

” KYLLÄHÄN SE NIINKU MUTKAT SUORISTUU”
KOETTU ITSEORGANISOITUMINEN ALOITTAVASSA
RAVINTOLA-ALAN ORGANISAATIOSSA

Tarja-Maaria Tuosa

Pro gradu -tutkielma Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia 2019

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ” Kyllähän se niinku mutkat suoristuu”. Koettu itseorganisoituminen aloittavassa ravintola-alan organisaatiossa

Tekijä: Tarja-Maaria Tuosa

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia 2019

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 54

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Tutkielman tarkoitus on lisätä kokemuspohjaista tietoa itseorganisoitumisen ilmiöstä, ja ymmärrystä siitä, mitä se tarkoittaa työntekijöiden kannalta erityisesti ravintola-alan organisaatiossa. Itseorganisoitumisen ydinajatuksena on, että systeemit voivat tuottaa järjestystä autonomisesti ja siten reagoida tehokkaammin muuttuviin tilanteisiin. Tarkastelen teoriaa organisaatiossa, jonka toiminta käynnistettiin ilman perinteistä hierarkiaa, toimintamalleja tai ohjeistuksia. Itseorganisoituminen on lineaarisuuden, ennustettavuuden ja johtamisen ulottamattomissa. Sitä tarkastellaan usein teoreettisesti. Tutkimusmenetelmänäni on eksistentiaalisfenomenologinen kokemuksen tutkimus, jonka tavoitteena on tavoittaa ilmiön ydin. Tämä tutkielma lisää eletyn elämän ääntä itseorganisoitumisen teoreettisesti painottuneeseen tutkimusalaan sekä tuo uudenlaista tarkastelua ravintola-alan tutkimukseen.

Tapausesimerkkiorganisaation itseorganisoitumisen emergentteinä tuloksina nousi vakiintuneita työmenetelmiä, ohjeistuksia sekä orastava hierarkia vastualueiden ja työroolien myötä. Edellytyksenä olivat mahdollisuus ja halu toimia sekä tarvittava tietotaito. Haasteina oli tiedon, sisäisen kommunikoinnin ja muutoksen suuren määrän hallinta. Koontina itseorganisoituvuuteen pyrkiville organisaatioille esitän seuraavat johtopäätökset: 1) sopivan epäjärjestyksen sietäminen on kehityksen perusta, 2) tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat ovat edellytyksenä toiminnan pysymiseksi linjassa epäjärjestyksestä huolimatta, 3) on luotava riittävät mahdollisuudet avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisön yhteisesti jaetun ymmärryksen muodostumiseksi ja 4) vallan ja vastuun määrittäminen yhdessä niin, että työntekijöillä on mahdollisuus toimina autonomisesti.

Avainsanat: Organisaation itseorganisoituminen, ravintola-ala

Sisällys

1 Johdanto	3
1.1 Organisaatiot kompleksisuusajattelun lähtökohdista.....	4
1.1.1 Kompleksisuusajattelun lähtökohdat.....	4
1.1.2 Organisaatiot kompleksisina systeemeinä.....	5
1.1.3 Vuorovaikutus luo organisaation sisäistä kehityssuuntaa	6
1.2 Itseorganisoituminen	7
1.2.1 Prigoginen malli: urauurtava itseorganisoitumisen teoria.....	9
1.2.2 Kauffmanin elävien systeemien perusmekanismien malli	11
1.2.3 Maturanan ja Varelan autopoieettinen malli	12
1.2.4 Luhmannin itseensä viittaavien systeemien malli.....	13
1.2.5 Itseorganisoituminen organisaatioissa.....	15
1.3 Itseorganisoituminen vastauksena kompleksisemmälle toimintaympäristölle	16
1.4 Synteesini itseorganisoitumisen teorioista	20
Lähteet.....	23
2 Itseorganisoituminen järjestyksen lähteenä.....	26

1 Johdanto

Organisaatiot toimivat entistä kompleksisemmissä toimintaympäristöissä (ks. Stacey 2005; 1996; Ståhle & Kuoksa 2009; Hamel 2007). Toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi globalisaation, tiedonkulun ja automatisaation myötä. Myös työn luonne on luonut organisaatioille muutospainetta. Siihen on vaikuttanut palvelualojen kasvu, uusien sukupolvien vaatimukset työelämää kohtaan ja vuorovaikutusympäristöt, joiden avulla inhimillistä pääomaa voidaan käyttää hyödyksi paremmin. Lisäksi vuorovaikutuksen ja viestien määrä on kasvanut ja nopeutunut. (Wilenius & Kurki 2017, 177.) Näistä seurauksena organisaatioiden muuntautumiskyky ja ketteryys ovat korostuneet (Paju 2017, 42). Dynaaminen toimintaympäristö vaatii dynaamista toimintaa (emt. 46), joustavuus on kilpailuetu (Ståhle & Kuoksa 2009, 104).

Organisaatioissa on vastattu ajan vaatimuksiin keventämällä organisaatorakenteita ja toimintatapoja, jotta päätöksen teko, reagoiminen ja muuntuminen olisi dynaamisempaa. Tämä tarkoittaa organisaatioiden yhteisöjen autonomista, jatkuvaa muuntumista, itseohjautuvuuden kasvamista ja kyvykkyyttä reflektoida omaa toimintaansa (Ståle & Kuoksa 2009, 104). Ståhlen ja Kuoksan (emt. 104) mukaan itseorganisoituminen on herättänyt kiinnostusta 2000-luvun alkupuolelta lähtien sosiaali- ja organisaatiotieteiden piireissä vastauksena kompleksisempaan toimintaympäristöön ja vallalla olleisiin johtamistieteiden paradigmoihin; luonnontieteelliset itseorganisoitumisen teorit ovat jo aikaisemmilta vuosikymmeniltä. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa on ollut vahvana näkökulmana ihmistoiminnan mekaaniset ja rationaaliset piirteet.

Johtamisen teorit ovat olleet lineaarisia (Hodge & Coronado 2007, 3). Reduktionistisen tieteen ihanne organisaatiotutkimuksessa on aiheuttanut teorioiden systemaattisen osittamisen. Tämä on johtanut ajatukseen ihmistoiminnan mekaanistamiseen ja kontrollointiin. (Kilpi 2018, 112.) Kontrolli on edustanut ennustettavuutta ja menestystä (Stacey 1996, 5). Organisaatiotodellisuutta on ohjannut myös ohjeet, säännöt, talous ja rakenteet (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 231). Teoreettisten mallien lineaarisuus ei kuitenkaan vastaa kokemaamme inhimillistä arkitodellisuutta (Kilpi 2018, 112–113). Organisaatioelämä tuottaa yllätyksiä ja muutoksia, eikä vakaa muutoksiin sopeutuminen ole aina kokemaamme todellisuutta (Stacey 1996, 8). Kompleksisuus ja epävarmuus usein kuvaavat tilaa, jossa

organisaatioissa työskennellään sekä niissä tapahtuvaa kommunikointia (Stacey & Griffin 2005, 7).

Kompleksisuusajattelun tulokulmasta johtajuus ei voi olla tulevaisuuden kontrollointia vaan vuorovaikutteisten oloilojen luomista. Tehokas johtaminen lähtee vuorovaikutuksen dynamiikkojen ja siitä kollektiivisesti syntyvien lopputulemien mallin ymmärtämisestä. (Will 2016, 263.) Kompleksisuusajattelu sopii hyvin organisaatioiden arkitodellisuuden tarkastelun viitekehyyksi, koska organisaatiot ovat kompleksisia systeemeitä. Ne muodostuvat organisaation jäsenten ja siihen vaikuttavien ulkopuolisten toimijoiden erilaisista tulkinnoista ja toiminnoista vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristöön.

1.1 Organisaatiot kompleksisuusajattelun lähtökohdista

1.1.1 Kompleksisuusajattelun lähtökohdat

Kompleksisuusajattelu on Jalosen (2007, 50) mukaan ennemminkin tapa hahmottaa maailmaa kuin tietty teoria. Siinä korostuu kliinisten ja lineaaristen tapahtumien sijaan holistisuus: ilmiöiden ja tapahtumien luonnollinen ja ennustamaton keskinäisriippuvuus. Kompleksisuustutkimuksissa on pyritty ymmärtämään moni- ja poikkitieteisesti erilaisten systeemien toimintaa (emt. 49 – 50). Staceyn (1996, 10) mukaan kompleksisuustiede tutkii epälineaaristen palaute- ja kompleksisesti mukautuvien verkostojen ominaisuuksia. Jalonen, Lindell, Puustinen ja Raisio (2013, 286) hahmottavat kompleksisuustieteiden kehityskulkua kolmen koulukunnan kautta. Reduktionistinen kompleksisuustiede pyrkii luomaan ”kaiken teorian” mallinnuksien avulla. Metaforisen koulukunnan pyrkimyksenä on ymmärtää maailmaa nimensä mukaisesti metaforien avulla vastakohtaisesti reduktionistiselle koulukunnalle. Kompleksisuusajattelu sijoittuu näiden kahden koulukunnan väliin pyrkien kriittiseen reflektioon. Kompleksisuusajattelun ytimenä on ymmärrys siitä, että tietämys todellisuudesta tulee aina olemaan vajaata. (Emt. 186 – 287.)

Kompleksisuuden koulukunta on organisaatioiden itseorganisoitumista kokemukseräisesti tutkivan tutkielmani kannalta uskottavin. Ajattelen, että emme voi tietää sitä, mitä emme tiedä, eli emme voi koskaan ymmärtää todellisuutta kokonaan. Voimme tarkastella sitä omista ja tutkitun tiedon lähtökohdista. Itseorganisoitumista ja emergenssiä tarkastellessa tämä suuntaus on myös paras lähtökohta, koska emme voi tietää mitä yksilön tai organisaation todellisuudessa

on tapahtunut, voimme vain nähdä ilmenevän. Ilmenevää ja sen syitä voimme reflektoida kriittisesti.

1.1.2 Organisaatiot kompleksisina systeemeinä

”Kompleksisuusajattelun yleistymisen osana johtamistutkimusta on luontevaa, koska yhteiskunnan ja organisaatioiden eri alueet ovat entistä enemmän toisiinsa kietoutuneita” (Vartiainen, Raisio ja Lundström (2016, 246). Kompleksisuusajattelussa organisaatioita tarkastellaan usein systeemeinä. Systemi määritellään tarkoitusta varten toisiinsa yhdistettyjen komponenttien joukoksi (Hebel 2007, 500). Systemien tekijöitä ovat tavoitteellisuus, rakenneosat, suhteet, ympäristö (sisäinen ja ulkoinen), resurssit, olotila, hierarkia (systemi, sen mikrosysteemit ja niiden alisysteemit) ja kompleksisuus (Daryani, Aali & Asli-Zadeh 2012, 72). Stacey (1996, 4) ajatus syventää vuorovaikutuksen merkitystä: rakennamme yhdessä mielissämme maailman, jossa elämme; Se, millainen tästä maailmasta rakentuu, riippuu ratkaisevasti niistä ajattelutavoistamme, jotka jaamme toisillemme (emt. 4). Hän (1996, 23) määrittelee organisaatiot kompleksiksi, adaptiivisiksi systeemeiksi (Complex Adaptive System), jotka pyrkivät selviytymään. Sen tehdäkseen organisaatiot tekevät vaaditut tehtävät päästäkseen vuorovaikutukseen muiden organisaatioiden ja ihmisten kanssa. Tämä määrittää organisaation tarkoituksen, päämäärät ja ensisijaiset tehtävät. (Emt. 23.) Lisäksi tämän ajattelun mukaan organisaatiot omaavat luontaisen säännönmukaisuuden, joka paljastuu systeemin kokemuksen myötä; kukaan ei tiedä, miten systemi tulee mukautumaan ennen kuin itseorganisoituminen on tapahtunut. Sekasoroksi näyttäytyvä itseorganisoituminen tapahtuu toimijoiden vuorovälityksen kautta systeemin selviytymisstrategiana. (Stacey 1996, 13 & 19.)

Stacey ja Griffin (2005, 13 – 14) ovat halunneet korostaa ja lisätä luonnontieteelliseen lähtökohtaan verrattuna organisaatiotieteen kompleksisuusteoriaan ihmisten tietoisuutta, refleksiivisyyttä, spontaanisuutta ja kykyä tehdä päätöksiä. Kommunikoidessaan ihminen on yhtä aikaa vuorovaikutuksessa muiden ja itsensä kanssa, tehden samalla tulkintaa (emt. 15–16). He korostavat organisaation ymmärtämistä koettuna – vuorovaikutukseen ja sen kautta organisaation rakentumiseen osallisena olemisena. He eivät tavoittele itse vuorovaikutuksen hahmottamista vaan vuorovaikutuksen kokemusta. Eläessään jokapäiväistä kompleksista ja arvaamatonta organisaatioarkea, organisaation jäsenet luovat tulevaa yhdessä. Organisaatioarjen rakentuminen yksilöiden ja ryhmittymien mielissä voidaan ymmärtää

kommunikoinnin, valtasuhteiden ja arvioinnin pohjalta nousevien ja valittavien tekojen vuorovaikutuksena. (Emt. 2 – 3.)

1.1.3 Vuorovaikutus luo organisaation sisäistä kehityssuuntaa

Stacey ja Griffin (2005, 3) mieltävät organisaatiot arkipäiväiseksi ihmisten liittymiseksi (*relating*), jonka sisällä tapahtuu yhteistyötä ja yhteisymmärrystä, konflikteja ja kilpailua. Organisaation jäsenillä on omia narratiiveja ja teemoja, jotka ilmenevät lukemattomissa paikallisissa vuorovaikutustilanteissa organisaation sisä- ja ulkopuolella (emt. 8). Ihmiset vuorovaikuttavat toistensa kanssa sattumanvaraisesti (paikallisesti, ilman suunnitelmaa) tehden kommunikoinnista erilaisia tulkintoja ja yleistyksiä. Viestit saavat eriäviä merkityksiä eri ihmisten mielissä. (Emt. 7.) Stacey ja Griffin (emt. 8–9) väittävät, että organisaatiossa kaikki ovat osa vuorovaikutusta, siinä vaikuttavia valtasuhteita ja tämä yhtälö rakentaa organisaatiota; organisaatio ei ole mitään jäsenien ”yläpuolella” olevaa vaan nimenomaan näitä vuorovaikutussuhteita ja -tilanteita. He korostavat organisaatioiden ymmärtämistä koettuna sekä vuorovaikutukseen ja sen kautta organisaation rakentumisen osallisena olemista (emt. 2). Stacey (1996, 28) määrittelee palautteen luonteen sisältävän löytämisen eli tiedon keräämis- ja merkityksellistämisen prosessin, jota seuraa vastauksen valinta toimijan skeemojen mukaisesti. Näistä syntyy toiminta, josta on seuraamuksia. Tämä kehä toistuu yksilöiden ja ryhmien työarjessa rakentaen organisaatioarkea ja kehittäen systeemiä määrittämättömään suuntaan. (Emt. 28.) Jos ryhmä jakaa samanlaisen tulkinnan mallin tapahtumista, se muodostaa jaetun skeeman. Tämä näyttäytyy organisaatiokulttuurina, ideologina tai byrokrationa organisaatiotasolla, joka toimii ajurina käyttäytymisessä ja ajatuksissa (Emt. 41.)

Kompleksisuusteoreettisessa kirjallisuudessa vuorovaikutuksen arvaamattomia tuloksia kuvataan usein itseorganisoitumisen (*selforganization*) ja emergenssin (*emergence*) käsitteiden avulla. Niillä viitataan arvaamattomiin, ”kuin tyhjästä” muodostuneisiin tapahtumiin. (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 285.) Johtajuustutkimuksen viitekehyksessä keskitytään Lichensteinin ja Plowmanin (2009, 617) mukaan yksilöiden väliseen dynaamiseen vuorovaikutukseen, joka tietyissä olosuhteissa tuottaa emergenssiä. Minati (2007, 483) määrittelee emergenssin joko 1) uusiksi kollektiivisiksi kokonaisuuksiksi ja kollektiivisiksi toimiksi, jotka syntyvät vuorovaikutteisten osasten yhteneväisen toiminnan myötä tai 2) havainnoijariippuvaiseksi konstruktivistiseksi prosessiksi: havainnoijan kognitiivisten mallien mukaisesti systeemi hahmotetaan koherentiksi kokonaisuudeksi. Vartiainen, Raisio ja

Lundström (2016, 227) määrittelevät emergenssin seuraavasti: ”uusien, ennakoimattomien rakenteiden, ominaisuuksien tai prosessien syntyminen kuin itsestään”. Uuden ilmaantuminen on kummankin määritelmän ytimessä. Lichtenstein ja Plowman (2009, 617) esittävät neljä olotilaa, jota emergenssi vaatii: epätasapainoinen tila, vahvistavat teot, uudelleen yhdistäminen tai itseorganisoituminen ja palautteen vakauttaminen. He esittelevät (emt. 617) seuraavan emergenssin prosessin: organisaation jäsenet tai muut systeemiin osallistujat ovat vuorovaikutuksessa, vaihtavat tietoa ja toimivat ilman päättäjätahoa, jonka tuloksena syntyy ennustamattomia organisaation ylempään tasoon vaikuttavia muutoksia.

Kompleksisuusteorioiden viitekehuksesta johtajuutta tarkastellessa, keskitytään yksilöiden väliseen dynaamiseen vuorovaikutukseen ja sen selittämiseen, miten tämä vuorovaikutus tietyissä olosuhteissa tuottaa emergentejä tuloksia (Lichtenstein & Plowman emt. 617). Jos nämä taustaoletukset hyväksytään, voidaan ajatella johtajuuden olevan ja ilmenevän myös vain vuorovaikutuksessa (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 248). Myös organisaation mahdollinen kehitys tapahtuu vain vuorovaikutuksen myötä: organisaation suunnitelmat ja ohjelmat voivat toteutua vain, jos ihmiset ottavat ne mukaan sattumanvaraisiin vuorovaikutustilanteisiinsa (Stacey & Griffin 2005, 8–9). Organisaatioissa toimii virallisten verkostojen lisäksi epävirallisia verkostoja (Stacey 1996, 23). Tätä kompleksista toimijoiden ja toimintaympäristöjen vuorovaikutteista ja skeemojen värittämää kokonaisuutta kuvaa epälineaarisuus (emt. 23). Organisaation sisällä voi muodostua johtajuutta ja itseorganisoitumista ennustamattomasti syntyvissä vuorovaikutustilanteissa (emt. 62).

1.2 Itseorganisoituminen

”Itseorganisoitumisella tarkoitetaan toimijoiden kykyä synnyttää spontaania järjestystä ilman keskitettyä ja ulkoista ohjausta tai kontrollia” (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 287). Vuorovaikutus ja sen tuottama informaatio ajatellaan muutoksien ajurina (emt. 287). Martelan ja Jarengon (2017, 12) mukaan itseorganisoitumisessa keskitytään ryhmän ominaisuuksiin sekä uudenlaiseen organisoitumisen tapaan verrattuna perinteiseen, byrokraattiseen organisaatiomalliin, jossa valta keskittyy muutamille henkilöille. Itseorganisoituvuus on organisaation uusiutumiskykyä ja ketteryyttä (emt. 20). Ståhle ja Kuoksa (2009, 104) ajattelevat itseorganisoitumisen viittaavan ”kollektiiviseen älykkyyteen tai toimintaan, joka ilmenee enemmän yhteisöjen kuin yksilön toiminnassa”. Itseorganisoitumisella on monia määritelmiä.

Niissä esiintyvät samoina tekijöinä ryhmä ja uusi järjestys, jonka taustalla vaikuttavat vuorovaikutus ja epätasapainotilassa oleminen.

Itseorganisoitumisen tutkimus on saanut alkunsa fysiikan ja kemian tutkimuksista, joissa pyrittiin selvittämään mikroskooppitasolta löytyviä malleja, jotka ilmenevät makroskooppitasolla (Bonabeau, Theraulaz, Deneubourg, Aron & Camazine 1997, 188). Itseorganisoitumisen malleja ja teorioita on sittemmin tutkittu poikkitieteellisesti. Ilmiön tutkimukseen suuresti vaikuttaneet Prigogine ja Kauffman ovat todenneet jyrkän luonnontieteellisen tulkinnan olevan riittämätön selittääkseen ”todellisia” tapahtumia teoksissaan *Order out of chaos* (Prigogine & Stengers) ja *Pyhän uudelleen keksiminen* (Kauffman & Pietiläinen 2010). Stähle (2004, 224 – 226) hahmottelee systeemiteorioiden muovaantumista kompleksisuusteorioihin ja itseorganisoituvuustutkimuksen syntyä: 1960-luvulla alettiin kiinnittämään enemmän huomiota avoimien systeemien monimutkaisuuteen ja niiden luontaiseen tapaan muuttua. Kiinnostuksen kohteeksi tuli systeemien muutoksen ja sen ilmenemismuotojen ymmärtäminen. Itseuudistuvien systeemien tutkimus yleistyi ja keskittyi ennakoimattoman käyttäytymisen ja systeemien sisäisten dynamiikkojen tutkimiseen. (Emt. 225 – 226.) Stählen (emt. 226) mukaan uuden näkökulman pohjana toimivat 1) kompleksisuus- ja kaaostutkimus 2) Prigoginen itseorganisoituvat systeemit ja 3) Maturanan ja Varelan autopoieettiset systeemit. Prigoginen mallin juuret ovat fysiikan ja kemian tutkimuksessa, mutta systeemiteoreettisena tutkijana hän on todennut niiden olevat yleisiä ja sitä kautta sovellettavissa olevia myös sosiaalitieteisiin. Mallia voidaan Stählen ja Kuoksan mukaan (2009, 105) pitää edelleen ehkä parhaimpana kuvauksena itseorganisoituvien systeemien toiminnasta. Maturanan ja Varelan teoria on taas biologialähtöinen, mutta sitä on sovellettu esimerkiksi sosiologian tutkimukseen (emt. 2009). Heidän teoriansa keskittyi maltillisempaan systeemin kehitykseen (Jalonen 2007, 49). Sosiaalitieteissä on pyritty selvittämään ihmisten kollektiivista kompleksista käyttäytymistä vuorovaikutuksen alaisena, joka ilmenee yksinkertaisempina malleina (Bonabeau, Theraulaz, Deneubourg, Aron & Camazine 2017, 188).

Edellä mainittujen itseorganisoitumisen pääteorioiden lisäksi esittelen tiivistetysti kaksi muuta uraa uurtaneita teorioita: ensin sosiologi Luhmannin mallin, jossa keskityn hänen ajatuksiinsa organisaatioista, ja sitten biologi Kauffmanin teorian. Teoriat antavat kuvan itseorganisoitumisen teorioiden pääperiaatteista. Näiden jälkeen kuvaan tämän hetkisiä näkemyksiä itseorganisoitumista organisaatiotutkimuksen viitekehyksessä.

