista erilaisesta näkökulmasta. Aiemman tutkimuksen pohjalta ei voi esittää yksittäistä mallia, joka saumattomasti nivoutuisi yhdeksi motivaatiota selittäväksi motivaatioteoriaksi. Itsemääräämisteoria on kuitenkin yksi tutkituimmista ja suosituimmista ihmisen motivaatiota käsittelevistä teorioista, jonka avulla motivaation tarkastelu on teoriaohjaavalle tutkimukselle turvallista ja tarkoituksen mukaista.

Teoria pohjautuu Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (Deci & Ryan, 2000) kehittämään itsemääräämisteoriaan, (eng. self-determination theory) jossa tutkimuksen lähtökohtana on oletus ihmisten luonnollisesta uteliaisuudesta, elinvoimaisuudesta ja itsemotivoitumisesta. Teorian mukaan, ihmisluonteelle on enemmän tyypillistä, kuin poikkeuksellista, että useimmat ihmiset pyrkivät: oppimaan uutta, soveltamaan oppimaansa, ponnistelemaan pyrkimyksiensä eteen ja osoittamaan sitoutumista näiden pyrkimyksiksensä saavuttamiseksi elämässään. (Ryan & Deci, 2000) Ihmisen motivoitumiseen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi sosiaalinen ympäristö ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Lisäksi motivaatio voi muodostua ihmisille hyvin erilaisista tekijöistä, jossa osa ihmisistä motivoituu sisäsyntyisestä uteliaisuudesta tai kiinnostuksesta, toiset taas motivoituvat saavuttaakseen tietyn edun tai palkinnon. Tutkimuksessaan Ryan ja Deci pyrkivätkin selvittäessään motivaation

muodostumista erottamalla toisistaan kaksi erilaista motivaatiotyyppiä, eli ulkoisen ja sisäisen motivaation. (Vasalampi, 2017)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että ihminen motivoituu asioiden tekemisestä, jotka hän kokee mielekkäänä. Sisäisen motivaation edellytys on, että tehdyt asiat eivät ole ristiriidassa yksilön arvomaailman kanssa, vaan tekeminen muodostuu omien halujen ja kiinnostuksen mukaan ilman ulkopuolista ohjausta tai käskyä. Proaktiivinen toiminta itsessään kasvattaa yksilölle henkistä voimavaraa, kannustaa luovuuteen ja luo mielihyvää. (Vasalampi, 2017)

Ulkoisen motivaatio pohjautuu käytännössä niihin tekemisen kohteisiin, jotka eivät ole yksilölle sisäsyntyisiä, joihin hänellä olisi vilpittömästi mielenkiintoa tai tekemisen tahtotilaa. Asioita tehdään, jotta siitä palkitaan tai mahdollisesti vältetään jokin sanktio, joka voi olla konkreettinen tai ilmentää syyllisyyden tunnetta tekemättä jättämisen vuoksi. Ulkoisen motivaatio muodostuu sellaisesta tekemisestä, johon ihminen joutuu itsensä painostamaan ja on luonteeltaan kuluttavaa reaktiivista potentiaaliin uhkiin tai toimintaa palkinnon saavuttamiseksi. Tällöin ihminen pyrkii tekemään asioita, joiden tekemättä jättämisellä tai tekemisellä voi olla päätöksen mukaan positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. (Martela & Jarenko, 2014; Vasalampi, 2017) Ulkoisen motivaatio on tyypillisesti ihmisen ulkopuolelta säädeltyä ja ohjattua. (Taulukko 2)

Ulkoisen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

TAULUKKO 2 (Lähde: Martela & Jarenko, itsemääräämisteoria, 2014, s. 14)

2.4.1 Itsemääräämisteorian kolme psykologista perustarvetta

Tarkastelemalla teal-organisaatioita, joissa toiminta perustuu sisäistä motivaatioita vahvistaviin tekijöihin, yksilön itseohjautuvuus voidaan nähdä voimavarana, hyödyttää organisaatioita ja lisää työtyytyväisyyttä. Sisäisen motivaation vahvistamiseksi on kuitenkin ymmärrettävä ihmisen psykologisia perustarpeita osana psykologista hyvinvointia. Keskeistä

on tunnistaa, minkälaisista tekijöistä ihmisen henkilökohtainen motivaatio muodostuu – eli ne motiivit, jotka muodostavat motivaation. (Nurmi & Salmela-Aro, 2017)

Frank Martelan tutkimuksessa (Martela ym., 2021) 2000 vastaajan perusteella osoitettiin, että suurempi itseohjautuvuus työssä oli yhteydessä työstä tehokkaampaan palautumiseen ja keskimääräistä korkeampaan työnimunaan. Tutkimuksessa havaittiin, että itseohjautuvuuden ollessa alhaista yhteys työuupumukseen ja stressiin oli suurempaa, kuin itseohjautuvuuden vahvistuessa, jolloin työntekijät kokivat vahvempaa työtyytyväisyyttä. (Martela ym., 2021)

Itseohjautuvuuden jalkauttaminen organisaatioon voisi olla perusteltua, jos tämän avulla voidaan todistettavasti vahvistaa sisäistä motivaatiota. Luomalla työntekijälle ympäristön, jossa hän voi päätöksillään vaikuttaa työhönsä tai laajennettuna myös organisaatiota koskevaan päätöksentekoon vahvistetaan tunnetta, joka heijastaa vahvempaa merkityksellisyyden kokemusta. Tällöin yksilö ei toimi vain ulkoisten tekijöiden motivoimana (rahan, edun yms.) palkinnon toivossa – vaan horisontaalisesti hajautettu valta päivittäiseen työhön vahvistaa sisäistä motivaatiota. Tuloksena työntekijä voisi parhaimmassa tapauksessa pyrkiä saavuttamaan proaktiivisesti asetettuja tavoitteita, joiden avulla pyritään takamaan organisaation toiminnan jatkuvuus myös tulevaisuudessa. (Martela & Jarenko, 2014)

Sisäisesti motivoitumisen kautta ihminen luo toiminnalleen tarkoituksen, jonka avulla on helpompaa sitouttaa itsensä organisaation tavoitteisiin, joiden onnistumisessa tai epäonnistumisessa on kyse lopulta annetun vastuun lunastamisesta ja vilpittömästä tyydytyksestä tavoitteiden saavuttamisessa.

Keskeinen ajatus itsemääräämisteoriassa on, että yksilöllä on kolme universaalia perustarvetta, joiden toteutuessa yksilö pystyy sitoutumaan erilaisiin tehtäviin, ruokkimaan omaa sisäistä motivaatiota sekä toimimaan ja kasvamaan ihmisenä: Autonomia (eng. *Autonomy*), Kyvykkyys (eng. *Competence*) ja yhteenkuuluvuus (eng. *Relatedness*). (Deci & Ryan, 2011; Martela ym., 2017) Autonomia tarkoittaa, että tekeminen on lähtöisin itsestä, eikä se ole ulkopuolelta ohjattua. Autonomia on myös perustarve, joka edesauttaa muiden perustarpeiden toteutumista, jonka roolia ei ole riittävästi tunnistettu aiemmissä tutkimuksissa. (Ryynänen ym., 2020) Kyvykkyys on kokemus omasta osaamisesta ja saada aikaan asioita haluamallaan tavalla. Kyvykkyys voi myös olla yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä työnimunaan eli flow-tilan saavuttamiseksi (Järvilehto, 2013, 34)

yhteenkuuluvuus on tunne, ”että henkilö tuntee olevansa osa hänestä välittävää yhteisöä ja hän kokee syvää yhteyttä lähimmäisiin ihmisiin”. (Martela ym., 2017 s. 102) Näiden kolmen

perustarpeen lisäksi Martela on ehdottanut hyväntekemisen olevan myös yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. (Koljonen, 2021)

Psykologisten perustarpeiden toteutumien vaikuttavat työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja vahvistavat työssä viihtymistä. (Martela ym., 2017) Työyhteisön myönteisellä vaikutuksella kuten: kannustava ilmapiiriä - sekä työn autonomiaa tukemalla, työnantaja voi vahvistaa myös muiden perustarpeiden täyttymistä, jolla on tutkitusti yhteys työntekijän hyvinvointiin ja suoriutumiseen työssä. (Martela ym., 2017) Sellaiset ilmiöt, kuten työpaikkakiusaaminen, politikointi ja liiallinen työn kuormittavuus yleensä indikoivat vähäistä perustarpeiden täyttymistä. Nämä ilmiöt kohottavat merkittävästi loppuun palamisen riskiä ja ovat yhteydessä esimerkiksi yksilön työuupumukseen. (Martela ym., 2017)

3 METODOLOGIA

3.1 Aineiston keruu- ja tutkimusmenetelmät

Koska kandidaatintutkielman opinnäytetyö on määritelty mitaltaan suppeaksi, tutkimus tarkastelee vain yhtä teal-organisaatioihin liitettyä läpimurtoa eli itseohjautuvuutta. Muut teal-viitekehysten läpimurrot, kuten: kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus ovat vaikeasti hahmoteltavissa, tai sidottavissa aiempaan tutkimukseen. Itseohjautuvuudesta sen sijaan on olemassa vertaisarvioitua tutkimusta, jota voidaan soveltaa tutkimuksen ilmiön tarkastelun apuna.

