



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Ida Taskinen

# **Esimies, älä jätä itseohjautuvaa työntekijää yksin**

Itseohjautuvan työn johtaminen

Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtamisen yksikkö  
Liiketoiminnan kehittämisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

|                          |   |                       |
|--------------------------|---|-----------------------|
| <b>Tekijä:</b>           | Ida Taskinen  |                       |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Esimies, älä jätä itseohjautuvaa työntekijää yksin:<br>Itseohjautuvan työn johtaminen |                       |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppatieteiden maisteri  |                       |
| <b>Oppiaine:</b>         | Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma   |                       |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Jenni Kantola   |                       |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2020  | <b>Sivumäärä:</b> 127 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämässä on käynnissä suuri murros, mutta murroksesta huolimatta työelämän käytännöt ovat muuttuneet vain vähän. Johtajuus ei ole enää ajan tasalla ja monia työpaikkoja säätelee yhä hierarkkinen toimintatapa. Yksittäisten tapauksen sijasta monet yritykset ovat siirtyneet itseohjautuvaan toimintatapaan, ja itseohjautuvuudesta onkin tullut puhutuimpia työelämän ilmiöitä. Itseohjautuvuutta tarvitaan yhä enemmän ja tässä suomalaiset voivat olla suunnan näyttäjiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaiset johtamiskäytänteet ja organisaattiorakenteet tukevat itseohjautuvuutta sekä millaisia haasteita itseohjautuvassa työssä voi ilmetä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorialle, jota hyödynnetään tutkimuksen analyysissä sekä tulosten jäsentelyssä. Viitekehys rakentuu itseohjautuvuutta tukevien johtamiskäytänteiden sekä organisaattiorakenteiden ympärille. Viitekehysten tarkoitus on antaa lukijalle kokonais käsitys siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, miten sitä tulisi johtaa ja miten sitä voidaan tukea organisaattiorakenteiden keinoin. Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin verkko- ja blogikirjoituksista sekä LinkedIn-palvelualustan tilapäivityksistä ja verkkokeskusteluista. Aineiston julkaisuajankohdaksi rajattiin vuosi 2019. Aineisto analysoitiin teoreettisen sisältöanalyysin keinoin hyödyntäen itseohjautuvuusteorian jäsentelyä.

Tutkimuksessa itseohjautuvuutta tukevia perustarpeita tukevia johtamiskäytänteitä nousi esiin laajasti. Tutkimus nostaa esiin, että itseohjautuva organisaatio tarvitsee tukirakenteita, prosesseja ja koordinoimista. Itseohjautuvan organisaation johtamiseen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa mallia, sillä itseohjautuvuus on aina nojattava yrityksen strategiaan ja perustuttava yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen niin yksilö- kuin tiimitasolla. Tutkimus nosti esiin myös itseohjautuvan organisaation haasteita. Merkittävämpinä haasteina itseohjautuvuuteen siirtyessä tutkimuksen mukaan nähdään vastuun jakautumaan käytännössä, suunnan hukkuminen, konfliktitilanteet ja valtatyhjiöiden täyttäminen sekä työssä jaksaminen. Toisaalta tutkimus toi ilmi, ettei esimiehillä ole selkeää käsitystä, miten itseohjautuvuutta tulisi johtaa.

Itseohjautuvuuteen siirtyminen haastaa työntekijät ja esimiehet. Organisaation tuki sekä yhteinen ymmärrys on tärkeää, jotta esimiehet voivat tukea itseohjautuvaa yksilöä. Itseohjautuvuus vaatii pitkäjänteistä muutosta koko organisaatiolta. Perinteisestä hierarkkisesta organisaattiorakenteesta siirtyminen itseohjautuvaksi organisaatioksi voidaan kuitenkin tehdä asteittain.

---

**AVAINSANAT:** johtaminen, itseohjautuvuus, motivaatio, perustarpeet

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 6  |
| 1.1   | Aiempi tutkimus   | 10 |
| 1.2   | Tutkimusongelma ja -tavoite                             | 14 |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne                                     | 15 |
| 2     | Itseohjautuvuus   | 16 |
| 2.1   | Itseohjautuvuusteoria                                   | 16 |
| 2.1.1 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio                         | 21 |
| 2.1.2 | Itseohjautuvuusteorian motivaation muodot               | 24 |
| 2.2   | Itseohjautuvuus ja organisaatiot                        | 29 |
| 2.2.1 | Organisaatorakenteet                                    | 29 |
| 2.2.2 | Itseorganisoituminen lisääminen asteittain              | 31 |
| 2.2.3 | Organisaatioiden jaottelu                               | 33 |
| 2.3   | Itseohjautuvuuden vaikutukset ja kritiikki              | 36 |
| 3     | Itseohjautuvuuden johtaminen                            | 42 |
| 3.1   | Johtamisajattelun historiaa                             | 43 |
| 3.2   | Autonomian johtaminen                                   | 46 |
| 3.3   | Kyvykkyyden johtaminen                                  | 51 |
| 3.4   | Yhteenkuuluvuuden johtaminen                            | 57 |
| 4     | Metodologia   | 64 |
| 4.1   | Verkko tutkimuksen lähteenä                             | 65 |
| 4.2   | Teorialähtöinen sisältöanalyysi                         | 67 |
| 4.3   | Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus                     | 69 |
| 5     | Teorialähtöinen analyysi                                | 78 |
| 5.1   | Perustarpeiden johtaminen                               | 78 |
| 5.1.1 | Autonomian johtamista tukevat johtamiskäytänteet        | 78 |
| 5.1.2 | Kyvykkyyden johtamista tukevat johtamiskäytänteet       | 84 |
| 5.1.3 | Yhteenkuuluvuuden johtamista tukevat johtamiskäytänteet | 92 |
| 5.1.4 | Hyväntekemisen johtamista tukevat johtamiskäytänteet    | 97 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.2   | Itseohjautuvaa työtä tukevat organisaatorakenteet | 98  |
| 5.3   | Itseohjautuvan työn haasteet                      | 100 |
| 6     | Johtopäätökset                                    | 105 |
| 6.1   | Tutkimuksen keskeiset tulokset                    | 105 |
| 6.1.1 | Perustarpeiden johtaminen                         | 105 |
| 6.1.2 | Itseohjautuvaa työtä tukevat organisaatorakenteet | 109 |
| 6.1.3 | Itseohjautuvan organisaation haasteet             | 109 |
| 6.2   | Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset               | 111 |
| 6.3   | Jatkotutkimusmahdollisuudet                       | 112 |
|       | Lähteet   | 114 |

**Kuviot**

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko 2015: 55).   | 20 |
| Kuvio 2. Itseohjautuvuusjatkumo (Deci & Ryan 2000).   | 27 |
| Kuvio 3. Organisaatioiden jaottelu itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden tason mukaan (mukaillen Martela & Jarenko 2017: 14). | 33 |
| Kuvio 4. Itseohjautuvuuden kehä (Salovaara 2019: 101).  | 37 |
| Kuvio 5. Tutkimuksen luokittelurunko  | 68 |
| Kuvio 6. Tutkimusprosessi   | 69 |

**Lyhenteet**

## 1 Johdanto

Työelämän ja johtamisen muutos on mainittu monissa otsikoissa ja esitelmissä kyllästy-  
miseen saakka (Kuitunen & Pystynen 2017: 288). Työelämässä on käynnissä suurin mur-  
ros sitten teollisen vallankumouksen (Martela & Jarenko 2017: 22). Elämme neljännen  
teollisen vallankumouksen aikaa, jossa työn ajan ja paikan sekä työsuhteen väliset riip-  
puvuussuhteet hälvenevät (Savaspuro 2019: 13-14). Käynnissä olevaa vallankumousta  
kutsutaan myös automatisaation vallankumoukseksi, jossa koneet korvaavat aivotyön.  
Kaikenlainen rutiinityö, niin fyysinen kuin rutiiniajattelutyökin voidaan korvata. (Martela  
& Jarenko 2017: 22-23.) Myös työsuhteen luonne on muuttumassa. Yhä useampi tekee  
keikkatöitä, työsuhteen ollessa näin itseorganisoituvaa. (Mts. 323.)