1.2.1 Prigoginen malli: urauurtava itseorganisoitumisen teoria

Prigogine julkaisi tutkimuksia itseorganisoituvista (dissipatiivisista) organisaatiosta jo vuonna 1967 (Stähle 2004, 229). Prigogine (Prigogine & Stengers 1984, xiii) kirjoitti 1980 -luvulla, että maailmaa on pitkään tutkittu mekaanisista lähtökohdista ja nyt teknologisten yhteiskuntien ollessa tärkein resurssi teollistumisen aikakauden jälkeen, pitäisi myös tieteellisten mallien uusiutua (emt. xiv). Sosiaaliset systeemit ovat avoimia systeemeitä, jotka vaihtavat energiaa ja tietoa ympäristönsä kanssa. Mekaaninen lähestymistapa ei tällöin toimi. Järjestyksen, pysyvyyden ja tasapainoisuuden sijaan todellisuus elää muutoksista, epäjärjestyksestä ja prosesseista; Prigoginen termin alasyteemit vaihtelevat. Jotkut vaihtelevuudet (*fluctuations*) voimistuvat kaaokseksi tai uudeksi järjestäytymiseksi. (Emt. xv; 177–178.) Kaukana tasapainotilasta oleminen, epälineaariset prosessit ja monimutkaiset palauteprosessit kuuluvat enemmän elämää kuvaaviin pehmeisiin kuin koviin tieteisiin (Emt. xvii). Näistä syntyvä ”ylitsevuoto” on usein uuden alkuunpanija ja siksi tärkeässä osassa järjestymistä (emt. xxi). Järjestys tarkoittaa muutakin kuin lakien olemassa oloa: rajoituksia, tiettyjen tapahtumaketjujen ennustettavuutta, pysyvyyttä ja säännöllisyyttä. Järjestys syntyy Prigoginen teorian mukaan epätasapainotilan ja epäjärjestyksen myötä, kun vaihtelevuus rikkoo vanhoja rakenteita (emt. xxiii.). Silloin systeemi järjestee liiallista informaatiota tai energiaa uudelleen hallittavaksi. (Prigogine & Stenger 1984, 177–178.) Tapahtumien observoija voi verrata vain ennen ja jälkeen olomuotoja, ja observoija kuvailee ne skeemojensa mukaisesti (emt. 300).

Mitä kompleksisempi systeemi on, sitä enemmän se sisältää sitä uhkaavia vaihtelevuuksia. Kommunikoinnilla ja tiedon vaihdolla pyritään tasapainottamaan tilanteita. Kompleksisissa systeemeissä on tasapainottavan kommunikoinnin ja epätasapainottavien vaihtelevuuksien kisa. Niin kauan, kun systeemin rakenteet ovat pysyvät, uudet tekemisen tavat eivät pääse läpi. Vaihtelevuudet sen sijaan voivat luoda uusia tapoja toimia. (Prigogine & Stengers 1984, 187 – 190.) Stähle ja Kuoksa (2009, 106) hahmottavat Prigoginen mallista viisi tärkeää ydinkäsitettä: ”kaukana tasapainosta”, entropia, iteraatio, bifurkaatio ja aika. Kaukana tasapainosta (*far from equilibrium*): epäjärjestys, joka on järjestyksen lähde (Prigogine & Stengers 1984, 180). Entropialla tarkoitetaan systeemin tuottamaan, mutta hyödyntämättömään energiaan tai informaatioon. Sen korkea taso viittaa epäjärjestykseen ja vastaavasti matala järjestykseen. Sosiaalisissa systeemeissä on tapana arvottaa tieto olemassa olevien uskomuksien mukaan. Tämä estää entropiaa – ja täten uuden järjestäytymisen syntymistä – kun uutta tietoa ei pääse systeemiin. Entropia vaatii harkittua tiedon prosessointia. (Stähle 2004, 231 – 232). Iteraatio

on ”herkkää palauteprosessia tai toimintaa, jonka avulla systeemin tuottama informaatio ja sen muodostamat mallit välittyvät nopeasti kaikkialle systeemiin” (emt. 105.) Uusi informaatio muuttaa ensin pientä osaa systeemistä, vaikutus voi eskaloitua järjestyttäväksi muutoksiksi (Stähle & Kuoksa 2009, 106). Bifurkaatio on se ajankohta, jonka jälkeen takaisin ei ole paluuta entiseen ei ole (Prigogine & Stengers 1984, 177). Itseorganisoitumisen prosessi vaatii aikaa. Uudelleen järjestäytyminen tarkoittaa aina valintoja, joita ei voi enää muuttaa. Aika on myös tätä kautta tärkeä teorian perspektiivi. (emt. 295 – 296.)

Sosiaaliset systeemit ovat avoimia systeemeitä, jotka vaihtavat energiaa ja tietoa ympäristönsä kanssa. (Prigogine & Stengers 1984, 117) Systeemit ovat, ellei riippuvaisia, ainakin vahvasti ympäristönsä vaikutuspiirissä. Ulkoa tulevat paineet ja vuorovaikutus työntävät systeemiä epätasapainoiseen tilaan. (Stähle 2004, 231 – 232 & 238.) Jotkut vaihtelevuudet (fluctuations) voimistuvat kaaokseksi tai uudeksi järjestäytymiseksi (Prigogine & Stengers 1984, xv; 177–178). Nicolines ja Prigogine (1989, 238 – 242) näkevät analogiaa sosiaalisten ja kemiallisten systeemien itseorganisoitumisessa; niillä on sisäinen rakenne ja ne vaihtavat ympäristönsä kanssa tietoa, materiaa ja energiaa. Erityispiirteinä molekyyliin verrattuna, ihmisillä on omia projekteja ja haluja. Kehitys tapahtuu ennustamattomasti toimijoiden halujen, todellisten toimien ja ympäristön törmäilyistä (emt. 238 – 239). He (emt. 240) huomauttavat sosiaalisten systeemien eriytyvän pienempiin alasysteemeihin yksilöiden mielipiteiden mukaisesti. Lisäksi uusien toimien julkaisuaika vaikuttaa siihen, menestykö toimi vai ei. Tämän seurauksena mukautuminen on varmempi tapa säilyä, innovoida ja tuottaa omintakeisuutta sosiaalisissa systeemeissä. (Emt. 242.) Prigogine ja Stengers (emt. 294) ajattelevat kommunikaatiota mieleen pääseväksi prosessi, joka kasvattaa tietoa (*knowledge*). Entropian korkea taso viittaa epäjärjestykseen, arkipäivän esimerkkinä Stähle (2004, 236) esittää tästä aivoriihen. Entropian synty vaatii tasavertaista informaation vaihtoa ilman valtakeskittymiä (emt. 251).

"Yhteiskunnat ovat kompleksisia systeemeitä, joissa lukemattomat bifurkaatiot ilmentävät eri kulttuureita, jotka ovat kehittyneet suhteellisen lyhyessä ajassa. Systeemit ovat hyvin herkkiä virtauksille (fluctuations). Pieni virtaus voi kasvaa isoksi; täten yhden ihmisen teoissa voi olla voimaa." (Prigogine & Stengers 1984, 313.) Organisaatioiden näkökulmasta yksi ihminen voi olla siis muutoksen alku.

1.2.2 Kauffmanin elävien systeemien perusmekanismien malli

Elämä on Kauffmanin (Kauffman & Pietiläinen 2010, 63 & 76) ontologisesti emergenttiä. Sitä esiintyy kaikkialla ympärillämme (emt. 136 & 150). Kauffmanin tutkimuksien yksi tavoite Ståhlen ja Kuoksan (2009, 110) mukaan on ollut selvittää eläviä systeemejä ohjaavat perusmekanismit. He kertovat (emt. 110) Kauffmanin teoriasta: ”*elävät systeemit pyrkivät hyödyntämään niille avautuvia mahdollisuuksia*”. Niiden uudistumisen tarkoitus on toteuttaa omaa etuaan (emt. 111). Kauffman (Kauffman & Pietiläinen 2010, 26) korostaa järjestelmien toimijuutta – järjestelmien aktiivisuutta – yhtenä erona reduktionistiseen tieteeseen sekä kriittisyyttä kehitysprosessissa (emt. 187). Kauffman (1995, 15) olettaa, että kaikkien kompleksisten adaptiivisten systeemien osa on kehittyä järjestyksen ja kehityksen sekä rakenteen ja yllätysten vuorotellessa. Selviytyäkseen toimijat kilpailevat ja tekevät yhteistyötä, heidän paikallisesti ja parhaansa mukaan tehdyt valinnat johtavat seurauksiin, joita ei voida ennustaa ja jotka voivat muuntaa systeemiä (Ståhle & Kuoksa 2009, 15 & 29). Kompleksisten järjestelmien prosessien säännönmukaisuuksia ei voida tietää etukäteen (Kauffman & Pietiläinen 2010, 151 & 162). Herkkyys alkuehdolle (”perhosefekti”) on hahmottamiskykymme ulkopuolella, koska alkuehtoja ei voida tietää sen vaatimalla tarkkuudella (emt. 162). Lisäksi kehityskulun ennustamattomuutta lisää jatkuva luovuus, joka ilmenee systeemeissä (emt. 11 & 171). Kauffman (Kauffman & Pietiläinen 2010, 115–117) yhdistää aineen, energian ja informaation yhtenäiseksi viitekehyykseksi. Informaatio tarvitsee toimijan käsitelläkseen, tulkitakseen ja toimiakseen sen perusteella sekä epätasapainossa olevan, työsyklejä tekevän itselisiäntyvän järjestelmän (emt. 115). Yleensä emme tiedä kovin paljoa tulevaisuudesta (emt. 175). Mieli on tarkoittava ja tekevä orgaanien järjestelmä (emt. 201), mikä vaikuttaa tiedon käsittelyyn ja kommunikointiin. Lisäksi ratkaisun tekoa koskee rajoittunut rationaalisuus, joka saa meidät tyytymään ”tarpeeksi hyvään” optimaalisen ratkaisun sijasta (emt. 267). Jo tämä tekee organisaatioista kompleksisia ja informaatio saa monia eri tulkintoja organisaatioissa.

Kauffmanin (Kauffman 1995, 17) mukaan kaoottisten systeemien toimintaa ei voida ennustaa pitkällä tähtäimellä, mutta voidaan silti ymmärtää ja selittää. Vaikka emme tiedä systeemin yksityiskohtia, voidaan ytimen ominaisuuksista päätellä sen toimintaa (emt. 17); Systeemin emergentti järjestys kumpuaa sen vankoilta ja tyypillisistä ominaisuuksista, ei sen yksityiskohtaisista rakenteista tai toimista (emt. 19). Jotkin systeemin osat toimivat katalyysaattoreina reaktioissa, kun systeemin monimuotoisuus ja kompleksisuus kasvaa, myös reaktiot kasvavat (emt. 62). Systeemit pyrkivätkin pois tasapainosta kohti kompleksisuutta kasvattaakseen mahdollisuuksiaan monimuotoiseen elämään (Ståhle & Kuoksa 2009,

110–111). Verkoston kasvaessa, sen monimuotoisuus ei kasva, mutta sen sijaan se kasvattaa käyttäytymisen monimuotoisuutta eli Kauffmanin (Kauffman & Pietiläinen 2010, 137) termein entropiaa. Systemit tuottavat ”järjestystä ilmaiseksi”, kun itseorganisoitumista nousee luonnollisena osana systeemiä (Kauffman 1995, 71). Jos uusi järjestys toimii paremmin toimintaympäristössä, peittoaa muunnos heikommin toimivan järjestyksen (emt. 73).

Systemin tulee olla tarpeeksi vakaa muuntuvassa ympäristössä selviytyäkseen, mutta se ei saa olla liian vakaa pystyäkseen muutokseen (emt. 73). Dynaamisuus on systemin kilpailuvaltti, dynaamisuus syntyy oman edun ajamisesta samalla kun systemi on mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Stähle & Kuoksa 2009, 111). Elävillä systeemeillä oma luontainen vauhti, joka mahdollistaa sen toisaalta sen rakenteiden säilymisen toisaalta uudistumisen (emt. 110). Järjestys nousee spontaanisti oikeissa olosuhteissa muodostaen koherentteja, toistuvia malleja (Kauffman 1995, 75). Epäjärjestyksen reunalla olo voi olla kompleksisen käyttäytymisen koordinoimisen paras paikka (emt. 90). Kauffman (emt. 154) kuvaa mukautumista ”vuorelle kiipeämisenä”. Niin kutsuttuun kannattavuusmaaston (*fitness landscape*) edetään konfliktien ja mukautumisen kautta (emt. 180).

Vain ne organisaatiot, jotka kykenevät spontaaniin uudelleen järjestäytymiseen, ovat valmiita kehittymään (emt. 185). Itseorganisoituminen kehittää rakenteita, jotka ovat vankkoja, sisältävät päällekkäisyyksiä, asteisuutta ja korreloi toimintaympäristöä (emt. 188). Paras elinkelpoisuus sijaitsee juuri järjestäytyneen ja kaoottisen käytöksen välillä (emt. 228). Kun toimintaympäristö epätasainen, on mukautumisen kannalta järkevää jakaa kokonaisuus osiin ja antaa näiden osasten mukautua ympäristöön autonomisesti (emt. 258 – 262).

1.2.3 Maturanan ja Varelan autopoieettinen malli

Biologit Maturana ja Varela lähestyvät itseorganisoitumista Prigoginea maltillisemmin kuvaten systemin kehitysprosessia sen ilmenemisenä, mitä systemi itse itseään kopioidessaan ja toistaessaan tuottaa. Teorian alkulähteenä on solujen kyky uudistaa itse itseään. Autopoiesis tarkoittaa itsensä tuotantoa ja ylläpitoa. (Stähle 2004, 237.) Molempien, systemin autopoiesin ja ympäristöön mukautumisen, säilyttäminen on systemin säilymisen kannalta elintärkeää. Sosiaalinen elämä (yhteenliittymiset) mahdollistaa yksilöiden osallistumisen suhteisiin ja toimiin (Maturana & Varela 1987, 189). Kaikkien verkostoon osallistuvien eliöiden yksilölliset kehitykset ovat olennaisesti mukana yhteisessä kehityksessä, jolloin ne systeemiä rakentaessaan synnyttävät yhteenliittymiä (emt. 193). Yksilön kehittymisen (ontogeneettinen)

muutos systeemin rakenteissa näyttäytyy myös ympäristön yhteensopivana rakenteiden muutoksena (emt. 102 – 103.) Jotkin muutokset eivät selviä ympäristössä yhtä hyvin kuin toiset, siksi itse itsensä tuottaminen on tärkeää (emt. 107).

Teorian mukaan systeemi ja sen rajat muodostuvat suhteista ja vuorovaikutuksesta: osat vaikuttavat kokonaisuuteen ja kokonaisuus osiin jatkuvasti olemista muokaten. Vuorovaikutuksessa uusi tieto "otetaan jonakin", joka toimii kehityksen lähtökohtana (emt. 51 – 52). Systeemin sisäinen järjestys on kuin systeemin ydin, sen avulla systeemi voidaan erottaa muista ja tunnistaa. Systeemi on luonnollisesti vuorovaikutuksessa ympäristöihinsä. Sen ydin toteuttaa uudistamalla itse itseään, muu systeemistä on vaihdannaisuhteessa ympäristöönsä. (Stähle 2004, 237 –238.) Systeemi on autonominen, jos se voi itse määrittellä omat lakinsa ja sen, mitä sille kuuluu (Maturana & Varela 1987, 48).

Stählen (2004, 239) mukaan Varela on soveltanut ajattelumallia sosiaalisiin systeemeihin määrittelemällä kaikki sosiaaliset systeemit itseensä viittaaviksi. Systeemin jäsenet määrittelevät systeemin rajat osana systeemiä määrittelemällä ketä systeemiin kuuluu. Toimintaympäristöstä poimitaan systeemin ja sen yksilöiden skeemojen mukaisesti tietoa ja vihjeitä. Todellisuuden tulkkautumisen myötä systeemi toteuttaa ja ylläpitää ydintään itseään toistaen. Autopoieettisen systeemin kaksi pääominaisuutta ovat vuorovaikutuksessa ilmenevä ydin ja se, että systeemin määrittelyä ei voi tehdä ilman, että osallistuu siihen. Nämä tarkoittavat sitä, että systeemiä ei voi ymmärtää, jos ei tutki sen vuorovaikutusta ja systeemiä ei voi myöskään ymmärtää vuorovaikutuksesta ulkopuolisena vaan tutkija osallistuu systeemiin vuorovaikutuksen kautta. (Emt. 239 – 240.)

1.2.4 Luhmannin itseensä viittaavien systeemien malli

Luhmannin teoriassa itseviittaus mielletään itseorganisoitumista kasvattavaksi autopoieettiseksi käänneeksi. Keskiössä on uuden syntyminen ja tapahtumien mahdollisuuksien kasvattaminen järjestelmän jo sisältävien aineksien pohjalta kommunikaation avulla. (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 38 – 39.) Merkitysten prosessointi tietoisuudessa on samankaltainen prosessi kommunikaation kanssa. Kummatkin voivat tapahtua vain toisiinsa liittyen, jo olemassa olevaan kytkeytyen ja tulevaa ennakoiden. (Emt. 42.) Maturanan ja Varelan teorian vaikutus on näkynyt Luhmannin itseensä viittaavien systeemien teoriassa. Teoriassa näkyy myös Husserlin fenomenologisen ajattelun merkityksen prosessointi. Kummatkin teoriat määrittelevät järjestelmän olevan toiminnallisesti suljettu. (Emt. 44.)

Luhmannin teoria itseensä viittaavista systeemeistä muodostuu samanaikaisesti suljettuna ja avoimena systeeminä toimimisesta; ne voivat itse määrittää milloin ovat auki tai suljettuna (Stähle 2004, 243). Kiinni oleminen tarkoittaa autonomisuutta ja itsenäisyyttä, avonaisuus mahdollisuutta vuorovaikutukseen ympäristön kanssa (emt. 243). Itsensä oleminen ja siksi tuleminen on muuntumisen ydin (emt. 246).

Luhmannin (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 100) ajattelun mukaisesti organisaatiot, yhteiskunta ja interaktiot ovat sosiaalisten systeemien muotoja. Organisaatiolla on aina oma historiansa, sääntönsä ja päätöksentekojärjestelmänsä (emt. 101). Järjestelmän elementtien, prosessien ja rakenteiden keskinäiset suhteet ovat muutoksen ja uusiutumisen mahdollistajat. (Emt. 44.) Sosiaalisten systeemien toiminnan kontekstit ja niiden keskinäiset kommunikaatioissa rakentuvat järjestelmät ovat havainnoin kohteena kyseisessä teoriassa (emt. 47). Pääajatuksena toimii myös kommunikoinnin kautta systeemin ytimen erottautuminen ja mukautuminen (Stähle 2004, 242). Kommunikoinnissa yhdistyy eri informaatiot, valitun informaation välittäminen ja ymmärtäminen (Yhteiskunnan rakenteet 2018, 42). Kommunikaatio on kehämäistä, jossa kommunikoinnin tulokset otetaan kehämäisesti jatkokommunikaation lähtökohdaksi (ks. Luhmann 2004, 11). Sama toistuu päätöksenteossa. Päätöksenteon tarkoitus on vähentää monimutkaisuutta, ja se tehdään tehokkaimmin, jos käytetään edellisiä päätöksiä uusien pohjana. (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 102.) Luhmann viittaa kommunikoinnilla toimintaan ja tapahtumiin, tieto ymmärtämisen kautta pakottaa valitsemaan jonkinlaisen toiminnon (Stähle 2004, 241 – 242). Kommunikointia on rajoitettu klassisesti hierarkialla organisaatioissa päätöksenteon suhteen, jotta päätöksenteon prosessi olisi yksinkertaisempi (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 102 – 103). Vaikka juuri päätöksenteko on organisaatioiden uusiutumisen pohja, organisaatio tarvitsee toisia organisaatioita uudistumisen prosessiin. ”*Ne vaikuttavat toinen toisiinsa, muuttavat rakennettaan ja kommunikaatiotaan rakenteellisen kytkennän kautta*”. (Emt. 105.) Huomioitavaa on, että henkilöstön ominaisuudet, keskinäiset suhteet ja organisaatioiden päätöksentekokulttuuri vaikuttavat organisaatioissa tehtäviin päätöksiin merkittävästi (emt. 113).

Luhmann (Yhteiskunnan järjestelmät 2013, 8) ajattelee ympäristön olevan systeemille vastine sen omille rakenteille, ei järjestelmä itsessään. Stählen (2004, 243) mukaan systeemi erottautuu ympäristöstään peilaamalla itseään siihen identifioidakseen itseään; Luhmannin ajattelun mukaan systeemi on siis itseään määrittelevä ja säätelevä (emt. 244). Systeemit rakentuvat sen yksilöiden välisistä luottamuksellisista vuorovaikutussuhteista, ja nämä vuorovaikutussuhteet luovat systeemin sisäisen koherenssin (emt. 244). Luhmann tarkastelee tietoa kokemuksena,

johon reagoidaan, eli systeemiä muuttavana. Tiedon jäädessä vaikuttamaan systeemiin, se menettää tiedon luonteensa, koska se ei enää muuta systeemiä (emt. 245.) Merkitykset ja kehitys syntyvät vuorovaikutuksessa (emt. 246) systeemin sisällä, mutta ne eivät ole muille jaettavissa keskeneräisyytensä vuoksi.

1.2.5 Itseorganisoituminen organisaatioissa

1990 -luvulla Kauffman (1995, 245) huomioi organisaatioiden olevan muuttumassa vähemmän hierarkkiseksi, matalammiksi ja hajautetuimmiksi tavoitellen joustavuutta ja yleistä kilpailuetua. Tämä perustui ajatukseen siitä, että jos systeemissä on liikaa järjestystä, sen kehitys saattaa pysähtyä. Paras olotila organisaatiolle sen kehityksen kannalta on kaaoksen reunalla, jossa on juuri sopivasti järjestystä, jotta nähdään mitä tapahtuu, mutta asiat eivät ole niin vakaita, etteikö voitaisi muuttua (Holbeche 2015, 37-38). Muutos tapahtuu epätasapainon ja tasapainon tilojen epälineaarisen vaihteluna (ks. Prigogine; Kauffman; Stacey; Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio). Tasapainottomuuden tilaa pyritään järjestämään vähentämällä ”ylimääräistä” informaatiota, jolloin tapahtuu organisoituminen (Stähle 2004, 228). Taipumus palata tasapainotilaan on luonnollinen (Ross Ashby 2004, 270; Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 238). Tilojen vaihdellessa tapahtuu emergenssiä, joka vaikuttaa tapahtuvan ilman mitään näkyvää syytä (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 287). Toimijoiden omien intressien mukainen toiminta, täysvaltaisuus ja yhteistyö luo uuden järjestyksen alhaalta-ylös -prosessina, joka ei synny suunnitelmien mukaisesti (Stacey 1996, 15). Pienet muutokset tuovat yleensä mukanaan muita muutoksia. Organisaatioissa myönteinen palaute ohjaa toimintaa tasapainoon ja negatiivinen palaute luo epäjärjestystä. (Plowman 2007, 537.)