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. (Hirsjärvi ym., 2009 s. 161) Tutkimukseni tavoite on ymmärtää ensisijaisesti teal-organisaatioiden itseohjautuvuuteen liittyvää autonomian kokemusta, joka itsemäärämiesteorian mukaan on yksi osatekijä, josta sisäisäinen motivaatio muodostuu. (Deci & Ryan, 2000) Tällöin tutkimuksen tavoite on kuvata todellisen elämä kautta organisaatioiden työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia teal-organisoitumisesta ja autonomian toteutumisesta. (Hirsjärvi ym., 2009 s. 161)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu, jota voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä (Hirsjärvi ym., 2009 s. 205) Haastattelun avulla pyritään selvittämään haastateltavien tuntemuksia, ajatuksia ja kokemuksia. (Hirsjärvi ym., 2009 s. 185) Tämän menetelmätavan käyttö oli tarkoituksen mukaista tutkimuksessa, jossa ensisijaisesti pyritään selvittämään kohdeorganisaatioissa toteutunutta autonomiaa sekä hahmottamaan yhteys teal-organisoitumiseen subjektiivisesta kokemuksesta käsin. Tästä syystä tutkimusongelman selvittämiseksi olen painottanut mitä- ja miksi-kysymyksiä, joiden avulla pyrin kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään teal-organisoitumisen ilmiötä sekä tarkastelemaan tutkimuksen kannalta mielekkäällä tavalla itseohjautuvuuden läpimurtoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Rajattuani tutkimukseni autonomian toteutumiseen itseohjautuvien teal-organisaatioiden kontekstiin, seuraava looginen vaihe oli etsiä organisaatioita, jotka soveltavat esitietojen (sähköpostikyselyn) pohjalta organisaatiossaan teal-organisaatiomallia. Haastatteluun valikoitui kolme organisaatiota ja yksi teal-organisoitumisen asiantuntija. Kolmesta organisaatiosta ainoastaan Druid antoi luvan julkaista organisaationsa nimen opinnäytetyössä ja kaksi muuta organisaatiota halusivat pysyä täysin anonyymina. Asiantuntijahaastattelun

antoi teal-organisoinnin kouluttaja ja Teal Suomi osuuskunnan jäsen Jussi Markula. Markula toimii myös Promindan valmentajana, joka tarjoaa teal-valmennuksia yritykselle, kuten teal-bootcamp. (Prominda n.d) Markula valikoitui haastateltavaksi aiemman tutkimuksen niukkuuden vuoksi, joka oli merkittävässä roolissa haastattelujen selvennyksessä ja oikeanlaisessa tulkinnassa. (Hirsjärvi ym., 2007 s. 200)

Kaikki haastattelut toteutettiin Teamisissa kevään ja kesän 2023 aikana. Teal-organisointiin liittyvä tutkimus on lähtökohtaisesti melko kartoittamatonta ja tämän tutkimuksen haastattelujen tulokset vaikeasti ennustettavissa. (Hirsjärvi ym., 2007 s. 200)

Tästä syystä haastateltavaksi valikoitui kaikkien kolmen organisaation kohdalla puolistrukturoitu haastattelumalli, jotta haastateltava voi vapaasti kertoa kokemuksistaan, vaikka haastattelutilanne noudattaa selkeää, ennalta määritettyä rakennetta. (Hyvärinen ym., n.d) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat laadittu ennakkoon ja kysymykset esitetään haastateltavalle samassa muodossa ja järjestyksessä. (Hyvärinen ym., n.d) Markulan haastattelu sen sijaan voidaan luokitella asiantuntijahaastatteluksi. Asiantuntijahaastattelun pyrkimyksenä on selvittää teal-organisointia sellaisen tahon kautta, joka työskentelee lähellä teal-organisoinnista kiinnostuneita yrityksiä sekä kouluttaa yrityksiä toimimaan teal-viitekehyksen mukaisesti.

Kysymysrunon kysymykset olivat jaoteltu teemoittain neljään kategoriaan: Teal-organisaatioiden itseohjautuvuuteen, työssä koettuun autonomiaan, tutkimusongelman yhteys teal-kontekstiin sekä vapaaseen pohdintaan. Teemoituksen tarkoitus oli jäsentää litteroinnin (eli sanasanaisesti puhtaaksi kirjoittamisen (Hirsjärvi ym., 2007 s. 222)) jälkeen haastattelujen vastaukset teema-alueiden mukaisesti.

Aineiston analysoimiseksi käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineisto ei pohjautu suoranaisesti olemassa olevaan teoriaan, vaan toimii työkaluna aineiston tulkinnassa. Analyysi ei myöskään testaa teoriaa vaan avaa mahdollisesti uusia ajatusuria, joiden kautta voidaan löytää kytkentöjä ilmiöön. (Tuomi & Sarajarvi, 2018 s. 109) Tällöin teoriaohjaava sisällönanalyysi muodostaa teorian ja aineiston välisen vuoropuhelun, jossa teoria ei ole täysin kytköksissä tutkimustuloksiin.

Aineistolähtöinen, kuin myös tässä tutkimuksessa käytetty teoriaohjaava sisällönanalyysimenetelmä on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään, josta litteroidusta raakatekstistä karsitaan tutkimuksen kannalta

epäolennaiset asiat pois. Toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan, eli ryhmitellään. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään alkuperäisilmauksien kautta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, jotka muodostavat alaluokan. Nämä alaluokat voivat muodostua aineiston samankaltaisista käsitteistä tai ilmauksista, jotka toistuvat haastatteluissa. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset oli jaettu ennalta kategorioihin, jotka muodostivat alaluokat. Kolmannelta vaihetta kutsutaan aineiston abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi. Tässä vaiheessa alaluokat yhdistetään yläluokiksi alaluokkien pohjalta, joka teoriaohjaavassa menetelmässä yhdistyy teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018 s. 133)

3.2 Tutkimuksen hyvä tieteellinen käytäntö ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Näihin tutkimustyön toimintatapoihin voidaan lukea tutkijan tarkkuus, rehellisyys ja huolellisuus. Tutkimuksessa on myös noudatettu avoimuutta, jossa on kuvattu tutkimukseen liittyvät prosessit läpinäkyvästi sekä otettu huomioon muiden tutkijoiden saavutukset ja kunnioitettu aiempaa tutkimustyötä asiallisella viittaustekniikalla. (TENK 2021, viitattu Tuomi & Sarajärvi 2018)

Haastatteluun valitut henkilöt ovat valikoitu sähköpostiviestin perusteella, jossa tutkija on kuvannut ilmiötä ja etukäteen esittänyt kysymysrungon mahdollisimman luotettavan ja harkitun lopputuloksen takaamiseksi. Tutkimuksen haastateltavat ovat valikoitu niin, että organisaatioissa ymmärretään teal-organisoinnin liittyvä ilmiö ja organisaatio toimii viitekehyksen mukaisesti. Kerättyyn tutkimusaineistoon on suhtauduttu kriittisesti ja esitetty avoimesti aineistoon liittyvät mahdolliset tutkimukselliset haasteet. Myös teorian merkitys luotettavuudessa on huomioitu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Teoriassa on pyritty käyttämään monipuolisesti lähteitä, vaikka kansallisen tutkimuksen tekijät (esimerkiksi itseohjautuvuuden tarkastelussa) osoittautui verrattain harvalukuisiksi.

4 TULOKSET

Tässä osassa analysoin haastattelujeni tuloksia. Ryhmittelen aineiston tulokset niin, että ensimmäisenä esittelen kohdeorganisaatioiden kytkökset teal-viitekehukseen – eli nimeän ne tekijät, joiden kautta organisaatioita voidaan kuvata tässä tutkimuksessa teal-organisaatioiksi. Toiseksi analysoin tarkemmin kohdeorganisaatioiden rakennetta, teal-organisaatioille tyypillisiä käytäntöjä ja päätöksentekoa tukevia mekanismeja. Kolmanneksi pyrin analysoimaan työn autonomian toteutumista kohdeorganisaatioissa sekä tuloksissa ilmenneitä yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka helpottavat integroitumista itseohjautuvaan organisaatorakenteeseen.

Viitatessani haastattelujen vastauksiin, käytän ensimmäisen anonymin vastaajasta lyhennettä H1. Viitatessani Druid:n työntekijän vastaukseen, käytän lyhennettä H2. Viitatessani viimeiseen organisaation vastaajaan, joka ei halunnut julkaista organisaationsa nimeä tässä tutkimuksessa, käytän lyhennettä H3. Viitatessani Markulan asiantuntijahuomioihin, joihin käytän lyhennettä H4.

4.1 Teal-organisointuminen: Oppimismatka kohti organisaatiomuutosta

Ensimmäinen yritys (H1) on lähestynyt teal-viitekehystä Laloux:n kirjan myötä, jossa he saivat perehdytyksen teal-viitekehukseen. Organisaatiossa teal-organisointuminen koettiin mahdollisuudeksi, jota kautta organisaatio pääsisi eroon perinteisestä jäykästä organisaatorakenteesta ja samalla pystyttiin mukautumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Huomionarvoista kuitenkin on, että H1:n organisaatiossa vallitsee kuitenkin selvä hierarkia. Kohdeorganisaatio ei pienen kokonsa puolesta rakennu portaittaiselle hierarkiamallille, mutta työntekijät kuitenkin tiedostavat, että toimitusjohtajalla on viime kädessä valta organisaatioissa. Työntekijöillä on siis esimies-alaisuhde toimitusjohtajaan, vaikka valtaa on hajautettu työntekijöiden päivittäiseen työhön.

Toisessa organisaatiossa (H2), on pystytty kokeilemaan ketterästi erilaisia johtamisen hybridimalleja ja erilaisia johtamisideologioita.

”...Se ei ollut sillain tavallaan me on tässä siirrytty perinteisestä johtamisesta tealiin, vaan meillä oli vähän sellaisia erilaisia hybridimalleja... Sitten oli management 3.0 ja

muuta tällaista vastaavaa mistä me haettiin vähän sitä vauhtia, mutta tealis oli se, että me nähtiin, että tässä olisi mahdollisuus päästä siitä välijohtamisesta kokonaan vekk...” H2

Heidän (H2) motiivinsa kohti teal-viitekehystä oli: (1) lähtöisin hajautetun organisaatorakenteen jäsentämisestä ilman keskijohtoa. (2) Haastateltavan kokemus, että teal-organisoiduminen kehitti myös kohdeorganisaation läpinäkyvyyttä työyhteisön osallistamisen kautta. Aineiston mukaan organisaatio on soveltanut toiminnassaan aiemmin täysin hierarkiatonta organisaatioirakennetta. Tästä rakenteesta kuitenkin luovuttiin, sillä se johti organisaation sisäiseen sekavuuteen. Tätä haastetta kontrolloitiin organisaation tilannesidonnaista hierarkiaa lisäämällä, joka ratkaisi hierarkiattoman organisaatiomallin haasteita lisäämättä valtahierarkiaa työntekijöiden välille.

Kolmas organisaatio (H3) on alusta alkaen rakentunut matalahierarkiaisuudelle, jossa itseohjautuvuus ja matalahierarkiaisuus on koettu toimialan lähtökohdaksi. Tämä organisaatio on pyrkinyt jäsentämään toimintaansa kohti teal-organisoidumista, esimerkiksi osallistamalla erilaisiin koulutuksiin “teal-bootcamp:iin”. Näiden koulutuksien lisäksi, organisaatio on vertaisoppimisen ja ajatustenvaihdon kautta pyrkinyt lisäämään tietoisuutta niistä kipupisteistä, jotka kuuluvat teal-organisoidumisen oppipolkuun. Teal-organisoidumisen haasteena tunnustetaan kuitenkin organisaation koko (noin 60 henkilöä), joka luo eräänlaisen organisaation sisäisen kakofonian. Tämän haasteen ratkaisemiseksi organisaation on keskusteltava sellaisista rakenteista, jotka tukevat organisaation matalaa hierarkiaa mutta toisaalta vaimentaisi organisaation sisäistä hälyä. Aineiston perusteella on kuitenkin tulkittavissa, että H3:n organisaatio on tosiallisesti pyrkinyt toimimaan matala hierarkkisesti, joka ilmenee organisaatioin työntekijöiden mahdollisuudesta vaikuttaa koko organisaation koskevaan päätöksentekoon omalla osaamisellaan, vaikka organisaatiossa on nimetyt pakolliset päätöksentekijät.