Vaikka työelämän murros on tunnistettu, työelämän käytännöt ovat kuitenkin muuttu-  
neet vain vähän. Yhä edelleen työpaikkoja säätelee hierarkkinen toimintatapa. (Kuitunen  
& Pystynen 2017: 288.) Hamelin ja Breen (2007) mukaan johtajuus ei ole enää ajan ta-  
salla. Liikkeenjohto ja johtamiskäytänteet perustuvat pääosin 1900-luvun alussa muo-  
dostuneisiin liikkeenjohdon malleihin. (Hamel & Breen 2007: 12.) Tuolloin merkittävim-  
piä johtamisen uudistajia oli Frederick W. Taylor, jonka mukaan tehokkuus saavutetaan  
tietämällä tarkkaan, mitä miesten halutaan tekevän sekä huolehtimalla, että he voivat  
tehdä sen mahdollisimman hyvin ja halvalla. Taylorismin peruseriaatteet ovat yhtey-  
dessä byrokraatiaan. Taylorin aikaisen Max Weberin mielestä byrokraattinen hallintotapa  
oli kaikkein tehokkain. Weberin ihanneorganisaatioille oli ominaista hierarkiat, selkeä  
työn- ja vastuunako sekä vahvat säännöt. Teollisuuden vallankumouksen myötä olemme  
nyt pisteessä, jossa meillä on edelleen käytössä tayloristisia käytänteitä, ja elämme we-  
beriläisissä työympäristöissä. (Mts. 30-31.) Työelämän muutos vaatii kuitenkin uuden-  
laista johtamista sekä organisoitumista (Savaspuro 2019: 13). Hietalan (2019) mukaan  
muutoksen pullonkaula onkin organisaatioiden huipulla. Esimerkiksi itseohjautuvuus ja  
ketterä johtaminen, viime vuosien puhutuimmat teemat, jäävät kuitenkin kauaksi ylim-  
män johdon toiminnasta ja todellisesta johtamisesta. (Hietala 2019: 23.)

Itseohjautuvuus on nyt työelämän puhutuimpia ilmiöitä (Savaspuro 2019: 10) ja yksittäisten pioneerien sijasta parhaillaan monet tietotyötä tekevät yritykset siirtyvät vahaan itseorganisoitumiseen (Martela 2017: 125). Martelan ja Jarenkon (2017: 11-18) mukaan itseorganisoituvien organisaatioiden määrä on kasvanut viime vuosina niin paljon, että voidaan puhua uuden paradigman syntymisestä, jopa itseohjautuvuusvallankumouksesta. Mutta miksi itseohjautuvuus on juuri nyt työelämän puhutuin puheenaihe?

Liiketoimintaympäristö on muuttunut globalisaation, automatisaation ja tiedonkulun nopeutumisen myötä monimutkaisemmaksi ja nopeasti muuttuvaksi. (Martela & Jarenko 2017: 11.) Tällöin yrityksen keskeinen menestystekijä on sen ketteryys eli kyky reagoida nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mts. 17-18.) Kompleksisessa toimintaympäristössä organisaation on oltava ketterä ja muuntautumiskykyinen, jolloin jäykkä organisaatorakenne on esteenä. (Mts. 11.) Hitaat organisaatiot kuolevat pikkuhiljaa pois dynaamisempien toimijoiden alta. Tämä tarkoittaa organisaatioiden uusiutumiskyvyn parantamista. Kompleksisessa maailmassa menestyvät organisaatiot, jotka ovat itse kompleksisia. (Mts. 324.) Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan tämä on ensimmäinen syy itseohjautuvuuden läpimurrolle.

Liiketoimintaympäristön muutoksen lisäksi toisena syynä itseohjautuvuuden läpimurrolle on moderni teknologia, joka mahdollistaa hajautetut rakenteet. Kolmantena syynä on työn luonne, joka on muuttunut rutiinistyöstä luovaan asiantuntijatyöhön ja johon käskyttäminen sopii huonosti. (Martela & Jarenko 2017: 11.) Savaspuro (2019) lisää muutama muunkin syyn. Ensimmäisenä hän mainitsee työntekijöiden vaativuuden. Työntekijät odottavat työltään vapautta, päätöksentekomahdollisuuksia, autonomiaa, luottamusta ja hyvää johtamista. (Savaspuro 2019: 40.) Työntekijät odottavat, että yritystä johdetaan ihmiset edellä, eikä raha. Erityisesti tämä näkyy millenniaalien sekä Z-sukupolven asenteissa. Millenniaalit ovat 1983-1994 vuosina syntyneitä ja Z-sukupolvi vuoden 1995 jälkeen syntyneitä. Aiheesta on tehtyä lukuisia tutkimuksia. Nuorille palkkaa tärkeämpää on merkityksellinen työ, yrityskulttuuri, joustavuus, reiluus ja tasa-arvo. Tämä asettaa organisoitumiselle uuden haasteen. Siiloja ja valtapositiioita on poistettava, jotta

työelämässä voidaan vastata nuorten vaatimuksiin. Yrityskulttuuri, joka perustuu luottamukseen sekä sopivaan vastuun ja vallan suhteeseen, voi olla ainoa mahdollisuus sitouttaa työntekijät työpaikalla. (Savaspuro 2019: 40.)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole ilmiönä uusi (Bernstein 2014; Savaspuro 2019: 25). 1800-luvun Karibian merirosvot loivat historian matalimmat organisaatorakenteet. Merirosvot esimerkiksi valitsivat demokraattisesti kapteenit ja jakoivat aarteet tasapuolisesti. (Bernstein 2014.) Lisäksi esimerkiksi Luther Gulick, tunnettu amerikkalainen sosiolittiteilijä ja julkishallinnon organisoitumisen tutkija, mainitsi itseohjautuvuuden jo 1930-luvulla byrokratian vastakohtana (Savaspuro 2019: 25). Itseohjautuvat tiimit saivat suosiota 1970- ja 1980-luvulla (Bernstein, Bunch, Canner & Lee 2016: 41). 1980-luvulla brasilialainen Ricardo Semler, Semco-yhtiön silloinen toimitusjohtaja, antoi työntekijöille enemmän autonomiaa. He saivat esimerkiksi itse säädellä työaikansa, osallistua yrityksen päätöksentekoon ja asettaa itse palkkatason. Semco oli Brasilian nopeiten kasvava yritys ja lehdistö nimesi heidät toistuvasti parhaaksi yritykseksi työskennellä. (Semler 1989: 76.)

1990-luvulla itseohjautuvat tiimit yleistyivät. Yhdysvaltalaisista itseohjautuvista organisaatioista tunnetuimpia ovat Morning Star, Valve, W.L. Gore ja Zappos. (Bernstein, Bunch, Canner & Lee 2016: 41-43.) Morning Star, kalifornialainen tomaatinjalostusfirma on johtanut ilman johtajia yli kaksi vuosikymmentä. Morning Starin tulot olivat yli 700 miljoonaa dollaria vuonna 2010, mutta yrityksessä ei ole pomoja eikä titteleitä tai ylennyksiä, työntekijät neuvottelevat vastuistaan kollegoidensa kanssa ja kuka tahansa voi käyttää yrityksen rahaa ja ostaa tarvittavat työkalut tehdäkseen työnsä. Morning Starin visio on rakentaa yritys, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat itseohjautuvia. Rooleja ei määritellä tarkkaan, vaan kukin tekee sellaista, missä he ovat hyviä. (Hamel 2011: 51-54.)

