



Siiri Hyttinen

**ORGANISAATORAKENNEMUUTOS HIERARKIASTA HORISONTAALISUUTEEN JA
ITSEOHJAUTUVUUTEEN**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaatti
Huhtikuu 2022

Sisällys

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus aiheeseen	4
1.2	Keskeiset käsitteet	5
1.3	Tutkimuksen tavoite, merkitys ja tutkimuskysymykset	6
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	8
2	HIERARKIA ORGANISAATIOKULTTUURISSA	10
2.1	Hierarkkinen organisaatiokulttuuri.....	10
2.2	Hyödyt	11
2.3	Ongelmat.....	12
2.3.1	Tehottomuus ja liika kontrolli.....	13
2.3.2	Työntekijöiden käyttäytyminen ja hyvinvointi.....	14
3	RAKENNEMUUTOS HORISONTAALISUUTEEN	16
3.1	Hierarkian purkaminen.....	16
3.2	Horisontaalisuus	17
3.2.1	Ei-hierarkkinen toiminta	17
3.2.2	Tunnuspiirteet	18
3.2.3	Ongelmat.....	21
4	ITSEOHJAUTUVUUS HORISONTAALISUUDESSA	23
4.1	Työntekijöiden vapaus.....	23
4.2	Päätäntävalta	24
4.3	Työntekijöiden motivaatio ja autonomia	25
4.4	Ongelmat ja kritiikki	27
4.5	Hybridimalli.....	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	31
5.1	Tiivistelmä, työn validiteetti ja rajoitukset.....	31
5.1.1	Tiivistelmä ja vastaukset tutkimuskysymykset.....	31

5.1.2	Työn validiteetti ja rajoitukset	32
5.2	Teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	34
5.2.1	Ihmislunto ja organisaation tehokkuus	34
5.2.2	Työntekijöiden hyvinvointi.....	35
5.2.3	Epävarmuus ja muutoksen epäonnistuminen.....	36
5.3	Ehdotuksia jatkotutkimuksiin ja käytännön toimintaan	37
5.3.1	Jatkotutkimukset	37
5.3.2	Käytännön toiminta.....	38
LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Tutkielman ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe, keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa käsitellään tutkimuksen tarkoitusta, tavoitetta ja tutkimusmenetelmiä. Lopuksi käydään läpi tutkielman kulku.

1.1 Johdatus aiheeseen

Organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri ovat olleet paljon puhuttuja aiheita läpi vuosikymmenten. Organisaatiot ovat suosineet erilaisia rakenteita ja panostaneet organisaatiokulttuuriin eri tavoilla (Aktas ym., 2011). Yleisesti ihannoituna rakenteena perinteinen hierarkia on väistynyt, ja tilalle on ainakin puheiden tasolla noussut horisontaalisempi toimintamalli. Organisaatioiden johtajien ja aiheen tutkijoiden mielipiteet siitä, mikä organisaatiomalli nähdään optimaalisimpana vaihtoehtona, vaihtelevat huomattavasti. Rakennemuutos koetaan usein organisaation johtamisen kehittämisenä ja johtamismallin uudistamisena. Aihe on siis organisaatiojohtamisen kannalta tärkeä. Organisaatorakenteiden muuttuminen tiukoista hierarkkisista toimintatavoista kohti avoimempaa horisontaalista toimintamallia on saanut osakseen paljon huomiota mediassa. Hierarkkisia organisaatioita on kritisoitu ja ne ovat saaneet osakseen negatiivista huomiota. Ei-hierarkkisia toimintatapoja on alettua suosia niiden ihmiskeskeisyyden ja avoimuuden johdosta. Työpaikkojen ja työntekijöiden itseohjautuvuudesta on tullut paljon puhuttu ja harjoitettu trendi. Työntekijöiden on koettu kaipaavan itsenäisyyttä ja autonomisuutta vapaa-ajan lisäksi myös työpaikoilla (Slade, 2018).

Tämän kandidaatintyön tutkimuksen kohteena on yleisen organisaatiokulttuurin muutos hierarkiasta horisontaalisuuteen ja itseohjautuvuuteen organisaation ja sen työntekijöiden näkökulmasta. Työssä painotetaan rakennemuutosta ja sen vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja menestykseen, mikä on näkökulmana organisaatiojohtamisen kannalta olennainen. Aihe on ajankohtainen, sillä vaikka ilmiö on ollut olemassa jo pitkään, aiheeseen liittyviä komplikaatioita on edelleen nähtävissä yritysmaailmassa ja tutkimus aiheesta lisääntyy jatkuvasti. Yritykset kamppailevat organisaatorakennemuutosten parissa erilaisin tuloksin. Rakennemuutokset koetaan organisaatioissa pääosin haastaviksi, ja niiden toteutuminen jääkin usein kesken tai

vain ajatuksen tasolle. Tästä syystä organisaatorakennemuutoksista ja mahdollisista toimintamalleista on edelleen tärkeää tehdä tutkimusta.

Tässä työssä käsitellään pääosin hierarkiasta aiheutuvia hyötyjä ja haittoja, hierarkian purkamista ja horisontaalisen toimintatavan tunnuspiirteitä sekä horisontaalisuuden mahdollisia ongelmia. Tutkimuksessa horisontaalisuudesta nousee esille organisaatioissa viime vuosien aikana yleistynyt itseohjautuvuuden käsite horisontaalisuuden piirteinä ja hierarkian purkamisen keinona. Harveyn, ym. (2014) tutkimuksen kohdeorganisaatio Beak and Johnston toteutti tavoitteellisen organisaatiomuutoksen ja luopui hierarkkisista toimintatavoista jakaen työntekijöille enemmän vastuuta ja valtaa. Muutos koettiin yrityksessä pääosin positiiviseksi (Harvey ym., 2014). Kyseinen muutos voidaan nähdä pyrkimyksenä horisontaaliseen ja itseohjautuvaan toimintaan. Hierarkkisista tavoista luopuminen organisaatiotasolla tarkoittaa luopumista vallan keskittämisestä, tiukasta kontrollista ja valvonnasta. Hierarkian purkaminen muuttaa organisaation rakenteen vertikaalisesta mallista horisontaaliseen. Horisontaalinen malli korostaa nimensä mukaisesti organisaation henkilöstön näkemistä ja arvostamista samalla tasolla. Horisontaalisen mallin tunnuspiirteissä ja käytännön toiminnassa on olennaisessa roolissa vastuun ja vallan jakaminen sekä työntekijöiden itseohjautuvuus. (Slade, 2018.) Itseohjautuvuus siis nousee vahvasti esille puhuttaessa hierarkian purkamisesta ja horisontaalisuudesta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Käsitteenä ja tutkimusaiheena hierarkia on ollut olemassa pitkään. Organisaatiohierarkia on hyvin tunnettu käsite ja aihetta on tutkittu läpi vuosikymmenten. Myös horisontaalisuus on käsitteenä tunnettu jo ainakin 1900-luvun puolivälistä lähtien, ja siitä löytyy paljon tutkimusta eri suuntauksista ja näkökulmista (Kilpi, 2017). Itseohjautuvuus on käsitteenä uudempi, mutta sen piirteitä on horisontaalisuudessa ollut havaittavissa jo ennen varsinaisen käsitteen juurtumista. Itseohjautuvuus-käsite on viime aikoina noussut vahvemmin tutkimuksissa pinnalle ja saanut paljon huomiota mediassa. Seuraavaksi avataan tarkemmin tutkielman seuraamisen kannalta keskeisten käsitteiden merkitystä.

Organisaatiohierarkia

Organisaatiohierarkia tarkoittaa organisaatioissa vertikaalista rakennetta, jossa hierarkia muodostuu ylhäältä alas periaatteella. Valta, vastuu ja auktoriteetti kohdistuvat portaittain korkeammalla oleviin henkilöihin. Toiminta perustuu sääntöihin ja tiukkaan ohjaukseen.

Horisontaalisuus

Horisontaalisuuden tarkoituksena on poistaa organisaatiosta vertikaalista rakennetta ja hierarkkista toimintaa. Horisontaalisessa organisaatorakenteessa painotetaan ryhmätyöskentelyä, työntekijöiden hyvinvointia, kannustavaa kulttuuria ja työntekijöiden vastuun lisäämistä sekä sitoutuneisuutta (Chenhall, 2008). Horisontaalisuuden tunnuspiirteinä voidaan nähdä vastuun jakaminen, työntekijöiden sitoutuminen, tasa-arvo ja autonomia (Slade, 2018).

Itseohjautuvuus

Vaikka ilmiö on ollut olemassa jo pitkään, on itseohjautuvuus käsitteenä akateemiselle tutkimukselle melko uusi ja määrittelemätön. Itseohjautuvuudella työelämäkontekstissa tarkoitetaan ihmisen tapaa toimia itsenäisesti kaipaamatta ulkopuolisen henkilön tai tahon ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuus on siis kykyä johtaa itseään, ja se tukeutuu työpaikoilla vahvasti työntekijöiden autonomiaan. (Savaspuro, 2019, s.25–26.)

1.3 Tutkimuksen tavoite, merkitys ja tutkimuskysymykset

Aihe tähän kandidaatintyöhön on valikoitunut oman kiinnostuksen perusteella. Työn tarkoituksena on koota yhteen aiheesta löytyvää kirjallisuutta vastaamalla määritelyihin tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on tutkia, millä keinoilla perinteisiä hierarkkisia organisaatorakenteita on purettu ja minkälaisia vaikutuksia hierarkialla ja sen purkamisella on ollut. Aiheesta on olennaista tuottaa uutta tutkimusta, sillä rakennemuutokset ovat monien yritysten osalta ajankohtainen ja paljon kysymyksiä herättävä aihe. Vaikka aikaisempaa tutkimusta aiheesta on paljon saatavilla, tutkijoiden mielipiteet ja näkemykset eroavat toisistaan huomattavasti. Tämän työn tarkoituksena on koota näitä näkemyksiä yhteen ja luoda aiheesta

keskustelua eri tutkijoiden näkemysten välille. Aiheen aikaisempi tutkimus on myös usein painottunut tietylle alalle, kuten terveydenhuoltoon tai tiettyyn akateemiseen suuntaukseen, kuten psykologiaan tai historiaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda tietoa esille yleispätevällä tavalla, jolloin sitä voidaan soveltaa jatkotutkimuksissa ja käytännön toiminnassa polymorfisesti. Tutkimus on tiivis kokonaisuus aiheen olennaisimmista puolista ja se tuo aikaisempaa tutkimusta kattavammin ja tiiviimmin esille aiheen kannalta olennaisia käsitteitä ja näkökulmia.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda näkyville hierarkkisen organisaatorakenteen ongelmakohtia ja nostaa esille vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka vähentävät näitä ongelmia. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan horisontaaliseen toimintamalliin, jonka tarkoituksena on purkaa vertikaalisia rakenteita organisaatiokulttuurissa. Työn tavoitteena on nostaa esille hyödyllistä informaatiota organisaatorakenteista organisaatioiden tehokkuuden ja toimivuuden kannalta. Tässä tutkimuksessa horisontaalisuuden tärkeimpänä vaikutuksena organisaation tehokkuuteen nähdään työntekijöiden käyttäytyminen ja hyvinvointi. Aiheen aikaisempi tieteellinen keskustelu keskittyy arvioimaan yhtä toimintamallia tai rakennemuutosta kokonaisuutena. Tämän työn tavoitteena on vertailla ja pohtia vastakkaisia organisaatiomalleja ja rakennemuutosta käytännössä. Vaikka tässä työssä painotetaan rakennemuutosta hierarkiasta horisontaalisuuteen, on työn tavoitteena avoimesti vertailla toimintamalleja ja tuoda esille myös horisontaalisuuden mahdollisia ongelmia ja kehityskohteita.

Tässä työssä itseohjautuvuus nostetaan esille yhtenä horisontaalisuuden piirteenä. Aikaisempi tieteellinen tutkimus yleisesti korostaa itseohjautuvuutta itsenäisenä suuntauksena ja jättää usein huomiotta horisontaalisuuden yläkäsitteenä. Itseohjautuvuus ymmärretään ja nostetaan aikaisemmassa tieteellisessä tutkimuksessa esille usein omana toimintamallina, eikä sitä yhdistetä horisontaalisuuteen. Esimerkiksi Slade (2018) kuitenkin näkee itseohjautuvuuden osana horisontaalisuutta. Kun puhemielessä yleistynyt itseohjautuvuuden käsite on kasvattanut tunnettavuuttaan, puhe horisontaalisuudesta on yleisessä kielenkäytössä hiipunut. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa olisi hyvä ottaa paremmin huomioon rakennemuutos kokonaisuutena. Itseohjautuvuus on tärkeä osa hierarkian purkamista, mutta se tulisi nähdä vain yhtenä osana suurempaa rakennemuutosta ja horisontaalisuutta. Tämä tutkimus tuo

itseohjautuvuuden esille aikaisempia tutkimuksia laajemmassa merkityksessä ja pyrkii samalla kasvattamaan horisontaalisuuden tunnettavuutta itseohjautuvuuden yhteydessä. Tutkimus tuo itseohjautuvuuden esille aikaisempaa tutkimusta selkeämmin horisontaalisuuden piirteinä.

