



# Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella

Tomi J. Kallio & Johanna Jansson

## Tiivistelmä

Organisaatiosuunnittelun klassista, pääosin 1970-luvulta peräisin olevaa kirjallisuutta sovelletaan edelleen laajalti sekä johtamiskoulutuksessa että -tutkimuksessa. Aihepiirin kirjallisuus on kuitenkin vanhentunutta, etenkin uusien organisaation hajauttamismuotojen – kuten informaatioteknologian kehittymisen myötä yleistyneen paikkariippumattoman työn – osalta. Covid-19 on vauhdittanut merkittävästi asiantuntijaorganisaatioiden kehitystä, kun organisaatiot ovat otaneet käyttöön paikkariippumattoman työn käytäntöjä pandemian vuoksi. Tässä tutkimuksessa pyrimme ymmärtämään organisaatiosuunnittelun näkökulmasta, millaisia edellytyksiä paikkariippumaton työ asettaa työnjaolle, koordinaatiolle ja kontrollille. Esitämme kuusi hypoteesia, jotka määrittelevät paikkariippumatonta työtä organisaatiosuunnittelun ja koronakriisin jälkeisen paikkariippumattoman työn aikakauden näkökulmasta. Osallistumme tutkimuksellamme sekä keskusteluun pandemian vaikutuksista organisaatioiden toiminnalle että organisaatiosuunnittelun ajantasaistamiseen digiaikakaudelle.

## Avainsanat:

organisaatiosuunnittelu; covid-19; paikkariippumaton työ; etätö; digitalisaatio

## Abstract

The classic literature of organization design, mostly dating back to the 1970s, is still widely applied in both management education and research. Nevertheless, the literature is outdated, especially when it comes to the new and emerging forms of organizational decentralization – most notably work-from-anywhere – enabled by information technology and digitalization. The COVID-19 pandemic has significantly boosted the development of knowledge-intensive organizations adopting work-from-anywhere practices. In this study we take the perspective of organizational design as we pursue to understand what kind of structural arrangements the work-from-anywhere practices entail in terms of division of labor, coordination and control. We suggest six hypotheses that define work-from-anywhere from the perspectives of organizational design and the

post-COVID-19 era. While doing this, we pursue to contribute to both the theoretical framing of the implications of the pandemic as well as to update the organization design literature to meet the realms of information era.

## Keywords:

organization design; COVID-19; work-from-anywhere; telework; remote work; digitalization

## Johdanto

Galbraith (2008, 325) on määritellyt organisaatiosuunnittelun (*organization design*) tutkimussuuntaukseksi, joka yhdistelee yhtäältä sosiologian, organisaatioteorian ja soveltavan psykologian sekä toisaalta liikkeenjohdon konsultoinnin ja ylipäättään kaikkien sellaisten käytännöllisen alojen osaamista, joita voidaan hyödyntää tuotettaessa soveltamiskelpoista tietoa organisaatioiden johdon työn ja päätöksenteon tueksi. Organisaatiosuunnittelu on luonteeltaan eklektistä ja preskriptiivistä; organisaatiosuunnittelu ei tavoittele niinkään empiirisesti testattavaa ja teoreettisesti ristiinriidatonta tietoa, kuin käytännöllistä ja hyödyllistä tietoa. Tästä syystä organisaatiosuunnittelun tuottaman tiedon soveltamisaste organisaatioiden käytännön ongelmien ratkomisessa on poikkeuksellisen korkea. (Galbraith 2008.) Esimerkiksi Worren (2018) onkin luonnehtinut organisaatiosuunnittelua organisaatioteorian käytännön versioksi. Kuitenkin siinä missä organisaatiojohtamistutkimuksen korkeimmalle arvostetut lehdet julkaisivat vielä 1970- ja 80-lukujen taitteessa organisaatiosuunnittelun kaltaisia käytännön kanssa keskustelevia ja jopa soveltavia artikkeleita, julkaisevat ne nyt yhä suuremmalla todennäköisyydellä käsikirjoituksia, jotka ovat luonteeltaan teoreettisesti koherentteja ja paremminkin tiukasti rajattuja kuin keskustelevia. Organisaatiosuunnittelun voi nähdä samalla ajautuneen organisaatiotutkimuksen ytimestä kohti periferiaa, mikä on johtanut edelleen siihen, ettei organisaatiosuunnittelun perustaa ole päivitetty vastaamaan 2020-luvun realiteetteja (Kallio 2015; Kallio ym. 2020). Tähän seikkaan on kiinnittänyt huomiota esimerkiksi Kivistö (2019), joka ilmaisee huolensa organisaatiosuunnittelun jäämisestä muiden organisaatioita tarkastelevien tutkimussuuntausten jalkoihin. Hän peräänkuuluttaa organisaatiosuunnittelun ja -rakenteiden päivittämistä digitalisaation aikakaudelle niin tutkimuksellisesti kuin käytännön tasolla.

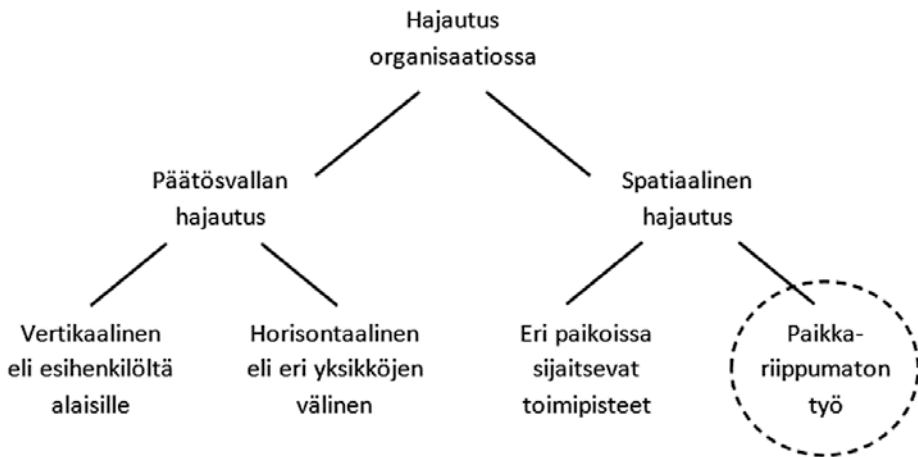
Suomenkielisen tutkimuskirjallisuuden tilannetta kuvaa hyvin se, että jo 1970-luvulla julkaistu Elorannan (1977) klassikko on samalla aihepiirissä tuorein kotimaisen tutkijan kirjoittama teos, joka käsittelee erityisesti organisaatiosuunnittelua. Kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden osalta tilanne ei ole kuitenkaan aivan yhtä lohduton – esimerkiksi Worren (2018) on väittänyt organisaatiosuunnittelun kokevan parhaillaan renessanssia. 1990-luvulla alkanut organisaatiosuunnittelun ajautuminen pois organisaatio- ja johtamistutkimuksen ytimestä on kuitenkin ongelmallista, sillä maailma organisaatioiden ympärillä muuttuu, ja sekä yksityis- että julkisorganisaatioiden tehokas päätöksenteko edellyttää jatkuvasti uutta sovellettavaa tietoa tuekseen. Kun covid-19-pandemian seurauksena satojen miljoonien työntekijöiden ympäri maailmaa oli yllättäen jättäytyttävä pois työpaikoiltaan ja ryhdyttävä lyhyellä varoitusajalla tekemään työtä etäältä käsin, organisaatio- ja johtamistutkimus oli melko aseeton vastaamaan sellaisiin kysymyksiin kuin mitä ammattiryhmiä etäältä tehtävä työ koskettaa, mitä etäältä tehtävä työ käytännössä edellyttää organisaatioiden ja niiden tehokkaan johtamisen näkökulmasta sekä miten etäältä tehtävä työ vaikuttaa organisaatioiden toimintaan. Kuitenkin juuri tällaisia kysymyksiä niin työelämän edustajat kuin media ovat toistuvasti esittäneet organisaatio- ja johtamistutkijoille koronakriisin aikana (vrt. Tourish 2020).

Kuten todettua, organisaatiosuunnittelu on kautta historiansa lainannut eri alojen osaamista ja välineistöä omaan käyttöönsä (Galbraith 2008). Koronakriisin myötä on ilmeistä, että organi-

saatiosuunnittelijoiden on mentävä erityisesti etätöiden tutkijoiden kentälle. Tässä artikkelissa pyritäänkin ajantasaistamaan organisaatiosuunnittelua digiaikakaudelle nimenomaan Kivistön (2019) peräänkuuluttamalla tavalla eli soveltamalla organisaatiosuunnittelun klassikkokirjallisuutta tutkimuksen perustana. Artikkelin tutkimustehtävänä on pohtia, miten paikkariippumattoman työn yleistyminen vaikuttaa organisaatioiden toiminnan hajauttamiseen ja miten organisaatioiden toimintaa on tästä näkökulmasta jatkossa mahdollista koordinoita tehokkaasti. Tätä tutkimustehtävää lähestytään artikkelissa yhdistämällä organisatoriseen hajautukseen liittyvä klassinen teoreettinen käsitteistö etätöiden tutkimukseen ja käsitteistöön, unohtamatta organisaatiosuunnittelun tuoreempaakaan kirjallisuutta.

## Hajautus yksinkertaisessa ja monimutkaisessa työssä

Kysymys keskitetystä (*centralized*) ja hajautetusta (*decentralized*) organisaatorakenteesta on ollut läpi organisaatioteorian historian sen keskeisimpiä teemoja. Kuten Mintzberg (1979) huomautti jo yli 40 vuotta sitten, keskityksen ja hajautuksen käsitteitä on organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa käytetty kuitenkin niin monessa eri merkityksessä, että niiden merkityksellisyys on vaarassa hävitä. Puhuttaessa hajauttamisesta organisaatiossa on keskeistä täsmentää, viitataanko hajautuksella sen klassiseen ulottuvuuteen eli päätöksentekovallan hajauttamiseen (horisontaalinen ja vertikaalinen), vai spatiaaliseen hajauttamiseen (Hatch 1997; Mintzberg 1979). Kuviossa 1 on hahmoteltu mainittuja organisatorisen hajautuksen muotoja.