Euroopassa esimerkiksi Buurtzorg ja Spotify ovat mainittu itseohjautuvien organisaatioiden läpimurrosta (Martela & Jarenko 2017: 11). Hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg saanut kansainvälistä huomiota tarjoamalla korkealaatuista hoitoa itseohjautuvilla

sairaanhoitajatiimeillä. Kahdentoista hengen itsenäiset tiimit ovat vastuussa noin kuumastakymmenestä potilaasta. Hoitajat ovat vastuussa koko kotihoidon palveluvalikoimasta aina aikataulutuksesta laskutukseen. Tiimeillä on lisäksi valmentajia, jotka auttavat ratkaisemaan ongelmia. Vuonna 2015 700 tiimillä oli 15 valmentajaa. Buurtzorgin erittäin tyytyväiset, itseohjautuvat sairaanhoitajatiimit tarjoavat edullista kotihoitoa, joka on sekä tehokasta että laadukasta. Yritys tarjoaa palveluitaan 25 prosenttia kilpailijoitaan edullisemmalla hinnalla. Lisäksi yrityksellä on puolet pienemmät sairaspoissaolomäärät ja vaihtuvuus on pienempää. Yrityksen menestys on ollut ainutlaatuista. Yritys aloitti vuonna 2007 yhdellä tiimillä, ja vuoteen 2015 mennessä se työllisti jo 8000 hoitajaa. Yritys on saanut korkeat arvostelut sekä potilas- että työntekijäkyselyissä. Useiden vuosien työntekijäkyselyjen mukaan yli 1000 henkeä työllistävästä hollantilaisista yrityksistä Boortzorgissa on tyytyväisimmät työntekijät. (Gray, Sarnak & Burgers 2015: 1-5.) Suomessa itseohjautuvien organisaatioiden edustajina ovat toimineet muun muassa Reaktor, Futurice ja Vincit (Martela & Jarenko 2017: 11). Lisäksi myös Suomesta löytyy onnistunut sote-alan esimerkki, vanhusten ja vammaisten kotihoitopalvelu Debora Oy. Debora Oy on onnistunut siirtymään kohti itseohjautuvia tiimejä vuodesta 2015 lähtien. 15 hengen tiimeillä on omat valmentajat, mutta esimiehille ei ole tarvetta. (Ojala & Mäki 2017: 269-270.)

Tutkimukset ovat osoittaneet pohjoismaisen erityisen tyylin johtaa. Useimmiten mainittuja pohjoismaisia johtamistyyliä ovat esimerkiksi avoimuus, tasa-arvo ja matalat hierarkiat. Suomalainen matalan hierarkian keskustelukulttuuri on mahdollinen johdon ja työntekijöiden välisen pienen valtaetäisyyden takia. Lisäksi Suomessa matalat hierarkiat perustuvat siihen, että organisaatiot halutaan rakentaa prosessien varaan. Esimiehiä ei tarvita hengittämään niskaan, kun prosessit ovat selkeitä kaikille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018: 23-24.) Pohjoismaat voivat olla suunnannäyttäjiä, tehden itseohjautuvuudesta tulevaisuuden Pohjoismaisen vientituotteen (Martela & Jarenko 2017: 325). Työ- ja elinkeinoministeriön Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus -tutkimuksen määrittelytyö suoritettiin keväällä 2018. Sitä varten haastateltiin suomalaisia johtajia sekä pidettiin työpaja, johon osallistui reilu 50 suomalaista johtajaa, asiantuntijaa ja tutkijaa.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2018: 7.) Tutkimus paljasti, että suomalaisessa johtamisessa on kolme kipukohtaa. Johtajilta kaivattaisi keskustelun lisäämistä työpaikoilla, rohkeampaa ajattelua ja itseohjautuvuuden tukemista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Kuten aiemmin on mainittu, muuttuvassa ja pirstaleisessa maailmassa itseohjautuvuutta tarvitaan koko ajan enemmän. Harvat ovat kuitenkin luontaisesti hyviä siinä. (Savaspuro 2019: 10.) Emme osaa vielä olla itseohjautuvia parhaalla tavalla, koska emme tiedä miten sellainen ollaan suhteessa jatkuvaan muutokseen (Mts. 14). Työelämäntutkija Jari Hakasen mukaan meiltä puuttuu näyttöön perustuvaa keskustelua itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuudessa onnistuneista yrityksistä on muutamia case-esimerkkejä, mutta niiden pohjalta ei voi vetää johtopäätöksiä siitä, mikä toimii ja mikä ei. (Mts. 31.) Seuraavassa luvussa käsitellään itseohjautuvuudesta tehtyä aiempaa tutkimusta.

## 1.1 Aiempi tutkimus

Akateemiselle tutkimukselle organisaatiotason itseohjautuvuus on uusi asia (Savaspuro 2019: 25). Hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimusaloiilla itseohjautuvuuden ja itseorganisoinnin tutkimus on vielä hyvinkin kehittymätöntä (Kostamo 2017: 108). Termejä itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen käytetään usein sekaisin. Itseohjautuvuudesta keskusteltaessa kinastellaankin siitä, onko itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus sama asia (Savaspuro 2019: 13). Manz ja Sims (1980) määrittelevät itsensä johtamisen (*self-management*) toiminnaksi, jossa työntekijät hallitsevat ja monitoroivat omaa käyttäytymistään ja ovat vastuussa tekemistään päätöksistä (Manz & Sims 1980: 362). Manz (1986: 589) puolestaan määrittelee itsensä johtamisen (*self-leadership*) prosessiksi, jonka tarkoituksena on johtaa itseään luonnollisesti motivoivien tehtävien suorittamiseen, ja toisaalta johtaa itseään tekemään töitä, jotka on tehtävä, mutta jotka eivät luonnollisesti motivoi. Keskeinen ero *self-management* ja *self-leadership* -käsitteiden välillä on siinä, että *self-management* heijastaa rationaalista käsitystä siitä, mitä ihmisen pitäisi tehdä, esimerkiksi tee loppuun raportti tai lopeta tupakanpolto, kun taas *self-leadership* menee hiukan pidemmälle, sillä siinä huomioidaan työn sisäiset arvot (Mts. 590).

Itseohjautuvuuden termi on juurtunut suomalaiseen työelämäkeskusteluun, mutta suomalaista tieteellistä määrittelyä itseohjautuvuudelle ei ole vielä löydetty. Salovaara (2019) on suomentanut englannin kielisen käsitteen *self-directed* itseohjautuvuudeksi. Self-directed -termi on liitetty esimerkiksi oppimiseen, jolloin sillä tarkoitetaan yksilön tai ryhmän vastuunottoa oppimisprosessista. (Salovaara 2019: 105.) Suomalaiset Martela ja Jarenko (2017) ovat suomentaneet Decin ja Ryanin (1985; 1989; 2000) *self-determination theory* -käsitteen itseohjautuvuusteoriaksi, joka on pohjana itseohjautuvuuden tarkasteluun tässä tutkielmassa. Itseohjautuvuusteoria perustuu ajatukseen ihmisen kolmesta tarpeesta: pätevyys tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja autonomian tarve. Kun nämä tarpeet toteutuvat, ihminen kokee sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000: 228.) Martelan (2017b) mukaan itseohjautuvuus on perinteisestä weberiläisestä byrokratiasta poikkeava tapa organisoitua. Kun byrokratiassa työntekijöitä komennettiin, itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen. Lähtökohtana on työntekijöiden autonomisuus ja vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti, jolloin liiallista kontrollia ei tarvita. (Martela 2017b). Yksilötasolla itseohjautuvuus on kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Se on päämäärän tavoittelemista itsenäisesti, kykyä johtaa itse itseään. (Kostamo 2017: 80.) Itseohjautuvuus on aikataulutusta, jatkuvaa priorisointia, itseuria ja itsereflektointia sekä omien kykyjen ja ominaisuuksien arviointia (Savaspuro 2019: 11).