”...me ollaan tosi matala matala hierarkkinen organisaatio, tai totta kai meillä on nimetty toimitusjohtaja ja tällaiset tietyt ihan vaadittavatkin päättävät elimet mitä nyt yrityksellä pitää olla, mutta se ei sinällään välity siihen päivittäiseen työhön ja toimintaan, vaan siinä on vahvasti pyrkimys siihen vastuun jakoon ja yhteiseen päätöksentekoon ja mahdollisimman matalaan hierarkiaan, jossa jokainen yrityksen jäsen voi ikään kuin omalla panoksellaan ja osaamisellaan vaikuttaa...”H3

Haastattelujen tulkitseminen rakenteellisen teal-organisoinnin kontekstissa osoittautui suhteellisen haastavaksi, johtuen organisaatioiden erilaisuudesta. Kohdeorganisaatioista ainoastaan yksi organisaatio tunnustaa toiminnassaan ilmeisen teal-yhteyden. Kahdessa muussa organisaatioissa tunnistetaan vallitseva hierarkkisuus, joista H1:n organisaatiossa hierarkia vaikuttaa enemmän olevan esimies-alaissuhteiden, ja toisessa (H2) hierarkiaa sovelletaan tilannekohtaisesti. Näiden kolmen organisaation välille ei voida muodostaa yhdistävää nimittäjää, joiden rakenteiden kautta voisi päätellä kytkeytymisen teal-viitekehyyksen.

H4:n haastattelussa korostuikin teal-organisoinnin lähtökohtaisesti perustuvan positiiviseen ihmiskäsitykseen, jossa organisaatio rakentuu vertaispohjaiselle johtajuudelle ilman nimettyjä johtajia. Tämän lisäksi H4:n vastauksissa korostui näkökulma, jossa teal-organisoinnissa organisaatioilla pitää olla kykyä: kokonaisvaltaiseen läpinäkyvyyteen, luotava mekanismeja konfliktien ratkaisemiseksi sekä pyrkimys jäsentää koko organisaatiokulttuuria Laloux:n kolmen läpimurron mukaisesti (itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus, evolutiivinen tarkoitus, (Laloux, 2014)) kohti adaptiivista, oppimiskykyistä organisaatiota.

“Se liittyy enemmän tietynlaiseen ihmiskäsitykseen ja toki on johtamisen paradigma mikä nyt silleen on jo aika metatason asia, että mitä se tarkoittaa mutta siitä, että miten miten me tehdään yhteistyötä hirveän kehittyneesti nykypäivän työelämässä ja kompleksisessa ympäristössä, miten me organisoidaan ja johdetaan tätä toimintaa? Ilman hierarkiaa ja tämmöisestä positiivisesta ihmiskäsityksestä käsin...” H4

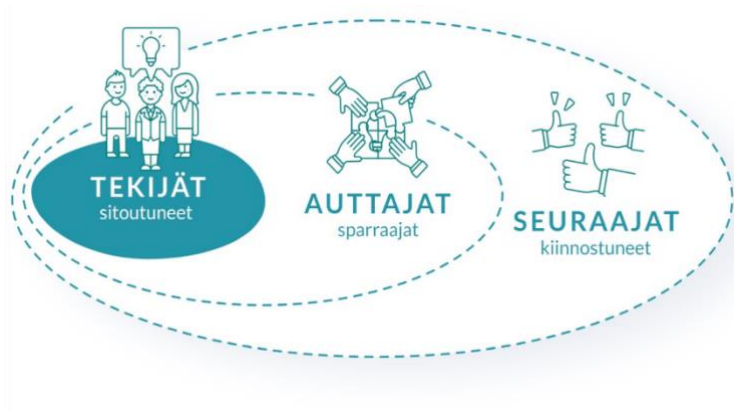
4.2 Teal-viitekehyyksen mekanismit organisaatioiden päätöksenteon tukena

Tukeakseen itseohjautuvuutta kohdeorganisaatiot ovat implementoineet päätöksenteonmekanismeja, jotka ovat kytköksissä teal-viitekehyykseen. Nämä prosessit ovat: neuvonantoprosessi, jossa pyritään hyödyntämään kollektiivisen älyyn pohjautuvaa tietoa koko organisaatiota läpileikkaavalla tavalla. Oli kyse sitten yksittäisestä hankinnasta, tai organisaatioita koskevasta päätöksenteosta - neuvonantoprosessissa on kyse laaja-alaisesta osallistamisesta, jossa tunnistetaan päätöksentekoon liittyvä osaamishierarkia työntekijöiden kompetenssin ja asiantuntijuuden mukaan. (Laloux ym.,2021)

Toinen päätöksentekoa ja itseohjautuvuutta vahvistava mekanismi on parvimalli, joka pohjautuu osittain Laloux:n teokseen ja osittain teal-koulutuksia tarjoamaan Prominda:n omaan sovellukseen teoksen pohjalta. Parvimallisissa organisaatio tunnistaa tietyn tarpeen, joka

vaatii toimenpiteitä. Tälle tarpeelle muodostetaan työyhteisön jäsenistä koostuva parvi, joka muodostuu paikallisesti ja toimenpiteitä vaativan tarpeen ympärille. Parveen liitytään ja siitä poistutaan ketterästi tarpeen mukaan ilman siihen velvoittavia osapuolia ja sitoutuneisuutta.

Parvi muodostuu: tekijöistä, jotka vastaavat tarpeen toimenpiteistä, auttajista, jotka ovat käytettävissä parvityöskentelyssä sekä kiinnostuneista, joilla ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa osallistua parvityöskentelyyn mutta seuraavat parven toimintaa. Parven toimintaidea on selkeästi kuvitettu Rautasen ja Markulan blogissa kuviossa 2. (Rautanen & Markula, 2020)



KUVIO 2 (Mukaiillen Rautanen & Markula: *Parvimalli paljastaa, mitä organisaatiossa tapahtuu*, 2022)

Päätöksenteko ilman esihenkilöitä vaatii toimiakseen mekanismeja, jotka vahvistavat työntekijöiden itseohjautuvuutta, tiimien yhteisöohjautuvuutta sekä koko organisaatiotasolla itseorganisoitumista. (Laloux, ym., 2021) Matala hierarkkisissa organisaatioissa, joissa ei perinteisen organisoitumisen tavoin ole nimettyjä johtajia, johtajuus esiintyy enemmän emergentin johtajuusmallin mukaisesti tilannesidonnaisesti sekä luonnollisten hierarkoiden kautta. Tästä syystä organisaatioissa ei voida käyttää esihenkilöä erilaisten viestien lähettinä, konfliktien ratkaisijana tai työntekijöiden valvojana. Näiden esihenkilörooliin sidottujen toimien on tapahduttava lähtökohtaisesti vertaispohjaisesti, jossa menettelytavat eri haasteissa pohjautuvat yhteisesti sovittuihin mekanismeihin.

Aineistosta selvisi, että parvimalli ja neuvontantoprosessi ovat mekanismeja, jotka H2 ja H3 ovat ottaneet käyttöön teal-viitekehystä.

“No siis meillä on parvet käytännössä olemassa, että se on parvet ja neuvonantoprosessi ja sitten tavallaan myös se pyrkimys siihen läpinäkyvyys on kanssa. Sellainen, että me käydään ihan kaikki firman jutut ja asiat tavallaan läpi että varmaan ehkä äkkiseltään niin varmaan noi kolme ja eniten se nyt on läpinäkyvyys...” H2

“Niin meillä on parvimalli käytössä. Meillä on erinäisiä parveja sen mukaan, että osa on nyt pitkäkestoisia mitkä tiedostetaan, että ne on ikään kuin jatkuvia. Ne vaatii aina aina kehittämistä ja sitten on niitä satunnaisia jotka ilmenee tarpeen mukaan... On tietysti neuvonpyyntöprosessi, joka on teal oleellisesti liittyvä tai sinne kuuluva...” H3

Aineiston mukaan teal-viitekehyksen mekanismeista neuvonantoprosessi toteutuu slack-kanavan kautta, jota hyödynnetään sisäisessä viestinnässä ennalta määritellyn toimintakaavion mukaisesti. Nämä kaksi mekanismia olivat myös sellaisia, jotka haastateltavan mukaan ovat kytköksissä teal-viitekehykseen.

H4:n haastattelun tulkinnassa nämä kaksi toimintamallia pohjautuvat joko suoraan Laloux:n muotoilemaan viitekehykseen (neuvonantoprosessi), tai ovat kytkeytyvät välillisesti kirjassa esiteltyihin malleihin (parvimalli).

“...Neuvonantaprosessihan tulee suoraan se siitä Lalouxin kirjasta ja näistä firmoista että ne on jotenkin sen tyyppisesti ilmeisesti tekee päätöksiä ja käyttää sitä valtaa että se hyödyntää sitä kollektiivista viisautta ja samaan aikaan purkaa sen valtahierarkian... Tää parvimaisesta orgaanisesta biologisesta organisoitumisesta Laloux puhuu myös kirjassaan, mutta toi parvimalli on paljon sanoisin Promindan sovellusta, joka pohjautuu jossain määrin Janne Ruohiston tutkimukseen ja kirjoituksiin...” H4

Näiden kahden käyttöön otetun mekanismin lisäksi aineistosta nousi myös tärkeitä teal:iin liitettäviä periaatteita, kuten läpinäkyvyys ja työn suurempi tarkoitus. Läpinäkyvyys korostui erityisesti H2:n haastattelussa siten, että se oli tärkein teal:sta implementoitu toimintatapa. H1 puolestaan koki tärkeimmäksi käyttöön otetuksi toimintatavaksi muuttuneen keskustelukulttuuriin. Toimitusjohtajan kanssa voi käydä keskusteluja, joiden pohjalta voi esittää omia toiveitaan työstään. Vapautunut keskusteluyhteys vahvistaa työntekijän kokemusta työn tarkoituksesta ja merkityksellisyydestä, joka on myös keskeinen teal-viitekehysessä tarkasteltava aspekti.

“Sanoisin jos on tällöisiä kehityskeskustelun tyyppisiä toimitusjohtajan kanssa tai yhteisiä palavereja, niin aika usein hänkin kysyy, että mitä sä haluat tehdä? Mitkä on ne

jutut? Mitä sä mieluiten tekisit?... se on suurempi tarkoitus siinä työssä, siten löydetään sen oman tekemisen kautta...” H1

4.3 Organisaation itseohjautuvuus edellyttää autonomisen työn toteutumista

Aineistosta selvisi, että työnteko matala hierarkkisissa organisaatioissa edellyttää kykyä toimia autonomisesti. Aineistossa työn autonomiaan on liitetty paljon positiivisia mielikuvia, esimerkiksi: oman työn aikataulutamisesta, työn organisoimisesta sekä ketterään tiimipohjaiseen työskentelyyn erilaisten projektien parissa.

