

Tiivistelmä väitöstutkimuksesta

Matalahierarkkisten organisaatioiden muoto ja muotoilu

Tekijä	Jori Mäkkeli
Yliopisto	Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos
Väitöskirja	<i>Less-Hierarchical Organization Design(ing)</i>
Tilanne	Käsikirjoitus lähetetty esitarkastajille 28.8.2026

1. Aihe ja tarkoitus

Väitöskirja tarkastelee matalahierarkkisia organisaatioita eli organisaatioita, jotka pyrkivät välttämään klassisia hierarkkisia periaatteita ja hajauttamaan päätösvaltaa. Tutkimuksen näkökulmana on organisaatiomuotoilu: organisaation muodolliset ja epämuodolliset rakenteet, prosessit ja käytännöt, joiden avulla työ ja päätöksenteko järjestetään.

Tutkimus käsittelee organisaatiomuotoilua kahdessa merkityksessä. **Muoto** tarkoittaa syntyneitä rakenteita ja toimintatapoja. **Muotoilu** tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jossa organisaatiota kehitetään ja uudistetaan. Näin väitöskirja yhdistää organisaatio- ja johtamistutkimusta muotoilun ja yhteissuunnittelun tutkimukseen.

Tutkimuskysymykset

- Miten erilaiset materiaaliset affordanssit eli toimintapotentiaalit mahdollistavat matalahierarkkista organisoitumista?
- Tulevatko keskijohtajien tehtävät tehtyä organisaatiossa, jossa ei ole perinteisiä keskijohtoa? Jos kyllä, niin miten?
- Mitkä tekijät vaikuttivat osallistavien käytäntöjen syntymiseen ja työntekijöiden päätöksiin osallistua niihin organisaation yhteismuotoiluprosessissa?

2. Aineistot ja menetelmät

1 Kirjallisuuskatsaus	Protokollaan perustuva kirjallisuuskatsaus ja täydentävä lumipallohaku. Lopullinen aineisto koostui 108 matalahierarkkista organisoitumista ja materiaalisuutta käsittelevästä tutkimusartikkelista.
2 Keskijohdon funktiot	Laadullinen tapaustutkimus suomalaisessa itseohjautuvassa organisaatiossa. Aineistona oli 31 haastattelua. Analyysi oli abduktiivinen ja hyödynsi template-analyysia.
3 Organisaatioiden yhteismuotoilu	Laadullinen tapaustutkimus suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Aineistona oli 36. Analyysi oli abduktiivinen ja hyödynsi template-analyysia.

3. Keskeiset tulokset

Materiaaliset ratkaisut mahdollistavat ja rajaavat matalahierarkkista toimintaa

Kirjallisuuskatsaus tunnisti kahdeksan keskeistä tutkimusteemaa. Aiempi tutkimus on painottunut digitaalisiin ja matalahierarkkisuutta mahdollistaviin materiaalisuuksiin. Fyysisiä materiaalisuuksia sekä digitaalisten teknologioiden mahdollisia kielteisiä seurauksia on tutkittu selvästi vähemmän.

Keskijohdon tehtävät voidaan toteuttaa ilman perinteisiä keskijohtajia

Tutkimus kehitti keskijohtajien kymmenen funktion viitekehyksen. Organisaatio voi menestyä ilman perinteisiä keskijohtajia, kun heidän tehtävänsä toteutetaan muilla tavoin, kuten itseohjautuvissa tiimeissä, jaetuilla käytännöillä, hajautetuissa tukevissa johtamisrooleissa ja vahvan kulttuurin avulla.

Osallistumismahdollisuus ei vielä takaa osallistumista

Sekä mahdollistetun että toteutuneen osallistumisen taso vaihteli huomattavasti organisaation yhteismuotoiluprosessissa. Osallistumiseen vaikuttivat organisaation ratkaisut, kehittämisprosessin suunnittelu ja toteutus, sekä työntekijöiden omat tilanteet ja valinnat.

4. Johtopäätökset ja merkitys työelämälle

Väitöskirja ei esitä matalahierarkkisuutta kaikkiin organisaatioihin sopivana ratkaisuna. Hierarkian madaltaminen voi tuottaa hyötyjä vain, jos työn koordinointi, tiedonkulku, henkilöstön tukeminen ja toiminnan kehittäminen järjestetään tietoisesti. Matalahierarkkisuus vaatii jatkuvaa työtä: rakenteita, käytäntöjä, teknologioita ja osallistumisen tapoja on arvioitava ja uudistettava organisaation muuttuessa.

- Kun johtamisrooleja poistetaan tai hajautetaan, myös niiden hoitamat tehtävät ja vastuut on tunnistettava ja jaettava uudelleen.
- Digitaaliset ja fyysiset ratkaisut eivät ole neutraaleja: ne voivat sekä tukea että vaikeuttaa päätösvallan hajauttamista.
- Osallistava kehittäminen edellyttää muutakin kuin avoimen kutsun. Osallistumiselle on rakennettava tarkoituksenmukaiset edellytykset.

Tulokset hyödyttävät erityisesti organisaatiokehittäjiä ja konsultteja. Niitä on jo hyödynnetty Aalto-yliopiston opetuksessa.

5. Väitöskirjaan sisältyvät tutkimuspaperit

1. Mäkkeli, J. & Turunen, T. (2026). *The Material Affordances of Less-Hierarchical Organizing: A Review and Future Research Agenda*. Käsikirjoitus; ehdotus jätetty Journal of Management -lehden Annual Review -numeroon.
2. Martela, F., Mäkkeli, J. & Kostamo, T. (in press). *The Ten Functions of Middle Managers - Identifying Their Functional Substitutes in a Decentralized Organization Without Traditional Middle Managers*. Journal of Organization Design.
3. Mäkkeli, J. (2026). *Just Open the Door, and They Will Come? - Enablers, Barriers, and the Materialization of Participation in Organizational Co-Design*. Julkaisematon käsikirjoitus.