Suomenkielessä on tyypillistä käyttää yhtä termiä itseohjautuvuudesta, kun taas englannin kielessä erotetaan tiimien itseohjautuvuus termeillä *self-organization* tai *self-governance*. Suomen kielessä voidaan käyttää myös termejä yhdessäorganisoituminen tai yhdessäohjautuvuus, kun itseohjautuvuudesta puhutaan tiimitasolla. (Kostamo 2017: 80.) Toisaalta englannin kieliset termit *self-managed teams* tai *autonomous teams* tarkoittavat myös autonomisia ja itseohjautuvia tiimejä (Salovaara 2019: 105). Tiimitason lisäksi itseohjautuvuutta käsitellään myös organisaatiotasolla. Ryhmän tai organisaation tasolla käytetään itseorganisoitumisen (*self-organizing*) termiä, jossa ryhmän rakenne ja toimintatavat muotoutuvat ja muokkautuvat tilanteen sekä tarpeen mukaan (Kostamo 2017: 80). Itseorganisoituminen on mukautuvan systeemin itsensä ominaisuus - ei ylhäältä alas suunniteltu prosessi (Paju 2017: 44). Itseorganisoituminen perustuu ajatukseen, jonka

mukaan keskusjohdon on vaikea ymmärtää mitä kaikkea organisaation eri osissa tapahtuu tai mitä kaikkea organisaation kosketuspinoissa ympäristön kanssa tapahtuu. Kontrollioivia rakenteita vähentämällä voidaan luoda liikkumatilaa toimintaan ja päätöksentekoon. Tästä seuraa dynaamisesti käyttäytyvä organisaatio, jolloin asioihin ja ilmiöihin voidaan reagoida nopeammin. (Mts. 46.) Itseohjautuvasta organisaatiosta käytetään myös termiä *self-managed organization* (esimerkiksi Lee & Edmondson 2017). Termi *co-management* puolestaan viittaa yhteisöohjautumiseen tai joukko-ohjaistumiseen. (Salovaara 2019 : 105).

Kuten aiemmin todettiin, itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole ilmiönä uusi. Itseohjautuvuutta on tutkittu aiemmin eri termien, kuten proaktiivisuuden, autonomian ja voimaantumisen kautta. Itseohjautuvuuden lähikäsitteestä, proaktiivisuudesta (*proactivity*), löytyy paljon aiempaa tutkimusta (esimerkiksi Bateman & Crant 1993; Grant 2000; Antila & Ylöstalo 2000; Grant & Ashford 2008; Parker ja Collins 2010; Strauss & Parker 2018.) Proaktiivisuudella tarkoitetaan aloitteen tekemistä nykyisten olosuhteiden parantamiseksi tai uusien luomiseksi. Siihen kuuluu asioiden vallitseva tilan haastaminen sen sijaan, että yksilö mukautuisi passiivisesti nykyisiin olosuhteisiin. (Grant 2000: 436.) Proaktiivisessa toimintatavassa työntekijä kontrolloi itse työn tekemisen tapoja sekä oman työn tulosta, jotka johtavat johdon määrittelemiin organisaation päämääriin (Antila & Ylöstalo 2006: 96). Proaktiiviset työntekijät etsivät aktiivisesti tietoa ja mahdollisuuksia asioiden parantamiseksi; he eivät passiivisesti odota tiedon ja mahdollisuuksien saapumista heidän luokseen (Grant 2000: 436). Proaktiivisissa työpaikoissa henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet työtään koskevissa asioissa, jolloin eri henkilöstöryhmien ja yksilöiden vastuu lisääntyy (Antila & Ylöstalo 2006: 95).

Myös itseohjautuvuuden lähikäsitteestä autonomiasta (*autonomy*) löytyy paljon aiempaa tutkimusta (esimerkiksi Deci & Ryan 1987; De Jonge 1995; Thompson & Prottas 2006), mutta tutkimukset ovat pääasiassa ulkomaalaisia. De Jonge (1995: 13) määrittelee autonomian työn ominaisuutena itseohjautuvuuden, hankintavallan ja vapauden suhteen. (De Jonge 1995: 13.) Hackman ja Oldham (1976: 258) määrittelevät

autonomian siten, missä määrin työ tarjoaa yksilölle vapautta, riippumattomuutta ja harvintavaltaa työn aikatauluttamisessa ja sen suorittamisessa käytettävien menettelytapojen määrittämisessä. Siten työn autonomia voidaan teoreettisesti määritellä työntekijän itseohjautuvuudeksi ja työhön liittyväksi valinnan vapaudeksi (De Jonge 1995: 13). Lisäksi autonomia on yhdistetty voimaantumiseen (Liu, Zhang, Wang & Lee 2011). Spreitzer (1995) määrittelee psykologinen voimaantumisen (*empowerment*) motivaatorakenteeksi, joka ilmenee neljänä kognitiona; merkitys, pätevyys, itseohjautuvuus ja vaikutus. Yhdessä nämä neljä kognitiota heijastavat aktiivista suuntautumista työrooliin. Aktiivisella orientaatiolla tarkoitetaan henkilön halua ja kyvykkyyttä muotoilla työrooliaan ja -kontekstiansa. (Spreitzer 1995: 1444.)

Itseohjautuvuuden johtamista ja johtamista koskevia käytänteitä on tutkittu Suomessa varsin vähän. Kuten aiemmin tuli ilmi, englannin kielisiä termejä on kymmenisen erilaista, jotka voidaan suomentaa itseohjautuvuudeksi. Tässä piilee suuri väärinkäsityksen riski (Salovaara 2019: 106). Tutkimusta ja käytännön esimerkkejä tarvitaan enemmän, jotta ymmärrämme, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa (Savaspuro 2019: 22). Tällä hetkellä itseohjautuvuuden buumi perustuu enemmän satunnaisiin kokeiluihin ja yksittäisiin onnistumisiin, kuin todelliseen ymmärrykseen (Lemmetty & Collin 2019: 17). Kuitenkin itseohjautuvuuden tutkimusta voidaan pitää työelämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ja itseohjautuvuutta koskevien tutkimusartikkelien määrä onkin jatkuvasti lisääntynyt. Tieteellistä tutkimusta itseohjautuvuudesta onkin syntymässä lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi Business Finlandin kaksivuotisen hankkeen tavoitteena on luoda uutta tietoa itseohjautuvuudesta ja -organisoitumisesta sekä selvittää, mitkä rakenteet mahdollistavat toimivan itseohjautuvuuden, mitkä ovat itseohjautuvuuden negatiiviset vaikutukset ja kompastuskivet sekä mitä eri askeleita organisaation on otettava siirtyessään itseohjautuvaan toimintatapaan (Organisaatioiden itseohjautuvuutta tutkiva hanke käynnistyy Business Finlandin rahoituksella 2019). Lisäksi itseohjautuvuuden johtamista käsitteleviä pro gradu -tutkielmia on julkaistu Suomessa jonkin verran ja määrä on lisääntymässä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Kuitenkin paljon on vielä tehtävää selvittääksemme,

miten hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimuksen avulla voidaan auttaa organisaatioita kohtaamaan itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen haasteet (Kostamo 2017: 110).