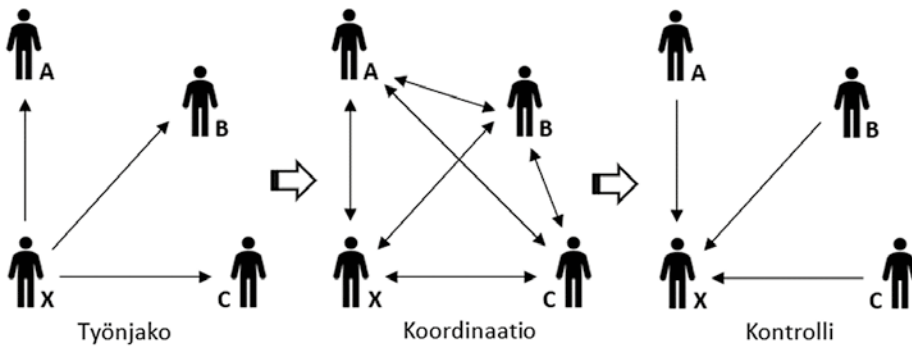


**Kuvio 1.** Hajautuksen muodot ja tutkimuksen fokus

Tässä tutkimuksessa fokusoidutaan organisatorisen hajautuksen muodoista erityisesti paikkariippumattomaan työhön. Artikkelissa käsitellään myös muita organisatorisen hajautuksen muotoja, koska paikkariippumaton työ edellyttää toimiakseen myös päätösvallan hajauttamista. Klassisessa organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa on Mintzbergin (1979) mukaan tarkasteltu ennen kaikkea kolmea kuviossa 1 esitettyä hajautuksen muotoa: i) vallan delegaatiota eli päätösvallan hajautusta esihenkilöltä alaiselle, ii) horisontaalista hajautusta eli päätöksentekovallan siirtymistä formaalissa esihenkilöasemassa olevan linjaorganisaation toimijoilta esikuntaelinten

suunnittelijoiden käsiin sekä iii) organisaatioiden toimintojen alueellista hajauttamista eri toimipisteisiin. Klassisessa organisaatioteoriassa sen paremmin kuin organisaatiosuunnittelussakaan ei ole käsitelty hajautusta paikkariippumattoman työn näkökulmasta. Tämä on toki ymmärrettävää jo siitä yksinkertaisesta syystä, että paikkariippumattoman työn edellyttämää informaatioteknologiaa (Ojala 2009) ei organisaatiosuunnittelun klassisella kaudella oikeastaan ollut edes olemassa. Organisaatioteoreetikoksi luonnehdittava taloustieteen nobelisti Simon (1973) kuitenkin pohti jo tätä tulevaisuuden skenaariota.

Erityisesti henkilöstömäärältään suurissa organisaatioissa ilmenee tapauksia, joissa kansanomaaisesti ilmaistuna organisaation oikea käsi ei tiedä, mitä sen vasen käsi tekee (vrt. Kivistö 2019). Tällaiset puutteelliseen organisaatiosuunnitteluun liittyvät ongelmat eivät ole luonteeltaan ennustamattomia ja yllättäviä – päinvastoin, huolellisella suunnittelulla paremminkin ennustettavia, ennakoitavia ja estettäviä. Kuitenkin myös vaativassa asiantuntijatyössä voidaan tehdä jälkikäteen tarkasteltuna yksinkertaiselta tuntuvia virheitä, sillä monimutkaisia asiantuntijatehtäviä koskettavat samat lainalaisuudet työnjakoon, koordinaatioon ja kontrolliin liittyen kuin yksinkertaisia, esimerkiksi tehdasorganisaatioissa tehtäviä työtehtäviä. Kuviossa 2 on havainnollistettu näitä kolmea perustekijää.

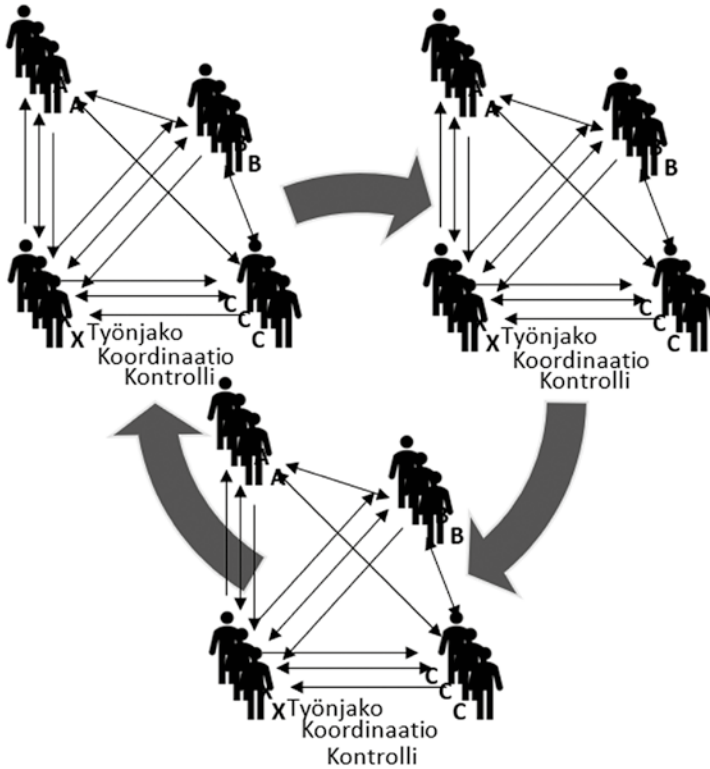


**Kuvio 2.** Työnjako, koordinaatio ja kontrolli yksinkertaisessa työssä

Kuviossa 2 esitetyssä yksinkertaistetussa kuvauksessa esihenkilö X jakaa ensin työtehtävät alaisilleen A, B ja C, minkä jälkeen hän harjoittaa jatkuvaa koordinaatiota suorittaessaan työtehtävää yhdessä alaisensa kanssa. Lopuksi esihenkilö varmistaa, että alaiset raportoivat hänelle työtulokset totuudenmukaisesti (kontrolli)<sup>1</sup>. Tämä prosessikuvaus työnjaosta, koordinaatiosta ja kontrollista kuvaa varhaisia johtamismalleja, joissa ajateltiin olevan mahdollista jakaa esihenkilötyö toisiaan seuraaviin, loogisiin vaiheisiin mutta joiden on sittemmin todettu vastaavan huonosti todellisuutta (Mintzberg 1973). Käytännössä voidaankin ajatella, että työnjako, koordinaatio ja kontrolli ovat ennemminkin toisiinsa limittyviä kuin toisiaan seuraavia vaiheita (Kallio 2015). Tämä on loogista myös siksi, että työnjakoa ja kontrollia voidaan oikeastaan pitää koordinaation osatekijöinä. Toisin sanoen: työnjako ja kontrolli ovat osa organisaation tehokkaan toiminnan edellyttämää jatkuvaa koordinaatioprosessia, jossa – tavalla tai toisella – on huolehdittava siitä, että kaikki työtehtävät tulevat tehdyiksi toivotun lopputuloksen kannalta tehokkaalla tavalla.

Työnjako ja kontrolli ovat kuitenkin hyödyllistä käsitteitä niin käytännön organisaatiosuunnittelun kuin ilmiön käsitteellistämisen näkökulmasta, sillä niiden avulla tätä monimutkaista koordinaatiota tunnettua ilmiötä voidaan pilkkoa helpommin ymmärrettäviin ja käsiteltäviin osiin. Kyse on siis paremminkin käsitteellistämisestä kuin siitä, että kontrolli ja työnjako olisivat koordinaatiosta erillisiä ilmiöitä. Erityisesti vaativassa asiantuntijatyössä nämä kolme tekijää tapahtuvat-

kin pääosin samanaikaisesti, ja niitä on usein myös osin vaikea erottaa toisistaan (Kallio 2015). Tällaista työtä on pyritty havainnollistamaan kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Työnjako, koordinaatio ja kontrolli monimutkaisessa työssä

Tällaisten monimutkaisten, useita rinnakkaisia ja toisiinsa sitoutuneita ja limittyneitä työtehtäviä sisältävien ammattien kohdalla työnjaon, koordinaation ja kontrollin yhdistelmien permutaatio nousee niin suureksi, ettei niitä kerta kaikkiaan ole mahdollista hallita tehokkaasti muuten kuin *hajauttamalla* tehtäviin liittyvää päätöksentekovaltaa merkittävässä määrin ennen kaikkea työntekijöille itselleen (vertikaalinen hajautus), mutta edelleen myös linjaorganisaation ulkopuolella työskenteleville henkilöille, kuten esikuntaelinten suunnittelijoille (horisontaalinen hajautus). (Mintzberg 1979; Ouchi 1979; Hatch 1997; Kallio 2015.)

Kuten todettua, spatiaalinen hajauttaminen edellyttää toimiakseen ainakin jossakin määrin myös päätöksentekovallan hajauttamista, sillä keskitetyn työn edellyttämä suora ohjaus<sup>2</sup> ei ole mahdollista tehokkaasti, mikäli työntekijät ja esihenkilö työskentelevät valtaosan ajasta näkemättä toisiaan. Päätösvallan hajauttamisen seurauksena erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät itse ovat pitkälti vastuussa paitsi työnjaosta ja koordinaatiosta (Mintzberg 1979; Simon 1973; Kallio 2015), myös oman työnsä kontrollista (Ouchi 1979; Brivot 2011; Kallio 2015). Tämän sinällään välttämättömän hajauttamisen seurauksena syntyy kuitenkin erilaisia potentiaalisia riskejä, kuten esimerkiksi se, ettei kukaan tee organisaatioissa tiettyä tehtävää, useampi kuin yksi henkilö tekee tiettyä työtehtävää toisistaan tietämättä tai että osatehtävät tehdään väärässä järjestyksessä optimaalisen lopputuloksen kannalta.