Koska aihe itsessään on laaja, sen rajaaminen on vaatinut tarkkaa harkintaa ja priorisointia tutkimuksen kannalta olennaisimpiin seikkoihin. Tutkimusta tehdessä lähdemateriaalia on kerätty huomattavasti lopulliseen työhön päätyntä aineistoa enemmän ja aihetta on tutkittu myös näkökulmista, jotka eivät rajallisuuden puitteissa päätyneet lopulliseen työhön. Aihe on rajattu koskemaan horisontaalisuutta ja itseohjautuvuutta hierarkian purkamisen keinona. Tutkimuksessa ei tulla avaamaan organisaatiomuutosta yksittäisen työntekijän näkökulmasta, vaan tutkimus kohdentuu koko organisaatiota koskeviin muutoksiin sekä työntekijöiden käyttäytymiseen ja hyvinvointiin yleisellä tasolla. Rajoitteita työn tekemiseen toi työn rajallinen pituus ja suppea-alainen lähdemateriaalien käyttö sekä yksipuolinen aineiston keräämismetodi. Tässä kandidaatintyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Onko organisaatorakennemuutos horisontaalisuuteen kannattava organisaation tehokkuuden ja menestyksen kannalta?
- Mitä vaikutuksia horisontaalisella toimintamallilla on organisaatioon ja sen työntekijöihin?

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, ja se pohjautuu aiheesta aikeisemmin julkaistuun kirjallisuuteen. Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista ja deduktiivista eli teoriaan pohjautuvaa tutkimusmenetelmää. Kyseiset menetelmät ovat tutkimuksen etenemisen kannalta tehokkaita, ja niiden avulla on päästy riittävään tutkimustulokseen. Tutkimusaineisto koostuu tieteellisistä artikkeleista ja muusta aihetta koskevasta kirjallisuudesta. Aineisto on kerätty eri tutkimustietokannoista ja yliopiston kirjaston tietokannasta. Tutkimustietokannoista aineiston keräämisessä painottuivat ESCO Databases ja ProQuest Databases. Aineiston keräämisessä on hyödynnetty erilaisia hakusanoja,

kuten hierarchy, self-direction ja organizational culture sekä itseohjautuvuus ja organisaatorakenne. Tutkimusta varten ei ole kerätty empiiristä dataa.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimuksen aihe ja merkitys akateemiselle tutkimukselle, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet sekä tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa käydään lyhyesti läpi perinteistä hierarkkista organisaatiomallia ja sen ongelmia sekä hyötyjä. Kolmannessa luvussa tuodaan esille ei-hierarkkinen horisontaalinen organisaatiomalli keinona purkaa hierarkkista liiketoimintamallia ja organisaatiokulttuuria. Luvussa pohditaan myös rakennemuutosta hierarkiasta horisontaalisuuteen. Neljännessä luvussa tarkastellaan lähemmin horisontaalisuuteen kuuluvaa itseohjautuvuutta sekä pohditaan mahdollista hybridimallia, jossa organisaatiokulttuuri koostuu toimintatapojen yhteen sulattamisesta. Viidennessä ja viimeisessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja pyritään vastaamaan johdannossa annettuihin tutkimuskysymyksiin sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksiin ja käytännön toimintaan.

2 HIERARKIA ORGANISAATIOKULTTUURISSA

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin hierarkiaa organisaatiokulttuurissa. Työn etenemisen kannalta teoriaosuus on optimaalisinta aloittaa määrittelemällä ensin organisaatiokulttuuri, sitten hierarkkisen toiminnan tyypilliset piirteet, hyödyt ja ongelmat. Aikaisemman tieteellisen tutkimuksen perusteella organisaatiohierarkia käsitetään systemaattisena, järjestelmällisenä ja selkeänä organisaatiomallina, joka perustuu johdon vahvaan kontrolliin ja työnteon stabiiliin rutiiniin. Mallia on aikaisemmassa tutkimuksessa kritisoitu muun muassa liiallisen kontrollin, byrokratian ja pitkän aikavälin tehottomuuden perusteella.

2.1 Hierarkkinen organisaatiokulttuuri

Yritysten keskinäinen kilpailu kasvaa markkinoilla jatkuvasti. Hyvän kilpailukyvyn säilyttämiseen ja siihen tarvittavaan tehokkuustasoon kiinnitetään yritysmaailmassa yhä enemmän huomiota. Organisaatiokulttuurin vaikutus yrityksen tehokkuuteen on paljon kiistelty aihealue. Tehokkuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä suoriutua ja saavuttaa tavoitteita organisaatiotasolla. Yritysten menestys ja tehokkuus riippuu siis työntekijöiden kyvystä suoriutua annetuista tehtävistä, annetulla ohjeistuksella, säädellyssä ajassa ja halutulla tavalla. Organisaatiokulttuuri muodostuu normeista, arvoista, asenteista ja uskomuksista, jotka yhdessä vaikuttavat organisaatiokäyttäytymiseen. Arvot ja normit johtavat yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ja kommunikointia organisaation sisäisesti ja organisaation ulkopuolelle. (Aktaş ym., 2011.) Organisaatiokulttuuri ja -rakennemuutos on siis aiheena liikkeenjohdollisen suuntauksen lisäksi psykologinen. Psykologisuus on tässäkin tutkimuksessa tärkeä näkökulma, ja se nousee esille lähinnä organisaatorakenteiden vaikutuksesta työntekijöiden käyttäytymiseen.

Organisaatiokulttuurin kannalta on tärkeää kysyä, mikä toimintamalli tuottaa parhaita tuloksia kyseisessä organisaatiossa. Vaikka monitasoisessa organisaatiossa osastot saattavat hyötyä erilaista toimintatavoista, toiminnan olisi hyvä olla koordinoitua ja yhtenäistä. Yksi mahdollinen toimintamalli organisaatioissa on hierarkkinen organisaatiokulttuuri. (Yang & Zhang, 2019.) Girin & Ramakrishnan (2019) mukaan perinteisellä organisaatiomallilla on hierarkiaan ja kontrolliin perustuva rakenne, jossa

päätöksenteko, ohjeistus ja informaatio tapahtuu ylhäältä alas -periaatteella. Hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa on selkeä rakenne, jossa on vahvasti standardoidut ohjeet ja roolit sekä tiukat säännöt ja järjestelmälliset vastualueet. Organisaatiot ovat vakaita ja tiukkoihin sääntöihin perustuvia (Aktaş ym., 2011; Bac, 1996).

Pietinalhon (2022) mukaan hierarkkisilla organisaatioilla on hyvin staattinen ja mekaaninen rakenne, jossa päätäntävalta on vahvasti keskitetty. Hierarkkisessa organisaatiossa tavoitteet määrittelee pieni joukko johtajia, ja päätäntä- sekä vastuuvallta on tiukasti keskitetty yhdelle tai muutamalle henkilölle. Johto määrittelee ja pilkkoo osiin tehtävät, jotka jaetaan työntekijöille. Johdolla saattaa olla paljonkin sisäpiiritietoa, jota työntekijät eivät näe. (Pietinalho, 2022.) Kraussin & Vanhoven (2022) mukaan hierarkkiset ohjaukseen ja kontrolliin orientoituneet organisaatiot ovat muodollisesti ja toimintatavoiltaan vankasti rakennettuja. Tällaisissa organisaatioissa luotetaan toiminnassa stabiiliin toistuvuuteen innovoinnin ja ideoinnin sijasta. Se, minkälaiseksi organisaatiokulttuuri yrityksessä koetaan, voi huomattavasti vaihdella hierarkian tai muuten organisaation eri tasojen välillä. (Krauss & Vanhove, 2022.)

2.2 Hyödyt

Hierakkinen toiminta voi suurissa yrityksissä olla optimaalista (Yang & Zhang, 2019). Vastualueet ja tehtävät on jaettu selkeästi ja järjestelmällisesti. Toiminta on systemaattista, sääntöihin ja ohjaukseen perustuvaa. Reagointiaika on tavallisesti nopea, koska tehtävät hoidetaan rutiinilla valvotussa ympäristössä. (Giri & Ramakrishnan, 2019.) Yangin & Zhangin (2019) mukaan yrityksen sisäinen kommunikaatio on hierarkkisesti järjestäytyneessä organisaatiossa informatiivisempaa. Hierakia tarjoaa paremman tasapainon yhteen sovittamisen ja koordinoinnin kannalta, kun osastojen johdot kommunikoivat ja tiivistävät yhteistyötä osastojen välillä. Informaatio kulkee näin johtotasojen kautta työntekijöille tehokkaasti. (Yang & Zhang, 2019.) Pietinalhon (2022) mukaan hierarkia on ihmisille organisaatiokulttuurissa luontaista ja työntekijät kokevat hierarkkisessa ympäristössä turvallisuuden tunnetta. Kilpin (2017) mukaan ainakin suurissa kansainvälisissä organisaatioissa tarvitaan yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja, jotta toiminnassa ei synny kaaosta.

Johdon kontrollin tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät suoriutuvat annetuista tehtävistä organisaation strategian, tavoitteiden ja käytäntöjen mukaisesti. Merchantin & Steden (2017) mukaan johdon kontrollin avulla organisaation tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin, ja kontrollin puuttuminen johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät eivät välttämättä käyttäydy ja suoriudu työtehtävistä halutulla tavalla. Johdon kontrollin tarkoituksena on kannustaa ja toisinaan pakottaa työntekijät toimimaan johdon haluamalla tavalla. (Merchant & Stede, 2017.) Tämä kuvastaa hyvin hierarkian keskittymistä johon vahvaan kontrolliin. Merchantin & Steden (2017) mukaan johdon kontrollia tarvitaan, jotta toiminta pysyy vakaana eikä toiminnassa synny minkäänlaista riskiä. Merchant & Stede (2017) väittävät johdon kontrollin poistumisen johtavan taloudellisiin menetyksiin ja organisaatiotason epäonnistumiseen. Ylemmän johdon ja keskijohdon aktiivista valtaa sekä johdon kontrollia tulisi näillä perusteilla suosia.

Hierarkkisia organisaatioita voidaan puolustaa niiden suuren mittakaavan tehokkuudella. Stabiilissa toiminnassa ei esiinny suuria yllätyksiä, ja toiminta on siinä mielessä kaikin puolin riskitöntä. Hierarkkisuus voidaan siis nähdä organisaatioille turvallisenä vaihtoehtona, sillä sen vakaasta toimivuudesta on näyttöä vuosisatojen ajalta. Sladen (2018) mukaan voidaan myös olettaa, että hierarkkiset toimintatavat sopivat paremmin entisen maailman kolonialistisiin arvoihin ja siksi suurten organisaatioiden kehityttyä toimintatapa koettiin hyväksi. Joitain ennen hyvänä pidettyjä toimintatapoja ei kuitenkaan enää nykypäivänä hyväksytä. Työntekijöiden kohtelussa saatettiin ennen sallia toimia joita ihmisoikeudet eivät nykypäivänä hyväksy. Organisaatioiden rakennemuutoksia on tästä syystä pidetty viimeisten vuosikymmenten aikana tärkeinä ja välttämättöminä (Slade, 2018, s.9–11).

2.3 Ongelmat

Hierarkkisessa toiminnassa on vuosien aikana koettu ongelmia ja haittoja. Byrokratia, tuloshakuisuus, liika kontrolli ja korruptoituneisuus ovat huonoksi koettuja piirteitä, joita hierarkia aiheuttaa. Työntekijöiden hyvinvoinnilla ja käyttäytymisellä on todettu olevan suuri merkitys organisaation tehokkuuteen. Työntekijöiden hyvinvointiin ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät nousevatkin tässä tutkimuksessa esille useaan otteeseen.