## 1.2 Tutkimusongelma ja -tavoite

Tämä tutkimus käsittelee itseohjautuvan työn johtamista. Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että itseohjautuva työ tarvitsee johtajuutta (ks. esim. Deci ja Ryan 1987; Martela & Jarenko 2017; Mäki 2019; Salovaara 2019). Itseohjautuvuudesta halutaan tehdä tulevaisuuden Pohjoismainen vientituote (Martela & Jarenko 2017: 325) ja Suomelle kilpailuetu (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018: 20), minkä vuoksi aihe on erityisen tärkeä ja ajan-kohtainen. Aiheesta käydään paljon keskustelua työelämässä ja sosiaalisessa mediassa. Vastauksia on pyritty saamaan siihen, mitä itseohjautuvuus ylipäätään tarkoittaa, miten itseohjautuvaksi organisaatioksi siirrytään ja miten itseohjautuvaa työtä tulisi johtaa. Toisaalta keskustelua on myös käyty itseohjautuvuuden kuormittamisesta, ja siitä, että asi-antuntijat jätetään oman onnensa nojaan (ks. esim. Savaspuro 2019). Itseohjautuvuuden tuomia haasteita niin työntekijöille kuin esimiehille ei kuitenkaan pidä unohtaa. Itseohjautuvuus on melko uusi ja tutkimaton kenttä, minkä vuoksi onkin tärkeää löytää erilaisia ratkaisuja ja käytänteitä itseohjautuvan työn tukemiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää itseohjautuvan organisaation johtamista ja sen haasteita. Tutkimukseni pyrkii avaamaan itseohjautuvuuden aihepiiriä siten, että esimiehillä olisi enemmän edellytyksiä tukea yksilöitä heidän työssään. Tutkielmassani haluan löytää konkreettisia vinkkejä ja neuvoja esimiehille, joita he voivat hyödyntää omassa työssään.

Tässä pro gradu -tutkielmassani haluan selvittää

- Millaiset johtamiskäytännöt tukevat itseohjautuvuutta?
- Millaiset organisaatorakenteet tukevat itseohjautuvuutta?
- Millaisia haasteita itseohjautuvassa työssä voi ilmetä?

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Ensimmäisessä teorialuvussa, luvussa kaksi, käsitellään Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria, jonka jälkeen viitekehystä täsmennetään käsittelemällä itseohjautuvuutta organisaatiotasolla. Ensimmäisen teorialuvun lopuksi esitellään itseohjautuvuuden vaikutuksia ja itseohjautuvuudesta esitettyä kritiikkiä. Luvussa kolme eli toisessa teorialuvussa käsitellään itseohjautuvuuden johtamista kolmen itseohjautuvuusteoriasta tutun ihmisen perustarpeen, autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden, näkökulmasta. Toisen teorialuvun avulla pyritään muodostamaan käsitys itseohjautuvuutta tukevista johtamiskäytänteistä itseohjautuvuusteorian perustarpeiden näkökulmasta.

Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Luvun alussa esitellään laadullista tutkimusta, jonka jälkeen perehdytään verkkoon tutkimuksen lähteenä ja kuvataan aineiston keräämistä. Tämän jälkeen käydään lävitse teorialähtöistä sisältöanalyysiä, kerrotaan aineiston käsittelystä tässä tutkimuksessa sekä kuvataan aineiston analyysin luokittelurunko. Lopuksi pohditaan tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta. Viidennessä luvussa käydään lävitse tutkimuksen tulokset. Luokittelurunkojen mukaiset teemat esitellään ja löydöksiä verrataan aiempaan teorian viitekehukseen. Lopuksi kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, pohditaan tutkimuksen merkitystä ja rajoituksia sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 Itseohjautuvuus

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria on nykyisen motivaatiotutkimuksen viitatuin teoreettinen teoria (Martela & Jarenko 2015: 17). Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkija-professori Jari Hakanen viittaa Deciin ja Ryaniin puhuessaan työn imusta (Hakanen 2011: 30). Itseohjautuvuusteorian sisäinen motivaatio liitetään työn imuun, draiviin sekä innostuneisuuteen ja omistautumiseen työssä (Martela & Jarenko 2015: 29.) Tämä tutkimus pohjautuu vahvasti itseohjautuvuusteorian varaan, ja seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin itseohjautuvuusteoriaa sekä sisäistä motivaatiota.

### 2.1 Itseohjautuvuusteoria

1960-luvun alussa kognitiiviset teoriat keskittyivät tarpeiden sijasta tavoitteisiin. Itseohjautuvuusteorian mukaan taas sekä tavoiteorientoitunut käytös että psykologinen hyvinvointi voidaan saavuttaa vain keskittymällä tarpeisiin. Deci ja Ryan tunnistavat kolme tarvetta: kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja autonomian eli omaehtoisuuden tarve. (Deci & Ryan 2000: 228-229.) Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeen täyttäminen on tärkeää kaikille yksilöille ja siksi itseohjautuvuusteoria keskittyy siihen, mitä seurauksia on tarpeiden vahvistamisella, mutta ennen kaikkea siihen, miten yksilöt voivat tyydyttää tarpeensa sosiaalisessa ympäristössä. (Gagne & Deci 2005: 337.) Psykologiset perustarpeet ovat tärkeitä työssä koetun innokkuuden, omistautumisen ja tyytyväisyyden kannalta (Martela & Jarenko 2015: 63). Hakasen (2011) mukaan kun nämä kolme ihmisen perustarvetta täyttyvät työssä, hän voi kokea työn imua eli aitoa innostuneisuutta ja tyytyväisyyttä työssä.

Pätevyys on yksi kolmesta elintärkeästä psykologisesta tarpeesta, joka antaa voimaa ihmisen toiminnalle ja joka pitää tyydyttää ihmisen pidempiaikaisen hyvinvoinnin takia (Deci & Ryan 2000: 231). Kokeakseen pätevyyttä tai kyvykkyyttä, yksilö kokee, että työ tarjoaa hänelle sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää osaamistaan. Yksilö pääsee oppimaan ja kehittymään työssään sekä kokee saavansa aikaan jotain. (Martela & Jarenko 2015: 17.) Yksilö myös kokee, että hän pystyy suoriutumaan tehtävästä

menestyksekkäästi, jolloin kyse on siis sekä osaamisesta että aikaansaamisesta. Kyvykkyiden vastakohtana taas on yksilön kokemus siitä, että tehtävät junnaavat paikallaan ja henkilö ei saa mitään aikaiseksi. Toisaalta oppiminen on tärkeä osa kyvykkyyttä eli vähäinkin yksilön kokemus hänen osaamisestaan on siedettävää silloin, kun hän kokee kehittyvänsä. (Mts. 59.)

Yhteenkuuluvuus puolestaan viittaa haluun olla yhteydessä muihin (Deci & Ryan 2000: 231). Yksilö kokee olevansa osana jotakin yhteisöä sekä kokee, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan (Martela & Jarenko 2015: 18). Ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat merkittävästi motivaatioon ja hyvinvointiin. Kyse on yhteyden kokemisesta ympärillä oleviin ihmisiin. Työntekijät haluavat, että heidät kohdataan ihmisinä. (Mts. 61.)

Autonomia taas viittaa tahtoon, haluun organisoida itse. Autonomia on vapautta ja myös se on elintärkeää ihmisen hyvinvoinnille. (Deci & Ryan 2000: 231.) Organisaatiotutkimuksissa on jo pitkään tiedetty, että autonomian tunne lisää ihmisen motivaatiota, työssä viihtymistä, sitoutuneisuutta ja tuottavuutta. (Savaspuro 2019: 22.) Martela ja Jarenko (2015) ovat suomentaneet autonomian sanalla vapaaehtoisuus. Kokeakseen vapaaehtoisuutta yksilöllä on mahdollisuus tehdä hänelle kiinnostavia asioita hänen valitsemallaan tavalla. (Martela & Jarenko 2015: 17.) Vapaaehtoisuus vaatii vapautta päättää itse tekemisistään ja sen vastakohtana on ulkoa pakotettu ja kontrolloitu tekeminen. Organisaatiossa vapaaehtoisuudella tarkoitetaan, että yksilö on sisäistänyt yrityksen arvot ja kokee päämäärät omikseen. Vapaaehtoisuutta ei siis pidä ymmärtää täydeksi vapaudeksi, jossa työntekijällä ei ole mitään suuntaa. (Mts. 57-58.)