“meillä sitten on vapaus tehdä, milloin me halutaan...että ei me meidän työaika seurata, jos mä haluan lähteä nyt keskellä päivää jonnekin mihin haluan lähteä niin mä voin lähteä jollei mulla ole mitään palaveria tai sitten mä vastaavasti voin tehdä illalla ja niitä sen projektin puitteissa.” H1

Huomionarvoista on, että työssä koettuun autonomiaan vaikuttaa kohdeorganisaatioiden toimintaympäristö, joka mahdollistaa joustavamman työskentelyn. Työn autonomian toteutuminen ei lähtökohtaisesti ole seurausta teal-viitekeyksen adaptoimisesta, vaan vastuunotto omista työtehtävistä sekä sisäänrakennettu ketterä toimintatapa mahdollistaa suuremman autonomian kokemuksen. Kohdeorganisaatioiden työympäristö ei ole niinkään työaika- tai paikkasidonnaista, vaan tärkeintä on työskennellä tulostavoitteisesti solmittujen sopimuksien ja asetettujen aikamääreiden puitteissa.

“No me ollaan tehty oikeastaan aina projekteja ketterästi ja siinä tulee jo pelkästään sitä kautta aika paljon sitä työn autonomiaa, että siinä siihen se teal ei tuonut hirveästi lisää...” H2

Kohdeorganisaatioiden itseohjautuvuutta voidaan ensisijaisesti tarkastella organisaation voimavarana, joka mahdollistaa työntekijöiden vapaamman työskentelyn ja samalla vahvistaa työssä koettua autonomiaa sekä muita psykologisia perustarpeita. Tällöin teoreettisessa viitekehyksessä esittelemälläni itsemääräämisteorian (Ryan & Deci, 2000) avulla voidaan tarkastella elementtejä, jotka ovat tärkeitä huomioida organisaation itseohjautuvuutta vahvistettaessa. Kohdeorganisaatioiden psykologisia perustarpeita on tuettu esimerkiksi:

1.) Vapaudella päättää omasta kalenterista ja oman työn jäsennyksestä (autonomia ja kyvykkyys)

2.) Avoimen keskustelun ja läpinäkyvyyden vahvistamisella. (yhteenkuuluvuus)

3.) Osallistavia päätöksenteonmekanismeja hyödyntämällä esimerkiksi: Parvimalli tai neuvonantoprosessi. (autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus)

Sisäisen motivaation vaikutus tunnistetaan keskeiseksi osaksi teal-organisointumista. Tässä tapauksessa sidonnaisuutta voidaan tarkastella lähtökohtaisesti tietynlaisen ihmiskäsityksen ja työn merkityksellisyyden kautta, joiden ympärille rakentuu itseohjautuvuutta tukevat mekanismit. Tällöin psykologiset perustarpeet ovat olennainen osa teal-organisaatioita, mutta psykologiset perustarpeet voidaan vahvistaa myös muissa itseohjautuvissa organisaatorakenteissa.

Esimerkiksi autonomian kokemus on yksi kolmesta perustarpeesta, (neljästä, Martelan ehdotusta mukailen (Koljonen, 2021)) joka on merkittävä indikaattori yksilöllisen vaikutusmahdollisuuksien puntaroimisessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että teal-organisointuminen tarkoittaisi toimintavapauksien maksimoimista, vaan ymmärrystä työnteon vapaa – tai omaehtoisuudesta, joka itsessään vahvistaa sisäisen motivaation tunnetta.

“Se on keskeinen käsite se sisäisen motivaation ajatus siinä, että mitä vahvemmin me luodaan ympäristö, jossa ihmiset voivat toimia sisäisestä motivaatiosta on, että todennäköisesti me ruvetaan lähestymään semmoista teal organisointumista ja kun meillä se ihmiskäsitys on semmoinen, että ihminen on vastuullinen ihminen, joka kykenee, ei vaan mieti, mitä mä haluan ja tarvitsen itse, vaan me halutaan myös kontribuoida ja liittyä siihen ympäristöön...” H4

4.4 Itseohjautuvuuden vapaus ja vastuu – tasapainoilua kaaoksen reunalla

Siirryttäessä täsmällisestä valtahierarkiasta kohti hajautettua organisaatorakennetta - myös työntekijän yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat paljon siihen, miten ihminen adaptoituu muuttuneeseen vallanjakoon sekä ymmärtää kasvaneen toimintavapauden tuoman vastuun vaikutuksen omaan työhönsä. Tästä syystä itseohjautuvuus edellyttää (1) työntekijän

synkronisoitumista vallitseviin rakenteisiin ja työtehtävien järkevää koordinoitua. (2) Itseohjautuvuus on kykyä toimia omaehtoisesti muutosherkässä toimintaympäristössä, joka rakentuu vertaispohjaisuudelle. (3) Teal-viitekehyksessä itseorganisoituminen myös haastaa organisaation kokonaisvaltaiseen läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvyyteen liittyy keskeisesti avoimen keskustelun kulttuuri ja työyhteisössä vallitseva kollektiivinen turvallisuuden tunne. Läpinäkyvyyteen liittyy myös konfliktien, jännitteiden, ihmisten erilaisten agendojen sietäminen sekä yhteiset mekanismit edellä mainittujen haasteiden ratkaisemiseksi.

“... koska teal-organisaatioissa asiat tulee aika läpinäkyviksi. Se, että mitä täällä tapahtuu, mitä täällä oikeasti tapahtuu, mitkä ihmisten, miten ne suoriutuu, mitkä ne motivaatiot ihmisillä on...” H4

Tästä syystä itseohjautuvassa teal-organisaatioissa työntekijältä vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia, jotka edesauttavat menestymistä matala hierarkkisissa organisaatioissa. Työskentelyssä itseohjautuvissa organisaatioissa on tunnistettava eräänlainen vastuun ja velvollisuuden hyväksyminen, jota voidaan kuvata tasapainotteluna organisaation myöntämälle autonomisen työnteon vapaudelle. Samalla organisaatio myös valtuuttaa työntekijän toimimaan omaehtoisesti. Tällöin myös organisaatiokulttuurin on muodostuttava rakenteille, jotka ovat luotu läpinäkyvälle, turvalliselle ja keskustelevalle kulttuurille, jotta esimerkiksi teal-organisaatioiden paradigman kukoistaminen olisi mahdollista

“...vaikeuksien kohtaaminen työkontekstissa on taito mitä pitää hirmuisesti harjoitella ja tavallaan vahvasti sidoksissa myös siihen, että kuinka hyvin se aidosti toteutuu, se avoin keskustelu, kulttuuri ja se tietynlainen psykologinen turvallisuus siinä koko työyhteisössä, että ihmisillä on aidosti se matala kynnyks...” H3

Aineistosta selvisi, että työnteko itseohjautuvissa voidaan myös kokea kuormittavana, joka vaatii työntekijältä sopeutumista dynaamisessa ympäristössä. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijän on pystyttävä mukautumaan muutokseen ja pystyttävä näkemään oman toimintansa tarkoituksenmukaisuus, joka edesauttaa selviytymistä kompleksisessa työympäristössä. Tällainen suhtautuminen vaatii kuitenkin rohkeutta itseilmaisuuksiin, mikäli työtehtävät aiheuttavat liiallista kuormitusta, joka on pystyttävä käsittelemään työyhteisön antaman tuen kautta välittömän esihenkilön puuttuessa. Tämä tarkoittaa, että edellä mainitun psykologisen turvallisuuden tunteen takaamiseksi toimintaympäristön tulee sallia monenlaiset inhimilliset tunteet, olipa kyseessä sitten huoli omasta jaksamisesta tai työhön liittyvät huolet. Tällaiset huolenaiheet on pystyttävä esittämään avoimesti ja tarvittaessa tuotava ne koko

organisaation laajuisen keskustelun aiheiksi. Tämä lähestymistapa liittyy olennaisesti organisaation sisäiseen läpinäkyvyyteen ja heijastaa samalla teal-kontekstin periaatetta kokonaisvaltaisuudesta.

“...voi olla niinku semmoista sillisalaattia ja monta rautaa tulessa, niin se että kuitenkin pystyt näkemään sen kokonaisuuden sen kaiken takana ja hallitsee vielä sitä tunnetta... Jos sua joku nyppii niin sulla pitää olla rohkeutta myös nostaa se asia esille ihan vaikka koko organisaation laajuiseen keskusteluun..” H3

Tästä syystä ei ole mielekästä olettaa, että työskentely itseorganisoidussa teal-organisaatioissa olisi parempi vaihtoehto, kuin työskentely perinteisissä formaaleissa organisaatioissa. Useat ihmiset voivat suhtautua jopa suopeammin selkeälle hierarkialle pohjautuvaan organisaation, jossa keskijohto asettaa, valvoo ja delegoi tehtävät. Tämän lisäksi työntekijöillä on nimetty esihenkilö, jonka puoleen voi kääntyä haastavissa tilanteissa.

“...koska ne kaikki ihmiset ei välttämättä halua olla itseohjautuvia joku voi olla tosi tyytyväinen, että se menee ystävien duuniin lähtee viideltä himaan ja on nollat taulussa ei välttämättä kiinnosta rakentaa mitään uraa minnekään muuallekaan...” H2

Huomionarvoista on, että kohdeorganisaatiot jäsentyvät Laloux:n esittämällä modernin organisaation tavalla. Aineiston kaikki kolmesta organisaatiosta rakentuvat vahvalle itseohjautuvuudelle. Itseohjautuvuutta ja vahvaa autonomiaa ei voida kuitenkaan arvioida sillä oletuksella, että kaikki itseorganisoidut organisaatorakenteet olisivat teal-organisaatioita, vaan tässä kontekstissa organisaatioita pitää arvioida myös organisaation kulttuurin ilmentymänä, työntekijöiden omaehtoisuuden ja vertaispohjaisuuden kautta. Määriteltäessä teal- paradigmaa on kyseessä viitekehys - eräänlainen jäsennys, millaisena teal-organisaatioihin olisi syytä suhtautua. Laloux:n teos perustuu suurelta osin itseohjautuvuuteen, mutta myös erilaisten organisaatioihin erityispiirteisiin, jotka ovat kokoelma mekanismeja, jotka eivät pohjautu perinteiseen organisaatiomalliin mukaiseen hierarkkiseen päätöksentekoon, vaan luovat vaihtoehtoisia tapoja toimia tilannesidonnaisen hierarkian ja vertaispohjaisen johtajuuden kautta.