2.3.1 Tehottomuus ja liika kontrolli

Tiukat säännöt ja toimintaohjeet johtavat byrokraatiaan. Byrokratian perustana on jäykkä hierarkia, jossa on yksityiskohtaisesti määritellyt vastuut, työtehtävät ja päätösvalta. Toiminta perustuu tiukkoihin sääntöihin ja määräyksiin. (Kilpi, 2017.) Byrokraattiset organisaatiot, joissa toiminta on johdon toimesta pakotettua, eivät ole taipuvaisia uusille ideoille ja organisaation rakennemuutoksille. Sladen (2018) mukaan byrokratian aiheuttama pakotettu toiminta ei saavuta työntekijöiltä toivottuja tuloksia, ja näin organisaation tehokkuus kärsii. Giri & Ramakrishnan (2019) väittävät, että hierarkiaan perustuvat byrokraattiset organisaatiot ovat staattisia, tehottomia ja pitkällä aikavälillä heikkoja verrattuna ei-hierarkkisiin organisaatioihin. Myös teknologian nopea kehitys ja kilpailun lisääntyminen markkinoilla pakottavat yritykset suhtautumaan rakennemuutoksiin joustavammin. Hierarkkisilla organisaatioilla on heikompi kyky sopeutua ympäristöön ja markkinoilla selviytymisen kannalta välttämättömiin rakennemuutoksiin (Giri & Ramakrishnan, 2019).

Johdon kontrollikeskeisyys voi johtua siitä, että johtajat nähdään muiden yläpuolella ja parhaina asiantuntijoina hallitsemaan ja kontrolloimaan muita sekä päättämään yhteisistä asioista. Organisaatioissa saatetaan olettaa, että johtajien kontrollin alla saadaan aikaan parhaita tuloksia. Kilpin (2017) mukaan kontrollia ja valvontaa on kuitenkin kritisoitu sillä perusteella, että ihminen ei ole kone, joka tekee työtä. Ihmisellä on tunteet, halut ja pyrkimykset, joita tulee kunnioittaa. Organisaatioiden vahvat kontrollimekanismit rajoittavat ihmisten halua ja pyrkimystä omatoimisuuteen työnteossa. (Kilpi, 2017, s.87–92.) Hierarkia aiheuttaa organisaatioissa myös korruptoituneisuutta eli toimivallan väärinkäyttöä. Korruptoitumista voidaan havaita työpaikalla sekä yksilö- että ryhmätasolla. Korruptoituminen aiheuttaa johtotasolla työntekijöiden lahjomista ja suosimista, mikä kasvattaa työntekijöiden eriarvoisuutta ja lisää hierarkiaa. Työntekijöiden korruptoituminen aiheuttaa työnteon välttelyä, mikä on yksi syy johdon kontrollin tarpeelle, mikä puolestaan kasvattaa hierarkiaa entisestään. (Bac, 1996.)

Tiukka, joustamaton organisaatorakenne johtaa hitaaseen päätöksentekoon ja asettaa esteitä oppimiselle ja sopeutumiselle. Uusien taitojen oppimisen puute johtaa organisaation sisäiseen tehottomuuteen. (Giri & Ramakrishnan, 2019.)

Organisaatiokulttuurissa, jossa työntekijöihin suhtaudutaan passiivisemmin, on työntekijöillä suurempi todennäköisyys pitäytyä etäällä johdosta ja esimiehistä sekä muista työntekijöistä. Ympäristössä, jossa työntekijät eivät riittävästi kommunikoi muille työntekijöille ja esimiehille, vallitsee pysähtyneisyys, joka estää tehokkaan sopeutumisen ja organisaatiokulttuurimuutoksen. (Krauss & Vanhove, 2022.) Vahvasti johtoon tukeutuvassa organisaatorakenteessa ohjeet ja säännöt kulkevat johdolta työntekijöille toisinaan hitaasti ja viestit saattavat muuttua matkalla. Ongelmia ja väärinymmärryksiä viestinnässä syntyy helposti myös toiseen suuntaan. Häiriöt organisaation sisäisessä viestinnässä aiheuttavat ongelmia monilla tasoilla. (Giri & Ramakrishnan, 2019.) Vaikka hierarkkinen toiminta on stabiilia ja luotettavaa, syntyy byrokratian ja liiallisen kontrollin myötä tehottomuutta ja toiminnan hitautta.

2.3.2 Työntekijöiden käyttäytyminen ja hyvinvointi

Hierarkkisissa organisaatioissa työntekijöiden hyvinvointi ei ole prioriteetti. Organisaatiohierarkia on lisännyt työntekijöiden tyytymättömyyttä ja negatiivista ilmapiiriä työpaikoilla (Slade, 2018, s.8–9). Hierarkkinen kulttuuri aiheuttaa työntekijöille henkistä kärsimystä, kun työntekijöiden suhteet esimiehiin ovat heikkoja ja työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja hallinnollisiin toimiin on vähäistä (Nie ym., 2015). Organisaation rakenne ja kulttuuri vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen yksilöinä ja ryhmänä. Työntekijöiden käyttäytyminen taas vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti yrityksen toimintakykyyn ja tehokkuuteen. (Giri & Ramakrishnan, 2019.) Koska työntekijöiden käyttäytymisellä on suuri merkitys organisaation tehokkuuteen, tulisi työntekijöihin ja työntekijöiden hyvinvointiin organisaatioissa panostaa hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Tämä panostus jää hierarkkisissa organisaatioissa usein vähäiseksi tai olemattomaksi.

Työntekijät, joita kiitetään ja palkitaan omatoimisuudesta ja uusista ideoista, jatkavat toimintaa samalla tavalla todennäköisemmin kuin työntekijät, joiden omatoimisuudelle ja ideoinnille ei osoiteta kiitosta. Työntekijöiden luotto omiin ideoihin ja intuitioon heikkenee, kun työntekijät seuraavat jatkuvasti tarkkoja ohjeita ja sääntöjä. (Giri & Ramakrishnan, 2019.) Organisaatiossa, jossa tapahtuu vastakkainasettelua, tuloshakuisuutta ja perfektionismia, työntekijät keskittyvät vain oman edun ja omien tulosten tavoitteluun. Työntekijät asettavat omat tavoitteensa ja

tarpeensa muiden työntekijöiden tarpeiden edelle. Työntekijät valitsevat työpaikoilla yhteistyön sijasta keskinäisen kilpailun. Työntekijöiden välinen taitojen ja tiedon jakaminen laantuu, eikä työympäristössä ole havaittavissa ideointia ja luovuutta. (Krauss & Vanhove, 2022.)

Kun ihmisluonnon tyypilliselle itseohjautuvuudelle ja autonomialle ei anneta tilaa, työntekijöiden tyytymättömyys lisääntyy ja työntekijät eivät sitoudu työhön (Slade, 2018, s.32–33). Organisaatioissa, joissa vallitsee hierakkinen kulttuuri, työntekijöiden sitoutumista pyritään ylläpitämään lähinnä palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. Työntekijöillä on tällöin alhainen tunnepitoinen sitoutuminen organisaatioon (Triguero-Sánchez ym., 2021). Kun työntekijöille ei synny tunnepitosta suhdetta työntekoon, työnantajien on vaikea pitää vanhoista työntekijöistä kiinni ja houkutellessa uusia. Työntekijöillä on taipumus etsiä työpaikka, joka mahdollistaa heille heidän ansaitsemansa arvostuksen sekä työssä kehittymisen ja oppimisen. Organisaatioiden työvoiman menetys on viime aikoina ollut suuri ongelma ja kasvava trendi. Työpaikalla vallitseva vahva luottamus työntekijöihin ja työntekoon antaisi enemmän tilaa uusille työntekijöille ja on avainasemassa uusien työntekijöiden saavuttamisessa. (Slade, 2018, s.8–12.)

Ulkoinen kontrolli ja ohjaus vähentävät työntekijöiden autonomiaa. Autonomian puuttumisella on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskyykyyn. Työntekijöiden sisäisen motivaation on koettu puuttuvan tiukasti kontrolloidussa ympäristössä. Ihmisille luontaista sisäistä motivaatiota ei voida millään keinoilla pakottaa. Kun työntekijöillä ei ole sisäistä motivaatiota työntekoon, johtajan tai esimiehen on käytettävä erilaisia kannustimia motivaation lähteenä. (Nie ym., 2015.) Kontrolloidussa ympäristössä motivaatio lähtee vahvasta painostuksesta hyvään suoritukseen ja tuloshakuisuuteen (Slemp ym., 2021). Tällainen pakotettu motivaatio aiheuttaa Nien ym. (2015) mukaan työntekijöissä stressiä ja vähentää työhyvinvointia. Pakotettu motivaatio on motivaation muodoista lähtökohtana huonoin saavuttamaan motivaation tavoitteita työnteossa. Työntekijöiden suorituskyyky ja hyvinvointi ovat korkeammalla tasolla, kun motivaatio syntyy autonomian eikä tiukan kontrollin ja tuloshakuisuuden seurauksena (Nie ym., 2015).

3 RAKENNEMUUTOS HORISONTAALISUUTEEN

Tässä luvussa käydään läpi organisaation mahdollista rakennemuutosta hierarkiasta horisontaalisuuteen. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi käytännön esimerkki siitä, mitä hierarkian purkaminen vaatii ja mitä seurauksia sillä mahdollisesti on. Tämän jälkeen esitetään hierarkian vastakohtana pidetty horisontaalinen toimintamalli ja sen tyypilliset piirteet sekä horisontaalisen rakennemuutoksen vaikutukset organisaatioon. Rakennemuutos yleisesti vaatii muutosta monella eri osa-alueella, ja siitä syystä se koetaan usein haastavaksi. Horisontaalisuus tulee aikaisemmassa tieteellisessä tutkimuksessa esille vertikaalista hierarkiaa purkavana mallina, joka keskittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta tavoittelee tehokkaampaa ja motivoituneempaa työtehtävistä suoriutumista.

3.1 Hierarkian purkaminen

Harveyn ym. (2014) tutkimuksen kohdeorganisaatio Beak and Johnstoni aloitti organisaatorakennemuutoksen myötä purkamaan johdon ylhäältä alas suuntautuvaa (top-down) lähestymistapaa ja toi tilalle johtoon ja koko organisaatioon horisontaalisemman rakenteen. Beak & Johnstonin toimitusjohtajan David Beakin mukaan organisaatorakennemuutoksessa on havaittu yrityksen suorituskyvyn kannalta hyväksi tavaksi kannustaa työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään ja johtamaan omaa työtään. Uusi rakenne kannusti johtajia ja päälliköitä ottamaan vastuuta ja johtamaan, mutta ei hallitsemaan työntekijöitä. Beakin mukaan yrityksen entinen hierarkkinen rakenne aiheutti yrityksen sisäistä negatiivista vuorovaikutusta, kuten aggressiivista ja halveksuvaa äänensävyä työntekijöitä kohtaan. Tämä oli päälliköiden mukaan yrityksessä tavallista. Hierarkkisessa toimintaympäristössä painotettiin tuloshakuisuutta ja lyhyen aikavälin tuloksellisuutta. Tulokset tuli saavuttaa seurauksista riippumatta, eikä pitkän aikavälin tehokkuutta mitattu lainkaan. Kyseisen kaltainen tuloshakuisuus luo organisaatioihin painetta suoriutua johdon asettamista tavoitteista. Tällainen työympäristö voi nopeasti alentaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumishalukkuutta ja ajaa organisaation pitkäaikaisiin ongelmiin. (Harvey ym., 2014.) Beak & Johnstonin organisaatorakennemuutoksessa on hyvin nähtävissä sekä hierarkian vaikutuksia organisaation päivittäisiin toimiin että ei-hierarkkisen toiminnan etuja ja vaikutuksia.