Kun organisaatiosuunnittelun näkökulmasta yllättävä tapahtuma, jollaista ei ole osattu ottaa suunnitteluvaiheessa huomioon, yhdistetään hajautettuun organisaatorakenteeseen, riskien todennäköisyys kasvaa entisestään. Käypä tosielämän esimerkki hajautetun organisaation haasteista liittyy Yhdysvaltain ilmailu- ja avaruushallinto NASAan. Mars Climate Orbiter -luotain tuhoutui, kun sen ohjaaminen Marsin kiertoradalle epäonnistui vuonna 1998. NASA:n asiantuntijat työskentelivät hajautetussa organisaatioissa, jossa Kaliforniassa ja Coloradossa sijaitsevat yksiköt sovelsivat eri mittajärjestelmiä (toinen metrijärjestelmää ja toinen tuumajärjestelmää). Voidaan kysyä, olisiko Mars-luotaimen ohjauksessa käytettyjen mittayksiköiden erot havaittu ajoissa, mikäli NASA:n toimintaa ei olisi spatiaalisesti hajautettu eri osavaltioihin.

On ilmeistä, että riskien todennäköisyys kasvaa samalla, kun siirrytään yksinkertaisista monimutkaisiin työtehtäviin. Asiantuntijaorganisaatioissa, joita useimmat paikkariippumattomaa työtä soveltavista organisaatioista ovat (vrt. Allen ym. 2015; Bailey & Kurland 2002), kyse on luonnollisesti lähes poikkeuksetta monimutkaisesta työstä. Covid-19-pandemia sysäsi asiantuntijaorganisaatiot soveltamaan hajautettua rakennetta yhä aktiivisemmin, kun Maailman terveysjärjestö WHO (2020) suositteli maaliskuussa 2020 etätöiden käyttöönottoa tartuntojen vähentämiseksi. Täten onkin perusteltua tarkastella työn organisointia organisaatiosuunnittelun näkökulmasta pandemian muuttamassa maailmassa.

## Hajautus paikkariippumattoman työn näkökulmasta

Paikkariippumattomaan työhön liittyvien käsitteiden kirjo on laaja: paikkariippumattomuuteen viitataan tutkimuskirjallisuudessa esimerkiksi termeillä etätö (telework, telecommuting, remote work), hajautettu työ (distributed work) ja virtuaalinen työ (virtual work). Paikkariippumattomuutta tarjoaa myös joustava työ (flexible work arrangements).<sup>3</sup> Hajautetun ja virtuaalisen työn käsitteiden määrittelyssä ja näiden tutkimuksessa korostuu tiimien työskentely maantieteellisesti toisistaan erillään olevissa paikoissa, kun taas etätöiden määrittelyssä huomio kiinnittyy työntekijän työskentelyyn toimistotilojen ulkopuolella, tyypillisimmin kotona (Raghuram ym. 2019). Etätö voi olla osa-aikaista, jolloin työskentely tapahtuu osittain toimistolla. Joustava työ kattaa paikkariippumattoman etätöiden lisäksi työaikaan liittyvät järjestelyt, kuten liukuvan tai lyhennetyn työajan. (Allen ym. 2015).

Moniselitteinen ja osin päällekkäinen käsitteistö hankaloittaa ilmiön tutkimusta (Allen ym. 2015; Ojala 2009). Yhteistä käsitteille on kuitenkin se, että informaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut ajasta ja paikasta riippumattoman työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen (Raghuram ym. 2019; Wang ym. 2021). Covid-19-pandemian siivittämänä useat aiemmin etätöitä soveltamattomat organisaatiot ja työntekijät ovat ottaneet etätöiden käyttöön (Wang ym. 2021), mikä on lisännyt paikkariippumattomuutta ja täten myös työn hajautusta. Choudhury ja kumppanit (2020) argumentoivatkin alkavasta paikkariippumattoman työn (work-from-anywhere) aikakaudesta, jossa työpaikka ei enää määrittele työntekijöiden asumispaikkaa.

Asiantuntija-arvioiden perusteella vaikuttaa siltä, että alun perin terveysturvallisuuden suojelemiseksi käyttöönotettu etätö tulee jatkamaan organisaatioissa myös covid-19-pandemian jälkeen (Contreras ym. 2020; Eurofound 2020). Paikkariippumattomuuden yleistymistä kuvaa hyvin myös se, että maailman laajin työelämälähtöinen verkkoyhteisöpalvelu LinkedIn, jolla oli yhteensä 740 miljoonaa käyttäjää vuonna 2021, on uudistanut ominaisuuksiaan: työnhakija voi ilmaista #OpenToWork-tilassaan etsivänsä paikkariippumattomaa työtä, hybridityötä tai paikkasidonnaista työtä. Verkkoyhteisöpalvelun omaksuma paradigmanmuutos on merkittävä: pelkästään työnantajat eivät enää viesti tarjolla olevista työmuodoista, vaan nyt myös työntekijät viestivät, millaisia työmuotoja he suosivat.

Paikkariippumattoman työ tarjoaa organisaatioille monia etuja, kuten tilakustannuksiin liittyviä säästöjä (Choudhury ym. 2020) sekä veto- ja pitovoimaa kasvavassa globaalissa kilpailussa osaavasta työvoimasta (Bailey & Kurland 2002; Gajendran & Harrison 2007). Covid-19-pan-

demia korosti lisäksi paikkariippumattomuuden merkitystä organisatoriselle resilienssille, kun liiketoiminnan jatkuvuus pystyttiin turvaamaan etätöiden avulla poikkeusolosuhteissa (vrt. Allen ym. 2015; Martin & MacDonnell 2012). Paikkariippumattomuus vaikuttaa kasvattavan myös asian-  
tuntijatyön tuottavuutta (Choudhury ym. 2020; Martin & MacDonnell 2012) sekä parantavan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä (ks. Kretschmer & Khashabi 2020; Choudhury ym. 2020).

Toisaalta paikkariippumattomaan työhön liittyy organisaation näkökulmasta myös ongelmia ja riskejä. Keskeisiin ongelmiin lukeutuu työntekijöiden valvonnan haaste, josta juontuvia organisaatiojohdon ja esihenkilöiden kielteisiä asenteita on pidetty esteenä paikkariippumattomuuden yleistymiselle. Lisäksi työn spatiaalinen hajautuminen muuttaa työyhteisön vuorovaikutusta kasvokkaisten kohtaamisten vähentyessä ja kommunikoinnin muuttuessa teknologiavälitteiseksi. (Bailey & Kurland 2002; Gajendran & Harrison 2007; Kniffin ym. 2021.) Kasvokkaisten kohtaamisten väheneminen ja informaatioteknologioiden käyttö kommunikaatiossa voivat heikentää tiedonjakoa (Maruyama & Tietze 2012; Taskin & Bridoux 2010) ja lisätä työtehtäviin liittyviä epäselvyyksiä (Sardeshmukh ym. 2012). Lisäksi työn hajautuminen vähentää käytäväkeskusteluissa tapahtuvaa epämuodollista oppimista ja henkilöstön verkostoitumista, mikä on olennaista henkilöstön kehittymisen (Cooper & Kurland 2002) ja täten myös organisaation osaamis pääoman näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että monien innovaatioiden synty voidaan jäljittää spontaanisti syntyneihin keskusteluihin esimerkiksi kopiokoneiden tai kahviautomaattien ääressä (Fayard & Weeks 2007; Kallio ym. 2015). Kun henkilöt työskentelevät paikkariippumattomasti, tällaisten organisaation innovaatiokykyä ylläpitävien yhteentörmäysten mahdollisuus kutistuu.

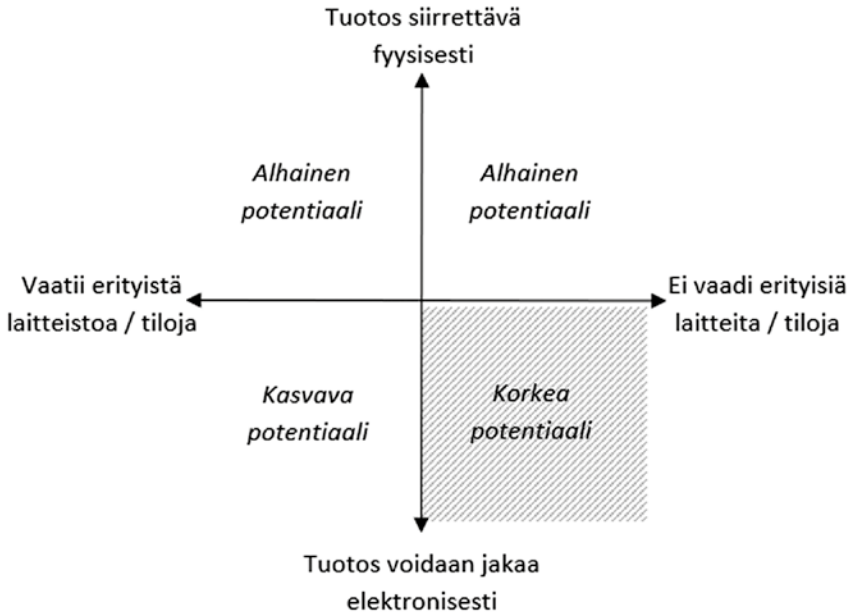
Kuten yllä todettiin, monimutkaiseen työhön (ks. kuvio 3) liittyvät työn organisoinnin riskit kasvavat, kun työhön yhdistetään paikkariippumattomuus. Toisin sanoen, kun monimutkaista työtä – jossa toisiinsa limittyneet työnjako, koordinaatio ja kontrolli aiheuttavat jo itsessään suuria haasteita – yhdistetään se, etteivät työntekijät enää välttämättä kasvokkain kohtaa sen paremmin toisiaan kuin esihenkilöään, työn organisointi on entistä haasteellisempaa. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan paikkariippumattoman työn organisointiin liittyviä tekijöitä dysfunktionaalisten riskien pienentämiseksi sekä esitetään hypoteeseja paikkariippumattoman työn omaksumiseen ja vakiintumiseen liittyen.