Deci ja Ryan määrittelevät tarpeet luontaisiksi välttämättömyyksiksi, eikä niinkään hankituiksi motiiveiksi. He määrittelevät tarpeet myös enemmän psykologisella, kuin fysiologisella tasolla. Itseohjautuvuusteoriassa tarpeet ovat välttämättömiä psykologiselle hyvinvoinnille. Psykologinen hyvinvointi vaatii kaikkien kolmen tarpeen täyttymisen. Toisin sanoen yhden tai kahden tarpeen täytyminen ei riitä. (Deci & Ryan 2000: 229.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan vaihtelu tarpeiden tyydyttämisessä ennustaa suoraan vaihtelua hyvinvoinnissa (Mts. 243).

Decin ja Ryanin mukaan kuitenkin voi olla yksilöllisiä eroja siinä, kuinka vahva omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarve on. Kolme tarvetta voi vaihdella yksilöittäin ja voidaan tyydyttää eri käyttäytymisellä, mutta joka tapauksessa tarpeiden tyydyttäminen on keskeistä yksilön hyvinvoinnille, kulttuurista huolimatta (Deci & Ryan 2000: 231-232). Itseohjautuvuusteorian mukaan kaikki kolme psykologista tarvetta ovat maailmanlaajuisia, ja siten niiden pitää täytyä kaikissa kulttuureissa ihmisen hyvinvoinnin takia. (Mts. 246.)

Lisäksi itseohjautuvuusteoria perustuu ajatukselle, että ihmiset ovat luonnostaan aktiivisia ja kasvuorientoituneita. Ihmiset hakeutuvat luonnostaan mielenkiintoisiin aktiviteetteihin, harjoittavat kyvykkyyttään ja tavoittelevat yhteyttä sosiaalisissa ryhmissä. Toisin sanoen ihmisiä ei tarvitse patistaa toimimaan. Tarpeet ovat luonnollisia, eikä opittuja, ja siksi ne antavat motivoivan sisällön elämään (Mts. 229-230). Decin ja Ryanin näkemys minästä alkaakin siitä, että ihmisillä on luontainen taipumus harjoittaa mielenkiintoista toimintaa. Luontainen toiminta ja luontaisesti motivoitunut käyttäytyminen ovat osa itseä. (Mts. 248.) Ihminen haluaa luonnostaan haastaa itseään, etsien uusia tehtäviä ja päämääriä. Myös Martela ja Jarenko näkevät ihmisen itseohjautuvana olentona, joka hakeutuu tekemään sellaisia asioita, jossa hän pääsee toteuttamaan itseään ja etsimään arvojensa mukaisia päämääriä. (Martela & Jarenko 2017: 317.)

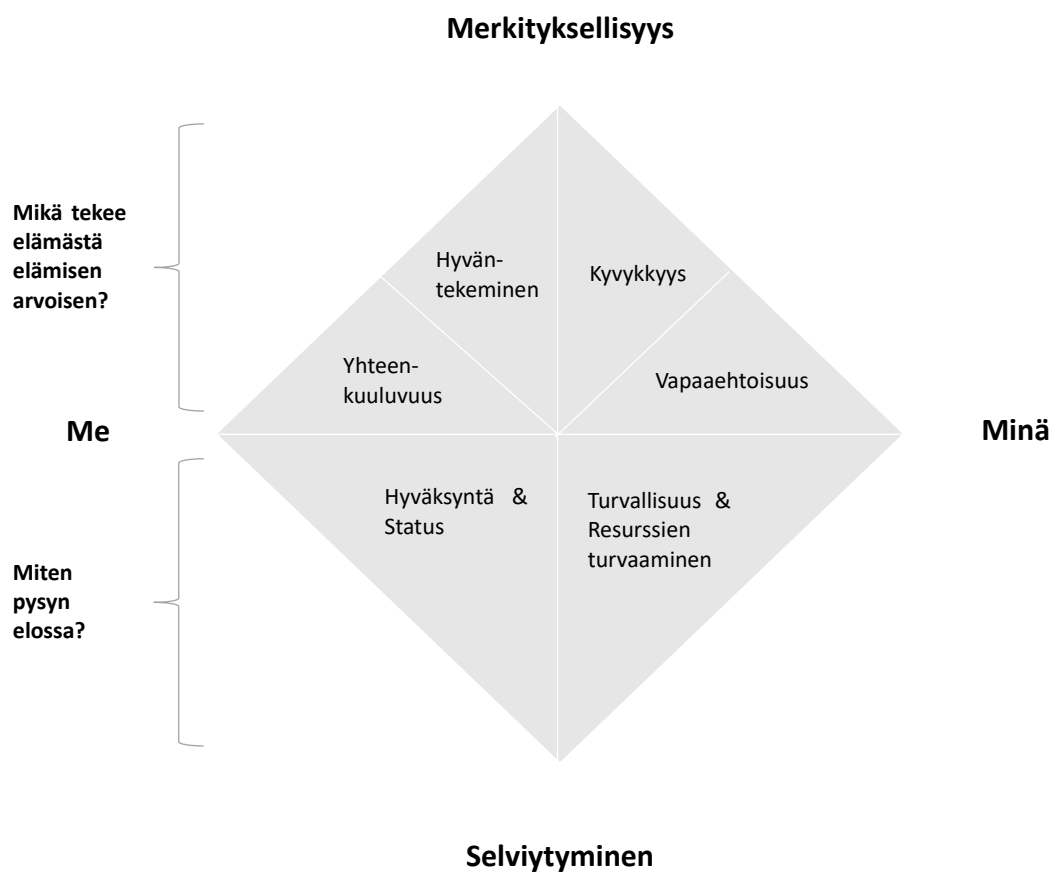
Kuten aiemmin mainittiin, psykologinen hyvinvointi vaatii kaikkien kolmen tarpeen täyttymisen, eikä yhden tai kahden tarpeen täytyminen ei riitä. Decin ja Ryanin (2000) mukaan on kuitenkin tärkeää huomioida, että ihmisten käytöksen ei tarvitse olla kohdistettu jollekin yhdelle tarpeelle sinänsä, vaan itse toiminta voi olla mielenkiintoista tai sen avulla voi saavuttaa jotain, jonka avulla taas voi saada jonkin tarpeen tyydytettyä. Kun ihmisen tarve on tyydytetty kohtuullisesti, hän ei varsinaisesti toimi vain tyydyttääkseen tarpeensa, vaan siksi että kokee toiminnan mielenkiintoiseksi tai tärkeäksi. Toisaalta kun

toiminta on mielenkiintoista tai tärkeää, ei sillä tarvitse olla nimenomaista tarkoitusta tarpeen tyydyttämiseen. (Deci & Ryan 2000: 229-230).