Kun organisaatorakenne muuttuu kohti läpinäkyvämpää horisontaalisuutta, jossa vallitsee yhteinen vastuu ja huolenpito, on organisaatio valmiimpi kohtaamaan haasteita modernissa maailmassa. Sladen (2018) mukaan tulevaisuus tarvitsee työelämän horisontaalisuutta, sillä sen oletetaan olevan sellainen. Seuraava sukupolvi kaipaa ei-hierarkkista organisaatiokulttuuria. (Slade, 2018, s.12.) Tehokkaassa ei-hierarkkisessa organisaatiomallissa korostuu avoin johtamistyyli, joka antaa työntekijöille tilaa ilmaista mielipiteitään ja yrityksen johdolle sekä koko yritykselle mahdollisuuden kehittyä. Avoin johtamistyyli korostaa yrityksen aitoutta. Tehokkaan johtajan tulee näyttää kykynsä samaistua työntekijöihin ja heidän työtehtäviinsä. Johdon tulee olla helposti saavutettavissa ja aina saatavilla. Tehokas yritystoiminta vaatii organisaation rakenteessa myös läpinäkyvyyttä ja rationaalisuutta. Läpinäkyvyys vaikuttaa itsestäänselvyydeltä, mutta sen kanssa syntyy ongelmia, kun johdossa on yrittäjähenkisiä karismaattisia henkilöitä. (Harvey ym., 2014.) Kun johdon kontrollia vähennetään, työntekijät eivät koe työstä yhtä suurta painetta ja esimerkiksi työntekijöiden epävarmuus sekä häpeän- ja syyllisyydentunne vähenee ja työntekijöiden hyvinvointi paranee. Myös työntekijöiden stressin, univaikeuksien, päänsäryn, vatsakipujen ja muun sairastelun on koettu vähenevän huomattavasti tiukan kontrollin vaihtuessa autonomiaksi. (Nie ym., 2015.)

3.2 Horisontaalisuus

Horisontaalisessa organisaatiossa painotetaan lateraalisten strategioiden, prosessien ja käytäntöjen integrointia organisaatiokulttuuriin (Chenhall, 2008). Horisontaalisuuden pääpiirteinä voidaan nähdä vastuun jakaminen työntekijöille, työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen, tasa-arvo ja itseohjautuvuus (Slade, 2018). Horisontaalinen toimintamalli voidaan käsitteen määrittelyn perusteella nähdä hierarkkisen toimintamallin vastakohtana.

3.2.1 Ei-hierarkkinen toiminta

Motivoitunut ja aikaansaava työvoima on organisaation elinvoimaisuuden ja menestymisen kannalta ratkaiseva tekijä. Organisaatioiden on siis syytä jatkuvasti löytää keinoja ylläpitää ja kehittää työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota ja suorituskkyä. (Slemp ym., 2021.) Harvey ym. (2014) mukaan ihannetilanteessa sekä

yksilöt että ryhmät, mutta myös organisaatiot, suosivat suorituspainotteista, itseohjautuvaa, kannustavaa ja yhteisöllistä ei-hierarkkista toimintaa ja välttävät vahvasti riippuvaisia mekanismeja sekä vastakkainasettelua, kilpailuhenkisyttä ja perfektionismia. Sladen (2018) mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta olennaista on saavuttaa luottamus, tasavertainen arvostus ja yhdenvertainen kohtelu kaikkien työntekijöiden kesken. Ihmisillä on taipumus toimia yhdessä ryhmänä, pitää toisista huolta ja auttaa tarvittaessa. Tällainen horisontaalisuus, jossa valta ja määräämisoikeus ei ole keskitettyä, vaan työntekijät toimivat ryhmänä samalla viivalla, on Sladen (2018) mukaan työpaikoilla välttämätöntä. (Slade, 2018, s.8.)

Slade (2018) väittää että ei-hierarkkiset horisontaaliset tavat toimia ovat osa ihmisluontoa, koska ihmiset toimivat jokapäiväisissä arkisissa toimissa ilman toisen ihmisen ohjausta. Ihmisluonto ei suosi hierarkkisia toimintatapoja, joissa toisella ihmisellä on valta määrätä toista ihmistä tämän tahdon vastaisesti. (Slade, 2018, s.8–10.) Girin & Ramakrishnanin (2019) mukaan esimerkki ei-hierarkkisesta organisaatiomallista on yritys, jossa jokainen työntekijä voi olla toisiinsa yhteydessä ja päätökset tehdään yhdessä ryhmäkokouksissa. Työntekijät työskentelevät sekä yksilöinä että ryhmänä yhteisten tavoitteiden eteen. Työntekijöiden kyvyt ja asiantuntemustaso huomioidaan niin, että jokaisella on mahdollisuus antaa yritykselle parastaan. Tällainen horisontaalinen organisaatorakenne kannustaa työntekijöitä kehittymään ja osallistumaan päätöksentekoon. Työntekijöillä on myös parempi mahdollisuus edetä uralla ja nousta työpaikalla johtavaan asemaan. Ei-hierarkkisella organisaatiolla on parempi mahdollisuus sopeutua ympäristöön, ja ne ovat muuntautumiskykyisempiä lyhyemmällä aikavälillä. (Giri & Ramakrishnan, 2019.) Tässä työssä kuvataan horisontaalisuutta viiden olennaisen tunnuspiirteen avulla, jotka Slade (2018) tuo kirjassaan esille.

3.2.2 Tunnuspiirteet

Sladen (2018) toteuttaman listauksen mukaan ei-hierarkkisen, horisontaalisen, organisaation ensimmäinen tyypillinen piirre on vastuun ja vallan jakautuminen tasaisesti työntekijöiden kesken sekä yhteisvastuu organisaation menestyksestä. Yhteinen jaettu valta tarkoittaa Kilpin (2017) mukaan sitä, että kaikki osapuolet käyttävät valtaa yhdessä tasaisesti ilman pyrkimystä dominoida toisiaan. Oletus siitä,

että ei-hierarkkisessa organisaatiossa ei ole johtoa, hallintaa, vastuuta ja valtaa, on virheellinen. Ei-hierarkkisessa organisaatiossa vastuu jakautuu tasaisesti ja monet tehtävät ja vastuut, jotka ennen asettuivat johdolle, hajautetaan, ja vastuu ja valta jakautuu, mutta ei poistu. Koko organisaatio tai suurempi ryhmä työntekijöitä osallistuu päätöksiin, jotka ennen asetettiin yhdelle henkilölle tai pienelle joukolle. Esimerkiksi tavoitteiden asetus, työtehtävien määrittely, kustannusten ja hintojen määrittely sekä muut esimiestentyöt voidaan jakaa useamman työntekijän ja ryhmän kesken. (Slade, 2018, s.14.) Horisontaalinen malli on Beakin mukaan antanut valtaa ja vastuuta työntekijöille, alemmalle johdolle ja projektipäälliköille. Johtajien vallan jakaminen työntekijöille luo Kilpin (2017) mukaan työntekijöille hallinnan tunnetta omasta työstään, ja kasvattaa näin työntekijöiden motivaatiota työnteosta. Harveyn ym. (2014) mukaan työntekijöille vastuuta ja valtaa tuovaa horisontaalista mallia tulisi organisaatiomallina suosia, mutta vastuiden ja tehtävien tulisi kuitenkin olla selkeät koko organisaatiossa mallin toimivuuden takaamiseksi. (Harvey ym., 2014.)

Toinen horisontaalisuuden piirre on Sladen (2018) mukaan työntekijöiden vapaus. Työntekijät eivät koe painostusta tai pakkoa suoriutua työstä, vaan he sitoutuvat työhön omasta tahdostaan vapaaehtoisesti (Slade, 2018, s.15). Työntekijöiden organisaatiotason sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee itsensä osaksi organisaatiota ja organisaation tavoitteita, eikä halua lähteä organisaatiosta (Taşova & Civelek, 2019; Triguero-Sánchez ym., 2021). Työntekijöiden organisaatiositoutuneisuus on tärkeä tekijä organisaation kestävä kasvun kannalta. Työntekijöiden tulisi olla tiukasti kytkettyjä työhön, organisaatioon ja kanssatyöntekijöihin (Taşova & Civelek, 2019). Voimakkaasti sitoutunut työntekijä sitoutuu toteuttamaan oman työnsä organisaation mission mukaisesti. Vahva sitoutuminen edellyttää tunnepitoista, normatiivista ja pitkäaikaista sitoutumista (Triguero-Sánchez ym., 2021). Beakin mukaan horisontaaliseen johtotyylin siirtyminen hierarkkisista toimintatavoista on lisääntyneen vapauden myötä nostanut työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja suoritusta (Harvey ym., 2014).

Tunnepitoinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän arvostusta organisaation arvoja ja tavoitteita kohtaan sekä työntekijän halua pysyä lojaalina organisaatiolle. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee eettisesti oikeaksi valinnaksi pysyä organisaatiossa. Työntekijälle syntyy kestävä sitoutuminen organisaatioon, kun hän

kokee organisaatiosta saamansa hyödyn haittaa suuremmaksi. Työntekijä näin kokee myös saavansa kyseisestä organisaatiosta paremman hyödyn verrattuna kilpaileviin organisaatioihin. Työntekijän tekemä kustannus-hyötyanalyysi vaikuttaa siis suoraan työntekijän halukkuuteen sitoutua organisaation pitkäaikaisesti. Työntekijöiden organisaatiotason sitoutumisen edistäminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sen kehittymiseen. (Triguero-Sánchez ym., 2021.) Työntekijöillä on yksilöinä omat arvot, joita tulisi tarkastella ja työyhteisöön valita sopivia arvoja omaavia työntekijöitä (Taşova & Civelek, 2019). Kun työntekijät omaksuvat arvoja ja toimintatapoja, joilla organisaation missio saavutetaan, organisaatiotason tulokset paranevat. Horisontaalisissa organisaatioissa on tavallisesti havaittavissa tunnepitoista ja normatiivista sitoutumista enemmän kuin vahvasti hierarkkisessa organisaatiossa. (Triguero-Sánchez ym., 2021.)

Työntekijöissä ja yritystasolla havaittava osallistuminen ja reagoiva käytös voidaan Sladen (2018) mukaan nähdä horisontaalisuuden kolmantena piirteenä. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka yrityskulttuuri ja toiminnot ovat avoimempia ja valta jaetaan suuremmille ryhmille, ei työnteosta synny kaaosta. Työ pystytään pitämään tehokkaana ja ongelmattomana. Tehokkaan horisontaalisuuden saavuttaminen vaatii paljon työtä ja pohdintaa. Päätöksentekometodit tulee harkita tarkkaan. Horisontaalisestakaan organisaatiosta eivät poistu aikarajoitukset, kriisit ja konfliktit, mutta niitä hallitaan eri tavalla. Hierarkiassa määräaikoja saavutetaan tiukan kontrollin, painostuksen ja pelon kautta. Horisontaalisuudessa määräajat saavutetaan, kun työntekijät ovat tietoisia omista ja muiden työntekijöiden tehtävistä, ja heillä on vahva keskinäinen suhde ja kommunikaatio on aktiivista. Näin työntekijät ja koko yritys luottavat siihen, että määräajat saavutetaan.

Sladen (2018) mukaan neljäntenä horisontaalisuuden piirteenä voidaan nähdä organisaation sisäinen tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus. Horisontaalisten organisaatioiden on koettu olevan tasapuolisempia esimerkiksi palkkauksen ja bonusten suhteen. Työntekijät tulevat paremmin toimeen keskenään, ja jokainen työntekijä tuntee olonsa merkitykselliseksi. (Slade, 2018, s.16–17.) Beakin mukaan organisaationrakennemuutos horisontaalisuuteen on luonut työntekijöille arvokkuuden, yhteenkuuluvuuden ja tasa-arvon tunnetta (Harvey ym., 2014). Tasa-arvoisessa ympäristössä hierarkialle tyypillinen työntekijöiden välinen kilpailu ja

vastakkainasettelu vähenee. Työntekijät toimivat paremmin ryhmässä ja jakavat tietoja ja osaamistaan muille työntekijöille.

Viimeinen horisontaalisen organisaation tunnuspiirre on työntekijöiden itseohjautuvuus. Horisontaalisuuden lähtökohta on työntekijöiden vapaus toteuttaa itseään ja päättää omista asioistaan yksilönä ja ryhmänä. Tällaisessa ympäristössä ei ole tarvetta erilliseen luvan myöntämiseen koskien työntekijän tekemää työtä. Itseohjautuvuus tarkoittaa hallintaa omasta tekemisestä riippumatta siitä, mitä työtä tekee tai missä asemassa toimii. (Slade, 2018, s.15.) Horisontaalisuuden ominaisuuksissa on huomattavissa paljon päällekkäisyyksiä. Toisen ominaisuuden toteutuessa muillakin on parempi todennäköisyys toteutua. Tästä syystä hyvä organisaatiomuutos vaatii ja tuo mukanaan muutoksia monella eri osa-alueella. Organisaatiomuutos selvästi painottaa työntekijöihin kohdistuvia toimia. Tämä korostaa väitettä siitä, että työntekijöiden käyttäytymisellä on oleellinen vaikutus organisaation menestykseen ja tehokkuuteen. Tunnuksista korostuva itseohjautuvuus sitoo yhteen ja mahdollistaa edellä mainittujen muiden tunnuspiirteiden toteutumisen, mutta sitä ei tulisi nähdä erillisenä omana toimintamallina. Tässä työssä painotetaan itseohjautuvuutta ja sen ominaisuuksia horisontaalisuuden yhtenä tekijänä organisaatiokulttuurissa.