## Paikkariippumattoman työn organisointi

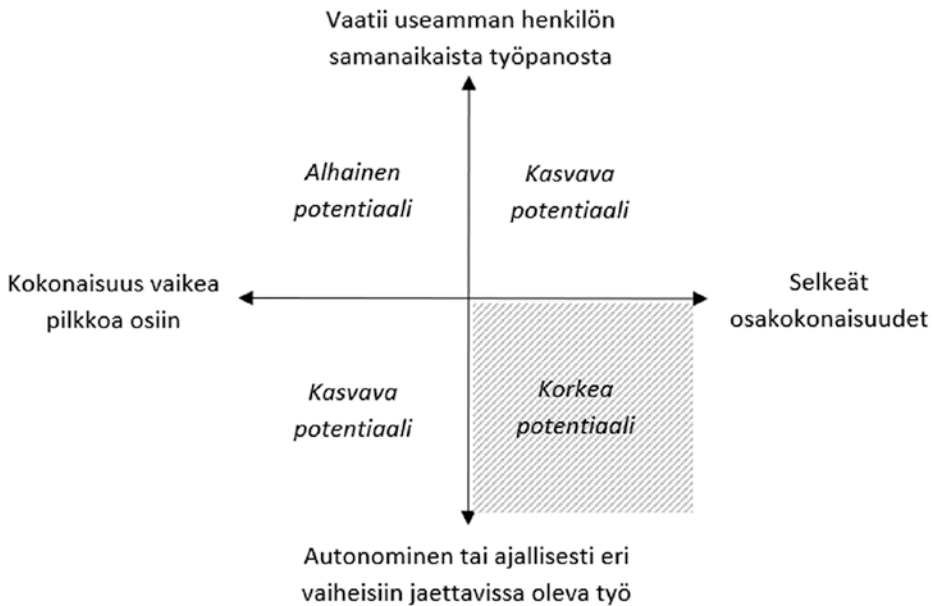
### Paikkariippumattoman työn soveltamiskenttä organisaatiosuunnittelun näkökulmasta

Useimmissa asiantuntijaorganisaatiossa, kuten sairaaloissa ja yliopistoissa, vaativaa asiantuntijatyötä ei voitaisi harjoittaa tehokkaasti ilman päätöksentekovallan hajauttamista (Mintzberg 1979; Hatch 1997; Kallio 2015). Toisaalta myös spatiaalinen hajauttaminen on tietyille organisaatioille – esimerkiksi puolustusvoimille, poliisille, rajavartiostolle ja tullille – välttämätöntä niiden tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Täten onkin ymmärrettävää, että edellä kuviossa 1 esitetyt hajautuksen muut kuin paikkariippumattomuuteen liittyvät muodot ovat saaneet osakseen laajaa tieteellistä mielenkiintoa jo klassisen organisaatiosuunnittelun kulta-aikana 1970- ja 80-luvuilla.

On myös ilmeistä, ettei paikkariippumatonta työtä voida soveltaa sellaisissa työtehtävissä, jotka vaativat työntekijän fyysistä läsnäoloa, kuten esimerkiksi siistijän ja yökerhon portieerin tapauksessa. Kun tiettyyn paikkaan sidotut ja fyysistä työpanosta edellyttävät työtehtävät rajataan tarkastelun ulkopuolelle, jäljelle jäävät työtehtävät, joissa on ainakin periaatteessa mahdollisuus soveltaa paikkariippumattomuutta. Kuitenkin myös nämä työtehtävät muodostavat laajan kentän, jonka sisällä potentiaali paikkariippumattomuuden hyödyntämiseen vaihtelee. Kuvioissa 4A ja 4B on haarukoitu tätä potentiaalia työssä sovellettavan teknologian ja työtehtäviin kytkeytävän työnjaon näkökulmista.



**Kuvio 4A.** Potentiaali paikkariippumattomuuteen työssä vaadittavan teknologian näkökulmasta



**Kuvio 4B.** Potentiaali paikkariippumattomuuteen työnjaon näkökulmasta



On loogista olettaa, että paikkariippumatonta työtä sovelletaan erityisesti sellaisissa työtehtävissä, joissa työ osuu luonteeltaan samanaikaisesti sekä kuvion 4A että 4B rasteroiduille, korkean potentiaalisen kentille. Kuten aiemmin todettiin, informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut paikkariippumattoman työn yleistymisen. Lisäksi tutkimuskirjallisuudessa (paikkariippumatonta) etätöitä leimaavat työntekijän autonomia ja asiantuntijuus sekä työn tietointensiivisyys (Allen ym. 2015; Bailey & Kurland 2002; Gajendran & Harrison 2007). Ennen pandemiaa etätö olikin yleistä muun muassa informaatio-, viestintä- ja rahoitusaloilla (Leskinen 2021), joissa työ kulkee mukana kannettavalla tietokoneella ja työn tulokset ovat siirrettävissä elektronisesti. Etätöyön tutkimuksessa työtehtävien keskinäisen riippuvuuden on havaittu heikentävän etätötyytyväisyyttä (Golden & Veiga 2005), tuottavuutta (Turetken ym. 2011) ja esihenkilön halua sallia etätöskentely tiimissään (Lembrechts ym. 2018). Nämä löydökset tukevat kuviossa 4B esitettyä: kun työtehtävää on vaikea pilkkoa osiin tai tehtävä vaatii useamman henkilön samanaikaista työpanosta, työtehtävän potentiaali paikkariippumattomuuteen on alhainen.

Myös asiantuntijatyön piirissä on edelleen paljon sellaisia tehtäviä, jotka ovat tiettyyn paikkaan sidottuja. Lisäksi saman ammattikunnan, esimerkiksi lääkärin, sisällä on selkeää hajontaa sen suhteen, missä määrin paikkariippumattomuutta on mahdollista soveltaa: radiologilla ja psykiatrilla on työnsä puolesta jo nykyisellään selkeästi paremmat edellytykset työskennellä paikkariippumattomasti kuin kirurgilla ja patologilla.

Tietoteknisten sovellusten jatkuvan kehityksen ansiosta yhä useammin myös sellaisia työtehtäviä, jotka aiemmin vaativat erityislaitteita tai -tiloja (ks. kuvio 4A kenttä kasvava potentiaali) ja/tai useamman kuin yhden henkilön samanaikaisen työpanoksen, voidaan tehdä paikkariippumattomasti (ks. kuvio 4B kentät kasvava potentiaali). Koronakriisi on luonnollisesti entisestään kiihdyttänyt tätä suuntausta niin (informaatio)teknologian kehityksen kuin kyseisen teknologian omaksumisen osalta. Käypä esimerkki on yliopistojen opetustyö, jota koronakriisin seurauksena toteutetaan pääosin paikkariippumattomasti. Informaatioteknologisen kehityksen myötä paikkariippumattoman työn potentiaalinen soveltamisalue onkin jatkuvasti laajenemassa, ja yhä uusia työtehtäviä on mahdollista muuttaa luonteeltaan paikkariippumattomiksi – mikäli tähän on riittävä tahtotila (vrt. Silva-C ym. 2019). Kuten yllä todettiin, esteenä paikkariippumattoman työn yleistymiselle ovatkin juuri olleet luottamuksen puutteesta kumpuavat negatiiviset asenteet tätä työmuotoa kohtaan (Kaplan ym. 2018; Kniffin ym. 2021). Koronakriisi on kuitenkin pakottanut organisaatioita paikkariippumattomaan hajautukseen (vrt. Eurofound 2020; Kniffin ym. 2021), vaikka niiden koordinaatio- ja kontrollimekanismit eivät tätä erityisesti tukisikaan (ks. Foss 2020; Muzio & Doh 2021). Edellä esitetyn pohjalta voidaan johtaa seuraava hypoteesi liittyen paikkariippumattoman työn organisointiin:

H1: Tehokkaiden ja tarkoitukseensa hyvin soveltuviin kontrolli- ja koordinaatiomekanismien tunnistaminen edesauttaa erityisesti organisaation johdon valmiutta paikkariippumattoman työn hyödyntämiseen.