Martela ja Ryan lisäsivät vuonna 2016 julkaistussa tutkimusartikkelissaan yhden perustarpeen lisää, hyväntekemisen (*benevolence*) tarpeen (Martela & Ryan 2016). Kokeakseen hyväntekemisen tarpeen, yksilön on koettava mahdollisuus saada aikaan hyvää työnsä kautta. Työllä on oltava siis positiivinen vaikutus joko työyhteisöön, asiakkaisiin tai yhteiskuntaan laajemmin. (Martela & Jarenko 2015: 18.) Hyväntekemisellä tarkoitetaan, että yksilö kokee pystyvänsä vaikuttamaan myönteisesti ympärillä olevien ihmisten elämään. Tällä tarkoitetaan joko työyhteisössä olevia ihmisiä, asiakkaita tai yhteiskuntaa laajemmin. Työntekijä kokee, että hänen työllään on positiivisia vaikutuksia johonkin edeltäviin. Hyväntekemisen kautta yksilö voi kokea merkityksellisyyttä ja arvokkuuden tunnetta omaan elämään. Vastakohtana hyväntekemiselle on pahantekeminen, jolloin yksilö kokee hänen toiminnallaan olevan negatiivisia vaikutuksia muille ihmisille. Pidemmän päälle tällainen tila on lamauttava ja ahdistava. Yksilön hyvinvointi vahvistuu, kun hän kokee voivansa tehdä hyvää muille sekä itselleen. (Mts. 61-62.) Martela, Ryan ja Steger (2018: 1279) esittävät tutkimusartikkelissaan, että neljän perustarpeen, autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen, täytyminen tuo elämään merkityksellisyyttä. Muitakin tarpeita on ehdotettu ihmisen psykologiseksi perustarpeiksi, mutta neljällä edellä mainitulla tarpeella on Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan riittävästi tieteellistä tutkimusnäyttöä. Nämä neljä tarvetta ovat avainasemassa yksilön hyvinvoinnin ja hänen kokeman merkityksellisyyden kannalta (Martela & Jarenko 2015: 56-57; Martela, Ryan & Steger 2018).

Ihmisen motivaatiojärjestelmän ensimmäinen suuri tekijä on kuitenkin turvallisuuden ja resurssien turvaaminen. Toisaalta ihminen on sosiaalinen laumaeläin, jolloin ihmisillä on pyrkimys varmistaa toisten hyväksyntä ja status yhteisössä. Nämä kaksi edeltävää asiaa, resurssien turvaaminen ja status, selittävät isoa osaa työmotivaatiosta. Nämä ovat kuitenkin myös niin sanottuja elämän hygieniatarpeita. Niiden poissaolo aiheuttaa pahoinvointia, mutta toisaalta niiden olemassaolo ei tee ihmisistä hyvinvoivia. Motivaation

kannalta tarkasteltuna turvallisuus ja hyväksyntä motivoivat ihmistä ulkoisesti. Ihminen ei tee asioita innostuksen takia, vaan siksi, että hän saisi hyväksyntää. Ihminen ei voi siis hyvin pelkästään statusta tavoitellessaan, sillä silloin hän ei aidosti nauti työstään. Silloin puuttuu draivi eli sisäinen motivaatio. Edellä luetellut ihmisen neljä perustarvetta, yhteenkuuluvuus, omaehtoisuus, kyvykkyys ja hyväntekeminen tuovat ihmisen elämälle merkityksellisyyttä. (Martela & Jarenko 2015: 53-55.) Perustarpeiden kautta ihmiset löytävät myös sisäistä motivaatiota (Mts. 62.) Neljä perustarvetta sekä ihmisen selviytymisen kannalta oleelliset hyväksyntä, turvallisuus ja resurssien turvaaminen on kuvattu motivaatiotimantissa kuviossa 1 alla.



Kuvio 1. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko 2015: 55).

### 2.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Jotta asiantuntijat antavat parhaat panoksensa, heidän tulee olla aidosti innostuneita työstään (Martela & Jarenko 2017: 24). Työympäristö, joka tarjoaa psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen lisää sisäistä motivaatiota, ja sitä kautta yksilöiden psykologinen hyvinvointi paranee (Niemi, Ryan & Deci 2008: 305). Siksi työntekijöiden sisäisen motivaation ruokkimisesta tulee yrityksen tärkeimmistä tehtävistä (Martela & Jarenko 2017: 24).

Gagne ja Deci (2005) viittaavat Porterin ja Lawlerin (1968) malliin sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio saa ihmisten tekemään asioita siksi, koska he mieltävät sen mielenkiintoiseksi ja he saavat siitä välitöntä tyytyväisyyttä. (Gagne & Deci 2005: 331.) Sisäinen motivaatio saa ihmiset tekemään sellaista toimintaa, mitä he pitävät mielenkiintoisena, ja mikä tarjoaa heille uusia ja sopivia haastetta, ja siten edistää kasvua. (Deci & Ryan 2000: 233-235.) Sisäisesti motivoitunut yksilö kokee tekevänsä asioita, joista hän innostuu ja joita hän arvostaa. Tekeminen on sellaista, mitä hän todella haluaa tehdä. Ihminen ei joudu pakottamaan itseään tekemään jotain, ja näin ollen tekeminen ei kuormita yksilö niin paljon. Sisäinen motivaatio on proaktiivista. (Martela & Jarenko 2015: 26.) Sisäisesti motivoitunut ihminen on myös luovempi. Toisaalta Amabile esittää, että sisäinen motivaatio vaihtelee ihmisen persoonan mukaan. Kuitenkin ympäristöllä on merkittävä vaikutus sisäiseen motivaatioon. (Amabile 1997: 39-40.)

Tehtäviä tehdessään ihminen tarvitsee kolmen tarpeiden tyydyttämisen, ja lisäksi ihminen kokee sellaisen tehtävän mielenkiintoiseksi, joka tyydyttää tarpeet. Siten kyvykkyyden ja omaehtoisuuden tunteiden kokeminen on tärkeää sisäiselle motivaatiolle, mutta kyvykkyyden ja omaehtoisuuden tarpeet eivät kuitenkaan määrittele sisäistä motivaatiota. Sisäisesti motivoitunut käytös tarkoittaa sitä, että henkilö tekee sitä vapaaehtoisesti ilman tarvetta erillisille seuraamuksille. Sisäisesti motivoituneen käytöksen ylläpitäminen tarvitsee omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarpeiden täyttymisen. (Deci & Ryan 2000: 233-235.) Ulkoisesti motivoituneessa käytöksessä puolestaan tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä (Martela & Jarenko 2015: 25). Ulkoinen motivaatio vaatii jonkin

instrumentaalien toiminnan ja seurauksen välille, kuten aineellista tai verbaalista palkkiota (Gagne & Deci 2005: 331). Yksilö ei ole innostunut tehtävästä, vaan tekee sen saadakseen ulkoisen palkkion tai välttääkseen ulkoisen rangaistuksen (Martela & Jarenko 2015: 25). Näin ollen tyytyväisyys ei tule toiminnasta itsestään, vaan ulkoisista seuraamuksista, joihin toiminta johtaa. (Gagne & Deci 2005: 331.) Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja kuluttaa yksilön henkisiä resursseja. Pelkän ulkoisen motivaation varassa työskenteleminen pidemmän päälle voi tuntua raskaalta. (Martela & Jarenko 2015: 26.)

Tutkimukset osoittavat, että sekä sisäinen motivaatio että autonominen ulkoinen motivaatio ovat molemmat yhteydessä suorituskyykyyn, tyytyväisyyteen, luottamukseen sekä hyvinvointiin työpaikalla (Gagne & Deci 2005: 356). Porter ja Lawler (1968) esittivätkin, että työympäristö tulisi rakentaa siten, että suoritus johtaa sekä sisäiseen että ulkoiseen palkkioon, mikä tuottaisi työtyytyväisyyttä. Tämä saavutetaan laajentamalla työtä siten, että se on mielenkiintoista ja siten sisäisesti motivoivampaa. (Gagne & Deci 2005: 331.)