Räjähdyksmäisesti kasvanut tiedon ja kommunikaation määrä yhdistettynä muuntuneeseen ja kompleksiseen toimintaympäristöön ovat luoneet organisaatioille painetta organisoitumaan uudella tavalla ja tuottaneet organisaatioiden itseohjautuvuuden (Paju 2017, 42). Muuttuvat tilanteet ja autonomisempi työnteon tapa vaativat ihmisten kohtaamista ja keskustelemista (Kilpi 2017, 117); ihmisten kohtaamisissa kohtaavat myös heidän erilaiset ajatusmaailmansa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu organisaatioissa. Plowman (emt. 538) esittää tutkimuksensa perusteella, että johtajan rooli on luoda merkityksiä muutoksille ennemmin kuin luoda tai ohjata muutoksia. Tämän vuoksi johtajien kommunikointitaidot sekä Marionin ja Uhl-Bienin mukaillen mahdollistavat (*enabling*) toimet korostuvat (emt. 538 – 539).

Matalat organisaatorakenteet hajauttavat valtaa ja vastuuta, keventävät käsittelyprosesseja, rikastuttavat ideointia ja jopa lisäävät työntekijöiden hyvinvointia (Wilenius & Kurki 2017, 179). Jälkimmäiset arviot edustavat ilmiön myönteistä katsantokantaa. Jalonen, Lindell, Puustinen ja Raisio (2013, 296) korostavat saman ilmiön voivan tuottaa myös *eskaloitunutta eripuraa* negatiivisen kierteen seurauksena. Tällöin yhden henkilön toiminta estää systeemin kehittymistä joko ”alistamalla” muita tai aiheuttamalla liiallisen kilpailutilanteen (emt. 296). Negatiivisen emergenssin tapahtuessa ei ole järkevää syyttää yhtä ihmistä yksilöiden nojautuessaan toiminnassaan ympäristöönsä, konteksti muotoilee käytöstä (Vartiainen, Raisio & Lundström (2016, 243).

Accard (2015, 90 & 102) esittää, ettei hierarkia vain estä uuden järjestyksen syntymistä. Hänen tutkimuksensa viittaa siihen, että kun esimies-alaissuhde on luonteeltaan rento, epäsuora ja itseään toistava, he yhdessä voivat tuottaa uusia hierarkkisia järjestyksiä vuorovaikutuksen kautta (emt. 90). Organisaatioilta itseorganisoituminen vaatii luottamusta, vahvaa arvopohjaa ja mahdollisuuksien luomista toteuttaa työtä yhdessä (Paju 2017, 46). Martela ja Jarenko (emt. 14) hahmottavat eri lailla organisoitujia ja organisoituvia organisaatioita. Eroavaisuuksia on henkilöstön ohjautuvuudessa sen suhteen, tuleeko ohjaus heistä itsestään vai ulkoa käsin ja toiseksi, organisoituuko organisaatio keskusjohtoisesti vai itseorganisoituvaksi (emt. 14).

1.3 Itseorganisoituminen vastauksena kompleksisemmalle toimintaympäristölle

Pohtiessani edellä esiteltyjä teorioita yritin hahmottamaan, mistä asioista teorit ainakin rakentuvat, ja löytämään, mitä yhteistä ne kertovat itseorganisoitumisen ilmiöstä. Teorioiden juuret ovat eri tieteenaloissa ja painottuvat lähtökohtaisesti eri tavoin. Lähtökohtaisesti pidin perusolettamuksena sitä, että itseorganisoituminen tapahtuu ilman ulkoista kontrollia ennustamattomasti ja tuottaa uudenlaista järjestystä, toimintatapoja tai ajattelumalleja. Lisäksi aika on tärkeä aspekti, kehitys tapahtuu ja ilmenee ajan myötä.

Pyrin hahmottamaan teorioiden pääkäsitteitä sosiaalisia systeemeitä koskien. Karsin, kirkastin itselleni samanlaisuuksia ja vedin yhteen teorioiden samankaltaisuudet. Laadin taulukoita selkeyttämään eri teorioiden ydinasioita ja hahmottamaan tätä kautta kokonaiskuvaa. Syntyi seuraavat kuusi teemaa: systeemin rajat (sen avoimuus tai sulkeutuneisuus), kehityksen muodostumisen lähtökohta, ulkoisen vuorovaikutuksen merkitys, sisäisen vuorovaikutuksen

merkitys, tiedon rooli, suhde toimintaympäristöön ja kehityksen ilmaantuminen. Pohtimisen jälkeen ne yhdistyivät vielä seuraaviksi kolmeksi alueeksi: 1) systeemin suhde ympäristöönsä 2) systeemin sisäinen vuorovaikutus ja tiedon rooli systeemissä ja 3) itseorganisoitumisen lähtökohdat ja emergenssi. Käytin teorioihin tutustumiseen alkuperäisiä ja toissijaisia lähteitä, jälkimmäisistä suuressa osassa oli Ståhlen kirjoitukset aiheesta. Synteesini tukeutuvat paljon hänen tulkintoihinsa alkuperäisistä teorioista. Alkuperäisteosten saaminen, ja osittain myös ymmärtäminen, oli haastavaa. Luonnontieteelliset lähtökohdat hankaloittivat alkuperäisen kirjallisuuden täyttä ymmärtämistä johtamisen psykologian opiskelijalle. Siksi on perusteltua nojautua teorioita pidempään tutkineisiin tämän tutkielman viitekehyyksessä.

Taulukoissa 1 esittelen itseorganisoitumisen teorioiden pääpiirteitä. Taulukossa 2 tarkastelen samoja piirteitä organisaatioiden itseorganisoituvuuden viitekehyyksestä. Sen jälkeen teen omat tulkintani pohjautuen kumpaankin taulukkoon.

TAULUKKO 1. Itseorganisoitumisen teorioiden ydinolelut.

	Prigogine: Itseorganisoitumisen teoria (1960-1970)	Kauffman: Malli elävien systeemien perusmekanismeista: (1990-2000)	Maturana & Varela: autopoieettinen malli (1970)	Luhmann: itseensä viittaavia systeemien malli (1980- 1990)
Malli:	Järjestäytyminen tapahtuu kaukana tasapainosta (<i>far from equilibrium</i>), kun systeemi käsittelee (iteraatio) liiallista informaatiota tai energiaa (entropia) uudelleen hallittavaksi. ¹ Uudelleen järjestely tarkoittaa aina valintoja, joita ei voi enää muuttaa (bifurkaatio). Järjestyksen ja epäjärjestyksen jaksot vuorottelevat. Aika on tärkeä teorian perspektiivi. ²	Systeemit kehittyvät ja rakentuvat etsien uusia aluevaltauksia ympäristöstä. Prosessia kuvaa jatkuva luovuus sekä isot ja pienet sukupuutot ja emergenssivyyryt, joita ei voi ennustaa. Systeemien monimuotoisuus korreloi menestymisen kanssa. ¹⁷	Jatkuvasti itseään tuottavat systeemit ³⁵ , jotka mukautuvat maltillisemmin. Sosiaalinen systeemi on rakennettu yhteenliittymien kokonaisuuksista ³⁶ . Kaikki sosiaaliset systeemit ovat itseensä viittaavia, koska systeemi itse määrittelee itsensä ³⁷ .	Sosiaalinen systeemi luo itseään jatkuvasti itseensä viitaten ⁵⁹ . Organisaatiot ovat suljettuja systeemeitä, jotka ovat rakenteidensa kautta vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ⁶⁰ . Kehityksen vauhti määräytyy systeemin sisäisten merkitysten koherenttiuden myötä ⁶¹ .
Systeemin rajat (avoimuus / sulkeutuneisuus)	Sosiaaliset systeemit ovat avoimia systeemeitä, jotka vaihtavat energiaa ja tietoa ympäristönsä kanssa ³ .	Tulkintani mukaan systeemi on autonominen ja reagoi toimintaympäristöönsä.	Systeemi on autonominen, jos se voi itse määritellä omat lakinsa ja sen, mitä sille kuuluu ³⁸ . Systeemin ydin on sulkeutunut, mutta sen ympäristöön kytköksissä olevat rajat ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ³⁹ . Systeemi rajautuu niihin sen osiin, jotka osallistuvat systeemin rakentamiseen. Systeemin ydin on autonominen. Sosiaalisilla systeemeillä on selkeät, mutta havainnoijan itse määrittämät rajat. ⁴⁰	Itseensä viittaava systeemi voi olla avoin tai sulkeutunut, joka tapauksessa autonominen ja riippumaton ⁶² . Itsensä (ytimen) ilmentäminen tapahtuu teoilla ⁶³ .

<p>Suhde toiminta-ympäristöön</p>	<p>Ulkoa tulevat paineet työntävät systeemiä epäjärjestykseen⁴. Jotkut vaihtelevuudet (<i>fluctuations</i>) voimistuvat kaaokseksi tai uudeksi järjestäytymiseksi⁵. Systeemit ovat, ellei riippuvaisia, ainakin vahvasti ympäristönsä vaikutuspiirissä⁶.</p>	<p>Systeemit ovat aktiivisia ympäristönsä kohtaan pyrkiessään kohti kompleksisuutta eli monimuotoista elämää¹⁸; Ne testaavat erilaisia variaatioita vuorovaikutuksen kautta, samalla kuitenkin ajaen omaa etuaan¹⁹. Verkoston kasvaessa käyttäytymisen monimuotoisuus kasvaa²⁰, eli Kauffmanin termin entropia kasvaa²¹. Mukautuminen on kuin vuorelle kiipeämistä, eteneminen tapahtuu konfliktien kautta²².</p>	<p>Systeemin kehitys tapahtuu, kun muutoin riippumattomat systeemit liittyvät rakenteellisesti toisiinsa. Tämän vaikutuksesta tapahtuu kaksisuuntaista häiriötä. Vuorovaikutuksen ollessa toistuvaa, systeemit voivat käydä läpi yhteenliittymistä. Ympäristö laukaisee systeemien muutosta.⁴¹⁸⁷. Ympäristö ei määrittele tai ohjaa systeemiä⁴², mutta toimii sille peilinomaisesti⁴³. Kun ympäristö muuntuu hitaasti, systeemi voi vakaantua, kun ympäristössä on radikaaleja muutoksia, systeemi jakautuu ja hajaantuu⁴⁴.</p>	<p>Organisaatiot vaikuttavat toinen toisiinsa, muuttavat rakennettaan ja kommunikaatiotaan rakenteellisten kytkentöjen kautta⁶⁰. Ympäristön kanssa kommunikoinnin kautta systeemin ydin erottautuu ja mukautuu⁶⁴. "Peilauspinta", erottautuminen mahdollista sen kautta. Itseensä viittaamisen prosessin tuloksena aina jotakin omaleimaista ja tunnistettavaa.⁶⁵</p>
<p>Sisäisen vuorovaikutuksen merkitys</p>	<p>Kommunikaatio on mieleen pääsevä prosessi, joka kasvattaa tietoa (<i>knowledge</i>)⁷. Entropia: systeemin tuottama, mutta hyödyntämätön informaatio. Sen korkea taso viittaa epäjärjestykseen (esim. aivoriihi)⁸. Edellyttää tasavertaista informaation vaihtoa ilman valtakeskittymiä⁹.</p>	<p>Selviytyäkseen systeemien toimijat tekevät yhteistyötä ja kilpailevat¹⁸. Informaatio tarvitsee toimijan käsitelläkseen, tulkitakseen ja toimiakseen sen perusteella²³. Sisäinen vuorovaikutus on subjektiivisista lähtökohdista.</p>	<p>Vuorovaikutus on sosiaalisten systeemien lähtökohta⁴⁵. Systeemi toimii vain, jos sen jäsenet kommunikoivat tarpeeksi⁴⁶. Systeemi ja sen rajat muodostuvat suhteista ja vuorovaikutuksesta⁴⁷. Myös koherenttius syntyy näistä ja lähikontakteista⁴⁸ sekä hierarkiasta⁴⁹. Vuorovaikutuksessa uusi tieto "otetaan jonakin", tämä toimii kehityksen lähtökohtana⁵⁰.</p>	<p>Uuden syntyminen ja tapahtumien mahdollisuuksien kasvattaminen tapahtuu järjestelmän jo sisältävien aineksien pohjalta kommunikaation avulla.⁶⁶ Merkitysten prosessointi tietoisuudessa on samankaltainen prosessi kommunikaation kanssa. Kummatkin voivat tapahtua vain toisiinsa liittyen, jo olemassa olevaan kytkeytyen ja tulevaa ennakoiden.⁶⁷</p>
<p>Tieto</p>	<p>Systeemeissä on olotiloja, joita vastaa jonkinlainen "informaatio", eli rajallinen tieto¹⁰. Ihmiset rakentavat tietoa olemassa olevaan tietoon pohjaten, entropia vaatii vanhaa haastavaa tietoa¹¹. Bifurkaatiopisteen ylitettyä, ei samaa tilannetta voi enää luoda uudestaan. Valinnat ovat lopullisia, eikä niitä saa vaihdettua.¹⁰ Tällöin entropia vähenee ja hyödynnettävä tieto valikoituu ratkaisujen myötä¹².</p>	<p>Tietoa pyritään käsittelemään kriittisesti²⁴. Päätöksen tekoa koskee rajoitetun rationaalisuuden ongelman, joka saa meidät tyytymään "tarpeeksi hyvään" optimaalisen ratkaisun sijasta²⁵.</p>	<p>Tieto (knowledge) on tietäjäriippuvainen teko⁵¹. Tunnustamme tiedon, kun havainnoimme vaikuttavaa tai tarkkaa käytöstä kyseisessä kontekstissa, eli sen hetkisen kysymyksen "valtakunnassa"⁵².</p>	<p>Uusi tieto ymmärtämisen (merkityksellistymisen) kautta pakottaa valitsemaan jonkinlaisen toiminnon. Tiedon jako vaatii luottamusta, joten luottamus onkin kehittymisen vaade.⁶⁸ Kommunikoinnissa yhdistyy eri informaatiot, valitun informaation välittäminen ja ymmärtäminen.⁶⁹</p>
<p>Kehityksen muodostumisen lähtökohta</p>	<p>Oleminen ja joksikin tuleminen ilmaisevat kahta todellisuuteen liittyvää aspektia¹³. Uusi järjestys syntyy epätasapainotilasta tai jopa kaaoksesta, eli sosiaalisissa systeemeissä esim. vastakkaisista intresseistä luodaan yhteinen päätös¹⁴. Avoin, tasapainoiset systeemit eivät kestä kaaosta eikä sillä ole kykyä järjestäytyä uudestaan¹⁵.</p>	<p>Järjestys syntyy kaaoksen ja tasapainon vuorottelussa²⁶. Näiden välillä olevat kriittiset järjestelmät pystyvät koordinoimaan itseään parhaiten.²¹ Systeemit tuottavat "järjestystä ilmaiseksi", kun itseorganisoiutumista nousee luonnollisena osana systeemiä²⁷. Jos uusi järjestys toimii paremmin toimintaympäristössä, peittoaa muunnos heikommin toimivan järjestyksen²⁸. Systeemin tulee</p>	<p>Autopoiesin ja mukautumisen säilyttäminen on systeemin säilymisen kannalta tärkeää. Kehitys on sitä, mitä ilmaantuu systeemin tuottaessaan itse itseään kopioidessaan ja toistaessaan, eli olemistaan luodessaan⁵³. Jotkin muutokset eivät selviä ympäristössä yhtä hyvin kuin toiset, siksi itse itsensä tuottaminen on elintärkeää⁵⁴.</p>	<p>Keskiössä on uuden syntyminen ja tapahtumien mahdollisuuksien kasvattaminen järjestelmän jo sisältävien aineksien pohjalta kommunikaation avulla.⁷⁰ Rakenteellisten kytkentöjen kautta ympäristö vaikuttaa muutokseen⁶⁰.</p>

		olla tarpeeksi vakaa muuntuessa ympäristössä selviytyäkseen, mutta se ei saa olla liian vakaa pystyäkseen muutokseen ²⁹ .		
Kehityksen ilmaantuminen	Observoija tutkailee ajan kuluessa tapahtuneita muutoksia ja kuvailee ne skeemojensa mukaisesti ⁸ . Iteraatio: "perhosefektin" aiheuttaja; herkkä palauteprosessi tai toiminta, jonka avulla systeemin tuottama informaatio välittyy kaikkialle systeemiin. Palautteen tulee olla positiivista ja negatiivista, jotta (tavoitteena oleva) epälineaarisuus toteutuu ¹⁶ .	Elämä on ontologisesti emergenttiä ³⁰ , sitä esiintyy kaikkialla ympärillämme ³¹ . Tehdyt valinnat voivat johtaa systeemiä muuntaviin seurauksiin. "Vauriovyöryissä" kaoottiset verkostot eivät pysty kestämään sellaisenaan vaan ne johtavat radikaalistikin erilaiseen käyttäytymiseen ³² . Kehityskulun ennustamattomuutta lisää jatkuva luovuus, joka ilmenee systeemeissä ³³ . Systeemin emergentti järjestys kumpuaa sen vankoista ja tyypillisistä ominaisuuksista, ei sen yksityiskohtaisista rakenteista tai toimista ³⁴ .	Systeemin itse itseään kopiointi ja toisto, tuotanto ja ylläpito on itseksi tulemista ⁵⁵ . Tapahtuu myös luonnollista hajoamista ⁵⁶ . Kokonaisuus vaikuttaa osiin ja toisin päin ⁵⁷ . Käytännön esimerkkinä muutoksesta: jos lomake kopioidaan kopiokoneella, ja otetaan tästä kopiosta kopio, alkuperäinen lomake ja sen kopion kopio eroavat toisistaan ⁵⁸ .	Kehitykselle on kolme lähtökohtaa: 1) toimijoiden kaksoisriippuvuus (tunnustettu luottamus ja riippuvuus, niiden sisältämä riski). 2) Kommunikoitu informaation vaikuttavuus (informaation osuminen kokemuksiin) ja 3) merkityksien luominen kollektiivisesti ⁷¹ .

TAULUKKO 2. Itseorganisoituminen organisaatiotutkimuksessa ja oma synteesini ilmiöstä.

	Itseorganisoituminen organisaatiotutkimuksessa (2000 – 2010)	Synteesinä:
Malli:	Organisaatioissa hierarkiaa on purettu ja niitä on hajautettu tavoitteena lisätä joustavuutta ja kilpailuetua. Nähdään, että kehitys saattaa pysähtyä, jos systeemissä on liikaa järjestystä. ⁷² Paras olotila organisaatiolle sen kehityksen kannalta on kaaoksen reunalla, jossa on juuri sopivasti järjestystä, jotta nähdään mitä tapahtuu, mutta asiat eivät ole niin vakaita, etteikö voitaisi muuttua ⁷³ . Tämä vaatii organisaatioiden yhteisöjen autonomisesta jatkuvaa muuntumista ⁷⁴ .	Itseorganisoituminen tapahtuu joko jaksottaisesti järjestyksen ja epäjärjestyksen vaihdelleessa, tai maltillisemmin kehittyen muunnelmien myötä systeemin toistaessa itseään. Uusi informaatio näyttää olevan epäjärjestyttä, ja siten muutosta, tuottava elementti. Adaptiivinen tai radikaali muutos voi olla mahdollisia riippuen muutoksen suuruudesta ja systeemin sen hetkisestä järjestäytyneisyyden asteesta.
Systeemin rajat (avoimuus / sulkeutuneisuus)	Tämä on jäänyt vähemmälle huomiolle, mutta yleinen ajatus näyttää olevan, että organisaatiot ovat vuorovaikutteisesti vaikutuksessa ympäristön kanssa.	Systeemi on ainakin välillä vuorovaikutteinen ympäristönsä kanssa. Ympäristö voi luoda kohinaa tai paineita, jotka vaikuttavat systeemiin häiriten sen järjestystä. Systeemin ydin ei useimpien näkemysten mukaan ole taipuvainen muuttumaan. Ydintoiminnot ja systeemin olemisen syy tai tarkoitus eivät muutu, vaikka systeemin reuna-alueet muuntuvat säilyäkseen paremmin toimintakykyisenä kulloisessakin toimintaympäristössä.
Suhde toimintaympäristöön	Liiketoiminnan ja sen ympäristön systeemi on muuttunut kompleksisemmaksi globalisaation, tiedonkulun ja automatisaation myötä. Systeemiin vaikuttaa enemmän ja nopeammin muuttuvia osia ⁷⁵ . Myös vuorovaikutuksen ja viestien määrä on kasvanut ja nopeutunut. Seurauksena organisaatioiden muuntautumiskyky ja ketteryyt ovat korostuneet. ⁷⁶	Systeemi on kiinni toimintaympäristössään tietyssä ajassa, joka vaikuttaa systeemiin tiedonkäsittelyyn, valintoihin ja tekoihin. Systeemin suuntautuminen ympäristöön vaihtelee eri teorioissa; ulkoinen ympäristö vaikuttaa systeemiin (Prigogine), systeemi voi olla aktiivinen ympäristöä kohtaan (Kauffman), systeemi voi olla "luonnollisessa" vuorovaikutteisessa suhteessa ympäristöönsä (Maturana & Varela) tai ympäristö voi toimia itse itseä tuottaville systeemille sen "peilauspintana", josta systeemi voi erottaa mitä se ei ainakaan ole ja samalla kirkastaa sitä, mitä se on (Luhmann).
Sisäisen vuorovaikutuksen merkitys	Organisaatiot hyötyvät laajemmasta kommunikoinnista saamalla laajemman ymmärryksen ja tietomäärän päätöksensä taustalle ⁷⁷ . Vuorovaikutuksen merkitys nykyisessä työelämässä: "kompleksisten ongelmien ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi tarvitaan aina ihmisten yhteistoimintaa ja hyvin monenlaisten kokemusten ja erilaisten osaamisten luovaa yhdistämistä" ⁷⁸ . Organisaatioissa myönteinen palaute ohjaa toimintaa tasapainoon ja negatiivinen palaute luo epäjärjestyttä ⁷⁹ .	Systeemin sisäinen vuorovaikutus on systeemiä määrittävä. Se luo systeemille tunnusomaisia piirteitä ja sitoo systeemiä yhteen. Sisäisellä vuorovaikutuksella pyritään saamaan selvää sen hetkisestä ajasta jäsentämällä tietotulvaa ja ympäristön signaaleja sekä ratkomaan systeemin sisäisiä ja ulkopuolelta tulevia ristiriitaisuuksia. Vuorovaikutuksen avulla tehdään päätöksiä, jotka vievät systeimin kehitystä eteenpäin (järjestelmän kannalta negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan).
Tieto	Nykymaailman vuorovaikutusympäristöt mahdollistavat jatkuvan tiedon vaihdon, jolloin kollektiivinen ymmärrys toimintaympäristöstä, tietojen jako ja uudet ideat	Tiedon käsittely on osa sosiaalisten systeemien kehitystä, jossa yksilöt tulkitsevat tietoa omista lähtökohdistaan luoden uudelle informaatiolle merkityksiä. Käyttöön otetun tiedon