3.2.3 Ongelmat

Harveyn ym. (2014) tutkimuksen kohdeorganisaation Beak and Johnstonin toimitusjohtajan David Beakin mukaan, vaikka yritys on hyötynyt johdon pehmeämmästä puhetavasta työntekijöitä kohtaan ja työntekijöiden suuremmasta vastuusta, ovat työntekijät usein jääneet tekemättä, kun työntekijöiden puheet eivät vastaa toteutusta. Beak on kokenut haasteelliseksi irtautua ja pysyä johtajana loitolla tilanteista, joissa tulosta ei näy tai päätöksenteko vaikuttaa hitaalta. (Harvey ym., 2014.) Esimiesten ja vastuunjaon puuttuminen johtaa tilanteeseen, jossa työntekijöille muodostuu epävirallinen hierarkia, työntekijöiden luontaisen johtajuuden ja sosiaalisen pääoman perusteella. Muodollisen kontrollin poisjättäminen ei siis välttämättä lisää vapautta eikä vähennä hierarkiaa, vaan päinvastoin lisää sitä. (Savaspuro, 2019, s.30–33.)

Organisaatiomuutoksen epäonnistumisessa keskeisenä syynä voidaan nähdä organisaatiomuutoksen kesken jääminen. Organisaatiot luottavat liikaa siihen, että muutos tapahtuu helposti ja muuttamalla vain yksi toimintatapa saadaan aikaan suuri muutos. Organisaatiomuutos kuitenkin edellyttäisi jatkuvaa muutosta kaikilla osa-alueilla ja koko yrityksessä. Yleinen virhe Pietinalhon (2022) mukaan organisaatioissa on antaa työntekijöille lisävastuuta mutta jättää työntekijät tarvittavaa tukea kuten lisäkoulutusta vaille. Organisaatorakennemuutoksia ei tule pakottaa lyhyellä aikavälillä liikaa. Työntekijöille tulee antaa tilaa ja aikaa tottua muutoksiin ja muuttaa käyttäytymistään. (Pietinalho, 2022.) Jos työntekijöille jaettu lisävastuu ei kasvata työntekijöiden valtaa aiheita koskevaan päätöksentekoon, voi syntyä tilanne, jossa työntekijän stressi työnteosta kasvaa ja motivaatio työntekoon vähenee. Kaikki työntekijät eivät myöskään ole myöntyväisiä organisaatiomuutoksille kaikilla osa-alueilla.

4 ITSEOHJAUTUVUUS HORISONTAALISUUDESSA

Itseohjautuvuus voidaan nähdä olennaisena osana horisontaalisuutta. Se tukee horisontaalisuuden kaikkia piirteitä ja organisaatorakennemuutosta horisontaalisuuteen. Horisontaalisuus perustuu Sladen (2018) mukaan työntekijöiden vapauteen toimia itsenäisesti ilman ohjausta ja päättää omista asioistaan. Savaspuron (2019) mukaan tämä voidaan nähdä myös itseohjautuvuuden peruseriaatteena. Tässä luvussa määritellään itseohjautuvuus, tuodaan esille sen hyötyjä ja ongelmia ja lopuksi esitellään hybridimalli, jossa organisaatiomalleista hyödynnetään parhaita puolia.

4.1 Työntekijöiden vapaus

Ihminen on luonnostaan yhteisöllinen ja se saavuttaa suurimman potentiaalinsa toimiessa ryhmässä (Kilpi, 2017, s.90). Organisaatioiden, joissa panostetaan työntekijöihin kannustamalla yhteisölliseen toimintaan ja vapaaseen itsensä toteuttamiseen, on todettu olevan kehityksen kannalta avoimempia ja muuntautumiskykyisempiä. Organisaatioissa, joissa tuloshakuisuuden sijasta nostetaan esille saavutuksia innostetaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita ja kannustamaan kanssatyöntekijöitä. Kyseisen kaltainen organisaatiokulttuuri tukee Kraussin & Vanhoven (2022) mukaan sopeutumiskykyä ja tehokkuutta kaikilla tasoilla. Työntekijöihin panostavilla yrityksillä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutuvuuteen. (Krauss & Vanhove, 2022.) Harveyn ym. (2014) mukaan työntekijöiden koulutukseen kannatta sijoittaa resursseja, sillä henkilöstöön sijoittaneet johtajat antavat työntekijöille positiivisen kuvan työntekijöiden arvosta organisaatiossa (Harvey ym., 2014).

Itseohjautuvuudesta on esitetty useita toisiaan täydentäviä määritelmiä. Savaspuron (2019) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleisesti yksilön kykyä johtaa itseään ja omia valintojaan ilman toisen ihmisen ohjausta. Tasovan & Civelekin (2019) mukaan Itseohjautuvuus on autonomiaa, joka edustaa työntekijöiden kognitiivista käyttäytymistä. Itseohjautuvuus on vapautta johtaa omaa toimintaansa ja vapautta toteuttaa omavalitsemat tehtävät omalla tavalla (Taşova & Civelek, 2019). Itseohjautuvuus voidaan organisaatiokulttuurissa nähdä avoimena toimintamallina, byrokraattisen hierarkian vastakohtana. Työpaikoilla itseohjautuvuus perustuu johdon

kontrollista ja ohjauksesta luopumiseen ja luottamukseen työntekijöiden haluun toimia yrityksen parhaan edun mukaan. Byrokraattista komennusta ja kontrollointia ei mallissa tarvita. Mallissa luotetaan työntekijöille myönnettyyn vahvaan autonomiaan ja itsenäiseen päätöksentekoon. Työntekijöillä on valta määritellä omat tavoitteensa ja toteuttaa työ haluamallaan tavalla ilman ylemmän johdon myönnytystä. Työntekijät kommunikoiivat keskenään yhteisistä tehtävistä ja työnjaosta. Yrityksen yhteiset tavoitteet ovat kaikkien vastuulla. (Savaspuro, 2019, s.20–30.) Itseohjautuvuus on käsitteenä huomattavasti yleistynyt ja tutkimus aiheesta on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana (Slemp ym., 2021). Työntekijöiden itseohjautuva autonomia on horisontaalisuuden kannalta organisaatioissa välttämätöntä (Slade, 2018, s.32). Itseohjautuvuuden määritelmän mukaan se voidaan nähdä yhdistävän useita horisontaalisuuden piirteitä, mutta se ei itsessään korvaa käsitettä horisontaalisesta toiminnasta. Tässä työssä korostetaan itseohjautuvuutta yhtenä horisontaalisuuden tärkeimmistä piirteistä. Itseohjautuvuus voidaan tässä tutkimuksessa nähdä jatkotutkimusten kannalta kiinnostavimpana piirteenä.

4.2 Päätäntävalta

Tehokas päätöksenteko on edellytys organisaation kehittymiselle. Jotta työntekijät voivat saavuttaa täyden sitoutumisen organisaatioon, on työntekijöiden Sladen (2018) mukaan jossain määrin päästävä mukaan päätöksentekoon. Päätöksenteon avaaminen ja mahdollistaminen suuremmille ryhmille on osa horisontaalisuutta. (Slade, 2018, s.118–120.) Itseohjautuvat, horisontaaliset organisaatiot ovat päätöksenteon kannalta avoimia, ja antavat kaikille työntekijöille mahdollisuuden osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon. Kaikilla organisaation jäsenillä on vahva luottamus siihen, että päätökset tehdään organisaation etua ajatellen ja päätäntävällän ottavilla työntekijöillä on optimaalisimmat asiaa koskevat tiedot ja paras asiantuntemus. (Pietinalho, 2022.) Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon mahdollistaa useamman näkökulman ja mielipiteen. Päätöksenteosta saadaan luovempi prosessi, jossa kohtaavat useat näkemykset ja ideat. (Slade, 2018, s.118–120.) Tämä voi kuitenkin tarkoittaa päätöksenteon hidastumista. Toisaalta jos päätökset tehdään pienen joukon tai yhden henkilön voimin, voivat päätökset olla epäedullisia ja tehottomia kun edustettuna on vain yksi näkemys.

Pääosa päätöksistä, joita organisaatiotasolla tehdään, vaikuttaa työntekijöihin. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon on tärkeää, jotta työntekijät pysyvät tyytyväisinä heitä koskeviin päätöksiin (Slade, 2018, s.118). Pietinalhon (2022) mukaan kuitenkin, jopa kaikista ideaalisimmissa ja edistyneisimmissä itseohjautuvuuteen perustuvissa organisaatioissa päätöksenteko tapahtuu yhteisöllisen ja hierarkkisen organisaation hybridimallilla, jossa valta on jossain määrin keskitetty ja jakautunut. Päätöksenteko prosessi on hyvä sovitaa päätöksen luonteeseen ja vaikutukseen. Joidenkin päätösten tekemiseen ei sovi suuri joukko työntekijöitä. Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa äkilliset vahingot, jotka tarvitsevat nopeaa päätöksentekoa. Suurella ryhmällä päätöksentekoa voidaan toteuttaa esimerkiksi tilanteissa, joissa on helppo järjestää äänestys, päätöksentekoa vaativa asia koskee työntekijöiden päivittäistä työtä tai työntekijöiden kannanotto on muuten olennaista päätöksen kannalta. (Slade, 2018, s.122–123.)

4.3 Työntekijöiden motivaatio ja autonomia

Itseohjautuvuus korostaa työntekijöiden motivaation ylläpitämistä ja työntekijöiden psykologisten tarpeiden täyttämistä. Kun työntekijät saavuttavat motivaation optimaalisimman tason, he toimivat autonomisesti yrityksen parasta etua tavoitellen. Parasta tulosta saavuttaakseen yritys ei tällöin tarvitse jatkuvaa kontrollia ja ohjausta. Kun työntekijät kokevat tarvittavaa pätevyyttä, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa työntekijät saavuttavat tavoitellun motivaation ja sitoutuvat työntekoon omasta tahdostaan. He kokevat työn olevan nautinnollista, hyödyllistä ja arvokasta, ja näin saavuttavat työssä parhaita tuloksia. Itseohjautuvuuden teoria olettaa ihmisillä olevan luontainen taipumus ongelmanratkaisukykyyn sekä kasvun ja uusien kokemusten tavoitteluun. Nämä taipumuksen aktivoituvat parhaiten ympäristössä, jossa työntekijät kokevat omaavansa tarvittavan pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden työn saavuttamiseksi. Autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän motivaation, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn ylläpitämiseen. (Slemp ym., 2021.)

Sisäinen motivaatio työhön syntyy, kun työntekijällä on aito kiinnostus työtehtäviä kohtaan ja työntekijä nauttii tekemästään työstä. Sisäinen motivaatio tukee teoriaa siitä, että ihmisillä on luontainen taipumus ongelmanratkaisukykyyn ja uusien

haasteiden etsimiseen. Sisäinen motivaatio syntyy työntekijän autonomiasta itseohjautuvassa ympäristössä. Parhaassa tapauksessa työntekijä on motivoitunut työntekoon koska hänen henkilökohtaiset arvonsa ja tavoitteensa menevät yhteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Sisäisellä motivaation muodolla on todettu olevan eniten positiivisia vaikutuksia työntekijän tyytyväisyyteen. (Nie ym., 2015.) Tarvittava pätevyys työntekoon saavutetaan, kun omaksutaan ongelmanratkaisutaitoja sekä työnteon kannalta tarvittavat tiedot ja taidot. Pätevyyden tavoittelu tukee tehokkuuden tavoittelua. Pätevyyden saavuttamien edellyttää tarvittavaa informatiivista palautetta, tukea ja ohjausta, kuitenkin autonomisessa ja itseohjautuvassa ympäristössä. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan luonnollista yhteyden pitoa muihin työntekijöihin, ja sitä, että työntekijä kokee työyhteisössä arvokkuutta itseään ja omaa työtään kohtaan. Työntekijälle on tärkeää tuntea autenttista kiinnostusta, huolenpitoa ja myötätuntoa toisia työntekijöitä kohtaan. Aktiivisella kuuntelemisella, keskustelulla, mentoroinnilla ja auttamisella saavutetaan työyhteisössä optimaalinen yhteenkuuluvuuden tunne. (Slemp ym., 2021.)