“...todellisuus on hirveän monisyinen ja mikä nyt on tealia, että onko ihmisillä vahva toimijuus omasta elämästä ja työstä ja onko valta hajautunut? Olemmeko me tällainen yksi aistiva resilientti, adaptiivinen organisaatio? Onko se kuin inhimillistä, että me voidaan kasvaa omaksi itseksemme? Onko meillä vertaiset vertaispohjaiset prosessit kuin vahvoja se näkyy niin monessa asiassa...” H4

5 TULKINTA SUHTEESSA TEOREETTISEEN VIITEKEHYKSEEN

Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyyysinmenetelmää. Teoriaohjaava sisällönanalyysi perustuu teorian ja aineiston vuoropuheluun, jossa aineisto kytketään kuitenkin olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, s. 116.) Tuloksissa on pyritty ensin tarkastelemaan kohdeorganisaatioiden kytköstä teal-viitekehykseen sekä selvittämään organisaation erityispiirteitä, joiden avulla organisaatioita voidaan tässä tutkimuksessa tarkastella teal-organisaatioina Laloux:n teoksen pohjalta. (Laloux, 2014) Organisaatioiden autonomian toteutumista ja sen vaikutusta selitetään itsemäärämisteorian avulla (Deci & Ryan, 2000), joka kokonaisuutena sitoo myös itseohjautuvuuden käsitteen osaksi työssä koettuun autonomiaan ja teal-organisointumiseen teoreettisen viitekehyksen mukaan.

5.1 Teal-organisoinnin ilmeneminen kohdeorganisaatioissa

Teal-organisointumisen ilmentää tasoa, jossa hajautettu päätöksenteko, itseohjautuvuus ja läpinäkyvyys ovat organisaation keskeiset elementit. Teal soveltaa toiminnassaan uudenlaisia päätöksenteon mekanismeja sekä pyrkimystä eettisesti organisaation asettamiin tavoitteisiin. (<https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>) Teal on myös kasvuprosessi kohti uudenlaista tietoisuuden, kompleksisuuden ja kokonaisvaltaisuuden tasoa. (Laloux ym.,2021 s. 56)

Tämä määritelmän pohjalta on mahdollista liittää vain osittain ideaali teal-organisointumisen kuvaamaan kohdeorganisaatioiden toimintalogiikkaa. Kohdeorganisaatioiden ja teal:n välinen yhteys oli vaihtelevaa ja väljästi määriteltävissä. Kohdeorganisaatioita yhdistävä kytkeytyminen teal-viitekehykseen ilmeni vasta teal-organisaatioille tyypillisten prosessien kautta, jotka osoittivat osittaisen yhteyden teal-kontekstiin. Huomionarvoista kuitenkin on, että teal-ideaali pohjautuu Laloux:n ajatukseen siitä, että mikään organisaatio ei voi olla puhtaasti teal vaan usein organisaatiot koostuvat eri "väreistä" kuvatessa organisaation kehitystä erilaisissa viitekehyksissä. (Laloux ym.,2021 s. 36) Edellä mainittu oli havaittavissa myös aineistossa, jossa H4 korjaa teal:n liittyvän ensisijaisesti uuden johtamisen paradigman viitekehykseen, joka ilmenee positiivisesta ihmiskäsityksestä - liittämättä teal:n määritelmää ainoastaan kulttuurisidonnaiseksi jäsenyydeksi.

Jokaisella kohdeorganisaatiolla oli kuitenkin motivaatio soveltaa toiminnassaan teal-viitekehystä, luoden organisaatioille lisäarvoa: H1 koki teal:n mahdollisuutena vasta muuttuneeseen toimintaympäristöön ja keinona purkaa organisaation jähmeää hierarkiaa. Samanlainen viittaus esiintyi myös kappaleessa 2, jossa Borowieckin mukaan teal-organisaatorakenne voisi olla yksi organisoitumisen muoto, joka pystyisi vastaamaan sosiaalisen- ja toimintaympäristön muutokseen. (Borowiecki ym., 2021 s. 118) Tuloksista kuitenkin ilmeni, että H1:n organisaation kytkeytyminen teal-viitekehukseen oli kuitenkin kaikista kohdeorganisaatioista löyhin, eikä teal-organisoituminen ole noussut organisaation laajuiseen keskusteluun alkunnostuksen jälkeen. H2:n organisaatiota motivoi teal-viitekehysten soveltaminen keskijohdon järkevään poisjättämiseen ja läpinäkyvyyden lisäämiseen. H3:n organisaatio oli selvästi teal-organisoitunein, joka pyrki kasvattamaan organisaatiotaan teal-viitekehukseen, esimerkiksi osallistumisena teal:ia käsitteleviin kursseihin.

Näiden kolmen eri tuloksen pohjalta ei voida vielä muodostaa selvää yhteyttä teal-organisoitumiseen, vaan ennemmin voidaan hahmotella erilaisten muutostarpeiden kehystä, joka on herättänyt organisaatioiden mielenkiinnon teal-viitekehukseen. Tulokset kuitenkin osoittivat, että varsinainen kytkös teal-viitekehukseen on havaittavissa vasta päätöksentekoa tukevien mekanismien kautta, jotka esiintyivät Laloux:n teal- teoksessa. (Laloux, 2014)

Aineistosta on tulkittavissa, että varsinainen kytkeytyminen teal-viitekehukseen voidaan todentaa vasta erilaisten teal-organisoitumiseen liitettyjen mekanismien kautta, jotka toistuivat tuloksissa: neuvonantoprosessi, parvimalli ja läpinäkyvyys. Nämä mekanismit voidaan liittää erityisesti H2 ja H3:n organisaatioihin, jonka yhteys teal-viitekehukseen H4:n mukaan on keskeinen. Ainoastaan H1 organisaatio ei osoittanut näiden toimintamallien olevan osa organisaation käytäntöä, joka osoittautui ristiriitaiseksi muihin organisaatioihin verrattaessa. Tuloksissa ilmeni keskustelukulttuurin muutos, joka voidaan liittää teal-viitekehysten läpinäkyvyyden aspektiin, mutta tulokset eivät varsinaisesti ilmennä tätä kytköstä kuin tulkinnan kautta. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että myös mekanismien osalta H1 ei varsinaisesti osoita sidonnaisuutta teal-viitekehukseen.

Parvimallin ja neuvonantoprosessin periaatteet ovat kuvattu luvussa 4.2. Tulokset osoittavat, että nämä mekanismit ovat muotoutuneet tukemaan päätöksentekoa horisontaalisessa organisaatorakenteessa, joka pohjautuu Laloux:n kuvaukseen kollektiivisen älyn hyödyntämisessä. (Laloux ym., 2021 s. 57) Organisaatio, joka rakentuu portaittaisen

käskynjaon sijaan vertaispohjaisuuteen, on pystyttävä muodostamaan mekanismeja, jotka eivät johdan rakenteelliseen hierarkiaan työntekijöiden välillä.

Tästä huolimatta, organisaatioiden menestystä ei voida pitkällä aikavälillä perustaa ajatukseen, joka kannustaa organisaatioita loputtomaan konsensushakuisuuteen. Esimerkkinä tästä toimivat Laloux:n kuvailemat “vihreät” organisaatiot (Laloux ym., 2021), joiden päätöksenteko usein osoittautuu haastavaksi pyrkimyksessä kaikkia osapuolia tyydyttävään päätöksentekoon. Näiden mekanismien pohjalta (neuvonantoprosessi ja parvimalli) pystytään toisaalta purkamaan rakenteellista valtahierarkiaa, mutta lisäämään tilannesidonnaista hierarkiaa erilaisiin päätöksentekoa vaativiin tehtäviin, jotka vaativat päätöksentekoa.

Kollektiivinen älykkyyden hyödyntäminen on teal-kontekstissa tilannekohtaista ja tarkoituksenmukaista, joka ilmenee esimerkiksi Buurzorg:n toiminnassa, jossa päätöksenteko muodostuu neuvonantoprosessia hyödyntämällä. Käytännössä tämä toteutuu niin, että Buurtzorgin toimitusjohtaja kirjoittaa blogipostauksen, joka on koko henkilökunnan luettavissa. Tässä postauksessa, Jos De Blok voi ehdottaa esimerkiksi organisaatioita koskevaa kehitysideaa, jota sairaanhoitajat voivat kommentoida ja vaikuttaa tehtävään päätökseen. (Laloux ym., 2021 s. 72) Tällainen toimintamalli eroaa hyvin paljon perinteisestä hierarkkisesta päätöksenteosta, jossa päätökset muotoillaan pyramidin huipulla, ymmärtämättä kuitenkaan päätöksen todellista vaikuttavuutta pyramidin alimpaan operatiiviseen portaaseen. Aineistosta selvisi, että myös H2 ja H3 käyttävät samanlaista mekanismeista sisäisessä viestinnässä, mutta blogin sijaan molemmat organisaatiot viestivät Slack-kanavan kautta.

5.2 Toimintaympäristön vaikutus itseohjautuvuuteen

Haastateltuja kohdeorganisaatioita yhdistää toimintaympäristö, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden toteutumisen ja ketterämmän organisaatiomuutoksen. Tuloksista on tulkittavissa, että esimerkiksi H1:n organisaation pieni koko on selittävä tekijä, jossa itseohjautuvuuden jalkauttaminen ja työntekijöiden autonomian vahvistaminen on edellytys työn tarkoituksenmukaiselle jäsentämiselle. Pienen kokonsa vuoksi jokainen työntekijä on hyvin lähellä organisaation päätöksentekoa, joka valtuuttaa työntekijöitä proaktiiviseen työskentelyyn. H2:n ja H3:n organisaatiot toimivat it-alalla, jossa työ on pyritty järjestämään itseohjautuvasti jo kahdenkymmenen vuoden ajan. Teknologian kiihtyvällä kehityksellä on

ollut myös vaikutus toimintaympäristön muutokseen, joka aineistossa ilmenee kohdeorganisaatioiden kykynä muuttaa organisaation rakennetta vastaamaan vallitsevaan toimintaympäristöön. (Martela & Jarenko, 2017)

Itseohjautuvuuden toteutuminen jokaisen kohdeorganisaation kohdalla on tulkittavissa tuloksissa. Tuloksissa itseohjautuvuudesta käytetään perusmuotoista käsitettä ”itseohjautuvuus”, joka merkitsee yksilön toimintaa ilman ulkopuolista (esihenkilön) ohjausta. Tätä käsitettä käytetään spesifisti ilmaisemaan työntekijän kykyä itsensä johtamiseen, johon voidaan sisällyttää ajatus työn omaehtoisuudesta ja itsenäisestä työskentelystä. (Martela ym., 2021) Tulokset myös osoittavat, että esimerkiksi H2:n ja H3:n organisaatioita voidaan myös tarkastella itseorganisoitumisen näkökulmasta, mikäli määritelmää ohjaa Martelan tutkimus itseorganisoitumisesta. Tekstissään Martelan kuvaa itseorganisoitumista esihenkilöttömäksi organisaatorakenteeksi, jossa organisaation toimintaa ei ohjaa perinteinen portaittainen komentoketju, vaan päätöksenteko on hajautettu horisontaaliseksi. Työntekijät vuorovaikuttavat niiden ihmisten kanssa, joiden erityistä asiantuntijuutta tai osaamista vaaditaan työtehtävän suorittamiseksi. (Martela ym., 2021) Kohdeorganisaatioissa itseorganisoitumisen määritelmää täydentää myös teal-viitekehyksestä käyttöönotetut mekanismit, kuten neuvonantoprosessi ja parvimalli, (Laloux, 2014; Kuvio 2) jotka tukevat hajautetun organisaatorakenteen päätöksentekoa.