## Klassisten koordinaatio- ja kontrollimekanismien soveltuvuus suhteessa paikkariippumattomaan työhön

Muzio ja Doh (2021) ovat esittäneet varsin loogiselta vaikuttavan näkemyksen, jonka mukaan organisaatioiden koordinaatio- ja kontrollimekanismit tulevat herättämään koronakriisin myötä paljon uutta kiinnostusta ja keskustelua – mutta myös huolta. Organisaatiosuunnittelun piirissä on tunnetusti esitetty varsin laaja joukko erilaisia typologioita ja luokitteluja liittyen koordinaatioon ja kontrolliin (ks. esim. Brivot 2011; Worren 2018). Tässä suhteessa koordinaatiomekanismit kuitenkin eroavat kontrollimekanismeista siinä, että ensin mainittujen osalta Mintzbergin (1979) esittämä viiden mekanismin typologia on paitsi kattavin, myös selkeästi laajimmin sovel-

lettu malli aihepiiriin kirjallisuudessa. Kontrollimekanismien osalta mikään yksittäinen typologia ei ole saavuttanut vastaa asemaa (vrt. Brivot 2011), joskin Ouchin (1979) esittämä kolmen kontrollimekanismin jaottelu lienee lähinnä tätä. Hyödyllisyydestään huolimatta Ouchin (1979) typologia on kuitenkin ilmiökentän tarkastelun kannalta kokonaisuutena karkeistetumpi eritoten suhteessa Mintzbergin (1979) typologiaan koordinaatiomekanismeista. Ouchin (1979) typologiaa onkin siksi tässä tutkimuksessa jaoteltu hienojakoisemmaksi liittämällä siihen kaksi muuta kontrollimekanismia: työn valvonta (Ouchi & Maguire 1975) ja sosiaalinen kontrolli (Brivot 2011).<sup>4</sup> Edelleen Ouchin (1979) määrittelemään markkinakontrolliin on lisätty käsitteenä näkyväksi myös suoritusmittaus, joka ei 1970 ja -80-luvuilla ollut samassa määrin keskeinen kontrollimekanismi kuin nykyään, vaikka myös Ouchi (1979) itse sen sinällään tunnisti. Tältä pohjalta taulukkoon 1 on koottu viisi organisaation keskeistä koordinaatio- ja kontrollimekanismia, joita on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

**Taulukko 1.** Koordinaatio- ja kontrollimekanismit ja niiden periaatteellinen soveltuvuus paikkariippumattoman työn organisoinnin näkökulmasta

Koordinaatiomekanismit ja niiden soveltuvuus paikkariippumattomaan työhön		Kontrollimekanismit ja niiden soveltuvuus paikkariippumattomaan työhön	
<i>Tuotosten standardointi</i>	Erittäin hyvä	Erittäin hyvä	<i>Markkinakontrolli /suoritusmittaus</i>
<i>Taitojen standardointi</i>	Hyvä	Hyvä	<i>Klaanikontrolli</i>
<i>Keskinäinen sopeutuminen</i>	Keskinkertainen	Keskinkertainen	<i>Sosiaalinen kontrolli</i>
<i>Työprosessien standardointi</i>	Erittäin huono	Keskinkertainen	<i>Byrokraattinen kontrolli</i>
<i>Suora ohjaus</i>	Huono	Eettisesti kestävä	<i>Työn valvonta</i>

Kuten liitteen 1 tarkastelusta käy ilmi, kontrolli- ja koordinaatiomekanismien välillä on runsaasti yhtymäpintoja erityisesti siinä suhteessa, kuin ne on taulukon 1 rinnakkaiskuvauksessa esitetty. Ei olekaan yllättävää, että eräät koordinaatio- ja kontrollimekanismit ovat myös alan kirjallisuudessa ajoittain menneet käsitteellisesti sekaisin ja niitä on käytetty myös toistensa synonyymeinä (Kallio 2015). Tämä on toisaalta loogista, sillä kontrolli- ja koordinaatiomekanismeilla on taipumuksena esiintyä käytännön työelämässä toisiinsa limittyneinä. Kaikki koordinaatiomekanismit eivät myöskään muodosta mielekkäitä yhdistelmiä kaikkien kontrollimekanismien kanssa, minkä vuoksi vain tietyt yhdistelmät ovat yleisesti käytössä. Lisäksi organisaatiot, jotka soveltaisivat vain yhtä ainoaa kontrolli- ja koordinaatiomekanismia, ovat poikkeuksia (Brivot 2011; Ouchi 1979). Onkin nähtävissä, että esimerkiksi byrokraattista kontrollia sovelletaan käytännössä useimmissa asiantuntijaorganisaatioissa, vaikka se ei olisikaan niiden primaarinen kontrollimuoto.

Taulukossa 1 on korostettu tummennuksella ne koordinaatio- ja kontrollimekanismit, jotka tämän tutkimuksen kirjoittajien teoreettisen tulkinnan mukaan toimivat hyvin paikkariippumattoman työn organisoinnin näkökulmasta, kun taas vailla korostusta ovat ne mekanismit, joiden toimivuuden kirjoittajat ovat tulkinneet huonoksi, keskinkertaiseksi tai kestävämmäksi. Asiantuntijatyön – jollaista valtaosa kaikesta paikkariippumattomasta työstä on – keskeisiksi koordinaatiomuodoiksi

on alan kirjallisuudessa perinteisesti mielletty taitojen standardointi ja keskinäinen sopeutuminen yleensä edelleen niin, että jälkimmäistä käytetään tehtävästä riippuen täydentämään ensimmäistä (Mintzberg 1979; Kallio 2015). Asiantuntijatyön kannalta toimivimpina kontrollimekanismeina on puolestaan pidetty eritoten klaanikontrollia (Ouchi 1979) ja sosiaalista kontrollia (Brivot 2011). Tästä huolimatta ainakin periaatteessa koordinaatiomekanismien osalta tuotosten standardoinnin ja kontrollimekanismien osalta markkinakontrollin/suoritusmittauksen voidaan nähdä toimivan paikkariippumattoman työn tapauksessa kaikkein parhaiten, sillä ne eivät edellytä toimiakseen jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation muiden toimijoiden kanssa (vrt. Kallio & Kallio 2023). Etätöiden tutkimuskirjallisuudessa juuri tuloksiin keskittyvä suorituksen johtaminen onkin todettu avainasiaksi etätöiden menestyksekkäälle soveltamiselle organisaatioissa (Kim ym. 2021; Kowalski & Swanson 2005). Muzio ja Doh (2021) ovatkin esittäneet, että siirryttäessä yhä laajemmin paikkariippumattomaan työhön myös koordinaation ja kontrollimekanismien suhteen tullaan näkemään siirtymä työntekijöiden käyttäytymisen koordinoinnista ja kontrollista työn tuotosten koordinointiin ja kontrolliin.

Siinä missä suoraa ohjausta ja työprosessien standardointia on ilmiselvistä syistä erittäin vaikea soveltaa tehokkaasti paikkariippumattoman työn organisointiin, keskinäinen sopeutuminen toimii tässä suhteessa korkeintaan keskinkertaisesti. Toimiakseen hyvin kyseinen koordinaatiomekanismi edellyttää kykyä toimijoiden välittömään ja usein epämuodolliseen vuorovaikutukseen, eikä informaatioteknologia ainakaan toistaiseksi ole kehittynyt tällä saralla riittävästi. Sama pätee myös sosiaaliseen kontrolliin mekanismina. Kontrollimekanismeista työn valvonta taas toimisi informaatioteknologian ansiosta teknisesti erittäin hyvin paikkariippumattoman työn kontrollointiin (ks. Kretschmer & Khashabi 2020). Tällainen benthamilainen panoptisismi ja orwellilainen ”isoveli valvoo”-kontrolli olisi hyvinkin helppo toteuttaa nykyaikaisen informaatioteknologian keinoin (Muzio & Doh 2021). Vaikka esimerkiksi Kretschmer ja Khashabi (2020) näkevät informaatioteknologiaan perustuvassa työn valvonnassa myös positiivisia ulottuvuuksia, tällaiset sovellukset ovat paitsi eettisesti kyseenalaisia, myös hankalasti yhteensovitettavissa EU:n tietosuojalainsäädännön kanssa (GDPR) kanssa (Bhave ym. 2020).

Yllä esitetyn pohjalta voidaan johtaa seuraavat hypoteesit liittyen paikkariippumattoman työn organisointiin:

H2a: Primaareina koordinaatiomekanismeina paikkariippumattoman työn organisointiin soveltuvat erityisesti tuotosten standardointi ja taitojen standardointi.

H2b: Primaareina kontrollimekanismeina paikkariippumattoman työn organisointiin soveltuvat erityisesti markkinakontrolli/suoritusmittaus ja klaanikontrolli.

## **Digitalisaatio ja paikkariippumattoman työn suunnittelu**

Edellä taulukossa 1 käsiteltiin organisaatiosuunnittelun klassisella kulta-ajalla identifioituja kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja. Nämä mekanismit kuvaavat ideaalityyppeinä varsin kattavasti sitä keinorepertuaaria, jota organisaatiot edelleen 2020-luvulla soveltavat toiminnassaan, eikä varsinaisia uusia mekanismeja ole kehitetty. (Kallio 2015; Kallio ym. 2020; Brivot 2011.) Näiden klassisten kontrolli- ja koordinaatiomekanismien soveltamismahdollisuudet ovat informaatioteknologian ansiosta kuitenkin olennaisesti kehittyneet, ja koronakriisin siivittämänä niitä ollaan myös aktiivisesti edelleen kehittämässä erityisesti paikkariippumattoman asiantuntijatyön osalta (ks. Muzio & Doh 2021).

Yllä esitetty näkyy eittämättä positiivisella tavalla siinä, kuinka esimerkiksi yritysjohtajat voivat säästää työaikaa ja voimia, kun työnantaja ei enää odota heidän matkustavan kaikkiin kokouksiin. Myöskään työnantajat eivät enää automaattisesti odota, että niiden uudet asiantuntijatyötä tekevät työntekijät muuttaisivat työnsä perässä toiselle paikkakunnalle. (ks. Leonard

2020; Kretschmer & Khashabi 2020.) Tämä on positiivista esimerkiksi kahden uran perheiden, uusperheiden ja ylipäättään työntekijöiden yksityiselämän näkökulmasta. Lisäksi ilmeinen – joskin positiiviselta vaikutukseltaan yllä mainittuja tekijöitä kyseenalaisempi – muutos on nähtävissä siinä, kuinka kehittyneen informaatioteknologian ansiosta asiantuntijoilla on aiempaa parempi mahdollisuus tehdä samanaikaisesti ja paikkariippumattomasti useita tehtäviä (*multitasking*), kuten vastata sähköposteihin ja osallistua tiimipalaveriin. Multitasking edellyttää asiantuntijoilta kykyä itsekontrolliin ja kasvattaa väistämättä vaaraa, että olennainen tieto jää jakamatta tai huomioimatta. Ilmeisen negatiivinen vaikutus informaatioteknologian kehityksellä on siinä, että se mahdollistaa, ellei suorastaan houkuttelee (ks. Kretschmer & Khashabi 2020) organisaatioita kontrolloimaan paikkariippumatonta asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä *surveillance*-periaatteita soveltaen – tai vähintäänkin kasvattaa työntekijöiden huolta tällaisen valvonnan olemasolosta (Muzio & Doh 2021).