Motivaation perustalla, eli lähtökohdalla, on todettu olevan merkitystä työntekijän hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen työtään kohtaan. Mitä autonomisempi työntekijän motivaation perusta on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijä kokee hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työssään. (Nie ym., 2015.) Autonomia tarkoittaa oman tekemisen ja ajan hallintaa ilman rajoituksia. Horisontaalisen organisaatiokulttuurin ydin on luottamus työntekijöiden motivaatioon toimia sekä itsensä että yrityksen parhaan edun mukaan. Kulttuurissa, jossa työntekijöille ei anneta autonomiaa suoriutua työstä, ei todennäköisesti tarpeeksi luoteta työntekijöihin. Autonomia luo työntekijöille osaamisen tunnetta ja itsevarmuutta suoriutua tehtävistä. Autonomia luo työntekijälle tunteen siitä, että työntekijään ja hänen työhönsä luotetaan, ja työntekijä sitoutuu työhön. Autonomia tukee työntekijöiden vapaata päätöksentekoa ja työntekijöiden vastuun ottamista ja motivaatiota työhön. (Slade, 2018, s.32–33.) Autonomia saa työntekijän tuntemaan, että omalla työllä on merkitys ja työntekijä tekee työtä itseään varten. Autonomia tukee työpaikoilla enemmän tutkivaa ja harkinnanvaraista käytöstä, tarjoaa mahdollisuuksia valinnanvaraisuuteen, kannustaa oma-aloitteisuuteen ja välttää ylimääräisen kontrollin käyttöä. (Slemp ym., 2021.) Työntekijöiden täysi potentiaali ja luovuus nousee esille, kun työntekijöitä ei pidetä tiukassa kontrollissa (Slade, 2018, s.33).

Autonomian aikaansaamalla motivaatiolla on koettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan, ja työntekijän motivaatiolla on todettu olevan suora vaikutus organisaation menestymiseen (Nie ym., 2015). Autonomian tuottama motivaatio tukee käyttäytymistä omatoimisesti omasta tahdosta ja omien päätösten varassa. Autonomiassa motivaatio on lähtöisin ihmisen nautinnosta työn arvokkuuden tunteeseen. Autonominen motivaatio aiheuttaa työntekijöillä huomattavasti vähemmän stressiä ja siihen liittyviä ongelmia verrattuna johdon kontrollin aikaansaaman motivaation seurauksiin. Autonominen motivaatio lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työhön, parantaa suorituskykyä, luovuutta ja ennakoivaa toimintaa työnteossa. (Slemp ym., 2021.) Suurin osa työntekijöistä suosii tiukan sääntelyn sijasta autonomista toimintatapaa omien työtehtävien ja ajanhallinnan suhteen (Slade, 2018).

Autonomia kasvattaa työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen lisäksi myös yrityksen arvoa uusien työntekijöiden silmissä. Organisaatio vaikuttaa työpaikkana houkuttelevammalta, kun työntekijöiden keskuudessa vallitsee autonomia. (Slade, 2018, s.9,32–33.) Työn joustavuus ja autonomisuus lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työntekoon (Triguero-Sánchez ym., 2021). Autonomia ei kuitenkaan tarkoita täydellistä vapautta tai sitä, että työntekijät ovat oikeutettuja tekemään mitä haluavat. Tehtävästä työstä voivat päättää työntekijät pieninä ryhminä, tai ryhmille voidaan nimittää päätöksentekijöitä. Päätökset tehdään yhteisymmärryksessä, ja työntekijät kunnioittavat heille asetettuja tehtäviä. Työntekijöille syntyvä tietynlainen omistajuuden tunne työtä ja tehtäviä projekteja kohtaan luo sitoutuneisuutta ja arvostusta työtä kohtaan. (Slade, 2018, s.15–16,33.)

4.4 Ongelmat ja kritiikki

Savaspuro (2019) tuo kirjassaan esille työelämäntutkija Jari Hakasen näkemyksen itseohjautuvuudesta konkreettisesti työelämässä. Hakasen mukaan itseohjautuvuus on tuore käsite ja toimintamalli työpaikoilla, eikä siitä ole tarpeeksi tutkimusta ja käytännön kokemusta, jotta voitaisiin puhua perustelluista johtopäätöksistä. Itseohjautuvuus perustuu tällä hetkellä tiettyihin arvioihin ja muutamiin näyttöihin maailmalta. Ei voida siis varmaksi todeta mikä mallissa on toimivaa ja mikä ei. Itseohjautuvuus herättääkin paljon suhtautumistapoja ja mielipiteitä.

Itseohjautuvuuden suosion syynä voi olla vääränlaiset mielikuvat. Itseohjautuvuus voi luoda organisaatioon epävarmuutta ja sekavuutta. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiltä vaaditaan paljon. Päämäärätietoisuus, oma-aloitteisuus ja kyky kantaa vastuuta sekä tehdä nopeita päätöksiä eivät ole ominaisuuksia, jotka kaikki työntekijät luonnostaan omaavat. Itseohjautuvuus voi aiheuttaa työilmapiirin kireyttä, työn tehostumusta ja epävarmuutta. Liika kiire ja priorisoinnin tarve aiheuttaa työntekijöille stressiä. Itseohjautuvuus tuo mukanaan myös niin sanotun vapaamatkustaja ongelman, kun työnteko ei ole valvottua ja tarkoin säädeltyä. Itseohjautuvuuteen vahvasti liittyvä työntekijöiden tasa-arvo ei välttämättä ole aina optimaalisin vaihtoehto. (Savaspuro, 2019, s.30–46.)

Tasovan & Civelekin (2019) mukaan työntekijän itseohjautuvuus vaikuttaa negatiivisesti työntekijän suhteeseen esimiehensä kanssa ja heikentää myönteistä sitoutumiskykyä. Itseohjautuvat työntekijät toimivat tunnelähtöisyyden sijasta järkiperustein. Vahva itseluottamus ja omatoiminen päätöksenteko sekä ideointi vähentävät kanssakäymistä esimiehen kanssa. (Taşova & Civelek, 2019.) Kun työntekijöiden ja ryhmien kommunikointi johdon kanssa vähenee, ei ongelmien ja konfliktien syntyessä sekasortoa työpaikalla välttämättä huomata tarpeeksi nopeasti (Savaspuro, 2019, s.33). Työntekijöille myönnetty autonomia saattaa lisätä riskiä siitä, ettei työtehtävät tulekaan hoidetuksi toivotulla tavalla. Työntekijöiden autonomia voi myös johtaa organisaation hyväksikäyttöön työntekijöiden toimesta, tai oman edun tavoittelemiseen yrityksen edun sijaan. (Slade, 2018, s.33.) Myös Tasova & Civelek (2019) väittävät, että itseohjautuvat työntekijät hyödyntävät organisaatiota omiin tarkoituksiinsa. Näin ollen itseohjautuvuus työpaikoilla rikkoo perinteisiä horisontaalisia organisaatioarvoja kuten sitoutuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja toimintatapoihin (Taşova & Civelek, 2019). Tämän perusteella myös horisontaalisessa ja itseohjautuvassa työympäristössä voidaan havaita korruptoituneisuutta työntekijöiden tasolla.

Itseohjautuvuudessa pyritään vallan ja vastuun uudelleenjakoon. Hakanen näkee tässä kuitenkin ongelman. Valta ei jakaudu uudelleenjaossakaan tasaisesti. Hakasen mukaan Itseohjautuvuudesta ja työntekijöiden vapaudesta saatetaan organisaatioissa enemmän tarinoida kuin käytännössä toteuttaa. (Savaspuro, 2019, s.30–33.) Myös Pietinalhon mukaan valta ei jakaudu tasaisesti edes itseohjautuvuuden vallitessa. Yksilöt reagoivat

muutokseen ja lisättyyn autonomiaan eritavoilla. Kun osa työntekijöistä ottaa autonomian lisääntyessä liiankin isoja riskejä, toiset eivät ole valmiita ottamaan lainkaan vastuuta tai toimimaan autonomisesti. Pietinalhon mukaan itseohjautuvuuden ongelmat keskittyvät suuriin organisaatioihin ja ryhmiin organisaatioiden sisällä. Itseohjautuvuus voi saada aikaan arvoristiriitoja, jos organisaation ulkoiset tavoitteet eivät vastaa sisäistä toimintaa tai työntekijöiden tavoitteet eivät ole yhtenäisiä. (Pietinalho, 2022.) Sladen (2018) mukaan yksi ongelma on harjoittaa horisontaalisuutta (ja itseohjautuvuutta) vain puheen tasolla, varsinaisten toimien puuttuessa. Vaikka itseohjautuvuus on noussut työpaikoilla ihannoitavaksi trendiksi, on käytännössä suurin osa organisaatioista edelleen perinteisiin hierarkkisiin toimiin perustuvia, joissa päätöksenteko tapahtuu kaukana työntekijöistä (Savaspuro, 2019, s.31–32). Itseohjautuvuudessa on edelleen paljon aukkoja ja huomionvaraisia asioita, mikä näkyy erityisesti tutkijoiden toisistaan eriävissä mielipiteissä ja näkemyksissä asian suhteen.

4.5 Hybridimalli

Johtamistyyliä ja yrityskulttuuria muokatessa johtajien tulee olla valmiita kohtaamaan ei haluttua toimintaa ja suorituksia. Yrityksillä on hyvä mahdollisuus oppia muiden samankaltaisten yritysten onnistumisista ja virheistä. (Harvey ym., 2014.) Savaspuron (2019) kirjan esille nostaman työelämäntutkija Jari Hakasen näkemyksen mukaan ei tulisi puhua organisaatorakenteesta toimintamallien täydellisestä kahtiajaosta. Organisaatiomuutoksessa ei ole kyse johtajista ja johtajuudesta luopumisesta eikä hierarkian kokonaisvaltaisesta purkamisesta (Savaspuro, 2019, s.32–33). Ei voida sanoa, että olisi olemassa vain yksi oikea organisaatiomuoto. Optimaalisin organisaatiomuoto riippuu organisaation tavoitteista ja rakenteesta. Tehokkaimman mallin valinta edellyttää siis organisaation läpikotaista tuntemista. (Kilpi, 2017, s.87.) Organisaatioille on tärkeää omaksua tarvittava joustavuus- ja sopeutumiskyky. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää tuottaa ja noudattaa sääntöjä ja ohjeita sekä tietynlaista kurinalaisuutta. Kuitenkin olennaista on myös antaa työntekijöille autonomiaa ja vapautta toteuttaa itseään. Tehokkuuden kannalta tärkeintä on löytää se tasapaino, jyrkän ohjeistuksen ja vapaan autonomian välillä, mikä organisaation tilanteeseen ja tavoitteisiin parhaiten sopii. (Aktaş ym., 2011.)

Kun toiminta perustuu tiukan johdon kontrollin sijasta työntekijän organisaatiotason sitoutumiseen, organisaatio on tehokkaimmillaan pienen hierarkian vallitessa. Pienen hierarkian vallitessa organisaatiossa on johdon toteuttamaa valvontaa, mutta työntekijät osallistuvat päätöksentekoon ja ovat tiiviisti yhteydessä johtoon ja toimivat autonomisesti. (Triguero-Sánchez ym., 2021.) Huomioiden ihmisten sosiaalisia toimia, luonnetta ja vuorovaikutusta, organisaatiot toimivat hyvin jonkinlaisen kontrollin vallitessa. Täydelliseen kontrolliin ei kuitenkaan tulisi Kilpin (2017) mukaan pyrkiä. Tasovan & Civelekin (2019) tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon voitaisiin parantaa varmistamalla työntekijöiden tehokas osallistuminen organisaation päätöksentekoon ja rakennemuutoksiin. Pysyvä sitoutuneisuus voidaan organisaatioissa varmistaa kovasta työstä ja onnistumisista palkitsemisen kautta (Taşova & Civelek, 2019). Motivaatiota voidaan siis luoda sekä autonomian että palkitsemisen ja kontrollin kautta.