Itseohjautuvuuden määrittelystä huolimatta on tulkittavissa, että aineistossa esiin nousseet seikat, kuten esimerkiksi mahdollisuus työskennellä toimiston ulkopuolella sekä mahdollisuudet vaikuttaa oman kalenteriinsa ovat sidoksissa toimintaympäristöön. Teknologian viimeisimmät edistysaskeleet mahdollistavat esimerkiksi hybridityöskentelyn kohdeorganisaatioiden vallitsevassa toimintaympäristössä, tämä ei kuitenkaan vielä ole mahdollista toteuttaa samalla tavalla muissa toimialoilla, jotka vaativat työntekijän manuaalisesti operoimaan erilaisia työnteonvaiheita. Teknologian kehitys on kuitenkin myös vauhdittanut toimialasta riippumatta välittömämpien organisaatorakenteiden muodostumista vallitsevassa työelämän murroksessa, jotka pystyvät erityisesti teknologian aikana vastaamaan toimintaympäristön muutokseen. (Martela & Jarenko 2017; Borowiecki ym., 2021)

5.3 Itseohjautuvuus haastaa organisaation muutokseen

Itseohjautuvuutta tarkasteltaessa tutkimuksen näkökulma on kuitenkin yksilökeskeinen, jossa tulkinta perustuu työntekijän omaan subjektiiviseen kokemukseen. Tulokset osoittivat, että itseohjautuvuus koetaan ensisijaisesti positiiviseksi ja työnimua vahvistavaksi tekijäksi. Tätä vahvistaa ilmenneet seikat, joiden perusteella jokainen haastateltava koki työntekonsa mielekkäänä laajojen vaikutusmahdollisuuksien vuoksi. Työntekijöiden positiivinen kokemus itseohjautuvasta työnteosta tukee myös 2000 vastaajan otannalla teetetty tutkimus, (Martela ym.,2021) jossa työssä koettu itseohjautuvuus oli yhteydessä keskimääräistä korkeampaan työnimunaan ja koettuun työtyytyväisyyteen, mikä on tulkittavissa myös kerätyn aineiston pohjalta.

Tuloksista selvisi myös, että kohdeorganisaatiot olivat kohdanneet toiminnassaan itseohjautuvuuden haasteita, jotka on esitelty teoreettisessa viitekehysessä. Tulosten mukaan H2:n organisaatioissa hierarkiattomuus lisäsi organisaation sisäistä sekavuutta, jossa organisaatio pyrki jalkauttamaan täysin hierarkiattomaan organisaatiomallin. Tilanne viittasi samankaltaisuudellaan Martelan tutkimukseen, (Martela, 2022) jossa hän ryhmitteli rakenteen ja hierarkian pohjalta: anarkian, itseohjautuvuuden, byrokratian ja autokratia. (Kuvio 1) Martelan mukaan organisaatio, jossa on vain vähän rakennetta ja olematon hierarkia on rinnastettavissa anarkian määritelmään, joka ei ole kestävä organisaatorakenne pitkällä aikavälillä. (Martela, 2022) Ennen pitkää organisaation muuttuu kaaokseksi, jossa kaikki toteuttaa itseään haluamallaan tavalla ilman organisaation sisäistä rakennetta. Tästä myös Laloux mainitsee teoksessaan, jota hän kuvaa yhdeksi teal-organisoinnin liittyväksi harhaluuloksi. (Laloux ym., 2021 s. 64) Harhaluulon mukaan itseohjautuvassa organisaatioissa jokaisella työntekijällä on vapaus tehdä työtä haluamallaan tavalla, joka vääjämättä johtaa kaaokseen. Itseohjautuvan organisaation ehto kuitenkin on, että organisaatiossa vallitsee selkeät prosessit ja mekanismit erilaisten tilanteiden varalle, ja tilanteeseen sidottu hierarkinen toimintamalli noudattaa johdonmukaisesti ja täsmällisesti säädettyjä prosesseja. Oikein sovelletut mekanismit luovat rakennetta mutta eivät kuitenkaan lisää tarpeetonta hierarkiaa. (Laloux ym.,2021; Martela, 2022) Aineistosta selviää, että H2:n organisaatio sovelsi tilannekohtaista hierarkiaa, joka ratkaisi osakseen organisaation sisäiseen sekavuuteen liittyvän ongelman.

Aineistosta on myös tulkittavissa, että itseohjautuvuuden lisätessä korkeampaa työtyytyväisyyttä, työstä palautumista ja työnimua (Martela ym.,2021) vaatii tämä kuitenkin tietynlaisia luonteenpiirteitä, joiden avulla ihminen kykenee itsensä johtamiseen ja autonomiseen työhön. Esimerkiksi organisoimaton itsensä johtaminen voi pahimmillaan lisätä työn kuormittavuutta ympäristössä, jossa keskittyminen yhteen asiaan kerralla ei ole välttämättä vaihtoehto vaan keskeistä on yksilön kyky priorisoida. (Larjovuori ym., 2021 s.45) Yksilöllinen suhtautuminen ympäristön kaaottisuuteen on havaittavissa myös tutkimuksen tuloksissa, jossa vastaajat kuvailevat mahdollisia riskitekijöitä. Esitettyjen riskitekijöiden pohjalta on syytä arvioida esimerkiksi jo hakuprosessin aikana yksilöllistä suhtautumistaan ja kyvykkyyttään dynaamiseen työympäristöön, joka lähtökohtaisesti rakentuu itseohjautuvuudella, omaehtoisuudelle ja autonomialle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tarkastelemisani kohdeorganisaatioissa tunnistetaan teal-paradigma ja siihen viitekehykseen liitetyt toimintamekanismit. Organisaatioiden toiminta rakentuu itseohjautuvuutta vahvistaviin tekijöihin, kuten vahvaan autonomiaan, työn omaehtoisuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Tulevaisuudessa teknologian, digitalisaation ja robotiikan edistysaskeleet tulevat vaikuttamaan organisaation työskentelytapoihin ja muuttamaan perusteellisesti työelämän rakenteita. Tällöin, organisaatioiden on oltava valmiita adaptoitumaan muutokseen, jossa tekoälyä hyödyntämällä pystytään automatisoimaan nykyisiä kuormittavia työtehtäviä, jotka vielä suoritetaan manuaalisesti.

Itseohjautuvuus on yksi organisoitumisen muoto, jossa tunnistetaan matala hierarkkisuuden hyödyt digitalisaation aikakaudella. Teal-viitekehysessä toimiminen on oiva jäsenys, joka kannustaa organisaatioita muuttamaan ajatusmallia. Teal-organisoitumisessa on tärkeää pysähtyä pohtimaan työn jäsentämistä vahvan yksilöllisen toimijuuden ja positiivisen ihmiskäsityksen näkökulmasta kohti teal-viitekehystä. Teal-jäsenys organisaatiokulttuuriin voi parhaimmillaan olla pitkällä aikavälillä polku kohti merkityksellisempää työelämää ja saattaa vahvistaa kollektiivista työnimua.

Todennäköistä on, että työn tarkoituksen tunnistaminen ja työn merkityksellisyyden kokemus ovat kysymyksiä, joihin muuttuneessa työympäristössä on löydettävä tulevaisuudessa uudelleen vastaukset edellä mainittujen teknologisten edistysaskelien myötä. Kokemus työn merkityksellisyyden ja sisäisen motivaation löytämisestä valtuuttavat yhtä lailla niin työntekijöitä, organisaatioita sekä yhteiskuntaa työelämän radikaalissa murroksessa. Mikään yksittäinen taho ei voi täysin vaikuttaa ihmisen subjektiiviseen kokemukseen työn merkityksellisyydestä, vaan vaaditaan enemmän kuin organisaation hierarkian purkaminen tai teal-paradigman oikeaoppinen soveltaminen, jotta työ olisi merkityksellistä ja sisäisesti motivoivaa.

Muutoksessa vaaditaan myös yhtä paljon yksilöllistä mukautumista, vanhoista työtavoista poisoppimista ja optimistista suhtautumista tulevaan. Esimerkiksi perinteisen organisaation työtavoissa on valtava kontrasti teal-organisaation ideaaliin. Teal-organisaation ideaalissa työyhteisö päättää yhteisesti koko organisaation suuntaviivoista läpinäkyvän dialogin kautta orgaanisesti, jossa päätöksenteko tapahtuu kollektiivista älyä hyödyntämällä. Tällainen

täydellisen valtahierarkiton organisaatio poikkeaa tulkintani mukaan monella tavalla jopa monista itseohjautuvista organisaatioista, joissa vallan hajauttaminen keskittyy työntekijän autonomian tukemiseen päivittäisessä työssä.

Kuitenkin itseohjautuvuus tai organisaation rakentuminen ilman nimettyjä johtajia on vielä ajatus, joka voidaan kokea vieraaksi. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa, on myös osattava tarkastella nykyhetkeä, jossa suurin osa työikäisistä niin vanhempi-, kuin myös uudempi sukupolvi osana perinteisemmän hierarkkisen organisaation työyhteisöä ei välttämättä vielä osaa hahmottaa ajatusta organisaatioista ilman keskijohtoa.

Lee ja Edmonsonin (2017) tutkimuksen mukaan sukupolvien välillä on havaittu eroavaisuuksia, jossa työpreferenssit ovat muuttuneet sukupolvien välillä. Tutkimuksen mukaan ”milleniaaleilla” on hyvin paljon erilaisempi suhtautuminen muodolliseen hierarkiaan, kuin aiemmilla sukupolvilla. Perinteinen kulmahuoneesta johdettu johtamismalli ei vastaa ”milleniaalien” työpreferenssiä, vaan kokevat työn mielekkäämpänä, kun heillä on suurempi kontrolli tehdystä työstään. Tutkimuksessa ”milleniaalit” odottavat ja etsivät työelämältä aikaisempia sukupolvia enemmän henkilökohtaista täytymystä (Eng. fulfillment), vaikka ”milleniaalit” tässä kontekstissa eivät edustakaan homogeenistä ryhmää. (Lee & Edmondson, 2017)

Kiinnostavaa kuitenkin on, että vielä aiemman tutkimuksen pohjalta aksiomaattinen tulkitseminen esimerkiksi sukupolvien välisestä arvollisista eroista pystytään esittämään vain kiistanalaista tai heikkoa empiiristä tukea, jonka mukaan esimerkiksi työelämän arvot olisivat muuttuneet sukupolvien välillä. (Joshi et al., 2011 viitattu Stiglbauer ym., 2022) Näiden tutkimuksien pohjalta on mielekkäämpää tarkastella sukupolvien eroavaisuuden sijaan toimialakohtaisesti niitä organisaation logiikoita, jotka ovat ajallisesti kiinnittyneet osaksi johtajuuden tulkintaa toisistaan poikkaville toimialoille. Esimerkiksi teal-viitekehityksen jalkauttaminen osaksi muodollista ja täsmällistä hierarkkista organisaatiota, jossa esihenkilökeskisyys on juurtunut hyvin syväälle rakenteisiin on haastava riippumatta varsinaisesta sukupolvien välisestä preferenssien tulkinnasta. Kyse on ennemminkin tottumiesta vallitsevaan valtarakenteeseen, jossa työnantaja määrittää työntekijöille tietyn vakanssin ja liikkumatilan päivittäisessä työskentelyssä.