Sen ohella, että kontrolli- ja koordinaatiomekanismien soveltamismahdollisuudet ovat informaatioteknologian ansiosta yllä kuvatulla tavalla kehittyneet, eritoten suoritusmittauksen ja byrokraattisen kontrollin soveltamista on useissa asiantuntijatyötehtävissä myös selvästi *laajennettu* sitten 1970- ja 80-lukujen (Brivot 2011; Kallio 2015; Kallio ym. 2020). Tämä on luonteeltaan kyseenalaista organisaatiosuunnittelun näkökulmasta: vaikka tietyt koordinaatio- ja kontrollimekanismit (erityisesti tuotosten standardointi sekä markkinakontrolli/ suoritusmittaus) toimivatkin edeltävässä luvussa kuvatulla tavalla paikkariippumattoman työn organisoinnin näkökulmasta, on kuitenkin eri asia, miten hyvin kyseiset mekanismit käytännössä toimivat *asiantuntijatyön* tehokkaan organisoinnin näkökulmasta. Erityisesti tuotosten standardointia ja markkinakontrollia onkin vaikea soveltaa useimpiin asiantuntijatehtäviin, sillä asiantuntijatyön tuotokset ovat luonteeltaan tyypillisesti ei-euomääräisiä, uniikkeja ja epämääräisiä (Brivot 2011; Kallio 2015). Sama pätee markkinakontrollin sovellettuun muotoon eli suoritusmittaukseen, josta asiantuntijaorganisaatioiden ja asiantuntijatyön tutkijat ovat viime vuosina ilmaisseet kasvavan huolensa (Kallio & Kallio 2023): suoritusmittauksen on monissa asiantuntijaorganisaatioissa havaittu käytännössä johtavan erinäisiin dysfunktionaalisiin seurauksiin. Näin on käynyt esimerkiksi yliopistoissa, joissa suoritusmittaus on muun muassa vinouttanut tutkijoiden ja opettajien työtä, johtanut stereotyyppiseen, riskejä välttelevään tutkimukseen sekä erilaisiin muihin ei-toivottuihin seurauksiin, kuten niin sanottujen julkaisupelien pelaamiseen (esim. Kallio ym. 2016; 2020; 2021; Alvesson ym. 2017; Kalfa ym. 2018; Spence 2019; Aboubichr & Conway 2021).

Jotta koordinaatio- ja kontrollimekanismit toimisivat tehokkaasti organisaatiosuunnittelun näkökulmasta, niiden tulisi luonnollisesti toimia *samanaikaisesti sekä paikkariippumattoman työn että asiantuntijatyön näkökulmista*. Tämän havainnon pohjalta voidaan johtaa tutkimuksen kolme viimeistä hypoteesia:

H3a: Tuotosten standardointi soveltuu primaarina koordinaatiomekanismina paikkariippumattoman asiantuntijatyön organisointiin vain niissä erityistapauksissa, joissa työn lopputulos on tarkkaan ennalta määriteltävissä.

H3b: Markkinakontrolli/suoritusmittaus soveltuu primaarina kontrollimekanismina paikkariippumattoman asiantuntijatyön organisointiin vain niissä erityistapauksissa, joissa se ei aiheuta dysfunktionaalisia seurauksia.

H3c: Taitojen standardointi ja klaanikontrolli soveltuvat primaareina koordinaatio- ja kontrollimekanismina paikkariippumattoman asiantuntijatyön organisointiin useimmissa tapauksissa paremmin kuin mitkään muut koordinaatio- ja kontrollimekanismien yhdistelmät.

Erityisesti julkissektorin asiantuntijaorganisaatiot ovat viime aikoina ottaneet käyttöön sekundaarisia koordinaatio- ja kontrollimekanismeja, joilla on pyritty täydentämään primaarien mekanismien – todellisia tai kuviteltuja – puutteita (Kallio 2015; Kallio & Kallio 2023). Keskeinen

syy sekundaaristen kontrollimekanismien käyttöönotolle on epäluottamus työntekijöitä kohtaan niin julkisorganisaatioissa (Kivistö 2009; Kallio 2015) kuin yksityisellä sektorilla (Mintzberg 1979; Kretschmer & Khashabi 2020). Tämän luottamuspuolan vuoksi taitojen standardointia ja klaanikontrollia ei voida pitää paikkariippumattoman työn organisoinnin kannalta ”erittäin hyvinä” vaan ainoastaan ”hyvinä” mekanismeina (ks. taulukko 1).

Toinen keskeinen syy sekundaaristen mekanismien omaksumiseen on tulosjohtamisen ulottaminen julkisorganisaatioihin, mikä on luonut tarpeen suoritusten mittaamiselle. Digitalisaatio mahdollistaakin helposti – joskin kenties vain näennäisesti toimivat – suoritusmittaukset, kun tietoa on saatavilla nopeasti. (Kallio 2015; Kallio ym. 2020; Kallio & Kallio 2023.)

On myös huomionarvoista, että uusien koordinaatio- ja kontrollimekanismien käyttöönotto kasvattaa riskiä byrokratian noidankehästä: jos uusien mekanismien käyttöönoton yhteydessä muuta hallintoa ei osata keventää (vrt. Kallio 2015), raskas hallinto alkaa ruokkia itseään. Digitalisaatio voi vauhdittaa tällaista byrokratiakriisiä, sillä uusia tietojärjestelmiä suoritusmittaukseen on helppo toteuttaa teknisesti. Lopulta raportointiin saattaa kuluu suhteettoman paljon aikaa varsinaisiin työtehtäviin verrattuna. (Hatch 1997; Kallio 2015; Kallio & Kallio 2023.)

Asiantuntijatyön tutkijoiden mukaan organisaatiosuunnittelun painopisteen tulisi olla asiantuntijaorganisaatioissa mieluummin koordinaatio- kuin kontrollimekanismeissa (esim. Drucker 1999; Kallio 2015; Kallio ym. 2020). Tätä näkökantaa tukevat myös etätöiden tutkimuksen tulokset: pandemia-aikaisen etätöiden tarkastelussa havaittiin, ettei työn kontrollimekanismien luominen tehosta työntekoa, vaan kontrollijärjestelmien kehittämisen sijaan pitäisi keskittyä tiedonjaon, keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen (Wang ym. 2021). Koordinaatiomekanismien kehittämistä tulisi siis priorisoida suhteessa kontrollimekanismeihin, mikä haastaa organisaation johtoa päivittämään johtamiskäytänteitään luottamus pohjaisiksi ja pohtimaan, soveltuvatko tulosjohtamisten käytänteet ylipäätään omaan organisaatioon.

## Johtopäätökset ja ehdotuksia jatkotutkimukseen liittyen

Aloitimme tämän artikkelin toteamalla, että siinä missä aiemmillä vuosikymmenillä organisaatiotutkimuksen arvostetuimmat lehdet julkaisivat organisaatiosuunnittelun kaltaisia, tosielämän organisaatioiden esimerkkejä soveltavia ja käytännön kanssa keskustelevia artikkeleita, julkaisevat ne nyt tarkkarajaisia, tyypillisesti kapeaan ja pitkälle jalostettuun empiiriseen evidenssiin pohjautuvia artikkeleita. Tämän ilmiön taustalla vaikuttaa paitsi organisaatiotutkimuksen ”tieteellistäminen” sovelletun psykologian suuntaan, mutta myös tutkijoiden yhä välineellisempi suhtautuminen tieteelliseen julkaisemiseen. (vrt. Alvesson ym. 2017; Kallio 2015.) Tieteellisen julkaisemisen rooli onkin kiistatta muuttunut perinteisestä tiedonvälittämisestä kohti kilpailua, jossa menestyminen määrittää tutkijoiden urakehityksen ja heidän edustamiensa organisaatioiden arvostuksen ja sitä heijastelevan sijoituksen erinäisissä kansainvälisissä rankingeissa. Siksi ei olekaan sattumaa, että tieteellinen julkaiseminen on toistuvasti rinnastettu pelin pelaamiseen. (esim. Alvesson ym. 2017; Kalfa ym. 2018; Aboubichr & Conway 2021; Kallio ym. 2021.)

Yllä kuvatun ilmiön eittämättä vakavin implikaatio on, kuten Alvesson ym. (2017) ovat asian muotoilleet, yhteiskuntatieteellisen tutkimustiedon muuttuminen yhä mitänsanomattomammaksi ja triviaalimmaksi. Menemättä tässä kiistatta tärkeässä ja mielenkiintoisessa asiassa sen syvemmälle voidaan todeta, että organisaatiosuunnitteluun liittyvä uusi tieteellinen tutkimus on 2000-luvulla paremminkin loistanut poissaolollaan kaikkein korkeimmalle arvostetuista tieteellisistä aikakauskirjoista – eli juuri niistä lehdistä, joissa useimmat tutkijat mielisivät tutkimuksensa julkaista. Voidaan edelleen esittää, että tämä kehitys, jossa organisaatiosuunnittelun sinällään suhteellisen laava ja eklektinen, mutta käytännön ongelmien ratkaisussa korkean potentiaaloin omaava tutkimus on tullut korvatuksi tieteellisesti eksaktimmalla, mutta käytännön näkökulmasta triviaalimmalla tutkimuksella on johtanut tilanteeseen, jossa organisaatiotutkijat ovat olleet aseettomia vastaamaan koronakriisin mukanaan tuomiin käytännön kysymyksiin.