	mahdollistuvat. Olemassa olevat vaihtoehdot voidaan tunnistaa verkostomaisen tiedon vaihdon myötä. Päätökset ovat myös aina kontekstisidonnaisia, jolloin työntekijöiden silloisissa tilanteissa tekemät päätökset eivät voi olla ylimmän johdon kontrollissa. ⁸⁰	merkitys laantuu systeemin kehityksen kannalta. Tiedon jakaminen vaatii luottamusta. Kun tiedon pohjalta on tehty tietty "tarpeeksi hyvä" päätös, sitä ei voi enää peruuttaa vaan uusi järjestys on jo syntynyt.
Kehityksen muodostumisen lähtökohta	Muutos tapahtuu epätasapainon ja tasapainon tilojen epälineaarisen vaihteluna ⁸¹ . Tasapainottomuuden tilaa pyritään järjestämään ja vähentämään informaatiota, jolloin tapahtuu organisoituminen ⁸² . Taipumus palata tasapainotilaan on luonnollinen ⁸³ .	Kehityksen lähtökohtana on joko 1) systeemin sen hetkiselletilalle sopivan kokoinen systeemin osasta tai ympäristöstä kumpuava epäjärjestys tai 2) systeemin itse itseään uudessa tapahtuvat muunnokset sen osissa tai kokonaisuudessa. Jos systeemi on liian lukkiutunut, se ei kykene joustamaan muutoksessa. Jos se on liian epäjärjestäytynyt, sen rakenteet hajoavat liian ison kaaoksen alla.
Kehityksen ilmaantumisen	Järjestyksen asteiden vaihdella tapahtuu emergenssiä, joka vaikuttaa tapahtuvan ilman mitään näkyvää syytä ⁸⁴ . Toimijoiden omien intressien mukainen toiminta, täysvaltaisuus ja yhteistyö luo uuden järjestyksen alhaaltaylös -prosessina, joka ei synny suunnitelmien mukaisesti ⁸⁵ . Pienet muutokset tuovat yleensä mukanaan muita muutoksia ⁸⁶ .	Kehitys tapahtuu silloin, kun systeemissä oleva informaatio merkityksellistyy tiedoksi. Tieto voi muokata toimintaa sen ravistellessa tottujen ajatus- ja toimintamalleja. Kehityksen huomaaminen on myös sen arvioijan huomioista kiinni. Kehitys ilmaantuu mukautuvasti (adaptiivisesti) tai ison kaaostilan seurauksena dramaattisemmin.

¹ (Prigogine & Stenger 1984, 177–178.) ² (Prigogine & Stenger 1984, 295 – 296.) ³ (Prigogine & Stenger 1984, xv; 117) ⁴ (Stähle 2005, 231). ⁵ (Prigogine & Stengers 1984, xv; 177–178.) ⁶ (Stähle 2004, 232 & 238). ⁷ (Prigogine & Stengers 1984, 294). ⁸ (Stähle 2004, 236). ⁹ (Stähle 2004, 251). ¹⁰ (Prigogine & Stengers 1984, 295 – 296.) ¹¹ (Stähle 2004, 232). ¹² (Stähle 2004, 236). ¹³ (Prigogine & Stengers 1984, 310). ¹⁴ (Stähle 2004, 232). ¹⁵ (Stähle & Kuoksa 2009, 106). ¹⁶ (Stähle 2004, 233). ¹⁷ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 171). ¹⁸ (Stähle & Kuoksa 2009, 110–111) ¹⁹ (Stähle & Kuoksa 2009, 111) ²⁰ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 137). ²¹ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 136–137.) ²² (Kauffman 1995, 180). ²³ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 115). ²⁴ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 115) ²⁵ (emt. 267). ²⁶ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 121 & 126). ²⁷ (Kauffman 1995, 71). ²⁸ (emt. 73). ²⁹ (emt. 73). ³⁰ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 63 & 76) ³¹ (emt. 136 & 150). ³² Kauffman (emt. 136). ³³ (emt. 11 & 171). ³⁴ (Kauffman 1995, 19). ³⁵ (Maturana & Varela 1987, 43) ³⁶ (emt. 193). ³⁷ (Stähle 2004, 239). ³⁸ (Maturana & Varela 1987, 48). ³⁹ (Stähle 2004, 238). ⁴⁰ (Stähle 2004, 237 – 238.) ⁴¹ (Maturana & Varela 1987, 75.) ⁴² (emt. 75). ⁴³ (Mingers 1991, 320) ⁴⁴ (Maturana & Varela 1987, 109) ⁴⁵ (Mingers 1991, 336). ⁴⁶ (Stähle, 2004 238). ⁴⁷ (Stähle 2004, 242). ⁴⁸ (emt. 237) ⁴⁹ (Maturana & Varela 1987, 191). ⁵⁰ (Maturana & Varela 1987, 51–52). ⁵¹ (Maturana & Varela, 1987, 34). ⁵² (emt. 174). ⁵³ (Stähle 2004, 238). ⁵⁴ (emt. 107). ⁵⁵ (Stähle 2004, 237). ⁵⁶ (emt. 239). ⁵⁷ (emt. 237). ⁵⁸ (Maturana & Varela 1987, 61). ⁵⁹ (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 38 – 39.) ⁶⁰ (emt. 105.) ⁶¹ (Stähle 2004, 246.) ⁶² (Stähle 2004, 243). ⁶³ (emt. 250). ⁶⁴ (Stähle 2004, 242). ⁶⁵ (Stähle 2004, 242.) ⁶⁶ (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 38 – 39.) ⁶⁷ (emt. 42.) ⁶⁸ (Stähle 2004, 244–245). ⁶⁹ (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 42). ⁷⁰ (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 38 – 39.) ⁷¹ (Stähle 2004, 246–247) ⁷² (Kauffman 1995, 245). ⁷³ (Holbeche 2015, 37–38) ⁷⁴ (Stähle & Kuoksa, 2009). ⁷⁵ (Paju 2017, 42). ⁷⁶ (Paju 2017, 42.) ⁷⁷ (Paju 2017, 42). ⁷⁸ (Kipi 2017, 113) ⁷⁹ (Plowman 2007, 537). ⁸⁰ (Kipi 2017, 114–119.) ⁸¹ (ks. Prigogine; Kauffman; Stacey; Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio). ⁸² (Stähle 2004, 228). ⁸³ (Ross Ashby 2004, 270; Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 238). ⁸⁴ (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 287). ⁸⁵ (Stacey 1996, 15). ⁸⁶ (Plowman 2007, 537). ⁸⁷ (Maturana & Varela 1987, 102).

1.4 Synteesini itseorganisoitumisen teorioista

Itseorganisoituminen tapahtuu joko järjestyksen ja epäjärjestyksen vaihdella jaksottaisesti, tai maltillisemmin kehittyen systeemin toistaessa itseään ja tuottaessa samalla muunnelmia. Kehityksen lähtökohtana on joko systeemin sen hetkiselletilalle sopivan kokoinen epäjärjestys tai systeemin itse itseään uudessa sen osissa tai kokonaisuudessa tapahtuvat muunnokset. Itseorganisoituminen näyttää syntyvän sattumanvaraisesti ja ennustamattomasti ryhmän vuorovaikutuksesta.

Systeemi on kiinni toimintaympäristössään tietyssä ajassa, joka vaikuttaa systeemiin tiedonkäsittelyn kautta sen valintoihin ja tekoihin. Toimintaympäristö vaikuttaa eri systeemeihin eri tavoin riippuen systeemin ytimen luonteesta, kuten sen tarkoituksesta tai tehtävästä sekä mahdollisista skeemoista, ja ajankohdasta riippuen. Systeemin suhtautuminen ympäristöön (passiivinen, aktiivinen tai peilaaminen) kertoo myös systeemin järjestyksen tasosta ja tarpeesta kehittyä ympäristön mukaan. Valmiiksi kaotoinen systeemi ei kykene vastaanottamaan lisää epäjärjestystä hajoamatta. Kun systeemin ydin on tarpeeksi selkeä ja

kokonaisuus on sopivalla tasolla epäjärjestäytynyt, systeemi voi ottaa haasteita vastaan, tutkia ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia rakenteitaan koetellen ja kehittyä tätä kautta. Tällainen systeemi toisaalta kuluttaa voimavarojaan tutkimiseen, mutta todennäköisemmin löytää ratkaisuja ja innovoi passiivisempiin systeemeihin verrattuna. Passiivisesti tai peilaavasti ympäristöönsä suhtautuvien systeemien kehitys on selkeämmin sen varassa, mitä tietoa tai tapahtumia ympäristöstä sattuu osumaan kohdalle. Ympäristö toimii systeemeille ainakin peilauspinnan tapaisesti, jolloin systeemi kirkastaa itseään refleктоimalla. Usein ympäristön kanssa ollaan vuorovaikutteisia, mikä vaikuttaa sen tarjoamien mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Ympäristö voi luoda kohinaa tai paineita, jotka vaikuttavat systeemiin häiriten sen järjestystä.

Systeemin sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus antaa yksilöille tietoa, jonka he tulkitsevat omista lähtökohdistaan. Vuorovaikutus on sosiaalinen prosessi, jossa informaatio merkityksellistyy subjektiivisesti. Jos ydin on yhteneväinen ja sen valta-asetelmat ovat tasa-arvoiset ja suhteet luotettavat, vuorovaikutus voi merkityksellistyä samansuuntaisesti kollektiivisesti. Dynaamista kehitystä ajatellen, systeemissä tulisi olla erilaisia näkökulmia, joista keskustellen löytyisi yhteisymmärrys. Ääripäinä, liian samanlaiset mielipiteet eivät luo epäjärjestystä tai variaatioita, jolloin systeemin kehitys lakkaa ja liian erilaiset mielipiteet aiheuttavat liiallista kaaosta. Tietoa järjestellään ja arvotetaan yksilöllisesti ja kollektiivisesti arvioiden. Toiminta pohjautuu tietoon ja valintoihin. Kun tiedon pohjalta on tehty sen hetkinen tarpeeksi hyvä päätös, sitä ei voi enää peruuttaa vaan uusi tilanne on jo syntynyt. Kehitys tapahtuu silloin, kun systeemissä oleva informaatio merkityksellistyy tiedoksi ja yksilöt toimivat, tai ovat toimimatta, skeemojensa mukaisesti. Tieto voi muokata toimintaa sen ravistellessa tottuja ajatus- ja toimintamalleja. Lopputulemana voi tapahtua uudelleen järjestäytyminen. Systeemin ydin, jonka ajattelen olevan ne toiminnot mitä ja miten systeemi tuottaa, ei kuitenkaan ole taipuvainen muuttumaan, ydintoiminnot ja systeemin olemisen syy tai tarkoitus eivät muutu, vaikka systeemin reuna-alueet muuntuvat, jotta systeemi säilyisi paremmin toimintakykyisenä.

Stähle ja Kuoksa (2009, 105) huomauttavat, että itseorganisoituvuuden tutkimus jää usein ilmiötä kuvaavalle tasolle. Uusiutumiskyvyn käytännön edellytyksiä on tutkittu vain vähän (Stähle 2004, 222). Lichensteinin ja Plowmanin (Lichtenstein, & Plowman, 2009) empiirisiä tutkimuksia yhteen vetävä artikkeli vuodelta 2009 antaa viitteitä itseorganisoitumisen teorian käytännössä toteutumisesta. Matkailualalta löytyy enemmän tutkimusta kuin ravintola-alalta. Innovaatiojohtamisen viitekehykseen sijoittuva tutkimus Itävallan hotellien kehittymisestä esitteli itseorganisoitumisen teoriat samankaltaisia tuloksia: yhteistyö ja moninaisuus

toimivat muutoksen laukaisijana, samoin muutoksen hyväksyminen, resursseihin pohjautuva muutos ja virheiden sietäminen (Kessler 2015, 1707). Jaetun johtajuuden näkökulmasta on tutkimusta siitä, että organisaatioon tai tiimiinsä vahvemmin sitoutuneet näkevät muissa johtajuutta enemmän kuin vähemmän sitoutuneet ja toisin päin (Chrobot-Mason, 2018, 298). Lisäksi yöntekijöiden autonomisuus lisää sitoutumista organisaatioon (Slåtten 2011, 88)

Pro gradu -tutkielmani tutkii itseorganisoitumisen käytännössä toteutumista matkailu- ja ravitsemusalan avatussa, matalahierarkkisessa organisaatiossa. Tutkielmani kuvaa sitä, mitä itseorganisoituminen tarkoitti käytännössä organisaation 10 ensimmäisen toimintakuukauden aikana ja mitä kokemuksia tällainen työskentelytapa tuotti. Huolimatta tässä luvussa tekemästäni tieteenteoreettisesta taustoituksesta ja synteesisistä, en luitse vielä tässä vaiheessa tutkimukseni tieteenteoreettista viitekehystä. Tutkimukseni on fenomenologinen, jossa ilmiön tulkinta alkaa aineiston lähtökohdista. Käsitteellinen viitekehys rakentuu aineiston ympärille. Avaan tutkimukseni tieteenteoreettiset lähtökohdat tarkemmin tutkimuksen artikkeliosiossa (Luku 2). Työyhteisön kokemusten myötä pääsen myös tarkastelemaan itseorganisoitumisen teorioita ja omaa synteesiäni niistä.

Lähteet

- Accard, P. (2015). Complex hierarchy: The strategic advantages of a trade-off between hierarchical supervision and self-organizing. *European Management Journal*, 33(2), pp. 89-103.
- Bonabeau E., Theraulaz G., Deneubourg J.L., Aron S. and Camazine S. 1997. Self-organizing in social insects. *Trends Ecol. Evol.* 12:188-192
- Chrobot-Mason, D. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *The Leadership Quarterly*, 27(2), pp. 298-311.
- Daryani, S.M., Aali, S. & Asli-Zadeh, A. (2012). Organizational Theory, Systemic Thinking and System Management. *International Journal of Organizational Leadership*. vol:1 iss:2 pp.73-79.
- Hamel, G. & Alanen, J. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Hebel, M. (2007). Light Bulbs and Change: Systems Thinking and Organisational Learning for New Ventures. *Learning Organization*, 14(6), pp. 499-509.
- Hodge, B & Coronado, G. (2007). Understanding change in organizations in a far-from-equilibrium world*. *Emergence: Complexity and Organization*, 9(3), pp. 3-15.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*.
- Jalonen, H. (2007). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. (Tampere University of Technology. Publication; Vol. 693). Tampere University of Technology.
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. (2013). Yhteistyön käänköpuoli: Kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), pp. 284-300.
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. (2013). Yhteistyön käänköpuoli: Kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), pp. 284-300.
- Kauffman, S. A. & Pietiläinen, K. (2010). *Pyhän uudelleen keksiminen: Uusi näkemys luonnontieteestä, järjestä ja uskonnosta*. Helsinki: Terra Cognita.
- Kauffman, S. A. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. London: Viking.
- Kessler, A. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), pp. 1707-1727.
- Kilpi, E. (2017) Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, F. & Jarenko, K. Helsinki: Alma Talent.
- Lichtenstein, B. B. & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), pp. 617-630.
- Luhmann, N. (2004). *Ekologinen kommunikaatio*. Helsinki: Gaudeamus.

- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, F. & Jarenko, K. Helsinki: Alma Talent.
- Maturana, H. R., Varela, F. J. & Paolucci, R. (1998). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding* (Rev. ed.). Boston (Mass.): Shambhala.
- Minati, G. (2007). "Some new theoretical issues in systems thinking relevant for modelling corporate learning", *The Learning Organization*, Vol. 14 Issue: 6, pp.480-488.
- Mingers, J. (1991). The cognitive theories of Maturana and Varela. *Systems practice*, 4(4), pp. 319-338.
- Nicolis, G. & Prigogine, I. (1989). *Exploring complexity, an introduction*. Munich: R. Piper GmnH & Co. KG Verlag.
- Ross Ashby, W. (2004). Principles of the self-organizing system. *E:CO Emergence: Complexity and Organization*, 6(1-2), pp. 102-126.
- Paju, S. (2017). *Kompleksinen maailma tarvitsee ketterää organisoitumista. Teoksessa: Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toim. Martela, F. & Jarenko, K. Helsinki: Alma Talent.
- Plowman, D. A. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *The Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 515-543.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order out of Chaos. Mans' new dialogue with nature*. London: Fontana Paperbacks.
- Slåtten, T. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), pp. 88-107.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco (CA): Berrett-Koehler.
- Stacey, R. & Griffin, D. (2005). *A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously*. London: Routledge.
- Stähle, P. (2004). *Itseuudistumisen dynamiikka. Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa: Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Toim. Sotarauta, M. & Kosonen, K-J. (2004) [Tampere]: Tampere University Press.*
- Stähle, P. & Kuosa, T. (2009). *Systeemien itseuudistuminen: Uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 29(2), p.
- Yhteiskunnan järjestelmät: Niklas Luhmannin ajattelu. (2013). Toimittanut Janne Jalava [Tallinna]: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.*
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). *Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: Jokela, J., Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. [Tampere]: Tampere University Press.*
- Wilenius, M. & Kurki, S. (2017). *Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.*

Will, T. E. (2016). Flock Leadership: Understanding and influencing emergent collective behavior. *The Leadership Quarterly*, 27(2), pp. 261-279.

2 Itseorganisoituminen järjestyksen lähteenä

Organisaatioiden itseorganisoituminen kompleksisuusajattelun näkökulmasta

Tämän tutkielman tarkoitus on lisätä kokemusperäistä tietoa ja ymmärrystä itseorganisoitumisesta työarjen tasolta. Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi globalisaation, tiedonkulun ja automatisaation myötä. Palvelualojen kasvu, työntekijöiden vaatimukset työelämää kohtaan ja vuorovaikutusympäristöt, joiden avulla inhimillistä pääomaa voidaan käyttää hyödyksi paremmin, ovat vaikuttaneet työn luonteeseen ja luoneet organisaatioille muutospainetta. (Wilenius & Kurki 2017, 177.)

Stacey (1996, 23) määrittelee organisaatiot kompleksiksi, adaptiivisiksi systeemeiksi, joiden pyrkimyksenä on selviytyä. Stacey ja Griffin (2005, 3) mieltävät organisaatiot arkipäiväiseksi ihmisten yhteenliittymiseksi, jonka sisällä tapahtuu yhteistyötä ja -ymmärrystä, konflikteja ja kilpailua. Eläessään jokapäiväistä kompleksista ja arvaamatonta organisaatioarkea, sen jäsenet luovat tulevaa yhdessä (emt. 3). Organisaatiot näyttäytyvät kompleksisina sosiaalisina systeemeinä, joten kompleksisuusajattelu tarjoaa mielekkään lähtökohdan organisaatioiden tarkasteluun. Siinä korostuu kliinisten ja lineaaristen tapahtumien sijaan holistisuus: ilmiöiden ja tapahtumien luonnollinen ja ennustamaton keskinäisriippuvuus (Jalonen 2007, 50). Johtajuustutkimuksen viitekehyksessä kompleksisuustiede tarkoittaa keskittymistä kaikkien yksilöiden väliseen dynaamiseen vuorovaikutukseen (Lichenstein & Plowmanin 2009, 617). Vuorovaikutuksen arvaamattomia tuloksia usein kuvataan itseorganisoitumisen (*self organization*) ja emergenssin (*emergence*) käsitteiden avulla. Niillä viitataan arvaamattomiin ”kuin tyhjästä” muodostuneisiin tapahtumiin. (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013, 285.)

Itseorganisoitumisen teorian alkuperä on luonnontieteissä, mutta sen pääteoreetikoiden mukaan samat systeemien toimintamallien pääperiaatteet ovat löydettävissä myös sosiaalisista systeemeistä. Itseorganisoitumisen yksi uraa uurtavista teorioista on kemisti Ilya Prigoginen malli. Tämän lisäksi itseorganisoitumistutkimuksessa esiintyy usein muun muassa biologien Maturanan ja Varelan autopoieettinen malli ja Kauffmanin malli elävien systeemien toimintaperiaatteista sekä sosiologi Lufmannin malli. Näitä kaikkia malleja yhdistää ajatus siitä, että tasapainosta pois olo – epäjärjestys tai jopa kaaos – on systeemien kehittymiselle paras olotila, joka tuottaa uudenlaista järjestystä, toimintatapoja tai ajattelumalleja. Lisäksi itseorganisoituminen tapahtuu ilman ulkoista kontrollia, ennustamattomasti ja ilmenee ajan myötä.

TAULUKKO 1. Itseorganisoitumisen pääteorioiden ydinajatuksat.