Vaikka tietoisuus itseohjautuvuudesta enenevässä määrin levittäytyy yhä laajemmin erilaisille toimialoille on oman aineistonkeruuni pohjalta tunnistettavissa, että itseohjautuvuus

kytkeytyy kansallisesti tarkasteltuna vielä vahvasti it-alalle. Tämä voi osittain johtua kilpailuna parhaista tekijöistä, jolloin työnantajan on myös osattava myydä organisaatiotaan työnhakijoille. Esimerkiksi organisaation on pystyttävä tarjoamaan kilpailijoitaan paremmat työolosuhteet, työssä koettua autonomiaa, viihtyisyyttä sekä muita sisäistä motivaatioita ja työhyvinvointia vahvistavia etuisuuksia.

Aiemman tutkimuksen mukaan on havaittu korrelaatio itseohjautuvuuden ja vahvistuneen työnimun välillä. (Martela ym., 2021) Kuitenkin on myös huomioitava aiemmin esitetyt itseohjautuvuuteen liittyvät sudenkuopat ja ihmisen yksilölliset piirteet, jotka vaikuttavat kokemukseen esihenkilöttömästä työstä. Haastattelun vapaassa keskustelussa H2 nosti tärkeän pohdinnan vastuun ja vapauden tasapainosta, johon liittyy vahvasti myös yksilöllinen suhtautuminen työntekoon.

Osa ihmisistä voi samalla kokea merkityksellisyyttä työstään, joka on tarkkarajainen ja ylhäältä päin ohjattua. Ei ole mielekästä olettaa, että valtaosalla ihmisistä olisi intressiä toimia laaja-alaisesti organisaation päätöksenteossa, vaan huomioitavaa on myös millä tasolla itseohjautuvuutta voidaan tilanteen mukaan toteuttaa - huomioiden ne valmiudet, jotka vahvistavat työn mielekkyyttä. Yhtä lailla työntekijä voi kokea vahvaa toimijuutta, omaehtoisuutta ja merkityksellisyyttä pelkästään siitä, että voi toteuttaa keskijohdon asettamat työtehtävät parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä kuitenkin vaati, että työnantaja mahdollistaa ja luovuttaa päätösvaltaa työtehtävien suorittamisesta - ilman motivaatiota tukahduttavaa tarkkarajaista sääntelyä.

Vaikka McGregorin X-teorian ja Y-teorian (1960) X-teoria oletusarvo on, että työnteko koetaan pakollisena, vastenmielisenä ja vaihtokauppana, jossa oma vapaa-aika vaihdetaan työstä saatavaa palkkaa vastaan. Tällainen oletus on vahvasti sidottu aikaan, jolloin esimerkiksi teollisessa toimintaympäristössä ei hyödynnetty ihmisten todellista kompetenssia, kuin vain osittain. (McGregor, 1960) Työelämän arvot ovat kuitenkin pysyneet suhteellisen samankaltaisena eri sukupolvien välillä, jossa mielenkiintoisena seikkana toistuu rahan vähäinen merkitys motivaattorina. (Stiglbauer ym., 2022) Ennemmin tärkeimpänä motivaationa pidetään yhä symbolisia attribuutteja esimerkiksi työympäristön sosiaalisia suhteita, yksilöllistä kasvua ja identiteettiä. (Stiglbauer ym., 2022) Tällaisten etujen korostuminen saattaa olla monelle työnhakijalle houkuttelevampi vaihtoehto, kuin organisaation tarjoama suurempi palkka kilpailijoihinsa nähden. Toki työstä saatavalla korvauksella on merkitystä, mutta suurempi palkka ei itseisarvona riitä motivoimaan yksilöä

työskentelemään, tai viihtymään organisaatioissa. (Stiglbauer ym., 2022) Työelämän muutos viittaa siihen, että yrityksen brändäyksessä yleistyy sisäisiä motivaatioita vahvistavia elementtejä, kuin vain ulkoisia motivaation tekijöitä (palkka, etuudet). Tällöin organisaatiot, työntekijät ja työnhakijat yhä laajemmin tunnistavat sellaisia organisaatorakenteita, jotka tukevat mielekkään työn toteutumista. Lisäksi arvioidetaan tarkoituksenmukaisesti niitä keinoja, jotka vielä vahvemmin tukevat ihmisen toimimista sisäisestä motivaatiosta käsin.

6.1 Sisäisen motivaation rooli teal-organisoidumisessa

Tulokset osoittavat, että Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itsemäärämisteorian (Ryan & Deci, 2000) avulla pystytään tarkastelemaan sisäisen motivaation muodostumista kohdeorganisaatioissa. Aineisto osoittaa, että teal-organisaatioissa - kuin myös muissa itseohjautuvuutta soveltavissa organisaatorakenteissa jalkautetaan ensisijaisesti toimintatapoja, jotka huomioivat ihmisen psykologiset perustarpeet. Näiden perustarpeiden kautta myös työskentely sisäisestä motivaatiosta vahvistuu.

Vasalammen määritelmän mukaan ihminen toimii sisäisestä motivaatiosta käsin silloin, kun hän kokee tehtävät asiat mielekkäänä ilman ulkopuolista ohjausta tai käskytyä (Vasalampi, 2017) Tällainen proaktiivinen, eli oma-aloitteinen toiminta muodostuu lähtökohtaisesti sisäsyntyisistä tekijöistä, jotka kasvattavat henkistä voimavaraa ja luovat mielihyvän tunnetta. (Vasalampi, 2017) Aineistossa esiteltiin toisistaan eroavia käytännön keinoja, joiden avulla organisaatiot ovat luovuttaneet päätösvaltaa työntekijöille päivittäisten työtehtävien suorittamiseen. Tämän tutkimuksen tuloksista on tulkittavissa, että tällaiset erilaiset organisaation myönnytykset ovat vaikuttaneet positiivisesti työssä koettuun autonomian tunteeseen. Näistä sisäiseen motivaatioon vaikuttavista psykologisista perustarpeista on tarkasteltava ensisijaisesti autonomian kokemusta, joka vaikuttaa merkittävästi myös muiden perustarpeiden toteutumiseen. (Ryynänen yms.,2020 viitattu Deci & Ryan, 2017)

Tuloksissa autonomia ilmenee, ensisijaisesti organisaation sallimana ja työympäristön mahdollistavana vapautena, joka tarjoaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Kysyttäessä autonomian toteutumista, vastauksissa ilmeni autonomian tunteeseen vaikuttavia tekijöitä, kuten: Oman vapauden suhdetta työhön, työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia ja

joustavuutta työntekijöiden tarpeen mukaan. Teal-organisoinnissa ei kyse ole kuitenkaan rajattoman autonomian myönnytyksestä, jossa yksilön toimintavapaudet on maksimoitu parhaimman työtyytyväisyyden saavuttamiseksi. (Laloux ym.,2021) Tuloksissa ilmeni, että kyse on kuitenkin lopulta työnimun saavuttamiseksi sovellettuja toimintatapoja, jotka ilmenevät yksilön vapaaehtoisuuden kautta ja vahvistavat sisäistä motivaatiota. Kokemus siitä, että annetut tehtävät koetaan merkitykselliseksi ja ovat sopivassa suhteessa haastavia, kuin myös mielenkiintoisia. Organisaation työhyvinvointia on mahdollista lisätä vahvistamalla organisaation työntekijöiden autonomian tunnetta ja luovuttamalla työntekijöille enemmän toimintavapautta. On kuitenkin tärkeää huomata, että liiallinen vapaus ja vastuun siirtäminen yksilöille voi johtaa riskiin, joka on esitelty myös Martelan tutkimuksessa. (Martela, 2022) Joka väärin johdettuna saattaa johtaa organisaation sisäiseen kaaokseen ja heikentää asetettujen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. (Martela, 2022)

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen asetetut tavoitteet täyttyivät, sillä tutkimus pystyi vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen kautta pystytään tarkastelemaan teal-organisoinnissa itseohjautuvuutta sekä keskeisiä keinoja, joiden kautta teal-viitekehys ilmenee kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksessa pystyttiin myös arvioimaan autonomian toteutumista, jota pystyttiin tarkastelemaan aiemman itseohjautuvuutta käsittelevän tutkimuksen ja itsemäärämisteorian avulla.

Merkittävänä tutkimuksen rajoituksena voidaan kuitenkin pitää tutkimuksen laajuutta, joka keskittyi vain yhteen läpimurtoon teal-organisoinnista. Toinen rajoitus koskee yleisesti teal-organisoinnissa käsitteen haastavuutta, joka on vaikeasti määriteltävä paradigma. Erityisesti vertaisarvioitun tutkimuksen puute ja ilmiön pohjautuminen yksittäiseen teokseen tekevät tutkimusasetelmasta haastavan. Toisaalta teal-organisaatioit tutkimusilmiöinä ovat todellisia. Tähän perustuu esimerkiksi Buurtzorgin mitattu tuloksellisuus omalla toimialallaan, joka tällöin voisi toimia kannustimena teal-organisaatioiden laaja-alaisempaan tutkimukseen myös muiden viitekehysten kuuluvien organisaatioiden tarkastelun kautta. Tässä tutkimuksessa korostuikin tuloksin vaikeus organisaatioiden todellisesta kytköksestä, sillä useat organisaatiot vain osittain soveltavat esimerkiksi teal-organisoinnissa mallia. Tällöin teal-organisaatioita on hyvin haastava tunnistaa, sillä mikään organisaatio ei tutkimuksen

pohjalta ole varsinaisesti ”teal-organisaatio” ja tällaiseen määritelmään samaistuttavuus ei ole myös organisaatioille yksinkertainen.