Hallinnollisia toimia voi organisaatioissa jakaa eri tasoille ja hallinta voi toteutua monella eri tavalla. Johdon kontrollin tulisi organisaatioissa keskittyä kokonaisuuksien hallintaan ja riippuvuuksiin, ei yksilöiden toimintaan ja yksittäisiin elementteihin. Tämä mahdollistaa organisaatioissa työntekijöiden ja ryhmien itseohjautuvuuden, mutta kokonaisuuksien hallinnan ja kontrollin johdon puolesta. (Kilpi, 2017, s.90–91.) Tällaisessa tilanteessa yksilöt ja ryhmät omaksuvat hyvin organisaation tavoitteet ja arvot mutta saavat toimia autonomisessa ympäristössä. Työntekijöiden autonomian ja johdon kontrollin välimuoto, jossa vallitsee jonkinlainen hierarkia, voidaan siis nähdä hyvänä vaihtoehtona organisaation toimintamalleja vertaillessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman keskeisimmät huomiot ja pyritään vastaamaan johdannossa annettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa käydään lyhyesti läpi tutkielman kulku tiivistelmän muodossa, pohditaan työn validiteettia ja rajoituksia sekä teoreettisia ja liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Luvun lopussa annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksiin ja käytännön toimintaan. Luku toimii hyvänä koontina tutkielmasta ja sen validiteetista.

5.1 Tiivistelmä, työn validiteetti ja rajoitukset

Tiivistelmän tarkoituksena on palauttaa lukijan mieleen tutkimuksen kulku pääpiirteittäin. Työn validiteettia ja rajoituksia on tarpeellista arvioida tutkimuksen onnistumisen ja käytettävyyden kannalta.

5.1.1 Tiivistelmä ja vastaukset tutkimuskysymykset

Tehokkuudella tarkoitetaan organisaation kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Organisaation menestys riippuu organisaation tehokkuudesta (Aktas, Cicek & Kiyak, 2011). Perinteinen organisaatorakenne on hierarkiaan ja johdon kontrolliin perustuva (Giri & Ramakrishnan, 2019). Hierarkkisella organisaatorakenteella on hyötyjä ja etuja, mutta ne aiheuttavat varsinkin pitkällä aikavälillä ongelmia. Muun muassa liika kontrolli ja byrokratia vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon, ja sitä kautta koko organisaation toimintakykyyn (Giri & Ramakrishnan, 2019). Horisontaalisuus on hierarkkisen toimintamallin vastakohta. Horisontaalisessa organisaatiossa painotetaan vastuun jakamista, työntekijöiden hyvinvointia ja itseohjautuvuutta (Slade, 2018). Itseohjautuvuus korostaa työntekijöiden autonomiaa ja johdon kontrollin minimointia (Savaspuro, 2018).

Rakennemuutoksessa horisontaalisuuteen on koettu olevan paljon positiivisia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden käyttäytymiseen (Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan, 2015). Horisontaalisuudessa tärkeänä tavoitteena pidetään työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota (Slade, 2018). Työntekijöihin panostavilla horisontaalisilla organisaatioilla on koettu olevan positiivisia vaikutuksia

työntekijöiden organisaatiotason sitoutumiseen (Krauss & Vanhove, 2022). Etenkin itseohjautuvuuden osalta horisontaalisuudessakin voidaan kuitenkin nähdä ongelmia. Tästä syystä esimerkiksi Savaspuro (2019) ehdottaa, ettei organisaatiomuutoksessa tarvitse olla kyse hierarkian täydellisestä purkamisesta. Puolestaan voidaan puhua jonkinlaisesta hybridimallista, jossa yhdistyvät molempien organisaatiomallien edut.

Tässä tutkimuksessa asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan, ja aihetta tutkittiin siltä osin kattavasti, kun oli tarkoitus. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoisuutta hierarkkisen organisaatorakenteen ongelmista ja esittää keino näiden ongelmien purkamiseen, ja toisaalta vertailla organisaatiomallien hyötyjä ja ongelmia. Tavoitteena oli nostaa esille horisontaalista organisaatiomallia vastaamalla tutkimuskysymyksiin: *onko organisaatorakennemuutos horisontaalisuuteen kannattava organisaation tehokkuuden ja menestyksen kannalta ja mitä vaikutuksia horisontaalisella toimintamallilla on organisaatioon ja sen työntekijöihin*. Molempiin tutkimuskysymyksiin luotiin perusteellista vastausta tutkimuksen teoriaosuudessa.

Teoriaosuuden perusteella voidaan päätellä, että organisaatorakennemuutoksella on hyvin onnistuessa nähtävissä positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja menestykseen. Tutkimuksessa nousi horisontaalisuuden piirteistä esille työntekijöiden käyttäytymisen muutokset, jolla on suora ja epäsuora vaikutus organisaatioon ja sen tehokkuuteen (Giri & Ramakrishnan, 2019). Horisontaalisuus edistää työntekijöiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työntekoon (Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan, 2015; Slade, 2018; Slem, Lee & Mossman, 2021). Voidaan olettaa, että hyvinvoivien ja työhön motivoituneiden työntekijöiden tulos työnteossa on parempaa. Tästä syystä horisontaalisuutta voidaan pitää organisaation tehokkuuden ja menestyksen kannalta optimaalisena organisaatorakennemuutoksena.

5.1.2 Työn validiteetti ja rajoitukset

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä on pyritty parantamaan valitsemalla ja karsimalla lähdemateriaali huolellisesti. Työn aineistoksi on pyritty valitsemaan tutkimuksia ja artikkeleita, joiden validiteetin on katsottu olevan hyvä. Tutkimukseen valikoituneen materiaalin sisältö vastaa pääosin hyvin sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tuoda esille ja tutkia. Joidenkin lähteiden teoriat ja tutkimustulokset

perustuvat rajoitetusti tietyn alueen, alan, kuten terveydenhuollon, tai suuntauksen, kuten psykologian, tutkimukseen. Esimerkiksi Triguero-Sánchez ym. (2021) tutkivat hierarkiaa ja työntekijöiden käyttäytymistä pelkästään julkisensektorin organisaatioissa. Näiden lähteiden osalta tietoa sovellettiin mahdollisuuksien mukaan yleispätevällä tavalla. Validiteettia heikentäviä tekijöitä voivat olla lähdemateriaalin rajallisuus ja käsitteiden monimuotoisuus ja erilainen ymmärrettävyys eri aloilla. Tätä tutkimusta voidaan kuitenkin soveltaa käytännön toimintaan ja jatkotutkimuksiin kaikilla aloilla. Tutkimustulos on hyvin yleispätevä ja työssä tehdyt johtopäätökset ja määritelmät sopivat pääosin kaikkiin organisaatioihin. Kuitenkin esimerkiksi organisaation koko vaikuttaa huomattavasti moniin päätelmiin, kuten organisaatorakennemuutoksen käytännön toteutukseen ja sen vaikeustasoon. Suuren kansainvälisen organisaation rakennemuutos horisontaalisuuteen vaatii käytännössä enemmän kuin paikallisen pienyrityksen rakennemuutos.

Tutkimuksen rajoituksina voidaan nähdä rajallinen ajankäyttö ja työn rajoitettu pituus sekä laajuus. Työ on toteutettu kandidaatintyölle tyypillisen laajuuden ja ajankäytön puitteissa. Tutkimuksessa hyödynnettiin yksipuolista aineiston keräämismetodia ja kaikkiin haluttuihin lähteisiin ei päästy käsiksi. Tutkimuksessa pyrittiin painottamaan tuoreita, ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä. Vanhempaa saatavilla olevaa aineistoa pyrittiin työssä välttämään tutkimuksen ajantasaisuuden ja tuoreuden ylläpitämiseksi. Myös tämä osaltaan rajoitti tutkimuksen tulosta. Työn rajallisuuden puitteissa tutkimus toteutettiin teoriaan pohjautuvana kirjallisuuskatsauksena, eikä työssä hyödynnetty empiiristä tutkimusta. Empiirinen osio olisi mahdollistanut tutkimuksen laajentumisen käytännön toiminnan tarkasteluun rakennemuutoksen toteutumisesta ja sen vaikutuksista organisaatioissa. Empiirisessä osiossa olisi voitu tutkia esimerkiksi sitä, vaikuttaako organisaatorakennemuutos eri tavoilla johtoon ja työntekijöihin, ja miten organisaation eri tasot kokevat rakennemuutoksen ja horisontaalisuuden toimivuuden käytännön toiminnassa. Myös työn näkökulman tarkempi suuntaaminen johtoon, keskijohtoon tai työntekijöihin olisi laajentanut tutkimusta valitusta näkökulmasta ja tarjonnut tulevien tutkimusten kannalta hyödyllistä informaatiota.

5.2 Teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Aiheesta tehty aikaisempi tieteellinen tutkimus tuo samoja asioita esille eri näkökulmista ja korostaa eri asioita. Aikaisemman tutkimuksen eri näkökulmia ja kirjoittajien näkemyksiä on hyödyllistä analysoida ja vertailla, ja samalla tuottaa niiden pohjalta aiheesta johtopäätöksiä. Aikaisemmasta tutkimuksesta on tässä kohtaa tärkeintä nostaa esille organisaation tehokkuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin sekä käyttäytymiseen liittyviä näkökulmia.

5.2.1 Ihmisluonto ja organisaation tehokkuus

Ihmisenäkökulmia organisaatioissa ja niiden hallinnossa tutkittiin jo 1950-luvulla. Tuon aikaisen teorian mukaan ihminen voidaan nähdä sekä laiskana ohjausta ja pakottamista vaativana toimijana että kiinnostuneena ja omatoimisena toimijana, jolle on luontaista ottaa vastuuta. Monet tutkijat korostivat jo 1900-luvun puolivälissä ihmisten halua ja pyrkimystä omatoimisuuteen. Tutkimukset ihmisluonteesta työelämässä ja osallistavasta hallinnoinnista ovat vahvistuneet 2000-luvulla. (Kilpi, 2017, s.92.) Sladen (2018) mukaan vaikka ihmisluonto suosii horisontaalisuutta, olemme vuosisatojen ajan tottuneet hyväksymään organisaatiokulttuurissa vertikaalisen, hierarkkisen toiminnan. Vaikka Slade (2018) korostaa itseohjautuvuuden ja autonomian luonnollisuutta ihmisluonnossa, Pietinalhon (2022) mukaan hierarkia on ihmisille organisaatioissa luontainen tapa toimia ja hierarkia tuottaa turvallisuuden tunnetta. Myös Yangin & Zhangin (2018) mukaan työntekijät kokevat hierarkkisessa organisaatiossa turvallisuuden tunnetta.

Tämän perusteella voidaan päätellä, että työelämä ja muu elämä tulisi nähdä toisistaan erillisinä, eikä muun elämän itseohjautuvuudella välttämättä voida suoraan vedota työelämän itseohjautuvuuden tarpeeseen. Voidaan myös päätellä, että ihmisluonto hyväksyy ja sisäistää sekä hierarkkisen että itseohjautuvan toiminnan ja käytöksen, ja näin ollen ihmisen voidaan olettaa toimivan menestyksellisesti molemmissa olosuhteissa. Vaikka ihminen toimii Sladen (2018) mukaan arjessa autonomisesti ilman toisen ihmisen ohjausta, voidaan pohtia, kaipaako ihmisluonne saman tasoista autonomiaa myös työympäristössä vai tuottaako se työntekijöille enemmän epävarmuutta ja ahdistusta.

Yangin & Zhangin (2018) mukaan hierarkkinen organisaatio on paremmassa tasapainossa ja toiminta koordinoitua. Hierarkkiset organisaatiot ovat Sladen (2018) mukaan todennäköisemmin suuressa mittakaavassa tehokkaampia ja rakenteeltaan selkeämpiä. Organisaatioissa ei esiinny sekasortoa. Girin & Ramakrishnanin (2019) mukaan hierarkkiset organisaatiot ovat kuitenkin pitkällä aikavälillä tehottomia, sillä ne eivät ole muuntautumiskykyisiä. Organisaatiot kuitenkin eroavat toisistaan monella tavalla, ja tästä syystä on vaikeaa yleistää tietyn mallin toimivuutta kaikissa organisaatioissa. Tuotanto-organisaatioiden rakenne ei vastaa terveydenhuoltolaitoksen tai oppilaitoksen rakennetta, eikä kansainvälisen suuryrityksen toiminta vastaa paikallisen pienyrityksen toimintaa.

5.2.2 Työntekijöiden hyvinvointi

Organisaation hyvän menestymisen ja tehokkuuden taustalla on työntekijöiden hyvä suoriutumiskyky omista työtehtävistään (Giri & Ramakrishnan, 2019). Työntekijöiden hyvä suoriutumiskyky koostuu motivaatiosta ja sitoutumisesta työntekoon. Motivaatiota ja sitoutumista vahvistaa työntekoon mielekkyys. Tästä syystä työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Girin & Ramakrishnanin (2019) mukaan organisaation rakenne ja kulttuuri vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Siitä, mikä toimintamalli mahdollistaa työntekijöille parhaan motivaation, ja onko hierarkian täydellinen purkaminen edellytys työntekijöiden hyvinvoinnille, voidaan kiistellä. Työntekijöiden hyvinvointia on kuitenkin todettu edistävän esimerkiksi työntekijöiden autonomisuus ja itseohjautuvuus, jotka ovat hierarkian vastaisia toimia.