	Prigogine: Itseorganisoitumisen teoria (1960-1970)	Kauffman: Malli elävien systeemien perusmekanismeista: (1990-2000)	Maturana & Varela: autopoieettinen malli (1970)	Luhmann: itseensä viittaavia systeemien malli (1980-1990)
Malli:	Järjestäytyminen tapahtuu kaukana tasapainosta (<i>far from equilibrium</i>), kun systeemi käsittelee (iteraatio) liiallista informaatiota tai energiaa (entropia) uudelleen hallittavaksi. ¹ Uudelleen järjestely tarkoittaa aina valintoja, joita ei voi enää muuttaa (bifurkaatio). Järjestyksen ja epäjärjestyksen jaksot vuorottelevat. Aika on tärkeä teorian perspektiivi. ²	Systeemit kehittyvät ja rakentuvat etsien uusia aluevaltauksia ympäristöstä. Prosessia kuvaa jatkuva luovuus sekä isot ja pienet sukupuutot ja emergenssiyöryt, joita ei voi ennustaa. Systeemien monimuotoisuus korreloi menestymisen kanssa. ¹⁷	Jatkuvasti itseään tuottavat systeemit ³⁵ , jotka mukautuvat maltillisemmin. Sosiaalinen systeemi on rakennettu yhteenliittymien kokonaisuudesta ³⁶ . Kaikki sosiaaliset systeemit ovat itseensä viittaavia, koska systeemi itse määrittelee itsensä ³⁷ .	Sosiaalinen systeemi luo itseään jatkuvasti itseensä viitaten. ⁵⁹ Organisaatiot ovat suljettuja systeemeitä, jotka ovat rakenteidensa kautta vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. systeemien olevan suljettuja. ⁶⁰ Kehityksen vauhti määräytyy systeemien sisäisten merkitysten koherentiuden myötä. ⁶¹

¹ (Prigogine & Stenger 1984, 177–178.) ² (Prigogine & Stenger 1984, 295 – 296.) ¹⁷ (Kauffman & Pietiläinen 2010, 171.) ³⁵ (Maturana & Varela 1987, 43) ³⁶ (Emt 193). ⁵⁹ (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 38 – 39.) ⁶⁰ (Emt 105.) ⁶¹ (Stähle 2004, 246.)

Työelämän muutoksien seuraamuksena organisaatioiden muuntautumiskyky ja dynaamisuus ovat korostuneet (Paju 2017, 42). Organisaatiot ovat kehittyneet 1990-luvulta lähtien vähemmän hierarkkiseksi, matalammiksi ja hajautetuimmiksi tavoitellen joustavuutta ja yleistä kilpailuetua (Kauffman 1995, 245). Tämä perustuu itseorganisoitumisen yleiseen toiminta-ajatukseseen siitä, että jos systeemissä on liikaa järjestystä, sen kehitys saattaa pysähtyä. Paras olotila organisaatiolle sen kehityksen kannalta on kaaoksen reunalla, jossa on juuri sopivasti järjestystä. Huomataan mitä tapahtuu, mutta asiat eivät ole niin vakaita, etteikö voitaisi muuttua. (Holbeche 2015, 37-38.) Tasapainottomuuden tilaa pyritään järjestämään ja vähentämään informaatiota, jolloin tapahtuu organisoituminen (Stähle 2004, 228).

Yhteenvedona esitetyistä teorioista voidaan todeta itseorganisoitumisen tapahtuvan järjestyksen ja epäjärjestyksen vaihdellessa jaksottaisesti systeemin ympäristön vaikuttaessa, tai maltillisemmin kehittyen systeemin toistaessa itseään ja tuottaessaan samalla muunnelmia. Kehityksen lähtökohtana on joko systeemin sen hetkiselälle tilalle sopivan kokoinen epäjärjestys tai muunnokset, joita tapahtuu systeemin itse itseään uudistaessaan. Itseorganisoituminen näyttää syntyvän sattumanvaraisesti ja ennustamattomasti ryhmän vuorovaikutuksesta. Systeemi on kiinni toimintaympäristössään tietyssä ajassa, joka vaikuttaa tiedon käsittelyn kautta systeemin valintoihin ja tekoihin. Vaikutus riippuu systeemin ytimen luonteesta ja ajankohdasta. Ympäristö voi luoda kohinaa tai paineita, joka vaikuttaa systeemiin häiriten sen järjestystä. Systeemin suhtautuminen ympäristöön (passiivinen, aktiivinen tai peilaaminen) kertoo systeemin järjestyksen tasosta ja tarpeesta kehittyä ympäristön mukaan

Systeemin vuorovaikutus antaa yksilöille tietoa, jonka he tulkitsevat omista lähtökohdistaan. Jos ydin on yhteneväinen ja sen valta-asetelmat ovat tasa-arvoiset ja suhteet luotettavat, vuorovaikutus voi merkillistyä samansuuntaisesti kollektiivisesti. Dynaamista kehitystä ajatellen, systeemissä tulisi olla erilaisia näkökulmia, joista keskustellen löytyisi yhteisymmärrys. Tietoa järjestellään ja arvioidaan sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti arvioiden. Toiminta pohjautuu tietoon ja valintoihin. Kehitys tapahtuu silloin, kun systeemissä oleva informaatio merkityksellistyy tiedoksi ja yksilöt toimivat, tai ovat toimimatta, skeemojensa mukaisesti. Lopputulemana voi tapahtua uudelleen järjestäytyminen. Systeemin ydin ei kuitenkaan ole taipuvainen muuttumaan, ydintoiminnot ja systeemin olemassa olon syy tai tarkoitus eivät muutu, vaikka systeemin reuna-alueet muuntuvat, jotta systeemi säilyisi paremmin toimintakykyisenä.

Itseorganisoitumisen tutkiminen matkailualalla

Tutkielmani tapausesimerkkiorganisaatio avattiin matkailu- ja ravitsemusalalle ja tutkielmani keskittyy siihen kuuluvan ravintolan toimintaan. Matkailu- ja ravitsemusalalla tuotetaan palveluita ja tuotteita arkeen, juhlaan ja vapaa-aikaan asiakaslähtöisesti (Majoitus-, ravitsemus- ja talousala 2010, 2). Toinen näkemys alasta korostaa kokemusten tuottamista, jotka houkuttelevat asiakkaan yritykseen takaisin (Tesone 2008, xix). Ravintola-alaa kuvataan hankalaksi, hyvin kilpailuksi ja kompleksiseksi liiketoimeksi, jossa on suuri epäonnistumisaste. Ravintolat ovat niitä harvoja liiketoimintoja, joissa sekä tuotetaan että myydään tuotteita saman aikaisesti samassa paikassa (Koutromanis 2008, 65 – 64). Ravintoloita johdetaan perinteisesti hyvin byrokraattisesti sekä tiukasti määrätysti työ- ja rutiinikeskeisesti, jopa militaarisesti (Koutromanis 2008, 66). Palveluala on työntekijäkeskeistä ja sisältää paljon vuorovaikutusta työntekijöiden ja asiakkaiden välillä (Tesone 2008, xix). Alalla tarvitaan ”hyviä vuorovaikutus-, yhteistyö- ja asiakaspalvelutaitoja sekä joustavuutta ja järjestelykykyä.” (Majoitus-, ravitsemus- ja talousala 2010, 2). Työntekijöiden asenteella, käytöksellä ja työpanoksella on suuri merkitys palvelun laatuun, tyytyväisyyteen ja asiakkaiden säilymiseen (Koutromanis 2008, 64). Palvelualojen liitto korostaa työntekijöiden ja heidän hyvinvointinsa roolia menestyvässä ja kehittyvässä liiketoiminnassa, koska ”iso osa tuotetusta arvonlisäyksestä on ihmistyön tulosta...alle kymmenellä prosentilla työpaikoista kannustetaan työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin.” (Tavoiteohjelma vuosille 2016-2019, 5).

Matkailu- ja ravitsemusalalla usein asiakasrajapinnassa työskentelevät perinteisen hierarkian alempien tasojen työntekijät. He kohtaavat päivittäisessä työssään erilaisia ennustamattomia tilanteita, asiakkaita ja heidän odotuksiaan. Työskentelyn sujuvuuden ja palveluiden onnistumisen takaamiseksi tarpeeksi suuri autonomia ja organisaation joustavuus ovat tarpeellisia. Kyseisille työntekijöille kertyy myös hiljaista tietoa asiakkaiden kanssa kommunikoinnin myötä ja he ovat ensisijaisessa asemassa heikkojen signaalien tunnistamisessa. Arvokas tieto asiakkaista ja heidän toiveistaan kertyy siis usein hierarkian alatasolle. Asiakaspalvelussa työskentelevillä voi hyvinkin olla täsmällisempi näkemys siitä, mistä asiakkaat olisivat valmiit maksamaan kuin heillä, jotka tarkastelevat liiketoimen kehitystä muista lähtökohdista käsin. Matkailu- ja ravitsemusalan yritysten täytyy vastata toimintaympäristönsä muutoksiin, kuten trendeihin ja innovaatioihin sekä näiden myötä muuttuviin asiakkaiden toiveisiin. Itseorganisoitumisen malli tarjoaa tähän yhden keinon sen mahdollistaessa joustavan työskentelytavan, jossa muutokset lähtevät käyntiin alhaalta ylöspäin samalla kun työntekijöillä on mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoitus on lisätä organisaatioiden itseorganisoitumisen tutkimukseen kokemuspohjaista tietoa ja ymmärrystä kuvaamalla elettyä kokemusta vasta-avatuksen ravintola-alan yrityksen työarjesta. Käyttämäni Perttulan kokemuksen tutkimuksen menetelmä pyrkii saamaan tietoa ja ymmärtämään ”millaisista kokemuksista kutoutuu se todellisuus, jonka keskellä ihmiset elävät”, (Perttula 2000, 429). Menetelmän tavoitteena on löytää yksilöiden kokemuksista tutkittavan ilmiön sitä yleisellä tasolla kuvaavat asiat. Kompleksisen organisaatiotutkimuksen lähtökohdat tukevat kyseisen tutkimusmenetelmän valintaa. Stacey ja Griffin (2005, 22) ajattelevat kokemuksen olevan paikallisen vuorovaikutuksen kokemus, ja organisaatio voidaan ymmärtää sen jäsenten ja niiden, joiden kanssa jäsenet vuorovaikuttavat, kokemuksena.

Tavoitteenani on kuvata, mitä itseorganisoituminen tarkoittaa aloittavalle matkailu- ja ravitsemusalan organisaatiolle tapausesimerkkiorganisaatiossa. Tähän tavoitteeseen vastaan tarkastelemalla tapausesimerkkiorganisaationi kehityskaarta ensimmäisen 10 kuukauden aikana. En ole valinnut yhtä itseorganisoitumisen teoriaa, koska tutkimusmenetelmäni on fenomenologinen, eli tavoitteena on tavoittaa kokemuksellista tietoa. Käytän tarkastelussa

muodostamaani synteesiä itseorganisoitumisen teoriasta suhteessa eletyn elämän kokemuksiin ilmiöstä. Tutkielma täydentää itseorganisoitumisen tutkimusta lisäämällä siihen työarjesta kumpuavia kokemuksia sekä tarkastelemalla ravintola-alaa kyseisen ilmiöin viitekehyksistä. Tällainen tutkimus on uutta palvelu- ja ravintola-alalla.

Tutkimustavoitteeni tapausesimerkkiorganisaatiossani kiteytyy analyyttiseen kysymykseen, joka on: mitä itseorganisoituminen ilmiö tarkoittaa aloittavassa ravintola-alan organisaatiossa? Eli millä tavoin ravintola-alan organisaation työntekijät kokivat itseorganisoituvuuden periaattein toimivan yrityksen alkutaipaleen? Pyrin selvittämään miten työarjen menetelmät ja rakenteet muodostuivat ensimmäisen 10 kuukauden aikana työn itseorganisoitumisen kannalta sekä miten tämä on näyttäytynyt työyhteisölle. Tarkasteluluvussa peilaan tuloksia, eli työyhteisön kokemuksia ilmiöstä, vakiintuneiden itseorganisoitumisen teorioiden synteisiin – miltä eletty työarki näyttää peilaten teoreettiseen tietoon.

Tutkimuksen toteuttaminen

Osanottajat ja aineistonkeruu

Tapausesimerkkiorganisaation lähtökohtainen idea oli toimia itseorganisoituvasti. Se avattiin ilman valmiita toimintamalleja ja ohjeistuksia.

Yrittäjät olivat ajatelleet, etteivät he kahdestaan ole pyrkineet luomaan koko yritystä vaan työntekijöiden merkittävä rooli on ollut tiedossa jo etukäteen. ”Työntekijät tekee sen paikan.” (H6)

Työyhteisö koostui kahdesta yrittäjästä ja kuudesta työntekijästä, joilla oli koulutusta ja pitkä kokemus alalta. Yrittäjillä oli suhteellisen vähän kokemusta kyseisestä alasta. Organisaatiossa ei avauksen aikaan ollut perinteistä hierarkiaa vaan työntekijät ottivat vastuuta yhdessä yrittäjien kanssa. Yrityksen avautuessa toimintamalleja tai -tapoja, ohjeistuksia tai käytänteitä ei ollut. Oli toive siitä, että toiminta luotaisiin yhdessä. Toiminta perustui työntekijöiden alan osaamiseen ja kokemukseen, matalaan hierarkiaan ja yhdessä tekemiseen. Ravintola oli avauksen aikaan kaukana tasapaino tilasta, joka itseorganisoitumisen teorian mukaan on hedelmällinen olomuoto järjestäytymiselle.

Keräsin aineiston haastattelemalla tapausesimerkkiorganisaation työntekijöitä ja yrittäjiä. Tapausesimerkkiorganisaation työyhteisöön kuului yrityksen toiminnan aloittamisen aikaan kahden yrittäjän lisäksi seitsemän työntekijää ja harjoittelija. Työntekijöistä yksi työskenteli eri

työtehtävissä, joten rajasin hänet haastatteluista pois. Yrittäjät tekivät suorittavia vuoroja tutkimuksen aikana. Ensimmäinen haastattelukierros oli alkuvuodesta 2017, jolloin kohdeyritys oli ollut avoinna noin kaksi kuukautta. Haastattelin seitsemän kahdeksasta työyhteisön jäsenestä. Toinen haastattelukierros sijoittui saman vuoden syksylle, noin puoli vuotta ensimmäisestä haastattelukierroksen jälkeen. Oman kokemukseni mukaan haastateltavilla oli tällöin jo kokemusta yrityksen arjesta, mutta työarjessa näkyi vielä työmenetelmien muotoutumisen keskeneräisyys ja uusien työtehtävien opettelu. Toisella haastattelukierroksella haastattelin viisi henkilöä; rajasin edellistä haastattelukierrokselta yhden työntekijän pois, koska hän oli muissa työtehtävissä suurimman osan ajasta haastattelukierrosten välissä. Ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen välissä organisaatioon oli palkattu kolme uutta työntekijää ja otettu harjoittelija. Rajasin heidät kuitenkin pois haastatteluista, koska halusin saada tietoa heiltä, jotka olivat kokeneet työyhteisön ja organisaation sen hetkisen elämänkaaren kokonaisuudessaan avauksesta asti. Seuraavassa taulukossa haastateltavien taustatietoja.

TAULUKKO 2. Haastateltavien taustatietoja yrityksen avautuessa.

Henkilö	Alan työkokemusvuodet	Alan koulutus	Koko-aikainen	Osa-aikainen
1	1	AO		x
2	2,5	AO		x
3	0	-	x	
4	6	AO	x	
5	12	AO	x	
6	0	-	x	
7	5	-	x	

AO = ammattipistotasoinen matkailu- ja ravitsemusalan tutkinto

Haastattelut tapahtuivat tapausesimerkkiorganisaation tiloissa, joissa saimme suoritettua ja äänitettyä haastattelun rauhallisissa olosuhteissa. Haastatteluun pyytäessäni kerroin haastattelujen ja pro gradu -tutkielmani aiheen olevan työarjessa työskentelyn muotoutumisen – miltä yrityksen avaaminen on tuntunut ilman ohjeistuksia, työmenetelmiä ja operatiivisia esimiehiä, miten työarkei on sujunut ilman niitä, onko rakenteita syntynyt ja miten niitä on syntynyt? Haastattelujen aluksi kerroin aiheen uudestaan ja että haastattelut sekä analyysi tehdään luottamuksellisesti ja siten, ettei henkilöitä voida tunnistaa lopullisesta tutkielmasta. Varmistin, että voin nauhoittaa haastattelut litterointia varten. Lisäksi kerroin suurpiirteisesti, miten analyysimenetelmäni etenee haastatteluiden jälkeen, jotta haastateltavat saivat kuvan, mitä olen tekemässä. Ajattelin tämän nostavan luottamusta. Tutkimuskysymyksenä toimi

”millaisia kokemuksia työarjen ohella opettelusta ja työmenetelmien kehittämisestä työyhteisön jäsenillä on?”. Pyrin pitämään haastattelujen tunnelman keveänä, jotta haastateltavia ei jännittäisi ja pyrin käyttämään avoimia jatkokysymyksiä, kuten ”mainitsit xxx, voisitko kertoa siitä lisää?” tai ”mitä xxx tarkoittaa sinulle?”. Haastatteluita oli yhteensä 11 kappaletta, ja niiden kestot vaihtelivat 24:stä 62:een minuuttiin. Yhteensä aineistoa kertyi kahdeksan tuntia ja 44 minuuttia.

Aineiston analyysi

Käytin tutkielmassani Juha Perttulan analyysimenetelmää, koska se on tarkkaan jäsenelty tapa tutkia kokemusta. Tämä kokemuksen tutkimuksen menetelmä sopi mielestäni hyvin tutkielmani tekoon. Sen avulla ajattelin aineistosta nousevan yleistä tietoa siitä, millaisista kokemuksista kutoutuu tapausesimerkkiorganisaation työyhteisön yksilöiden todellisuus, kun työskennellään itseorganisoituvan organisaation alkutaipaleella. Kyseisen menetelmän vuoksi tässä tutkielmassa käyttämäni itseorganisoitumisen teoria täsmentyy vasta työn loppupuolella.

Perttulan eksistentiaalisfenomenologinen teoria yhdistää deskriptiivistä ja hermeneuttista fenomenologiaa (Perttula 2000, 429). Hän kehitti menetelmän Amedeo Giorgin menetelmän ja Lauri Rauhalan ajatusten pohjalta (Niskanen 2008, 181). Lauri Rauhala taas yhdistää ajattelussaan Husserlin fenomenologiaa ja Heideggerin eksistenssanalyysiä (Latomaa 2008, 48). Fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen juuria voidaan pitää Brentanon pohdintaa siitä, mikä erottaa fyysiset ja psykologiset ilmiöt (hänen vastauksensa oli intentionaalisuus) sekä Husserlin puhtaan kokemuksen etsimisen tavoitteessa (Niskanen 2005, 98–101). Rauhalan ja Perttulan ajatuksissa on näkynyt Heideggerin ajatus ihmisen täälläolon oleminen on aina suhteessa maailmaan (emt. 105).

Tutkimus pohjautuu ontologialtaan eksistenssin filosofiaan, tieto-opillisesti fenomenologiaan ja menetelmällisesti hermeneutiikkaan (Niskanen 2008, 89). Menetelmä sisältää kaksi eri kokonaisuutta: yksilökohtaisen merkitysverkoston ja yleisen merkitysverkoston muodostamisista. Kumpikin kokonaisuus jakaantuu seitsemään erilliseen työvaiheeseen. Yksilökohtaisilla merkitysverkostoilla haetaan aineistosta jokaiselle yksilölle oleelliset ilmiön asiat ja yleisellä merkitysverkostolla yleisempää tietoa ilmiöstä. (Perttula 1995, 94.) Menetelmä perustaa yksilökohtaisiin kokemuksiin, joten sen ensimmäisen osan keskittyminen yksilökohtaisiin merkityksiin on perustelua matkalla kohti yleisempää tietoa (Perttula 2000,

430). ”*Yleisen tiedon tulee olla kattavaa, eli tieteellisten empiiristen tulosten täytyy sisällyttää itseensä kaikki yksittäisessä tutkimusprosessissa rakentunut yksilökohtainen tieto.*” (emt. 428). Yleinen tieto on enemmän tutkijan konstruoimaa verrattuna yksilökohtaiseen tietoon. Sen tulee sisältää yksilökohtaisille merkitysverkostoille olennainen tieto, mutta ei mitään, mikä olisi ristiriidassa niiden kanssa. Yleisen tiedon pitää kuitenkin olla sidoksissa yksilökohtaiseen tietoon. (Emt. 430–431.)

Ennen varsinaisen menetelmän aloittamista litteroin haastattelut käyttämällä Express Scribe Transcription Softwarea. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 141 sivua. Tämän jälkeen pyrin tiivistämään litteroituja tekstejä karsimalla ylimääräiset (kuten puhussa kahteen kertaan sanotut sanat). Kerron menetelmän työvaiheet ja niiden toteutuksen seuraavissa alaluvuissa.

Positioni tutkijana

Tutkijapositioni on tärkeässä osassa tässä tutkielmassa, koska tarkastelen työyhteisössä ja organisaatiossa tapahtuvaa ilmiötä sekä systeemin ja yhteisön osana että tutkijana. Työskentelin haastattelujen aikana työyhteisössä työarkea kehittäen yhtenä ravintolan viidestä työntekijästä. Tuttuuteni mahdollisesti vaikutti haastatteluihin; toisaalta se saattoi tehdä tilanteista rennompia ja siten tuottaa avoimempia haastatteluita, toisaalta haastateltavat saattoivat jättää jotain sanomatta, koska olin osa työyhteisöä. Koska olin ollut kokemassa yrityksen toiminnan käynnistämisen, tarkastelin suhtautumistani työskentelyyn ennen analyysin teon aloittamista.

Stähle ja Kuoksa (2009, 108) lainaa Varelaa (Varela & Johnson 1976, 31) kirjoittaessaan, että ”*ymmärtääksemme kokonaisuutta meidän on osallistuttava siihen*”. Ajattelen olevani hyvässä asemassa tutkijana, koska esimerkiksi Varelan ajatuksen mukaan olen osallistunut kokonaisuuteen. Lehtomaa (2005, 164) tiivistää fenomenologian esi-isien, Giorgin, Husserlin, Perttulan ja Rauhalan ajattelua kuvatessaan fenomenologisen tutkimuksen esteenä olevan ihmisen luontainen tapa ymmärtää maailmaa omaa ajattelutapaansa noudattaen. Perttulan menetelmä tarjoaa systemaattisen tavan ymmärtää tutkimusilmiötä, joka on hänen (2000, 441) sanoin ”*kuulemisen, läsnäolon ja vaikutetuksi tulemisen ankaraa toteuttamista*”.

Valitsemani tutkimusmetodin kannalta reduktio ja sulkeistaminen ovat tärkeissä osissa toisen kokemuksen ytimen löytämiseksi. Reduktiolla tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla tutkija voi keskittyä ilmiön kannalta oleellisiin. Sulkeistamisella viitataan tutkimusasenteeseen, jossa tutkija pyrkii tiedostamaan oman asenteensa ilmiöstä ja asettamaan sen sivuun. (Lehtomaa

2005, 164 – 166.) Pidin näitä mielessäni aina haastattelun alusta yleisten merkitysverkostojen viimeistelyyn saakka, suhtauduin haastatteluihin ja tutkimusaineistooni avoimin mielin ihmetellen ja kyseenalaistaen: ”Väritäkö tätä nyt omalla kokemuksellani asiasta?”. Pyrin myös aktiivisesti pitämään loitolla silloisen teoreettisen ymmärryksen tutkielman aiheista. Mieli hahmottaa helposti kuvioita, malleja ja samankaltaisuuksia, huomioin tämän työskentelyni ajan. Eksistentiaalisfenomenologisen ajatusmallin mukaan tutkijan elämäntilanne rajaa sitä, miten hän voi ymmärtää, jolloin sulkeistaminen tai kokemuksen kuvaaminen ei voi olla täydellistä (Perttula 2000, 429; Lehtomaa 2005, 165). Tutkittavan kokemuksen ytimen kuvaus onkin tulkinnan sijaan keskeinen päämäärä (Lehtomaa 2005, 165 – 166).