On tunnettua, että koronakriisi on herättänyt eri alojen tutkijat pohtimaan kiivaasti oman tieteenalansa tulevaisuuden haasteita, kuten myös uudelleensuuntaamaan tutkimusta esimerkiksi tieteellisten aikakauskirjojen koronakriisiä suoraan tai välillisesti käsittelevien teemanumeroiden kautta. Näin on käynyt myös organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Esimerkiksi arvostetussa *Journal of Management Studies* -lehdessä on nopeutetulla aikataululla julkaistu artikkeleita, jotka käsittelevät niin organisaatio- ja johtamistutkimuksen alan tulevaisuutta koronakriisin näkökulmasta ylipäätään (ks. Muzio & Doh 2021) kuin organisaatiosuunnittelua koronakriisin aikakaudella erityisesti (ks. Foss 2020). Koronakriisin esiin nostamat huolet tieteellisen tutkimuksen sovellettavuudesta yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun voivatkin samalla merkitä myös organisaatiosuunnittelun pysyvämpää paluuta organisaatio- ja johtamistutkimuksen johtavien kansainvälisten lehtien sivuille.

Tarve organisaatiosuunnittelun päivittämiselle on ajankohtainen covid-19-pandemiasta seuranneiden työn muutosten lisäksi myös osaavan työvoiman saatavuuden näkökulmasta. EU-maissa työikäisen väestön osuus tulee pienemään noin viidenneksen vuoteen 2050 mennessä (Erickson 2009). Työvoimapula on rajoittanut Suomen talouskasvua jo pitkään, mikä käy ilmi Työ- ja elinkeinoministeriön (2022) puolivuositain julkaisemasta katsauksesta. Huomionarvoista on, että juuri paikkariippumaton työ on osaltaan helpottanut työvoiman saatavuusongelmaa. Täten onkin perusteltua väittää, että organisaatiot, jotka eivät päivitä työn organisoinnin käytäntöjään, jäävät häviäjiksi kilpailussa parhaista osaajista. Siinä missä yksityissektori on uudistunut voimakkaasti, julkishallinnon organisaatiot ovat konservatiivisempia ja nojaavat usein edelleen perinteisiin toimintamalleihin (Kallio 2014). Organisaatiosuunnittelun ja -rakenteiden päivittäminen paikkariippumattomaan työhön soveltuviksi olisikin täten merkittävää erityisesti julkishallinnon organisaatioille, joiden normaaliin toimintaan kuuluvat säännöllisin väliajoin toteutettavat rakenereformit (Kallio 2015).

Vaikka organisaatiosuunnittelun ajantasaistamista informaatioyhteiskunnan aikakaudelle voidaan perustella erinäisistä näkökulmista käsin, on erityisesti covid-19-pandemia motivoinut tätä tutkimusta. Toisaalta tutkimuksen kirjoittajat ovat jo ennen koronakriisiä tutkineet organisaatiosuunnittelun ja etätyön teemoja, eikä tässä tutkimuksessa ole myöskään päädytty laatimaan *ad hoc* -luonteista analyysiä pandemian vaikutuksista organisaatiosuunnitteluun esimerkiksi Fossin (2020) tapaan. Päinvastoin, artikkelissa on pyritty ylipäätään päivittämään organisaatiosuunnittelua digiaikaudelle (vrt. Kivistö 2019). Tästä syystä artikkelissa on lähestytty organisaatiosuunnittelua sen kaikkein klassisimpien teemojen – työnjaon, koordinaation ja kontrollin – näkökulmista pohdittaessa, miten paikkariippumattoman työn yleistyminen vaikuttaa organisaatioiden toiminnan hajauttamiseen ja miten organisaatioiden toimintaa on jatkossa mahdollista tästä näkökulmasta koordinoita tehokkaasti.

Paikkariippumattoman työn soveltamisen lähtökohtana on loogista pitää olettamuksia siitä, ettei työtehtävä vaadi erityislaitteita tai -tiloja ja että työn tulokset ovat elektronisesti siirrettävissä. Lisäksi paikkariippumattomasti hoidettaviksi soveltuvat lähtökohtaisesti parhaiten sellaiset työtehtävät, jotka muodostavat selkeitä, ajallisesti eri vaiheisiin pilkottavia osakokonaisuuksia tai jotka ovat luonteeltaan autonomisia. Teknologian kehittyminen mahdollistaa kuitenkin paikkariippumattoman työn yleistymisen myös sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat erityistiloja tai -laitteita ja useamman kuin yhden henkilön samanaikaisen työpanoksen. Jotta organisaatiot pystyvät hyödyntämään muuttuvan toimintaympäristönsä tarjoamia mahdollisuuksia, niiden on samanaikaisesti tunnistettava tarkoituksenmukaisia kontrolli- ja koordinaatiomekanismeja työn organisoimiseksi. Olennaista on, että valittujen kontrolli- ja koordinaatiomekanismien tulisi toimia sekä paikkariippumattoman työn että asiantuntijatyön näkökulmasta, koska paikkariippumaton työ on useimmiten luonteeltaan asiantuntijatyötä. Jotta asiantuntijaorganisaatiot välttyisivät kasvattamasta kontrolloinnista aiheutuvaa byrokratiaa (Kallio 2015), paikkariippumattoman työn organisoinnissa olisi perusteltua keskittyä kontrollimekanismien sijaan koordinaatiomekanismeihin panostaen samalla keskinäisen tiedonjaon, luottamuksen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Artikkelissa on päädytty hahmottelemaan yhteensä kuusi hypoteesia paikkariippumattoman työn organisointiin liittyen. Näitä hypoteeseja on mahdollista jatkojalostaa preskriptiiviseksi ohjeiksi paikkariippumattoman työn organisoinnista kiinnostuneille yksityis- ja julkissektorin johtajille. Toisaalta olisi kuitenkin liiallista väittää, että hypoteesit loisivat itsessään riittävän, saati kestävä pohjan paikkariippumattoman työn organisointiin. Hypoteeseja onkin siksi perusteltu jatkotutkimuksissa kehittää, laajentaa ja tarkastella myös empiirisesti.

Työsarkaa niin paikkariippumattoman työn organisaatiosuunnittelussa kuin organisaatiosuunnittelun päivittämisessä digiaikaan riittää yllin kyllin. Esimerkiksi innovoiva ja ennakkoluulottoman laaja-alaisesti eri tieteitä kartoittava tutkimus siitä, mitä eri tieteenaloilla voisi olla annettavaa covid-19-pandemian jälkeiseen organisaatiosuunnitteluun, olisi varsin merkittävä kontribuutio. Toisaalta juuri koronakriisin ansiosta paikkariippumattoman työn tutkimus etenee parhaillaan niin nopeasti, että kaikki kartoitukset antavat väistämättä osin vanhentuneen käsityksen aihepiirin tutkimuksen tilasta. Pelkästään tämän artikkelin kirjoitusprosessin aikana eri alojen tutkijat ovat julkaisseet lukuisia uusia artikkeleita, joista voisi ammentaa ajatuksia ja välineitä paikkariippumattoman työn organisaatiosuunnitteluun. Siinä missä viime vuosikymmenet eivät ole olleet erityisen otollisia tällaiselle eklektiselle otteelle, koronakriisi saattaa hyvinkin muuttaa tilannetta ja todella saada aikaan organisaatiosuunnittelun renessanssin 2020-luvulla. Artikkelin voikin siksi perustellusti päättää Elorannan (1977, 210) jo yli neljä vuosikymmentä sitten esittämään teesiin:

*”organisaatiosuunnittelun tulisi olla jatkuva prosessi, jossa ajateltaisiin toistuvasti läpi kulloistenkin organisaatiorakenteiden ja organisaatiokäytäntöjen tarkoituksenmukaisuus subteessa muuttuviin olosuhteisiin ja tarjolla oleviin vaihtoehtoihin.”*

## Viitteet

- <sup>1</sup> Kuten monia muitakin tieteellisiä käsitteitä, myös kontrollin käsitettä sovelletaan usein eri tavoin. Tässä artikkelissa kontrollin käsite on painottunut valvontaan (monitoring).
- <sup>2</sup> Ks. paikkariippumattoman työn organisointia käsittelevä luku.
- <sup>3</sup> Ks. tarkemmin etätöiden käsitteanalyysi Allen ym. (2015).
- <sup>4</sup> Mainitut kontrollimuodot on huomioitu Ouchin (1979) kolmen kontrollimekanismin typologiassa, mutta ne ovat typologian karkean luokittelun vuoksi eräässä mielessä hukkuneet laajempien kontrollimekanismikonaisuuksien sisään tavalla, joka on epäkäytännöllinen tämän artikkelin analyysin kannalta.

## Lähteet

- Aboutichr, Btissam & Conway, Neil (2021). The gaming of performance management systems in British universities. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872672111052827>.
- Allen, Tammy D., Golden, Timothy D. & Shockley, Kristen M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68.
- Alvesson, Mats, Gabriel, Yiannis & Paulsen, Roland (2017). *Return to meaning: A social science with something to say*. Oxford: Oxford University Press.
- Bailey, Diane E. & Kurland, Nancy B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, (23)4, 383–400.
- Bhave, Devasheesh P., Teo, Laurel H., & Dalal, Reeshad S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management* 46(1), 127–164.
- Brivot, Marion (2011). Controls of Knowledge Production, Sharing and Use in Bureaucratized Professional Service Firms. *Organization Studies*, 32(4), 489–508.
- Choudhury, Prithwiraj, Foroughi, Cirrus & Larson, Barbara (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.