Vahvojen kontrollimekanismien on todettu rajoittavan ihmisen omatoimisuutta ja sisäistä motivaatiota. Tämä lähestymistapa vahvistaa käsitystä siitä, että ihminen tulee huomioida inhimillisenä kokonaisuutena, joka ei toimi täydessä potentiaalissaan tiukan kontrollin alla (Kilpi, 2017, s. 92). Myös Nie ym. (2015) mukaan ulkoinen kontrolli ja ohjaus vähentävät työntekijöiden autonomiaa, mikä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Toisaalta, vaikka on todettu, että tiukka kontrolli aiheuttaa työntekijöille stressiä ja painetta suoriutua työtehtävistä tietyllä tavalla, myös itseohjautuvuuden tuoma vastuu voi saada työntekijöissä aikaan samoja tunteita.

Tasovan & Civelekin mukaan itseohjautuvuus vähentää työntekijöiden sitoutuvuutta, mikä Sladen (2018) mukaan on yksin horisontaalisuuden tärkeimmistä piirteistä. Sladen (2018) mukaan työntekijöiden sitoutuneisuus heikkenee, kun ihmisluonnolle tyypilliselle itseohjautuvuudella ja autonomialle ei anneta tilaa. Tällaisessa tilanteessa sitoutuneisuutta ja motivaatiota pyritään ylläpitämään muilla keinoilla, kuten lahjomisella. Savaspuron (2019) mukaan hierarkian purkaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijöille muodostuu epävirallinen ei-toivottu hierarkia. Joillekin työntekijöille on luontaista ottaa, esimerkiksi itseohjautuvissa ryhmissä, johtajan rooli, kun toiset työntekijät omaksuvat paremmin hiljaisemman roolin. Tällöin ryhmän itseohjautuvuus ei toteudu toivotulla tavalla, jossa kaikki työntekijät saisivat tasamäärän jalansijaa yhteisissä päätöksissä ja toiminnassa ylipäätään.

5.2.3 Epävarmuus ja muutoksen epäonnistuminen

Johtajien voi olla vaikeaa luottaa työntekijöiden työpanokseen. Työntekijöiden tahallinen tai tahaton epäonnistuminen tai laiskuus voi kaatua johtajan harteille. Autonomisessa ympäristössä työntekijän aikaansaamattomuutta ja laiskuutta ei välttämättä huomata tarpeeksi nopeasti. Tästä syystä työn valvonta ja kontrolli ainakin jossain määrin voi olla organisaation eduksi. Sladen (2018) mukaan keskisuurten ja suurten yritysten johtajat ja esimiehet ovat kuitenkin usein yllättyneet positiivisesti siitä, miten hyvin työnteko sujuu ja työtehtävät tulevat suoritetuiksi ilman tiukkaa kontrollia ja ohjausta. Johtajien voi myös olla haastavaa luopua vanhoista hyväksi koetuista toimintatavoista. Organisaatiiorakennemuutos aiheuttaa helposti epävarmuutta tulevaisuudesta ja tästä syystä se voi usein jäädä tekemättä tai puolitehen.

Voidaan pohtia johtaako työntekijöille jaettu valta ja kontrollirakenteen muuttuminen tilanteeseen, jossa ylimmän johdon työntekijöiden valta kasvaa mutta keskijohto katoaa. Tässä tilanteessa työntekijöille jäisi vapaus työnteon suunnitteluun ja toteuttamiseen, kun ylimmälle johdolle painottuisi strategiset suunnitelmat ja päätösvalta (Kilpi, 2017, s. 93). Tilanteen optimaalisuutta voidaan pohtia sen perusteella, kasvaako keskijohdon poistuessa etäisyys johdon ja työntekijöiden välillä vai pystytäänkö yhteydenpito pitämään aktiivisena. Voidaan myös pohtia keskijohdon arvoa ja tarvetta erilaisissa organisaatioissa, ja sitä jaetaanko

organisaatorakennemuutoksessa työntekijöille valtaa nimenomaan keskijohdolta. Jos asia on näin, voidaan pohtia tulisiko ylemmän johdon valtaa ja vastuuta puolestaan jakaa keskijohdolle.

Rakennemuutos voi saada organisaatioissa osakseen vastarintaa. Työntekijöiden suoriutuminen työtehtävistä voi heikentyä, jos rakennemuutoksen toimet tapahtuvat pakotetusti työntekijöiden tahdon vastaisesti. Toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon henkilöstön työ on hyvin raskasta ja stressaavaa. Vastuu ja päätöksenteko aiheuttavat työhön suurta painetta. Kaikki työntekijät eivät halua omaan työhönsä samaa painetta ja stressiä päätöksenteosta ja vastuusta. Työntekijät ovat tällöin tyytyväisiä tilanteeseen, jossa valta säilyy johdolla. Organisaatioiden tulos ja tehokkuus vaihtelevat jatkuvasti. Mikäli organisaatorakennemuutokseen lähdetään organisaatiossa tai sen osastolla vastahakoisesti, koko organisaation tuloksen ja tehokkuuden mahdollisesta heikentymisestä syytetään helposti rakennemuutosta ja uutta toimintamallia.

5.3 Ehdotuksia jatkotutkimuksiin ja käytännön toimintaan

Tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan pohtia jatkotutkimusehdotuksia sekä tähän työhön että muuhun aiheen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen ja sen johtopäätösten pohjalta voidaan myös antaa organisaatioille ehdotuksia käytännön toimintaan. Ehdotukset koskevat rakennemuutoksen toteuttamista ja sen tulosten seuraamista.

5.3.1 Jatkotutkimukset

Tätä tutkimusta voitaisiin jatkaa niin empiirisellä tutkimuksella kuin laajentamalla teoriaosuutta. Tutkimusta voitaisiin jatkaa tarkastelemalla lähemmin esimerkiksi esille nousutta työntekijöiden hyvinvointia ja sen muutoksia yksittäisten työntekijöiden kannalta. Teoriaosuutta voitaisiin laajentaa tutkimalla lisää aiheen kirjallisuutta ja syventymällä esille nousseisiin näkökulmiin tarkemmin. Tutkimusta organisaatorakennemuutoksista voitaisiin laajentaa empiirisellä tutkimuksella rakennemuutosten vaikutuksista ja toteutumisesta käytännössä. Empiirinen tutkimus voisi tuoda teoriaosuuden johtopäätöksille tukea ja perusteluita käytännön toiminnasta.

Muiden aiheen tutkimusten osalta jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä käytännön toteutuksien pohjalta, kun horisontaalisuus ja itseohjautuvuus yleistyvät toimintatapoina entisestään ja näyttöä niiden toimivuudesta on enemmän saatavilla. Etenkin itseohjautuvuudesta ja sen toimivuudesta ei ole käytännössä paljoa näyttöä, joten empiiristä tutkimusta aiheesta on ollut vaikeaa tehdä. Itseohjautuvuudesta ja horisontaalisuudesta onkin tehty yllättävän vähän empiiristä tutkimusta verrattuna aiheesta löytyvään kirjallisuuteen ja siihen pohjautuvaan tutkimukseen. Jatkotutkimuksissa voitaisiin paremmin nähdä itseohjautuvuus horisontaalisuuden piirteenä, eikä täysin omana ja uutena toimintamallina. Vaikka käsite on verrattain uusi, on itseohjautuvuuden piirteitä ollut nähtävissä horisontaalisuudessa jo kauan ennen käsitteen juurtumista.

5.3.2 Käytännön toiminta

Organisaatioiden tulisi rohkeasti kokeilla organisaatorakenteiden muutosta erilaisilla toimilla. Jotta organisaatorakennemuutos voidaan onnistuneesti suorittaa, johdon tulee tunnistaa, minkälainen organisaatiokulttuuri työpaikalla ja koko organisaatiossa entuudestaan on. Organisaation täytyy ennen käytännön toteutusta huolellisesti pohtia minkälaiset toimet ja mikä toimintamalli olisi kyseiselle organisaatiolle kaikista toimivien. Kannatan organisaatiotasolla käytännön kokeiluja myös mahdollisten hybridimallien toimivuudesta. Hybridimalli on käytännössä helpompi toteuttaa, se vaatii vähemmän ja mahdollistaa esimerkiksi eri osastojen erilaisen toiminnan.

Organisaatiot voisivat lähestyä rakennemuutosta erilaisten kokeiluohjelmien kautta. Kokeiluohjelmia voisi organisaatioissa toteuttaa yksittäisten osastojen tasolla ilman pysyvää muutosta ja suurta riskiä. Kokeiluun olisi hyvä valita osastoja, joiden motivaatio ja kiinnostus muutosta kohtaan mahdollistaa hyvien tulosten aikaansaamisen. Kokeiluja ennen on hyvä myös tehdä tarkka suunnitelma muutoksen toteuttamisesta. Näillä kokeiluilla voitaisiin saada vertailukelpoista näyttöä kohtuullisessa ajassa, ja tuloksia voitaisiin verrata muiden osastojen toimintaan ja muutoksen kokeneiden osastojen toimintaan vanhalla mallilla. Tuloksien perusteella saataisiin myös jonkinlaista osviittaa siitä, mitä rakennemuutos tarkoittaisi koko organisaation toiminnan kannalta. Näiden tuloksien ja niiden vaikutusten mittaamiseen voitaisiin organisaatioissa kehittää erilaisia mittareita.

Koska työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutuvuuden kasvu nähdään rakennemuutoksen keskeisenä positiivisena vaikutuksena, työpaikoilla on hyödyllistä jatkuvasti tarkkailla työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutuneisuutta työntekoon erilaisten mittareiden ja kyselyjen avulla. Etenkin rakennemuutuskokeilujen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja käyttäytymiseen olisi hyvä tarkasti seurata. Organisaatioissa voitaisiin kokeiluohjelmien kautta pohtia, miten erilaisten toimintamallien yhdistäminen onnistuu ja miten eri osastojen erilainen toiminta vaikuttaa organisaation toimintaan kokonaisuudessa. Organisaatiot voisivat myös tarkkailla, miten eri mallit toimivat saman alan muilla toimijoilla, ja saavatko rakennemuutoksen läpikäyneet organisaatiot mahdollisesti jonkinlaista etua markkinoilla.

LÄHTEET

- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Bac, M. (1996). Corruption, Supervision, and the Structure of Hierarchies. In *JLEO.V12N2* (Vol. 277).
- Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. In *Accounting, Organizations and Society* (Vol. 33, Issues 4–5, pp. 517–550). <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.07.004>
- Giri, S., & Ramakrishnan, S. (2019). Behavioral momentum in hierarchical and nonhierarchical organizations. *Behavioral Development*, 24(1), 1–5. <https://doi.org/10.1037/bdb0000071>
- Harvey, W. S., Parry, S., & Vorbach, P. (2014). Managing leadership and cultural change at beak and Johnston: A work in progress. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(6), 43–50. <https://doi.org/10.1002/joe.21572>
- Kilpi, E. (2017). *Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa?*
- Krauss, J., & Vanhove, A. J. (2022). Organizational culture perceptions and change frequency: the moderating effect of members' hierarchical level in the organization. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0464>
- Merchant, K., & Stede, W. van der. (2017). *Management Control Systems* (4th ed.). Pearson International Content.

- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Pietinalho, L. (2022). Toward a Theory of an Ontology of Possibility in Organizational Settings. *Aalto University Publication Series*.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent.
- Slade, S. (2018). *Going Horizontal : Creating a Non-Hierarchical Organization, One Practice at a Time*. Berret-Koehler Publishers, Inc. <https://web-p-ebscobhost-com.pc124152.oulu.fi:9443/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTgxMTYxOF9fQU41?sid=55da0b29-1a04-4111-b6ee-9f4bfd304b64@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427–457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Taşova, M., & Civelek, M. E. (2019). The effect of self-direction action on identification with supervisor and affirmative commitment. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1740–1750. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1161>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2021). Hierarchical distance and employees' commitment as conditioning of team-based work in the Spanish public sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(4), 537–551. <https://doi.org/10.1111/sjop.12737>

Yang, H., & Zhang, L. (2019). Communication and the Optimality of Hierarchy in Organizations. In *Journal of Law, Economics, and Organization* (Vol. 35, Issue 1, pp. 154–191). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewy025>