Tutkimusmenetelmän työvaiheet ovat:

I Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

1. Tutkija pyrkii vapautumaan luonnollisesta asenteestaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja tutustuu tutkimusaineistoon avoimin mielin.
2. Tutkimusaineistoa jäsennetään muodostamalla sisältöalueet.
3. Tutkimusaineistosta erotellaan yksiköitä, joista jokainen sisältää yhden merkityksen eli merkitysyksiköitä. ”*Ne ovat sisällöllisiä kokonaisuuksia, jotka ilmaisevat tutkittavan ilmiön kannalta relevantin merkityksen*” (Perttula 1995, 94).
4. Yksiköt muunnetaan tutkijan kielelle. Tarkoituksena on tuoda esille yksiköiden tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset merkitystihentymät.
5. Merkitystihentymät sijoitetaan tutkimusaineistoa jäsentävään sisältöalueeseen.
6. Sisältöalueista muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto tiivistämällä sisältöalueittain tutkijan kuvaamat merkitystihentymät.
7. Sisältöalueista muodostetaan riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto tiivistämällä sisältöalueille yhteiset ja suhteessa kaikkiin sisältöalueisiin keskeiset merkitystihentymät.

II Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

1. Yksilökohtainen merkitysverkosto jaetaan yksiköihin, jotka sisältävät yhden merkityksen. Merkitykset muutetaan kielelle, joka ei edusta tutkittavan kokemusta vaan tutkittavan ilmiön yleistä merkitystä.
2. Yksiköt jäsennellään sisältöalueiksi, jotka ovat merkityssuhde-ehdotelmia.
3. Sisältöalueet hahmotellaan yksiköiden perusteella.
4. Merkityssuhde-ehdotelmat sijoitetaan sisältöalueisiin.

5. Erityisten sisältöalueiden yksiköt tiivistetään erityiseksi yleiseksi merkitysverkostoksi refleктоimalla yksiköiden välisiä sisällöllisiä yhteyksiä (sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen).
6. Tutkimusaineistoa jäsentävistä sisältöalueista muodostetaan sisältöalueen yleinen merkitysverkosto (ehdotelma yleisestä merkitysverkostosta). Erityiset sisältöalueet jäsentävät erityiset yleiset merkitysverkostot asetetaan toistensa yhteyteen.
7. Sisältöalueiden yleiset merkitysverkostot asetetaan toistensa yhteyteen, niistä muodostuu tutkittavan ilmiön yleinen merkitysverkosto. *Se sisältää kaikkien tutkittavien kohdalla ilmenevät tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset merkitykset* (Lehtomaa 2005, 186).

Yksilökohtaiset merkitysverkostot

Yksilökohtaisia merkitysverkostoja tulee pitää ehdotelmina kokemuksien yleisestä tiedosta (Perttula 2000, 433). Niiden muodostaminen alkaa Perttulan metodin mukaisesti *omaksumalla tutkija-asenne* (emt. 433) eli tutkimusaineistoon perehtymisellä avoimin mielin, tavoitteena kokonaisuuden hahmottaminen (Lehtomaa 2008, 181). Litteroin haastatteluja sitä mukaan kuin tein niitä. Sain hyvän mielikuvan haastatteluista tässä tutkimusprosessin vaiheessa. Ammatillinen ymmärtäminen ja osallisuuteni organisaatiossa auttoi minua ymmärtämään kerrottuja asioita. Toisaalta pyrin pitämään etäisen suhtautumisen aineistooni, jotta tulkitseisin sitä liikaa omista lähtökohdistani. Koen, että sulkeistaminen onnistui hyvin; asiat olivat ymmärrettäviä ilman tulkitsevaa heittäytymistä niihin. Tutkin aineistoa mielenkiinnolla haastateltavien kokemusten ääntä etsien ja pidin sulkeistamisen mielessäni koko analyysin teon ajan. Haastateltavilla on monia yhtymäkohtia itseni kanssa, kuten yhteiset kulttuuripiiri, sukupolvi ja työpaikka, joten yhteinen tulkintahorisonttimme on oletettavasti melko samansuuntainen. Luin tekstejä useaan otteeseen läpi ja joka kerta ne tuntuivat tutummilta, mutta samalla löysin jokaisella lukukerralla myös uusia asioita.

Yksilökohtaisen merkitysverkoston toinen (*merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi* (Perttula 2000, 434)) työvaihe oli mielestäni tekninen. Merkityssuhteiden erottamisen tein erottamalla tekstien sisältämät merkityssuhteet eri väreillä tulostettuihin teksteihin. Jokainen yksikkö muodostui omasta merkityskokonaisuudestaan, eli jokainen yksikkö oli sellaisenaan merkitsevä ja ymmärrettävä. Merkityssuhde-ehdotelmiksi

muuntaminen tarkoittaa kielen viemistä yleisempään suuntaan. Tämä häivyttää haastateltuja yksilöinä:

”...ehkä siinä on ollu enemmän semmonen niinku katotaan, et kuinka tässä käy. Et se oli oikeestaan aika mukavakin alottaa silleen, että ei ollu maalannu sitä kuvaansa itsellensä, että näin me mennään ja näin me tehdään, vaan et saatiin yhdessä tehä.” (H3)

Merkityssuhde: *”ehkä siinä on ollu enemmän semmonen niinku katotaan, et kuinka tässä käy”* ja sen muuntaminen tutkijan kielelle: hän ajattelee, että yrityksen auetessa ei tiedetty, miten toiminta lähtee käyntiin.

Merkityssuhde: *”et se oli oikeestaan aika mukavakin alottaa silleen, että ei ollu maalannu sitä kuvaansa itsellensä että näin me mennään ja näin me tehdään vaan et saatiin yhdessä tehä”* ja sen muuntaminen tutkijan kielelle: hän koki sen mukavana asiana, että toimintaa ei oltu suunniteltu etukäteen tarkasti vaan työyhteisö sai vaikuttaa työarkeen ja toimintaan.

Kolmas työvaihe (*sisältöalueiden muodostaminen* (Perttula 2000, 436)) oli tekstimassaa sen sisältöineen selkeyttävä analyysivaihe. Kävin aineistoa läpi useita kertoja tässä analyysin vaiheessa ja hahmottelin haastatteluiden sisältöalueita. Tämän jälkeen tein neljännen (*merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin* (emt.436)) työvaiheen. Laadin sisältöalueiden hahmottamista helpottaakseni Excel-taulukon sisältöalueista, joita tässä analyysin vaiheessa tuntui nousevan. Merkitsin taulukkoon, jos haastattelusta löytyi kyseisen sisältöalueen merkitysehdotelmia. Kun sisältöalueet muotoutuivat, siirsin merkityssuhteiden muunnokset sisältöalueisiin. Värien käyttö jäsenteli tekstimassaa, tietty väri ohjasi kunkin merkitysyksikön tiettyyn sisältöalueeseen. Sijoitin esimerkkinä edellisen esimerkin merkityssuhde-ehdotelmat: *”Hän ajattelee, että yrityksen auetessa ei tiedetty, miten työarki lähtee käyntiin”* Avauksen ja ensiaskeleiden kiireys -sisältöalueeseen ja *”Hän koki sen mukavana asiana, että toimintaa ei oltu suunniteltu etukäteen tarkasti vaan työyhteisö sai vaikuttaa työarkeen ja toimintaan”* merkityssuhde-ehdotelman useampaan sisältöalueeseen: työyhteisö, käytännön kautta oppiminen, työnjako, toimeen tarttuminen, vapaudet ja vastuut ja ennakkoluuloton asenne avauksessa. Pidin useampien sisältöalueiden käyttöä tässä vaiheessa hyvänä ajatuksena, koska merkityssuhde-ehdotelmat sisälsivät monia merkityksiä. Lisäksi yksilökohtaisten merkitysverkostojen nähdään olevan ehdotelmia yleisestä tiedosta, joten ajattelin merkitystihentymien selkeytyvän ja kirkastuvan analyysin teon aikana.

Yksilökohtaisen merkitysverkoston viides työvaihe on *sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen*, jossa kuvataan jokaisen sisältöalueiden merkityssuhde-ehdotelmien pääsisällöt (Perttula 2000, 428). Kuudennessa (*sisältöalueittaisten yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen* (Lehtomaa 2005, 181)) työvaiheessa jokaisesta

sisältöalueesta tehdään eheä kokonaisuus puntaroimalla eri vaihtoehtoja parhaiten kokemusta kuvaaviksi. Tässä vaiheessa keskeiset sisältöalueet hahmottuivat aineistosta vähitellen. Sisältöalueiksi muodostuivat seuraavat kahdeksan: 1. Avaus (työnkuva, avaus ja ensiaskeleet/kiire, ennakkoluuloton asenne avauksessa) 2. Työyhteisö (henkilökunnan osaaminen/oppiminen, kehittyminen / kasvaminen /oppiminen) 3. Työarjessa työmenetelmien muotoutuminen (käytännön kautta oppiminen ja perehdyttäminen, työtapojen löytäminen, virheet, kehitysideat, muutokset, päätöksenteko, ohjeistus, rutiini/päivittäinen rytmi, luovuus, laatu/kehittyminen) 4. Stressi (väsymys, töiden kotiin meneminen) 5. Keskinäinen kommunikaatio (kommunikaatio / yhteinen keskustelu, palaute) 6. Johtajuus (yrittäjät, itsensä johtaminen / itsenäinen työskentely) 7. Työnjako (organisaatorakenne, yhteistyö/yhdessä tekeminen, työtehtävien organisointi, työnjako, toimeen tarttuminen, vapaudet ja vastuut, delegointi) 8. Ominaispiirteitä (ominaisuuksia, joustavuus, tunteella/omalla persoonalla tekeminen, yrittäjäasenne, avoimuus). Edellä annetuissa esimerkeissä oli merkityssuhteita muun muassa avaussisältöalueesta:

Avaus: ...Hän oli aiemmin tehnyt vastaavanlaista työtä, muttei näin vastuullisessa roolissa. Tämän yrityksen avaukseen hän ammensi paljon tietoa aiemmin tehdyistä avauksista. Nyt hän ajattelee päässeensä testaamaan siipiänsä. Hän ajattelee, että yrityksen auetessa ei olla tiedetty, miten toiminta lähtee käyntiin. Hän koki sen mukavanakin asiana, ettei hän ollut maalannut itselleen kuvaa, miten työ tulee menemään, vaan työmalleja on luotu yhdessä. Kuva on muotoutunut ja selkeentynyt, kun ovet saatiin auki ja töitä päästiin tekemään. Päälimmäisenä hänellä on hyvä fiilis siitä, että toiminta sujuu. (H3)

Seitsemännessä työvaiheessa (sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen (Lehtomaa 2005, 181)) yksilökohtaisista merkitysverkostoista pyritään luomaan alkuperäistä aineistoa mahdollisimman hyvin ilmentävä eheä kertomus. Kertomukset ovat tutkielmassani hyvin käytännönläheisiä ja antavat esimerkkejä tutkittavan organisaation työarjesta. Ne myös seuraavat melko paljon alkuperäistä aineistoa, koska haastattelut kertoivat vahvasti työarjesta.

Yleiset merkitysverkostot

Menetelmän toisessa osassa kokemuksista haetaan yleistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toinen analyysivaihe sisältää samanlaiset vaiheet kuin ensimmäinen, siksi en kuvaa näitä työvaiheitani samalla tarkkuudella kuin yksilökohtaisten merkitysverkostojen kohdalla. Aineiston ilmiöiden ja asioiden ollessa minulle tuttuja, sisältöalueet olivat muodostuneet melko selkeiksi jo

yksilökohtaisia merkitysverkostoja tehdessäni. Perttulan metodin yleisen merkitysverkoston ensimmäinen vaihe on *tutkimusasenteen omaksuminen*: yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat ehdotelmia yleisestä tiedosta (Lehtomaa 2008, 181). Mielestäni tämä tarkoitti sitä, että todennäköisesti tulisin muokkaamaan merkitysverkostoja ymmärryksen syventyessä kokemuksesta ja toisaalta punaisena lankana siitä, että tässä analyysin vaiheessa olen etsimässä kokemusta kuvaavaa, oleellista yleistä tietoa yksilökohtaisten merkitysverkostojen yksiköihin huomion kiinnittämisen sijaan. Menetelmän toisessa vaiheessa (*merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi*) (Perttula 2000, 434) muotoilin merkityssuhde-ehdotelmia, jolloin ne muuttuivat jonkin verran yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Kolmas (*sisältöalueiden muodostaminen* (emt. 436)) ja neljäs (*merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin* (emt.436)) vaiheet olivat hankalia merkityssuhteiden liittyessä moniin sisältöalueisiin. Sijoitin monimerkitykselliset merkityssuhteet kaikkien niitä koskevien sisältöalueiden alle. Viidennessä vaiheessa (*sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen*) aloitin järjestelmään merkityssuhteita eheämmiksi kokonaisuuksiksi yleisiin sisältöalueisiin.

Laadin vielä uuden taulukon hahmottaakseni siitä kaikkien tutkittavien kokemusten sisältöalueet paremmin. Taulukossa ehdotemat-sarake tarkoittaa yksilökohtaisten merkitysverkostojen ”työnimiä”.

TAULUKKO 3. Kaikkien haastateltujen kokemuksista löytyneet sisältöalueet.

Haastattelu / Sisältöalue	Ensimmäinen haastattelukierros						Toinen haastattelukierros				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Avaus ja ensiaskeleet / kiire	x	x	x	x	x	x					
Työyhteisö	x	x	x	x	x	x					
Henkilökunnan osaaminen / oppiminen	x	x	x	x	x						
Käytännön kautta oppiminen ja perehdyttäminen	x	x	x	x	x	x					
Tiedonkulku / koulutus	x	x	x	x	x	x					
Yrittäjät	x	x	x	x	x	x					
Johtajuus	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Työtapojen löytäminen							x	x	x	x	x

Sisältöalueiden ja tekstimassan pienessä huomattavasti merkityssuhteet avautuivat minulle uudella tavalla. Esimerkiksi aiemmin jo yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa johtajuudeksi mieltämäni merkityssuhteet kertoivatkin valtasuhteista johtajuuden sijaan. Näin sisältöalue-ehdotelmat uusiutuivat, kun ymmärsin merkityssuhteet uudella tavoin. Ensimmäiseltä haastattelukierrokselta nousi kuusi sisältöaluetta ja jälkimmäiseltä kaksi, jotka löytyivät

kaikista haastatteluista. Alustaviksi sisältöalueiksi nousivat: ensiaskeleet, työyhteisö, osaaminen ja oppiminen, kokeileva kulttuuri, tiedonkulku ja valta ja vastuu sekä työtapojen löytäminen ja johtajuus. Nämä sisältöalueet muodostavat yleisen merkitysverkoston kuvaamaan esimerkkitaipausorganisaation kokemuksia itseorganisoitumisesta samanaikaisesti sekä yksilöllisellä että organisaation tasolla. Kuudennessa vaiheessa (*muodostetaan ehdotelman yleiseksi merkitysverkostoksi* (Perttula 2000, 438)) järjestelin muodostuneet sisältöalueet loogisemmiksi kokonaisuuksiksi ja pyrin poistamaan päällekkäisyyksiä. Aiheet limittyivät toinen toisiinsa, jolloin rajaaminen oli pakollista merkitysverkostojen selkeyttämisen vuoksi. Se, milloin sisältöalue on tarpeeksi yhtenäinen ja sopivalla yleisyystasolla, perustuu niin kutsuttuun tutkijan intuitiiviseen evidenssiin, jota Perttula (2000, 438–439) kuvailee ”itsensä oikeuttavaksi varmuudeksi”. Vaikka yleisten merkitysverkostojen pääpiirteittäiset sisällöt olivat hahmottuneet jo analyysin varhaisessa vaiheessa mieleeni, niiden kirjallinen toteutus osoittautui haastavaksi tekstimassan ja analyysin hajanaisen tekemismahdollisuuksien vuoksi. Seitsemäs (*yleisen merkitysverkoston muodostaminen*) työvaihe vaati paljon hiomista, reflektointia ja pohtimista, koska yleinen merkitysverkosto on analyysin tulos. Tuloksen tulee esittää kaikki oleellinen, muttei jättää mitään pois. Tuloksiksi analyysissäni muodostui kaksi yleistä merkitysverkostoa. Toinen esittelee työyhteisön kokemuksia itseorganisoituvasta tavasta tehdä töitä heti yrityksen aukeamisen jälkeen ja toinen, kun kokemuksia on ehtinyt karttua työarjesta noin kymmenen kuukauden ajan. Tulokset esittelen seuraavassa luvussa kokonaisina merkitysverkostoina.

Tulokset

Itseorganisoituminen koettuna ilmiönä yrityksen alkuvaiheessa

Toiminta pohjautui osittain laite- ja ohjelmistovalintoihin, osittain samanhenkisiin ihmisiin, jotka halusivat päästä kehittämään ja ottamaan vastuuta toiminnasta. Yrittäjät eivät pyrkineet luomaan yksin koko yritystä vaan työntekijöiden merkittävä rooli oli tiedossa jo etukäteen. Rekrytoinnin aikana tiedossa oli työnkuvien pääpiirteet, mutta työtehtävien sisällöt muodostuivat työarjessa. Avaukseen ei pystytty juurikaan valmistautumaan, siihen suhtauduttiin ennakkoluulottomasti ja lähdettiin katsomaan, minkälainen paikasta tulee. Työarki alkoi työyhteisön tietotaidon varassa, ilman ohjeistuksia tai valmiita toimintamalleja. Työyhteisön jäsenet kaipasivat avauksessa tietoa eri asioista, vaikka käytännössä opettelu tuntui

hyvältä ja luontevalta tavalta. Tämä saattoi olla helpompi ja mukavampikin tapa avata ja lähteä luomaan toimintamalleja yhdessä. Jos toimintamallit olisivat olleet alusta lähtien lukkoon lyötyjä, se olisi voinut tuottaa paljon enemmän pettymyksiä, vaikka muutoksia ja yllättäviä tilanteita olisikin ollut paljon vähemmän.

Yrittäjät kantoivat lopullisen vastuun toiminnasta, päätöksistä ja valvonnasta. Työyhteisö oli toimeen tarttuva, joten se otti vastuuta ja kehitti toimintaa. Yrittäjät tekivät myös suorittavan tason töitä, joten heillä oli käsitys työarjesta. Työyhteisö arvosti tätä paljon. Työyhteisön jäsenillä oli yhteinen palo ja halu kehittää yritystä, he halusivat olla tekemässä, luomassa ja rakentamassa pelkän työvuoron suorittamisen sijaan. Asioita ei ehditty jäädä mietiskelemään ensimmäiseen kolmeen kuukauteen, vaan töitä vain tehtiin aamusta iltaan. Perustoiminnot sujuivat alusta lähtien hyvin, vaikka kukaan ei ollut ohjaamassa, miten töitä tehdään. Aluksi uudet työtehtävät aiheuttivat lievää ahdistusta, koska ei tiedetty oliko ne tehty oikein. Työarjessa opettelu vaati enemmän kuin valmiiden rutiinien kanssa työskentely. Ilman selkeitä työtehtäviä ja ohjeita opettelu aiheutti työyhteisössä melko vähän stressiä tai paineita. Unohtunut tai keskeneräinen asia ei ollut maailman lopun aihe. ”Hullusta härdellistä” huolimatta työkavereiden kanssa naurettiin ja menttiin eteenpäin. Yhteinen huumori oli iso tekijä työssä viihtymisessä.

Työyhteisön jäsenet kyselivät neuvoa toisiltaan epäselvissä tilanteissa ja alkoivat hiomaan ja yhtenäistämään työtapoja. Yhtenäisten työtapojen eteen tehtiin töitä, toisaalta kyseiset asiat eivät olleet toiminnan ytimen kannalta oleellisia. Neuvoja antoi jokainen asiasta tietävä. Jokaiselta työyhteisön jäseneltä pystyi oppimaan ja omaksumaan pieniä juttuja. Työnteon tapoja muutettiin, jos muutokset olivat järkeviä ja perusteltuja. Päivittäiseen tekemiseen liittyvät ongelmat saatiin ratkaistua hyvin. Kaikilla oli oma tyyliinsä, mutta silti työyhteisössä tehtiin töitä yhdessä. Kun työt opeteltiin niitä tekemällä, huomattiin samalla, mikä toimii ja mikä ei. Muutaman kuukauden päästä avauksesta alkoi tulla ohjeistusta. Ne muuttuivat usein, niitä jäi antamatta kiireen keskellä ja toisaalta oli totuttu tekemään töitä ilman niitä. Ohjeistukset koettiin kuitenkin hyviksi varmistuksen kannalta.

Työarjessa työn muotouttaminen oli samaan aikaan mielekäästä, haastavaa, mielenkiintoista ja toi paljon uutta. Samanlaisia päiviä ei ollut. Tällainen työskentelytapa vaati todella paljon sekä yrittäjämäistä asennetta, tai ainakin sen opettelua. Yrittäjämäinen asenne tarkoitti sitä, että oltiin valmiita joustamaan ja venymään. Tilanteiden jatkuva muuttuminen oli haastavaa. Se vaati jatkuvaa pohtimista, miten asiat olisi voinut tehdä, jotta toiminta olisi mahdollisimman

hyvää; että saataisiin jonkinlainen rytmi ja rutiini tulevaa ajatellen. Tilanteet, joissa huomasi, että taidot tai tiedot eivät riitäkään tulevat vastaan työarjessa. Uupuva tieto ja ohjeistukset aiheuttivat asiakaskohtaamisten keskeytymisiä ja kyselemistä työtehtävien ja -vuorojen aikana. Työarjessa opettelu oli ajoittain kuormittavaa muutoksien vuoksi.