Kolmas rajoitus koskee tutkimuksen autonomian toteutumista. Tutkimuksen kaikki organisaatioit, huolimatta teal-viitekehuksesta toimisivat oletetusti itseohjautuvan organisaatorakenteen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa autonomian toteutuminen oli tulos, joka oli todennettavissa näiden organisaatioiden toiminnassa. Autonominen työ tällaisenaan toteutuu oletusarvoisesti myös muissa itseorganisoiduissa organisaatioissa ilman teal-viitekehystä. Tätä rajoitusta tutkimuksessa piti tarkastella siis spesifisti prosessien, toimien ja mekanismien kautta, jotta teal-viitekehys pystyttiin eriyttämään muista itseohjautuvista organisaatioista. Tämä tarkastelutapa muutti merkittävästi tutkimuksen alkuperäistä muotoa, aineistosta havaittujen löydösten pohjalta. Tulevassa tutkimuksessa olisikin mielekäästä tarkastella spesifejä prosesseja vielä tarkemmin, vaikka jokaisen teal-läpimurron osalta ristiriitaisuuksien välttämiseksi. Tämä tutkimus kuitenkin pystyi muodostamaan yleiskuvan teal-organisoinnista ja teal-organisaatioiden autonomiasta, joiden avulla on mahdollista tarkastella viitekehysten vaikutusta kolmeen erilaiseen organisaatioon.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan mahdollisesti tarkemmin tarkastella teal-organisoinnista laajemmalla otannalla. Tässä tutkimuksessa tulokset sisältävät hyödyllistä tietoa, josta olisi mahdollista jatkaa laajentamalla teal-organisoinnin muihin läpimurtoihin, kuten kokonaisvaltaisuuden ja evolutiivisen tarkoituksen tarkasteluun. Toisaalta tästä tutkimuksesta mielekäästä olisi myös tarkastella teal-paradigman soveltuvuutta esimerkiksi julkiselle sektorille, koska kohdeorganisaatiot tässä tutkimuksessa edustavat yksityisiä toimijoita. Esimerkiksi digitaalisoinnin myötä, julkisen organisaation on myös ennemmin tai myöhemmin, muutettava toimintalogiikkaansa reagoimaan nopeammin muutosnopeuteen, jossa teal mahdollisesti voisi olla yksi jäsenyys. Mielenkiintoista olisi luoda myös vertaileva tutkimus itseorganisoidujen organisaatioiden ja perinteisten hierarkkisten organisaatioiden välille, sillä esimerkiksi teollisuudenalalla, joissa työ on vielä sidottu fyysiseen tuotantotilaan.

LÄHTEET

- Borowiecki, R., Olesinski, Z., Rzepka, A., & Hys, K. (2021). Development of Teal Organisations in Economy 4.0: An Empirical Research. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV, 117–129. <https://doi.org/10.35808/ersj/1953>
- Deci, E., & Ryan, R. (2011). Self-determination theory. Teoksessa *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume One*. SAGE Publications, Limited. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=1023906>
- Dilberoglu, U. M., Gharehpapagh, B., Yaman, U., & Dolen, M. (2017). The Role of Additive Manufacturing in the Era of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 11, 545–554. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.148>
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat* (Vsk. 2021). Tietosanomat.
- Hegedüs, A., Schürch, A., & Bischofberger, I. (2022). Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: A Scoping Review. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 4, 100061. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2022.100061>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos). Tammi.
- Hirsjärvi, S. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Huhtala, H. (2006). Max Weberin byrokratia ja kriisiviestintä
Suomen viranomaisten toiminta Aasian hyökyaaltokatastrofissa. *Media & viestintä*, 29(3), Article 3. <https://doi.org/10.23983/mv.62387>
- Hämäläinen, M. (2021). Matka kohti itseohjautuvuutta. *Druid*. <https://druid.fi/blogi/matka-kohti-itseohjautuvuutta/>
- Järvilehto, L. (2013). *Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan*. Tammi.
- Koljonen, L. (2021, tammikuuta 28). Filosofin Frank Martela: ”Jokaisella teolla on vaikutusta”. *Kummit*. <https://kummit.fi/filosofi-frank-martela-jokaisella-teolla-on-vaikutusta/>
- Tuomi, J. (Jouni), & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki : Tammi; Kirjastokanta.
- Laloux, F., Appert, E., kuvittaja, Markkula, J., kääntäjä, Rautanen, A., kääntäjä, & Waegelein, R., kääntäjä. (2021). *Reinventing organizations: Kohti tulevaisuuden työyhteisöjä: Kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista*. Helsinki : Teal Suomi Osuuskunta.
- Laloux, F., & Wilber, K. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (First edition). Nelson Parker.

- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H., & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti*.
- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H., & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa—Avaimia kehittämiseen*.
- 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>
- Markula, J., & Rautanen, A. (2020, lokakuuta 26). Parvimalli paljastaa, mitä organisaatiossa tapahtuu. *Prominda*. <https://prominda.com/itseohjautuvuus/parvimalli-paljastaa-mita-organisaatiossa-tapahtuu/>
- 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), 23.
<https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*.
<https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Martela, F. (2015, elokuuta 4). Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? *Frank Martela*.
<https://frankmartela.fi/tag/jos-de-blok/>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa—Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?* Aalto University. <https://aaltodoc.aalto.fi:443/handle/123456789/107274>
- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. *Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu*, 3(2014), 14–15.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki : Alma Talent.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/hb336c/alma9910597354205973
- Martela, F., & Kostamo, T. (2017). *Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination*.
- Martela, F., Mäkikallio, I., & Virkkunen, V. (2017). Itssemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.
- McGregor, Douglas. (1960). *The human side of enterprise* / Douglas McGregor. New York : McGraw-Hill
- Metri, B. (2006). Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points. *Journal of Public Transportation*, 9. <https://doi.org/10.5038/2375-0901.9.4.3>

Mäkinen, S. (2003). *Organisaation muisti Käsitemuisti*.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/65494>

Nandram, S. S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Simplification: Learning from Buurtzorg Nederland*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11725-6>

Nurmi, J.-E., & Salmela-Aro, K. (2017). Johdanto. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.

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), Article 23. <https://doi.org/10.3390/su132313175>

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
Reinventing Organizations Wiki. (n.d.).
<https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/teal-paradigm-and-organizations/>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>

Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämiseksi kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 18(3), Article 3.
<https://doi.org/10.37455/tt.97977>

Rzepka, A., Prachowski, J., Olesiński, Z., & Jędrych, E. (Toim.). (2021). *Self-Management, Entrepreneurial Culture, and Economy 4.0: A Contemporary Approach to Organizational Theory Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003213048>

Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E., & Feldt, T. (2017). Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.

Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (Vsk. 2017). Alma Talent.

Sitnikov, C. S. (2013). Deming 14 Points Model. Teoksessa S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Toim.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (ss. 773–779). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_606

Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1028072>

TEAL-Suomi (2018, tammikuuta 31). *Mitä on Teal?* Teal-Suomi.
<https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>

Tuomi, J. (Jouni), & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki : Tammi; Kirjastokanta.

Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2015). *Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika*.

Warr, P. (2013). Former Valve Employee: "It Felt a Lot Like High School". *Wired*.
<https://www.wired.com/2013/07/wireduk-valve-jeri-ellsworth/>

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>

LIITTEET

Liite 1. Kysymysrunko

Teal-organisaatioiden yksi läpimurto on itseohjautuvuus, johon voidaan sisällyttää ajatus hierarkiattomuudesta

1. Miten hierarkiattomaksi koet teidän yrityksenne?
2. Minkälaisia päätöksenteonprosesseja teidän yrityksessänne toteutetaan?
3. Miten koet johtajuuden teidän yrityksessänne?
 - a. Miten projekteja johdetaan, tai asetetut tavoitteet saavutetaan?
4. Oletteko omaksuneet jotain tiettyjä prosesseja Teal:sta liittyen päätöksentekoon?

teal:n itseohjautuvuus perustuu hajautetun vallan ja kollektiivisen älyn systeemiksi, jossa on pyritty karsimaan ajatus hierarkkisesta pyramidista. Näin toimittaessa vapaus ja vastuu korostuvat työnteossa, lisäten työn autonomiaa?

AUTONONOMIA:

- 1 Mitä työn autonomia tarkoittaa teidän organisaatiossanne?
- 2 Miten työn autonomia ilmenee teidän organisaatiossanne?
- 3 Minkälaisilla prosesseilla vahvistatte työntekijän kokemaa autonomiaa organisaatiossanne 4 Miten paljon koet, että sinulla on valtaa vaikuttaa omaan työhösi? (Ovatko päivittäisen työsi tehtävät ennalta määrättyjä, vai oletko itse voinut vaikuttaa tehtävien muodostumiseen)

TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMA (JOS MAHDOLLINEN):

- 5 Minkälaisia vaikutuksia työntekijöiden autonomian vahvistamisella on ollut teidän yrityksenne? mikäli voidaan peilata esim. muutoksen organisaatiossa teal:n myötä
- 6 Onko työntekijöillä mielestänne nykytilanteessa tarpeeksi keinoja vaikuttaa omaan työhönsä, tai pystyvätkö he tekemään itsenäisiä päätöksiä oman työnsä toteuttamisessa

- Kyllä, minkälaisia?
- Ei, miksi?

TEAL-konteksti, sidonnaisuus ilmiöön

1. Miten yrityskulttuurissanne ilmenee Teal?
2. Miten kuvailisitte omaa organisaatorakennettanne?

3. Mitä itseohjautuvuus (vastuu omasta työstään), hierarkiattomassa organisaatiossa työskentely

vaatii työntekijältä?

4. Onko organisaation koolla väliä teal-ajattelun soveltamisessa ja itseohjautuvuuden toteutumisessa? Miksi teal-ajattelu ja itseohjautuvuuden vahvistaminen sopii juuri teidän alallanne?

5. Koetteko, että työn autonomiaa lisäämällä voi vaikuttaa koko organisaation suoriutumiseen ja

kilpailukykyyn toimialallanne?

6. Miksi olette valinneet, olitte aiemmin päätyneet teal-näkökulmaan tukemaan organisaatiokulttuuriinne?

Vapaa pohdinta:

- Kykenevätkö perinteiset hierarkkiset organisaatiomallit vastaamaan modernin maailman kompleksisuuteen, tarvitaanko uusia organisaatiomalleja, jotta pystytään tehokkaammin vastaamaan muutokseen?
- Voiko työntekijän autonomiaa lisäämällä vaikuttaa yrityksen kokonaisvaltaiseen menestymiseen? (Viitaten päätöksenteon hajauttamiseen koko organisaation tasolla)

Liite 2. Kuviot

Kuva 1. Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: How can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*.
<https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>

Kuva 2. Martela, F., & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. *Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, s. 14
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Kuva 3. Rautanen & Markula: *Parvimalli paljastaa, mitä organisaatiossa tapahtuu 2022*,
<https://prominda.com/itseohjautuvuus/parvimalli-paljastaa-mita-organisaatiossa-tapahtuu/>