- Contreras, Francoise, Baykal, Elif, & Abid, Ghulam (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11:590271.
- Cooper, Cecily D., & Kurland, Nancy B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532.
- Drucker, Peter (1999). Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- Eloranta, Kari T. (1977). *Jobdatus Organisaatiosuunnitteluun*. Helsinki: Gaudeamus.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Erickson, Tamara J. (2009). The changing context of HR. Teoksessa Storey John, Wright Patrick & Ulrich Dave (toim.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (s. 377–389). Lontoo: Routledge.
- Fayard, Anne-Laure & Weeks, John (2007). Photocopiers and water-coolers: the affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28(5), 605–634.
- Foss, Nicolai J. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Gajendran, Ravi S., & Harrison, David A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Galbraith, Jay R. (2008). Organization design. Teoksessa Gummings, Thomas G. (toim.), *Handbook of organization development*, (s. 325–352). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Golden, Timothy D., & Veiga, John F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.
- Hatch, Mary Jo (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Kalfa, Senia, Wilkinson, Adrian & Gollan, Paul J. (2018). The academic game: Compliance and resistance in universities. *Work, Employment and Society*, 32(2), 274–291.
- Kallio, Kirsi-Mari (2014). ”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukubihnaperiaatteella...?” – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosjohtajien yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kallio, Tomi J. (2015). *Ammattilaisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella: Tasapainoilua asiantuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä*. Tampere: Tampere University Press.
- Kallio, Tomi J. & Kallio, Kirsi-Mari (2023). Tulosjohtaminen julkisorganisaatioissa – miksi se on niin vaikeaa? Käsikirjoitus parhaillaan vertaisarviossa.
- Kallio, Kirsi-Mari, Kallio, Tomi J., Tienari, Janne & Hyvönen, Timo (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3), 685–709.
- Kallio, Tomi J., Kallio, Kirsi-Mari & Blomberg, Annika J. (2015). Physical space, culture and organisational creativity – a longitudinal study. *Facilities*, 33(5/6), 389–411.
- Kallio, Tomi J., Kallio, Kirsi-Mari & Blomberg, Annika J. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – Redefining universities' organizational principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 82–108.
- Kallio, Kirsi-Mari, Kallio, Tomi J., Grossi, Giuseppe & Engblom, Janne (2021). Institutional logic and scholars' reactions to performance measurement in universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 135–161.
- Kaplan, Seth, Engelsted, Lia, Lei, Xue & Lockwood, Karla (2018). Unpackaging manager mistrust in allowing telework: comparing and integrating theoretical perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365–382.
- Kim, Taehee, Mullins, Lauren B. & Yoon, Taewon (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277.
- Kivistö, Jussi (2009). Tehottomat lintsarit? Valtion ja yliopiston suhde agenttiteorian näkökulmasta. Teoksessa Vakkuri, Jarmo (toim.), *Paras Mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*, 51–72. Helsinki: Gaudeamus.
- Kivistö, Jussi (2019). Pääkirjoitus: Unohdettu organisaatiosuunnittelu? *Hallinnon Tutkimus*, 38(3), 153–154.
- Kniffin, Kevin M., Narayanan, Jayanth, Ansel, Frederik, Antonakis, John, Ashford, Susan P., Bakker, Arnold B., ... & van Vugt, Mark (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kowalski, Kellyann Berube & Swanson, Jennifer Ann (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236–249.
- Kretschmer, Tobias & Khashabi, Pooyan (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review* 62(4), 86–104.
- Leskinen, Tatu (2021). *Etätöy yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten*. Tilastokeskus. Saatavissa: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etaty-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/> (Katsottu 26.1.2022).



- Lembrechts, Lieve, Zanoni, Patrizia & Verbruggen, Marijke (2018). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, (29)21, 3118–3146.
- Leonardi, Paul M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Martin, Brittany Harker & MacDonnell, Rhiannon (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
- Maruyama, Takao & Tietze, Susanne (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organizational design. *Management Science*, 26(3), 322–342.
- Muzio, Daniel & Doh, Jonathan (2021). COVID-19 and the Future of Management Studies. Insights from Leading Scholars. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1371–1377.
- Ojala, Satu (2009). Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus* 7(2), 92–104.
- Ouchi, William G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Ouchi William G. & Maguire, Mary Ann (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559–569.
- Raghuram Sumita, Hill, N. Sharon, Gibbs, Jennifer L. & Maruping, Likoebe M. (2019). Virtual Work: Bridging Research Clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–34.
- Sardeshmukh, Shruti R., Sharma, Dheeraj & Golden, Timothy D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207.
- Silva-C, Alejandro, Montoya R, Iván A. & Valencia A., Jhoany A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133.
- Simon, Herbert A. (1973). Applying Information Technology to Organization Design. *Public Administration Review*, 33(3), 268–278.
- Spence, Crawford (2019). 'Judgement' versus 'metrics' in higher education management. *Higher Education*, 77(5), 761–775.
- Taskin, Laurent & Bridoux, Flore (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520.
- Tourish, Dennis (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272.
- Turetken, Ozgur, Jain, Abhijit, Quesenberry, Brandi & Ngwenyama, Ojelanki (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56–67.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022). *Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2022*. Nieminen, Jouko & Repo, Joonas (toim.). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:59.
- Wang, Bin, Liu, Yukun, Qian, Jing & Parker, Sharon K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology* 70(1), 16–59.
- World Health Organization (WHO) (2020). Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads. *World Health Organization*. Saatavissa: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331584> (Katsottu 15.1.2022).
- Worren, Nicolay (2018). *Organization design: simplifying complex systems*. Abingdon: Routledge.

## Liite 1. Koordinaatio- ja kontrollimekanismeja

**Taulukko L1.** Viisi keskeistä koordinaatiomekanismia Mintzbergiä (1979; 1980) mukaillen

	<i>Logiikka</i>	<i>Edellytys</i>
<i>Keskinäinen sopeutuminen</i>	Työntekijät sovittavat itse oma-aloitteisesti tai neuvotellen toimintansa muiden työntekijöiden toimintaan	Toimii, kun työntekijöitä on vain vähän ja he ovat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa
<i>Suora ohjaus</i>	Esihenkilö määrää työtehtävän ja tarkkailee, kun alaiset suorittavat sitä antaen edelleen tarvittaessa ohjeita	Edellyttää esihenkilön ja alaisten jatkuvaa vuorovaikutusta ja esihenkilön mahdollisuutta tarkkailla alaisia jatkuvasti
<i>Työprosessien standardointi</i>	Työntekijälle osoitetaan seikkaperäisesti hänen tehtävänsä; kun esihenkilö katsoo työntekijän olevan riittävän osaava, hän jää suorittamaan itsenäisesti tehtävänsä	Toimii, kun kaikki työvaiheet on tunnistettavissa yksityiskohtaisesti ja työ koostuu vain näiden vaiheiden toistamisesta tiettyssä ennalta määrättyssä järjestyksessä
<i>Tuotosten standardointi</i>	Työn haluttu lopputulos, sen määrä, laatu ja siihen käytettävissä olevan aika määritellään etukäteen yksityiskohtaisesti tai työ toteutetaan urakkana	Toimii, kun työn haluttu lopputulos ja siihen käytettävissä olevan aika tai kokonaiskustannus on mahdollista määrittellä tarkasti etukäteen
<i>Taitojen standardointi</i>	Työntekijä tiedostaa oman tehtäväkenttensä ja päättää koulutuksensa ja kokemuksensa pohjalta, miten hänen on toimittava vastantulevissa työtilanteissa	Edellyttää työntekijän pitkää koulutusta ja harjoittelua ja näiden aikana tuotettua indoktrinaatiota, jolla työntekijä saadaan noudattamaan ammattikunnan ecosta ja normeja työssään

**Taulukko L2.** Viisi keskeistä kontrollimekanismia Ouchia (1979), Ouchia ja Maguirea (1975) sekä Brivotia (2011) mukaillen

	<i>Logiikka</i>	<i>Edellytys</i>
<i>Työn valvonta</i>	Esihenkilö tarkkailee alaisten toimintaa ja kirjaa suorituksen; suoran ohjauksen koordinaatiomekanismin ”jatke”	Edellyttää esihenkilön ja alaisten jatkuvaa vuorovaikutusta ja esihenkilön kykyä havainnoida alaisia; alaisia voi olla vain rajallisesti
<i>Sosiaalinen kontrolli</i>	Ryhmän jäsenet valvovat toistensa toimintaa esihenkilön sijaan; edellyttää ryhmän jäsenten ymmärrystä oikeasta toiminnasta	Edellyttää, että alaiset ovat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja kykenevät havainnoimaan ja valvomaan toisiaan
<i>Byrokraattinen kontrolli</i>	Organisaatio luo tarkat kirjalliset säännöt ja ohjeet, joilla määritellään työntekijän tehtäväkuva, ja se, kuinka henkilön tulee raportoida työstä ja sen tuloksista	Edellyttää, että työtehtävät tunnetaan riittävästi, että työnkuva ei ole liian laaja tai muutu jatkuvasti ja että työsuorituksesta on mahdollista raportoida luotettavasti
<i>Markkina-kontrolli / suoritusmittaus</i>	Työpanoksen arvo määritellään suoraan taloudellisesti; mikäli tämä ei ole mahdollista, sovelletaan tiettyyn tehtävään varta vasten luotuja standardoituja mittareita	Edellyttää, että työntekijän työpanoksen arvo kyetään määrittelemään markkinalähtöisesti tai että organisaatio kykenee määrittelemään työn keskeisen sisällön kattavat suoritusmittarit
<i>Klaanikontrolli</i>	Työntekijä valvoo itse omaa toimintaansa suhteessa ammattikuntansa (klaaninsa) normeihin; taitojen standardoinnin koordinaatiomekanismin ”jatke”	Edellyttää työntekijän luotettavuutta, pitkää koulutusta ja indoktrinaatiota ammattikunnan arvomaailmaan; työntekijän on itsenäisesti kyettävä tarkkailemaan omaa toimintaansa ja tunnistettava myös, milloin hänen on konsultoitava kollegoitaan