Haasteena oli informoida kaikkia, kun asioita saatiin valmiiksi. Muutoksista tiedottaminen saattoi olla yhden henkilön vastuulla ”kerro muillekin”-periaatteella. Tiedonjakaminen ja viestintä varsinkin abstrakteista ja mielikuva-asioista koettiin haasteina ja ongelmallista. Erilaiset asiat vaativat erilaista työstämistä: joko käytännössä yhdessä läpikäymistä tai yhteen kokoontumista useammin. Kun työyhteisöä ei pitkien aukioloaikojen takia saatu kovin usein koolle, tasavertaisen kommunikoinnin tilanne oli hankala luoda. Yhteiset palaverit koettiin hyväksi foorumi parannus- ja kehitysehdotuksille sekä avoimelle keskustelulle; kaikille annettiin puheenvuoro ja kerrottiin tulevista muutoksista, jotta näihin osattiin varautua.

Uuden yrityksen suuri informaation määrä koettiin rasittavana ja kuormittavana varsinkin vapaa-ajalla, joten tähän tarkoitukseen luodussa pikaviestintäpalveluryhmässä viestintää vähennettiin. Kyseinen viestintäkanava toimi hyvin tiedonjakotarkoituksessa ja tieto oli helposti kaikkien saatavilla, mutta yksittäiset tiedot myös hukkuivat tietomassaan ja impulsiivisesti annettu negatiivinen palaute aiheutti pahaa mieltä. Kehittymisen kannalta oli hyvä, että asiat sanottiin ääneen. Tällainen palaute kuitenkin toivottiin saatavan kasvotusten keskustelemalla. Työarjessa unohtui kaikista muutoksista informointi, josta seurasi hämmennyneisyys, häiriöitä ja turhautuneisuutta. Tiedon kulun puutteellisuuden huomasi silloin, kun joku kertoi, että asia piti tehdä eri tavoin mitä ennen oli neuvottu. Koska opettelu oli omatoimista, virheitä sattui ja niistä oppiminen painottui. Kun virhe sattui tai ei tiedetty mitä tehdä, kysyttiin neuvoa joltakulta tai selviteltiin asiaa ajan kanssa. Työpaikassa vallitsi salliva ilmapiiri, virheitä ei ajateltu maailmanlopuksi, vaan tilanne pyrittiin muuntamaan kehitykseksi.

Työyhteisössä oli yhteinen ”työfiilis”, ja jopa maailmankuva. Sen kautta työntekijät kunnioittivat enemmän toisiaan. Työyhteisön jäseniä kuvaavia ominaisuuksia olivat rohkeus heittäytyä tuntemattomaan, mukautuminen, halu oppia ja olla tekemässä uutta, avuliaisuus, toimeliaisuus, pitkäpinnaisuus, oma-aloitteisuus ja tilanteen lukutaito. Työskentely vaati paljon joustavuutta, jotta asiat kehittyivät. Jatkuva epävarmuus ja muutoksen sietäminen oli kuluttavaa eikä se sopinut kaikille. Onnistumisia jaettiin työkavereiden kesken, niistä tuli ylpeä ja iloinen olo. Työyhteisössä ei ollut kuppikuntia, kinaa tai välinpitämättömyyttä työpaikkaa kohtaan,

eikä myöskään johtohahmoa. Tällaista ei kaivattukaan. ”Päälle päsmäri” olisi voinut hankaloittaa avausta. Työyhteisö oli yllättynyt, kuinka hyvin ensimmäiset kuukaudet sujuivat.

Itseorganisoituminen koettuna ilmiönä toiminnan vakiintuessa

Työyhteisö oli pystynyt toteuttamaan yrittäjien vision ainakin jollakin tasolla. Tämä vaati yrittämistä ja erehtymistä.

Vaikka toimintaa pyöritettiin koko työyhteisön voimin ja työyhteisöä kuultiin, lopullinen päätäntävalta oli yrittäjillä. Kuva työarjesta ja organisaatiosta muotoutui ja selkeentyi, vaikka työnjako ja toimintamallit olivat eläneet koko yrityksen olemassaoloajan. Aluksi tehtäviä opeteltiin ilman ohjeistuksia. Yrittäjien mielestä ei-toivottuja ratkaisuja tapahtui, kun työntekijät tekivät tarpeellisia itsenäisiä ratkaisuja. Kasvoi ymmärrys siitä, ettei työyhteisö voi tehdä päätöksiä yrittäjien toivomalla tavalla, ellei niistä ollut keskusteltu. Tässä kohdin oli tärkeää kirkastaa, mihin pitää keskittyä ja yrittäjien tuli ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

Avauksen jälkeiset kuukaudet menivät huumassa ja tietynlaisessa selviytymistilassa, tunnelmat olivat todella hyvät. Työyhteisössä näkyi innostusta ja ylpeyttä siitä mitä tehdään. Töitä tehtiin tunteella ja työarjessa opettelussa näkyi paljon eri tunteita: väsymystä, vihaa, nälkää, onnistumista ja naurua. Sen jälkeen tuli paljon uusia huomioita, tilanteita ja muutoksia, joiden seurauksena tunnelmasta tuli sekava ja koko työyhteisö väsyi lujaa menemisen myötä. Stressiä lisäsi se, että työskentelylle ei ole ollut työmalleja vaan työskentely vaatii enemmän ajattelua. Työntekijöiden täytyi venyä äärimmilleen. Pitkät, kiireiset sesonkipäivät ja kaiken uutuus uuvutti. Tämä näkyi kuormittuneisuudessa ja asioiden henkilökohtaisesti ottamisissa; kaikki halusivat tehdä parhaansa uudessa yrityksessä ja antaa itsestään paljon. Yrityksen toimintatavat ja työntekijöiden vastuuntuntoisuus omaa työtään ja kokonaisuutta kohtaan johti siihen, että työntekijät veivät töitä kotiin. Liassa sitoutumisessa oli hyvät ja huonot puolensa. Tilanne rauhoittui ja työmäärä neutralisoitui; työyhteisö sai aikaa reflektoida ja rauhoittaa tilannetta hetkeksi.

Työarjessa toiminnan muotouttaminen vaatii toimeliaisuutta ja heittäytymistä. Perusohjeistuksien tarve huomattiin tehdessä, ja ne toivat selkeyttä toimintaan. Ohjeistuksia tehtiin ja päivitettiin pikkuhiljaa, samalla kun toimintamalleja luotiin ja opeteltiin. Työskentelyä hankaloitti se, että tietoa ei oltu kerätty järjestelmällisesti koko yrityksen aukioloajan, tai sitä ei oltu suunniteltu etukäteen. Muutoksista tiedottaminen ei ollut kattavaa.

Työtehtävien suorittamistavassa ja vuorojen työtehtävissä oli eroavaisuuksia, jotka johtuvat erilaisista tavoista toimia, työtapojen määrittelemättömyydestä, määriteltyjen työtapojen puutteellisesta tiedottamisesta tai puutteellisista ohjeistuksista. Työvuorojen tehtäviä määriteltiin ja ne olivat kehittymässä samanlaisemmiksi. Ihmisten erilaisuus oli haastavaa, kaikki tekivät ja oppivat asiat eri tavoin. Toiminta kuitenkin kehittyi koko ajan. Rutiinin syntyessä ohjeistuksen puuttuminen ei ollut enää niin iso ongelma, vuoroissa osattiin tehdä tehtävät ilmankin ohjeistuksia. Toimintamallien oppimisesta tuli selkeämpää ja mielekkäämpää ohjeistuksien myötä. Työyhteisö oppi ja opetteli yhdessä ennemmin kuin yksilöt itsekseen. Yhdessä oppiminen konkretisoitui esimerkiksi tasalaauteina, laadukkaina tuotteina. Opitun tunnistaminen olisi vaatinut syventymistä ja toiminnan purkamista: mitä ollaan opittu, kannattaako niin toimia ja mitä voitaisiin tehdä paremmin.

Työnjaon ja organisaatorakenteen tarve huomattiin ensimmäisen 10 kuukauden aikana. Yritys ja työyhteisö kasvoivat paljon lyhyessä ajassa, vastualueet alkoivat olla epäselviä, työmäärät epätasaisia ja jotkin asiat jäivät hoitamatta toistuvasti. Asioita jäi hoitamatta, koska päätäntävalta oli vain yrittäjillä eikä vastualueita oltu nimetty, ne olivat leimaantuneet tietyille henkilöille. Työyhteisössä pohdittiin, antavatko yrittäjät vastuullisia rooleja muille: yrittäjät olivat ylityöllistettyjä, mutta selkeää päätäntä- tai toimintavaltaa ei oltu nimetty. Tehtäviä, vastuuta ja valtaa kaivattiin työntekijöiden kesken, jotta asiat olisi saatu tehokkaammin tehtyä.

Rutiinit syntyivät ja toiminta kehittyi, kun työntekijöiden roolit muotoutuivat. Tietyillä henkilöillä oli tietyt vastualueet, mutta koko työyhteisö vaikutti kokemuksen kautta tulevan tietämyksen ja auktoriteetin myötä työarkeen. Työroolien selkeytys auttoi vastuun ja työtehtävien jakamisessa. Työyhteisö otti myönteisesti vastuun antamisen ja saamisen; vastuun tuoma valta selkeytti operatiivista toimintaa hierarkian myötä ja tekemisen tapa oli vapaampaa myös vastuun myötä. Vastuunjako toimi pääsääntöisesti hyvin, välillä ilmeni epäselvyyksiä vastualueiden jaosta. Työntekijät syventyivät roolinsa työtehtäviin paremmin, jolloin tietotaitotaso ja ymmärrys työnkuvista kasvoivat. Työtehtävät ja roolit pyrittiin organisoida työntekijöiden vahvuuksia, taitoja, pätevyyskäsitteitä ja motivaatiota ajatellen. Tämän myötä myös syntyi aihealueita, joista vain tietyt työntekijät tiesivät. Näistä asioista puhuttaessa tai huumoria käytettäessä muille työntekijöille saattoi tulla ulkopuolinen olo. Toisaalta oli luonnollista, että muita lämpimämmät suhteet muodostuivat niiden kanssa, joiden kanssa työskenneltiin tiiviimmin. Osa nousi johtavampaan rooliin tai otti ja sai enemmän vastuuta. Johtajuus nousi persoonien myötä. Toinen kokemus tästä oli, että tilanne vähensi työntekijöiden välistä tasa-arvoa. Roolitus ja työnjako eivät näkyneet yleisesti yhteishengessä.

Johtajuus haki vielä muotoaan, yrittäjät opettelivat ja oppivat myös johtajuutta koko ajan. Yrittäjiltä toisaalta odotettiin auktoriteettia varsinkin muutostilanteissa, toisaalta kaverillisuutta. Heidän johtamistapansa oli yleisesti ottaen tsemppaavaa ja muistuttavaa. Jossain vaiheessa palaute oli poikkeavan suoraa tai palaute tuli sivulauseissa ”heitoissa”, siitä ei puhuttu kunnolla. Palautetta virheellisistä työtavoista, suoraa palautetta yleisesti ja avointa puhetta kaivattiin lisää työyhteisössä, jotta työskentely olisi voinut olla sujuvaa ja yhtenäistä. Palaute muuttui rakentavammaksi sen jälkeen. Myös tasavertaisuutta työntekijöiden huomioinnissa kaivattiin.

Tulosten tulkinta

Kumpikin haastattelukierros tapahtui alalle tyypillisen sesongin jälkeen. Tämä mielestäni näkyi tuloksissa toisaalta kuormituksena, toisaalta ajanjaksona, jolloin reflektoidaan mennyttä ja pohditaan, miten kehittää toimintaa. Kehityksen aiheuttamat muutokset näkyvät myös moninaisina kokemuksina. Työyhteisö kuvaa uudelleen järjestäytymisen tapahtuneen organisaatioissa aktiivisen tekemisen sekä yritysten ja erehdysten kautta. Itseorganisoitumista on edesauttanut toiminnan ja toimijoiden intressien samansuuntaisuus. Emergenttinä tuloksena itseorganisoituminen on tuottanut vakiintuneita työmenetelmiä, ohjeistuksia sekä orastavan hierarkian vastuualueiden ja työroolien myötä. Jatkuva muutos ja sen tuoma reflektointi teki työstä haastavaa.

Avaukseen suhtauduttiin ennakkoluulottomasti. Käytännössä opettelu tuntui luontevalta, vaikka tietoa kaivattiin. Työyhteisö arvosti yrittäjien osallistumista suorittavaan työhön, yhteinen ”fiilis” sitoi työyhteisöä kehittämään toimintaa. Työn kehittäminen vaati sitoutumista, joustamista, oma-aloitteisuutta ja tahtoa. Organisoitumisen aikana koettiin hieman ahdistusta. Muutoksen voidaan tulkita tapahtuneen ensin muutosta vaativan epäjärjestyksen, sittemmin variaatioiden myötä, joita syntyi toistojen kautta. Variaatioihin myönteisesti suhtautuminen tuki muuntuvaa työskentelyä. Itseorganisoituminen näyttää tapahtuneen ennemmin adaptiivisesti kuin radikaalisti. Tilanteisiin vastattiin ja mukauduttiin; epäjärjestyksestä seurasi järjestys. Seuraava merkityksellistytvä tieto ja sen tuoma epäjärjestys sysäsi muutoksen käyntiin, joko: ”emme vielä tiedä, miten tämä asia tehdään” tai ”tämä asia tarkoittaa myös tätä asiaa”. Tämän voi tulkita tarkoittavan, että systeemissä oli liikaa epäjärjestäytyneitä tietoa järjestyksen ylläpitämiseksi. Saman hetkiset tilanteet ovat voineet näyttäytyä eri henkilöille järjestäytyneitä

tai epäjärjestyksenä, riippuen havainnoinnin kohdentumisesta ja tilanteen merkityksestä. Yhteinen ymmärrys organisaatiosta kasvoi tekemisen myötä.

Mahdollisuus toimia oli kehityksen kannalta tärkeää. Työyhteisössä oli tarpeeksi tietotaitoa sekä vähän hierarkiaa ja suuri autonomia järjestyksen luomiseen, vaikka työntekijöillä ei ollut täyttä päätösvaltaa. Vuorovaikutus ja päätöksenteko, varsinkin tiedon lisäämisen ja jakamisen näkökulmista, koettiin tärkeäksi aloittelevan organisaation arjessa. Sisäiseen viestintään ei löytynyt tarkoituksenmukaista viestintäkanavaa eikä työyhteisö päässyt keskustelemaan yhdessä tarpeeksi usein. Informaatio ja merkitykset jäivät käsittelemättä ja sitä kautta kehittyminen estyi. Huonosti annettu palaute vaikutti negatiivisesti työyhteisöön ja tiedon puuttuminen huomattiin jokapäiväisessä työn tekemisessä. Työarjessa näkyi paljon erilaisia tunteita, huumori oli iso tekijä. Työroolien muodostuminen lisäsi organisaation hierarkiaa, jonka myötä valtasuhteet muuttuivat. Tämä toi toivottua toimintavaltaa, mutta toisaalta loi epätasa-arvon tunteita työyhteisöön. Johtajuuden ymmärrettiin vielä hakevan muotoaan. Palautetta ja avointa kommunikointia toivottiin, jotta jaettu ymmärrys löytyisi.

Seuraavaksi esitän tutkielmani tulokset suhteessa itseorganisoitumisen teorioiden synteisiin, joka perustuu Prigoginen, Kauffmanin, Maturanan ja Varelan sekä Luhmannin teorioihin. Poimin synteisistä taulukkoon ne teorioiden pääkohdat, jotka nousivat myös tuloksista esille. Tuloksista poimittujen esimerkkien jälkeen viittaus teorian tarjoamaan näkökulmaan itseorganisoitumisesta.

TAULUKKO 4. Tulossynteesi ja itseorganisoitumisen ilmeneminen tapausesimerkkiorganisaatiossa.

	Itseorganisoitumisteorioiden synteesi	Tapausesimerkkiorganisaatio 1-2 kk avauksen jälkeen	Tapausesimerkkiorganisaatio 10 kk avauksen jälkeen
Malli:	Itseorganisoituminen tapahtuu joko jaksottaisesti järjestyksen ja epäjärjestyksen vaihdellussa, tai maltillisemmin kehittyen muunnelmien myötä systeemin toistaessa itseään. Adaptiivinen tai radikaali muutos voi olla mahdollisia, riippuen systeemiä koskevan muutoksen suuruudesta ja systeemin sen hetkisestä järjestäytyneisyyden asteesta. ¹	Jos toimintamallit olisivat olleet alusta lähtien lukkoon lyötyjä, se olisi voinut tuottaa paljon enemmän pettymyksiä, vaikka muutoksia ja yllättäviä tilanteita olisikin ollut paljon vähemmän. (<i>Epäjärjestys</i>) // Työnteon tapoja muutettiin, jos muutokset olivat järkeviä ja perusteltuja. Kun työt opeteltiin niitä tekemällä, huomattiin, mikä toimii ja mikä ei. Haastavuus oli tilanteiden jatkuvaa muuttumista. Tämä vaati jatkuvaa pohtimista, miten asiat olisi voinut tehdä, jotta toiminta olisi mahdollisimman hyvää. Tilanteet, joissa huomasi, että taidot tai tiedot ei riitäkään tulevat vastaan työarjessa. (<i>Adaptiivinen muutos</i>)	Työtehtävien tekotavassa ja vuorojen työtehtävissä oli eroavaisuuksia, jotka johtuivat eri tavoista toimia, työtapojen määrittelemättömyydestä, määriteltyjen työtapojen puutteellisesta tiedottamisesta tai puutteellisista ohjeistuksista. (<i>Epäjärjestys</i>) // Työvuorojen tehtäviä määriteltiin ja ne olivat kehittymässä saman laisemmiksi (<i>Järjestys itseään toistaessa</i>)
Sisäisen vuorovaikutuksen merkitys	Systeemin sisäinen vuorovaikutus on systeemin määrittävä. Se luo systeemille tunnusomaisia piirteitä ja sitoo systeemiä yhteen. Sisäisellä vuorovaikutuksella pyritään saamaan	Työyhteisön jäsenet kyselivät neuvoa toisiltaan epäselvissä tilanteissa ja alkoivat hiomaan ja yhtenäistämään työtapoja (<i>tiedon jäsentely</i>) // Kun työyhteisöä ei pitkien aukioloaikojen	Jossain vaiheessa palaute oli poikkeavan suoraa tai palaute tuli sivulauseissa ”heitoissa”, siitä ei puhuttu kunnolla. Palautetta virheellisistä työtavoista, suoraa

	<p>selvää sen hetkisestä ajasta jäsentelemällä tietotulvaa ja ympäristön signaaleja sekä ratkomaan systeemin sisäisiä ja ulkopuolelta tulevia ristiriitaisuuksia. Vuorovaikutuksen avulla tehdään päätöksiä, jotka vievät systeemin kehitystä eteenpäin (negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan).²</p>	<p>takia saatu kovin usein koolle, tasavertaisen kommunikoinnin tilanne oli hankala luoda. Yhteiset palaverit koettiin hyväksi foorumi parannus- ja kehitysehdotuksille sekä avoimelle keskustelulle. (<i>Sisäisen vuorovaikutus; merkityksien luominen</i>) // Työarjessa unohtui informoida kaikista muutoksista, josta seurasi hämmennyneisyys, häiriöitä ja turhautuneisuutta. (<i>Sisäisen vuorovaikutuksen uupuminen ristiriitaisuuksien ratkomiseksi</i>)</p>	<p>palautetta yleisesti ja avointa puhetta kaivattiin lisää työyhteisössä, jotta työskentely olisi voinut olla sujuvaa ja yhtenäistä. Palaute muuttui rakentavammaksi sen jälkeen. (<i>Vuorovaikutus systeemiä määrittävänä ja eteenpäin vievänä tekijänä – ei toteutunut idealistisi</i>)</p>
Tieto	<p>Tiedon käsittely on osa sosiaalisten systeemien kehitystä, jossa yksilöt tulkitsevat tietoa omista lähtökohdistaan luoden uudelle informaatiolle merkityksiä. Käyttöön otetun tiedon merkitys laantuu systeemin kehityksen kannalta. Tiedon jakaminen vaatii luottamusta. Kun tiedon pohjalta on tehty tietty "tarpeeksi hyvä" päätös, sitä ei voi enää peruuttaa vaan uusi järjestys on jo syntynyt.³</p>	<p>Työarki alkoi työyhteisön tietotaidon varassa. Työyhteisön jäsenet kaipasivat avauksessa tietoa eri asioista, vaikka käytännössä opettelu tuntui hyvältä ja luonteelta tavalta. (<i>Käyttöön otettu ja jaettu tieto</i>). // Haasteena oli informoida kaikkia, kun asioita saatiin valmiiksi. Muutoksista tiedottaminen saattoi olla yhden henkilön vastuulla "kerro muillekin"-periaatteella. Uuden yrityksen suuri infon määrä koettiin rasittavana ja kuormittavana varsinkin vapaa-ajalla, joten tähän tarkoitukseen luodussa pikaviestintäpalveluryhmässä viestintää vähennettiin. Kyseinen viestintäkanava toimi hyvin tiedonjakotarkoituksessa ja tieto oli helposti kaikkien saatavilla, mutta yksittäiset tiedot myös hukkuivat. // (<i>Tiedon käsittely ja sisäinen viestintä</i>)</p>	<p>Ymmärrys siitä kasvoi, että työyhteisö ei voi tietää, miten yrittäjät ajattelivat eikä voi osata tehdä päätöksiä juuri heidän toivomalla tavalla. (<i>Tiedon käsittely on osa sosiaalisten systeemien kehitystä</i>) // Työntekijät syvenyivät roolinsa työtehtäviin paremmin, jolloin tietotaitotaso ja ymmärrys työnkuvista kasvoivat. (<i>Järjestäytyminen tiedon avulla</i>)</p>
Kehityksen lähtökohta	<p>Kehityksen lähtökohtana on joko 1) systeemin sen hetkiselälle tilalle sopivan kokoinen systeemin osasta tai ympäristöstä kumpuava epäjärjestys tai 2) systeemin itse itseään uusiessa tapahtuvat muunnokset sen osissa tai kokonaisuudessa. Jos systeemi on liian lukkiutunut, se ei kykene joustamaan muutoksessa tai jos se on liian epäjärjestäytynyt, sen rakenteet hajoavat liian ison kaaoksen alla.⁴</p>	<p>Yrittäjät eivät pyrkineet luomaan yksin koko yritystä vaan työntekijöiden merkittävä rooli oli tiedossa jo etukäteen. Rekrytoinnin aikaan tiedettiin työnkuvien pääpiirteet, mutta työtehtävien sisällöt muodostuivat työarjessa. Avaukseen ei pystytty valmistautumaan juurikaan, siihen suhtauduttiin ennakkoluulottomasti ja lähdettiin katsomaan, minkälainen paikasta tulee. Työarki alkoi ilman työyhteisön tietotaidon varassa. Työyhteisön jäsenet kaipasivat avauksessa tietoa eri asioista, vaikka käytännössä opettelu tuntui hyvältä ja luonteelta tavalta. Impulsiivisesti annettu negatiivinen palaute aiheutti pahaa mieltä. Kehittymisen kannalta oli hyvä, että asiat sanottiin ääneen. (<i>Sopivan kokoinen sisäinen epäjärjestys</i>). // Jatkuva epävarmuus ja muutoksen sietäminen oli kuluttavaa eikä se sovi kaikille (<i>Rakenteet hajoavat liian ison kaaoksen alla</i>).</p>	<p>...Sen jälkeen tuli paljon uusia huomioita, tilanteita ja muutoksia, joiden seurauksena tunnelmasta tuli sekava ja koko työyhteisö väsyi lujaa menemisen myötä. Stressiä lisäsi se, että työskentelylle ei ole ollut työmalleja vaan työskentely vaati enemmän ajattelua. (<i>Systeemin sen hetkiselälle tilalle sopivan kokoinen systeemin osasta tai ympäristöstä kumpuava epäjärjestys; Rakenteet hajoavat liian ison kaaoksen alla</i>). // Ohjeistuksia luotiin ja päivitettiin pikkuhiljaa, samalla kun toimintamalleja luotiin ja opeteltiin. (<i>Systeemin itse itseään uusiessa tapahtuvat muunnokset sen osissa tai kokonaisuudessa</i>).</p>
Kehityksen ilmaantuminen	<p>Kehitys tapahtuu silloin, kun systeemissä oleva informaatio merkityksellistyy tiedoksi. Tieto voi muokata toimintaa sen ravistellessa tottuja ajatus- ja toimintamalleja. Kehityksen huomaaminen on myös sen arvioijan huomioista kiinni. Kehitys ilmaantuu vähitellen (adaptiivisesti) tai ison kaaostilan seurauksena dramaattisemmin.⁵</p>	<p>Muutaman kuukauden päästä avauksesta alkoi tulla ohjeistusta. (<i>Kehitys tapahtuu silloin, kun systeemissä oleva informaatio merkityksellistyy tiedoksi</i>).</p>	<p>Työyhteisö oli pystynyt toteuttamaan yrittäjien vision...tämä vaati yrittämistä ja erehtymistä. Kuva työarjesta ja organisaatiosta muotoutuivat ja selkeentyivät, vaikka työnjako ja toimintamallit elivät. Aluksi tehtäviä opeteltiin ilman ohjeistuksia// ... työyhteisö sai aikaa reflektoida ja rauhoittaa tilannetta hetkeksi. // Toiminta kuitenkin kehittyi koko ajan. Rutiinin syntyessä ohjeistuksen puuttuminen ei ole enää niin iso ongelma, vuoroissa osattiin tehdä tehtävät ilmankin ohjeistuksia. Toimintamallien oppimisesta tuli selkeämpää ja mielekkäämpää</p>

			ohjeistuksien myötä. // Yhdessä oppiminen konkretisoitui esimerkiksi tasalaatuisina, laadukkaina tuotteina. <i>(Kehitys tapahtuu silloin, kun systeemissä oleva informaatio merkityksellistyy tiedoksi).</i>
--	--	--	--

¹ Prigogine ja Stenger (1984, 177–178 & 295 – 296), Kauffman & Pietiläinen (2010, 171.), Maturana ja Varela (1987, 43 & 193), Stähle (2004, 239 & 246) (Yhteiskunnan rakenteet 2013, 38 – 39 & 105 ² Prigogine ja Stengers (1984, 294), Stähle (2004, 236 – 242 & 251), Stähle ja Kuoksa (2009, 110–111), Kauffman & Pietiläinen (2010, 115), Mingers (1991, 336), Maturana & Varela (1987, 51–52 & 191), Yhteiskunnan rakenteet (2013, 38 – 42.) ³ Prigogine ja Stengers (1984, 295 – 296.), Stähle (2004, 232 – 236 & 244–245), Kauffman & Pietiläinen (2010, 115 & 267), Maturana & Varela, (1987, 34 & 174), Yhteiskunnan rakenteet (2013, 42). ⁴ Prigogine ja Stengers (1984, 310), Stähle (2004, 232; 237 – 239; 246 – 247), Stähle ja Kuoksa (2009, 106), Kauffman & Pietiläinen (2010, 11; 63; 76; 136; 150; 171), Maturana ja Varela (1987, 61). ⁵ Stähle (2004, 233; 236 – 239; 246 – 247), Kauffman & Pietiläinen (2010, 11; 63; 76; 136; 150; 171), Kauffman (1995, 19), Maturana & Varela (1987, 61).

Tutkielmani tulokset kuvaavat tapausesimerkkiorganisaation itseorganisoitumista ensimmäisen toimimisvuoden alussa ja loppupuolella sekä sitä, miten tapausesimerkkiorganisaation työyhteisö koki sen. Tutkimusaineiston läpäiseviä merkitystihentymiä oli kuusi. Ne olivat (sulkeissa viittaus synteesiini): yrityksen ensiaskeleet (epäjärjestys ja variaatiot), työyhteisön tahtotila, tekemisen kautta oppiminen (variaatiot, tiedon käsittely ja jakaminen), kommunikointi (sisäinen viestintä, joka oli vajavaista), työtapojen muotoutuminen (järjestys tiedonkäsittelyn kautta) ja johtajuus, tarkemmin vallan ja vastuun jakautuminen. Vastuun ja vallan jakaminen oli merkittävässä osassa työyhteisön kokemuksia. Työtavat ja tekemisen rutiini löytyi käytännössä kokeilemisen kautta. Työskentelytapa herätti monia eri tunteita. Viestinnän ja kommunikoinnin tärkeys ja haastavuus korostuivat yhteisen työtapojen löytymisessä.

Pohdinta

Tulosten teoreettinen ja käytännöllinen merkitys

Organisaation arkipäivässä oli nähtävissä itseorganisoitumisen teorioiden piirteitä. Tuloksista oli löydettävissä yhtymäkohtia Prigoginen (1984) itseorganisoitumisen malliin ja Luhmannin (2004) itse itseensä viittaavien systeemien malliin. Edellisen mallin ajatus siitä, että systeemi kehittyy toistaessaan ja luodessaan itse itseään, näkyy esimerkkitapausorganisaation työarjessa sekä siinä, miten merkityksellistyvä tieto toimi usein muutoksen aiheuttajana. Tuloksissa näkyy Prigoginen teorian kaari: systeemin ollessa tarpeeksi kaukana tasapainosta, ”ylimääräistä” tietoa pyritään järjestelmään ja luomaan sitä kautta uutta järjestystä. Yhtymäkohtia löytyy myös Kauffmanin (1995, 2010) sekä Maturanan ja Varelan (1998) teorioihin, esimerkiksi Kauffman esittää järjestelmän kehittyvän ympäristöön suuntautuneiden aluevaltauksien mukana. Näin voi

ajatella tapahtuneen myös tämän tutkielman organisaatiossa, jossa aluevaltauksset tarkoittivat uusien työtehtävien ohjeistamista ja toimintamallien tai tarvittavien rakenteiden luomista.

Näistä koontina voidaan todeta itseorganisoituvuuteen pyrkiville organisaatioille ohjenuoraksi seuraavat: 1) sopivan epäjärjestyksen sietäminen on kehityksen perusta. 2) Tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat ovat edellytyksenä toiminnan pysymiseksi linjassa epäjärjestyksestä huolimatta. 3) On luotava riittävät mahdollisuudet avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisön yhteisesti jaetun ymmärryksen muodostumiseksi. 4) Vallan ja vastuun määrittäminen yhdessä niin, että työntekijöillä on mahdollisuus toimina autonomisesti.

Ravintola-ala ei ole kovin tutkittu työalue, vaikka se on merkittävä työllistäjä. Ala työllisti 72 392 henkilöä vuonna 2016, eli 3,2 % kaikista työntekijöistä (Suomen virallinen tilasto: Työssäkäynti). Tutkimusta ravintola-alasta itseorganisoitumisen viitekehityksessä ei ole löydettävissä. Ala on ennen kaikkea ihmiskeskeinen, joka tekee siitä kompleksisen ja ennakoimattoman. Tehokkuusajattelu on usein viety ravintoloissa äärimmäisyyksiin työntekijöiden ollessa yksi yritykselle kalleimmista menoeristä. Globalistuminen ja esimerkiksi nuorten sukupolvien toiveet työtä kohtaan näkyvät palvelualalla, joten alan täytyy muuntaa säilyäkseen. Palveluyrityksissä voi vallita mikrokaaos päivittäin asiakastilanteissa; päivän tai vuoron tapahtumia ei voida ennustaa, koska ne määräytyvät kulloistenkin asiakasvirtojen mukaan. Tutkimustuloksissani mikrokaaos tarkoitti täysin uudenlaista tilannetta organisaatiossa, yhteisen työmenetelmän, ohjeistuksien tai tiedon puuttumista tai erilaisia tulkintoja samasta asiasta. Alalla ilmenee alati mikromahdollisuuksia kehittää, järjestäytyä uudelleen ja kehittyä toimintaa. Työntekijöiden autonomisuus ja jaetut ymmärrykset tukisivat tätä. Tutkimustulokset puoltavat yhteisen palaverien tärkeyttä, jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja päätöksiä tehdään moninaisten näkökulmien pohjalta.

Yleensä työskentely kuitenkin tapahtuu mahdollisimman pienillä resursseilla, jolloin aikaa ja energiaa vuorovaikutukseen ei jää, koska työ on pitkälti kaavamaisista ja prosessoitua. Ohje ”vie sinne mennessäsi, tee siellä ollessasi, tuo tullessasi” on monelle ravintola-alan työntekijälle tuttu. Vuorotyö, pitkät aukioloajat, kustannusrakenne ja vallalla oleva ehkä tekninen mielikuva työstä vaikuttavat siihen, että yhteiselle kommunikoinnille ja palaverille ei ole tehty tilaa. Tutkimustuloksissani vuorovaikutuksen niukkuus näkyi tiedon jaon ongelmassa, vastuualueiden sekavuudessa, toiveena suuremmasta määrästä palautetta ja avoimemmasta keskustelusta yhteisen ymmärryksen luomiseksi sekä itsenäisissä ratkaisuisissa, jotka eivät olleet

linjassa yrittäjien toiveiden kanssa. Tämä estää yhteisten mielikuvien ja tavoitteiden muodostamista sekä kehitystä. Palvelualat ovat kasvaneet ja kasvanevat edelleen. Vastaavasti itseorganisoitumisen paradigma on kasvamassa. Tutkielmani lisää ymmärrystä siitä, mitä se kyseisellä alalla tarkoittaa. Tulokset ovat siirrettävissä myös muille matkailu- ja ravitsemisalaille, koska työ on samanluontoista.

Perttula (1995, 44) kuvaa eletyn maailman olevan täydempi kuin siitä saatu tutkimustulos on. Organisaatioiden itseorganisoitumista työntekijälähtöisesti on tutkittu hyvin vähäisesti, jos lainkaan. Tutkielmani esittää itseorganisoitumisen ilmiötä koettuna ja lisää empiiristä tietoa siitä tuoden mukaan arkipäivän kokemuksia. Tulokseni osoittavat, että organisaatiossa tapahtuva järjestäytyminen noudattaa tietyiltä osin ilmiön klassikkoteorioita. Sisäinen kommunikointi, tiedon käsittely ja sen kollektiivinen merkityksellistäminen ovat työskentelyä ja kehitystä eteenpäin vieviä toiminnan elementtejä. Jatkuva uudelleen järjestäytyminen osoittautui kuormittavaksi työntavaksi yhdistettynä operationaalisen toiminnan kiireellisyyteen ja kuormittavuuteen. Toisaalta omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet ja osittain autonomisesti toimiminen inspiroivat työntekijöitä kehittämään toimintaa. Muutokset ovat iso osa monen työelämää, samoin liiallinen työmäärä. Näiden yhdistäminen ei tuota toivottua – luovaa ja innostunutta – työpanosta. Näistä johtopäätöksenä esitänkin, että kompleksisuus voi ruokkia luovuutta ja kehitystä organisaatioissa, kun työn kuormitus on sopivan kokoista motivoituneelle ja tarpeeksi osaavalle työyhteisölle.

Tutkimuksen arviointi

Eksistentiaalinen fenomenologia tarkastelee kokemusta sen kautta, mitä elämäntilanne merkitsee kokijalle. Elämäntilanteen tapahtumat saavat kokijan tajunnassa merkityksiä tai merkitystihentymiä, ja nämä muodostavat yksilöllisen kokemuksen. (Perttula 2000, 430; Lehtomaa 2005, 166.) Tieteellisyys syntyy menetelmän kyvykkyyden myötä tavoittaa tutkittava ilmiö (Perttula 2000, 428). Perttula (1995, 40) mukailee Rauhalaa todetessaan, että laadullinen tutkimus ”soveltuu ilmiöiden tutkimukseen, joiden perusta on tajunnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä.” Tutkimusmenetelmäni sopii täten hyvin itseorganisoitumisen tutkimiseen ilmiön rakentuessa juuri edellä kuvatulla tavalla. Perttulan (emt. 40) mukaan ihmistieteissä ”luotettavuuden tarkastelun lähtökohta on tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja tutkimusmenetelmän vastaavuus.” Organisaatioviitekehityksessä itseorganisoitumisen ilmiön perusrakenne on ennustamaton, vuorovaikutuksen alainen ja

epälineaarinen. Lisäksi sen havainnointi on observoijariippuvaista. Siksi valitsemani tutkimusmenetelmä sopii hyvin ilmiön tarkasteluun. Fenomenologiassa luotettavuuskriteerit ovat sulkeistaminen ja mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu. Sulkeistaminen on pyrkimys siihen, että tutkija tunnistaa etukäteen tutkittavaan ilmiöön liittämänsä merkitykset ja siirtää ne tutkimuksen teon ajaksi syrjään. Mielikuvatasolla tapahtuvalla muuntelulla tarkoitetaan kokemuksen ytimen löytämistä. Mitä merkityksiä kokemukseen täytyy kuulua tai mitä siitä voi poistaa, jotta kokemus on se mitä se on. (Emt. 44.)

Luotettavuus tarkoittaa tutkielmassani myös menetelmän tarkkaa ja johdonmukaista toteuttamista: sen vaiheiden seuraamista, sulkeistamisen ja työvaiheiden auki kirjoittamisen onnistumista. Koen sulkeistamisen onnistuneen, koska oma kokemukseni tapausesimerkkiorganisaation ensiaskeleista muuntui tutkimuksen aikana uppoutuessani muiden kokemusmaailmoihin. Pystyin siis pitämään oman kokemukseni organisaation kehityskaaresta tietoisesti pois muiden kertomien kokemusten tieltä. Mielikuvatasolla tapahtuvaa muuntelua tapahtui varsinkin merkityssuhteiden sijoittamisessa sisältöalueisiin ja niistä merkitysverkostoja luodessani, pohtiessani mistä merkityssuhteet oikeastaan kertovat.

Pidän valintaani tutkia itseorganisoitumista fenomenologisella menetelmällä onnistuneena. Sekä organisaatiotutkimuksen että itseorganisoitumisen teoriat viittaavat niiden ilmiöiden subjektiivisuuteen. Tarkkailija osallistuu ja siten vaikuttaa aina toiminnallaan systeemiin ja toisaalta tutkijan täytyy osallistua kokonaisuuteen ymmärtääkseen. Stacey ja Griffin (2005, 11) esittävät organisaatiotutkimuksen olevan subjektiivista, kun organisaatio mielletään vuorovaikutteiseksi jatkumoksi ja sen tutkimus vuorovaikutusten kokemusten tutkimukseksi. Vuorovaikutus on sidottu ajallisesti tiettyihin hetkiin, mutta se vaikuttaa meihin pitkäkestoisesti (Christensen 2005, 88). Osallistuessani organisaation arkipäivän toimintaan sain ulkopuolista tutkijaa syvemmän ymmärryksen sen ilmiöistä.

Tutkijoiden täytyy menetelmästä riippumatta ottaa Stacey ja Griffinin (2005, 26) mukaan kantaa tutkimuksen ideologiaan, etiikkaan ja validiteettiin. Tämän tutkielman ideologia pohjautuu poikkitieteelliseen maailmankuvaan, jossa järjestelmät ovat taipuvaisia järjestäytymään autonomisesti. Tutkielmani pohjautuu konstruktivistiseen ja sosiaaliseen konstruktion, eli käsitykseen siitä, että ihmiset oppivat ja luovat todellisuuttaan vuorovaikutuksessa muihin. Menetelmän taustalla on holistinen ihmiskäsitys, joka pohjautuu Rauhalan ajattelulle. Ihminen tulee olemassaolevaksi kolmen olemisen perusmuodon myötä,

jotka ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus. Viimeisellä viitataan elämäntilanteellisuuteen. (Perttula 1995, 16 & 18.)

Olen toiminut tutkimusetiikan mukaisesti: haastateltavat suostuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti, eikä heitä ole mahdollista tunnistaa tutkielmasta. Luotettavuus ja pätevyys syntyvät käytetyn menetelmän tarkkuudesta ja sen huolellisen toteuttamisen myötä; tulokset resonoiivat kokemuksista. Kaikki tutkimusmenetelmät ovat omalla tavallaan rajallisia (Perttula 1995, 40). Tämän tutkimuksen rajallisuus liittyy siihen, että tulokset ovat konstruktio ilmiöstä. Olen tietoinen omasta osuudestani tulosten syntymisprosessista ja siitä, että roolini sekä työyhteisön jäsenenä että tutkijana on voinut vaikuttaa haastatteluiden sisältöön. Organisaation ulkopuolinen tutkija olisi kenties saanut erilaisia haastatteluja ja hahmottanut merkitystihentymät eri tavoin. Tutkimusilmiö ja itse tutkimus ovat kertaluontoisia eikä siten toistettavissa olevia. Tämän takia korostin tutkielmassani tutkimusmenetelmän vaiheista kertomista.

Aiheessa löytyy paljon alueita, joiden tarkastelu rikastuttaa ilmiötä ja siitä tehtävää tutkimusta. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, mitä organisaatiolle on tämän ajanjakson jälkeen tapahtunut ja miten työntekijät kokevat vakiintuneemman työnsä sisällön. Sisäistä viestintää tutkittaessa voisi tarkastella paremmin itseorganisoitumisen nostattamia tunteita. Jatkotutkimuksessa itseorganisoitumisen toteutumista voisi tarkastella heterogeenisemmassa työyhteisössä. Myös muilla aloilla ilmiön tarkastelu kokemuksen tutkimuksen keinoin syventäisi ilmiön ymmärtämistä eletyn elämän lähtökohdista. Tällä hetkellä organisaatioiden itseorganisoituvuuden tutkimus on teoriapainotteista eikä kerro kovinkaan paljon, mitä ilmiö tarkoittaa heille, jotka toimivat jokapäiväisessä arjessa muuntuvissa organisaatioissa.

Lähteet

- Bonabeau, E., Theraulaz, G., Deneubourg, J-L., Aron, S. & Camazine, S. (1997). Self-organization in social insects. TREE vol. 12, no. 5 May 1997. Luettu 10.8.2018. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44794460/Self-organization_in_social_insects_Tre20160416-16413-xjqhk.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533972497&Signature=HAoRDwmbE30bh6N%2FZjtMuM%2BJg7E%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSelf-organization_in_social_insects.pdf
- Christensen, B. (2005). Emerging participative exploration: consultation as research. Teoksessa: Stacey, R. & Griffin, D. (2005). A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously. London: Routledge.
- Hakkarainen, K. (2015) Ohjeita kansainvälisen tieteellisen artikkelin kirjoittamiseksi.
- Hodge, B & Coronado, G. (2007). Understanding change in organizations in a far-from-equilibrium world*. Emergence: Complexity and Organization, 9(3), pp. 3-15.
- Kauffman, S. A. & Pietiläinen, K. (2010). Pyhän uudelleen keksiminen: Uusi näkemys luonnontieteestä, järjestä ja uskonnosta. Helsinki: Terra Cognita.
- Kauffman, S. A. (1995). At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity. London: Viking.
- Kauhanen, M. (2016). Osa-aikatyö yksityisillä palvelualueilla. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Kilpi, E. (2017) Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa: Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F. & Jarenko, K. Helsinki: Alma Talent.
- Luhmann, N. (2004). Ekologinen kommunikaatio. Helsinki: Gaudeamus.
- Lehtomaa, M. (2005). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa: Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. Toim. Perttula, J. & Latomaa T. 3.p. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. (2010). Opetushallituksen esite. Luettu 21.3.2019 http://www.oph.fi/download/130990_matkailu_ravitsemis_ja_talousala_esite.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F. & Jarenko, K. Helsinki: Alma Talent.
- Maturana, H. R., Varela, F. J. & Paolucci, R. (1998). The tree of knowledge: The biological roots of human understanding (Rev. ed.). Boston (Mass.): Shambhala.
- Niskanen, S. (2005) Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa: Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. Toim. Perttula, J. & Latomaa T. 3.p. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Paju, S. (2017) Kompleksinen maailma tarvitsee ketterää organisoitumista. Teoksessa: Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F. & Jarenko, K. Helsinki: Alma Talent.

Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus: Suomen Kasvatustieteellinen Aikakauskirja*, 31(5), 428–442. Luettu 10.3.2019. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0022-927-x/31/5/kokemuks.pdf>

Perttula, J. (1995). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta.

Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order out of Chaos. Mans' s new dialogue with nature*. London: Fontana Paperbacks

Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco (CA): Berrett-Koehler.

Stacey, R. & Griffin, D. (2005). *A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously*. London: Routledge.

Stähle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka. *Systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana*. Teoksessa: *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Toim. Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (2004) [Tampere]: Tampere University Press.

Stähle, P. & Kuosa, T. (2009). *Systeemien itseuudistuminen - uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen*. Luettu 14.2.2019 https://www.researchgate.net/publication/230791929_Systeemien_itseuudistuminen_-_uutta_ymmarrysta_kollektiivien_kehittymiseen

Tavoiteohjelma vuosille 2016 – 2019. *Palvelualojen ammattiliiton julkaisu*. Luettu 21.3.2019 <https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/pamin-strategia-ja-ohjelmat/tavoiteohjelma-2016-2019-lopullinen-2.pdf>

Tesone, D. V. (2008). *Handbook of hospitality human resources management*. Oxford: Elsevier.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-5528. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 2.4.2019]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/tyokay/index.html>

Yhteiskunnan järjestelmät: Niklas Luhmannin ajattelu. (2013). Toimittanut Janne Jalava [Tallinna]: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.