Lisäksi ulkoiset palkkiot, kuten palkankorotus ja ylennys, tulisivat olla yhteneväisiä varsinaisen toiminnan kanssa. Mallin mukaan sisäiset ja ulkoiset palkkiot tuottavat työtyytyväisyyttä. (Mts. 331.) Perinteiset, hierarkkiset työpaikat hyödyntävät vain ulkoista motivaatio (Martela & Jarenko 2015: 25). Toisaalta merkittävien ulkoisten palkkioiden käyttö motivaationa työssä voi olla haitallista sisäiselle motivaatiolle ja siten sillä voi olla negatiivisia seurauksia suorituskyykyille (Gagne & Deci 2005: 356). Rahalla palkitseminen on ulkoista motivaatiota, sillä silloin yksilö tekee työtä vain rahan vuoksi, eikä itse tekeminen ole motivaation lähde (Martela & Jarenko 2015: 25).

Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) meta-analysissä tutkittiin ulkoisten palkkioiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Tutkimuksen mukaan ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota. Tutkimuksissa huomattiin myös, että jos palkkio oli odottamaton, aineelliset ulkoiset palkkiot eivät vähentäneet sisäistä motivaatiota. Toisaalta positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota. (Deci ja muut 1999: 658-659.) Kun positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota, negatiivinen palaute puolestaan tuo esiin henkilön

epäpätevyyden ja heikentää sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000: 235). Cerasolin, Nicklinin ja Fordin (2014) meta-analyysien mukaan sisäisellä motivaatiolla on vähemmän merkitystä suorituskykyyn, kun kannustimet ovat suoraan kytkettynä suoritukseen. Sisäisellä motivaatiolla on taas enemmän vaikutusta suorituskykyyn, kun kannustimet eivät olet kytketty suoritukseen. Lisäksi sisäisellä motivaatiolla on enemmän vaikutusta laadullisen työn suorituskykyyn, kun taas kannustimilla on enemmän vaikutusta määrällisen työn suorituskykyyn. (Cerasoli ja muut 2014: 980.)

Ulkoinen motivaatio vaihtelee sen mukaan, onko se autonomista vai kontrolloitua. Toiminta, joka ei ole mielenkiintoista ja joka ei ole sisäisesti motivoivaa, vaatii ulkoista motivaatiota. Kun motivaatio on ulkoisesti kontrolloitu, se on aloitettu ja ylläpidetty ulkopuolelta. Keskeistä itseohjautuvuusteoriassa onkin autonomisen ja kontrolloidun motivaation erottaminen. Autonomia pitää sisällään oman tahdon mukaan toimimisen ja kokemuksen valinnanvarasta. (Gagne & Deci 2005: 333-334.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että autonominen motivaatio lisää työhyvinvointia ja tehokasta työsuoritusta, kun taas kontrolloitu motivaatio vähentää niitä. (Mts. 340-341.)

Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiosta. Kun ihmiset osallistuvat toimintaan siksi, että he pitävät sitä mielenkiintoisena, he tekevät sitä vapaaehtoisesti (*teen töitä koska se on kivaa*). Sitä vastoin, kontrolloituna oleminen johtaa toimimaan painostuksesta, tunteeseen, että joutuu toimimaan. Toisen tyyppinen ulkoinen motivaatio syntyy, kun määräys tai säännös ja siihen liitetty arvo on sisäistetty (*työskentelen, vaikka pomo ei enää katso*). (Gagne & Deci 2005: 334.) Deci ja Ryan (2000: 235) viittaavat Ryaniin, Connelliin ja Deciin (1985), joiden mukaan sisäistäminen on aktiivinen ja luontainen prosessi, jossa yksilö yrittää muuttaa sosiaalisesti pakotettuja tapoja henkilökohtaisesti hyväksymiin arvoihin. Sisäistäminen on keino, jonka avulla yksilöt omaksuvat ja muodostavat uudelleen ulkoiset määräykset, jotta yksilöt voivat olla itseohjautuvia niitä noudattaessaan. Onnistuneessa sisäistämisen prosessissa ihmiset tunnistavat sosiaalisten säännösten merkityksen, omaksuvat ne integroituun minäkuvaan, ja siten hyväksyvät ne ominaan. Jos prosessi ei onnistu, säännökset ja arvot voivat joko pysyä ulkoisina

tai ne voivat olla vain osittain sisäistetty, muodostaen identifioitua tai integroitua sääte-lyä. Kun sisäistäminen on parhaimmillaan, henkilö kokee omistajuutta tekemisestä, sekä vähemmän ristiriitaa ja toiminta on autonomisempaa. (Deci & Ryan 2000: 235-237.) Itseohjautuvuusteoria selittääkin, miten ulkoinen motivaatio voi muuttua autonomiseksi (Gagne & Deci 2005: 356). Ryan, Connel ja Deci rakensivat teoriaa, mikä selittää miten ulkoisesti motivoitu käytös voi tulla itseohjautuvaksi, joka muodosti itseohjautuvuusteo-rian (Mts. 333).

Itseohjautuvuusteoria käsittääkin kuusi miniteoriaa, jotka yhdessä muodostavat itseoh- jautuvuusteorian. Nämä kuusi miniteoriaa ovat kognitiivinen arviointiteoria (*cognitive evaluation theory, CET*), organisminen integraatioteoria (*organismic integration theory, OIT*), kausaalinen orientaatioteoria (*causality orientation theory, COT*), perustarpeiden teoria (*basic psychological needs theory, BPNT*), tavoitteiden sisällön teoria (*goal con- tents theory, GCT*) sekä yhteisöllisen motivaation teoria (*relationship motivation theory, RMT*). (Ryan & Deci 2017: 20-22.)

### **2.1.2 Itseohjautuvuusteorian motivaation muodot**

Organisminen integraatioteoria kuvaa ulkoisen motivaation neljää eri muotoa ulkoisesta säätelystä integroituun säätelyyn (Deci & Ryan 2017: 214). Ulkoinen säätely on tyypilli- nen esimerkki ulkoisesta motivaatiosta, jossa ihmisen toiminta on kontrolloitua ulkoisten seuraamusten takia. Ihminen toimii saavuttaakseen jonkin ulkoisen seurauksen, esimer- kiksi aineellisen palkkion takia tai välttääkseen rangaistuksen. Ulkoinen säätely on kaik- kein kontrolloiduin ulkoisen motivaation muoto. (Deci & Ryan 2000: 236-237.) Jos ihmi- siä säännellään ulkoapäin, he käyttäytyvät siten, että saavuttavat halutun seuraamuksen tai välttelevät epätoivottua seuraamusta. Silloin he ryhtyvät toimeen vain, kun teosta on apua haluttuun tavoitteeseen (*työskentelen vain silloin, kun pomo näkee*). (Gagne & Deci 2005: 334.)

Intojektoitu säätely on osa henkilöä, mutta ei kuitenkaan ole integroitunut osaksi mo- tivaatiota, osaksi itseä. Vaikka toiminta ei ole itseohjautuvaa, se on kuitenkin helpommin

ylläpidettävissä, kuin ulkoinen sääntely. (Deci & Ryan 2000: 236.) Määräys, jota henkilö ei ole vielä täysin hyväksynyt omaksi kuvaa identifiointia sääntelyä. Tällöin sääntö ohjaa henkilöä esimerkiksi egon pönkittämisen vuoksi (*työskentelen, koska se saa minut tuntemaan arvoiseksi ihmiseksi*). (Gagne & Deci 2005: 334-335.) Tai, esimerkiksi jos yksilö tunnistaa säännöllisen harjoittelun tärkeyden oman hyvinvoinnin ja terveyden hyväksi, hän harjoittelee vapaaehtoisemmin. Toiminta on silloin autonomisempaa, vaikka se voi silti olla ulkoisesti motivoitunutta toiminnan ollessa instrumentaalinen. (Deci & Ryan 2000: 236.) Tässä identifioidussa sääntelyssä henkilö kokee vapautta ja vapaaehtoisuutta, koska toiminta on yhtenevä heidän henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa (Gagne & Deci 2005: 334-335). Identifioitu sääntely on prosessi, jossa henkilö tunnistaa ja hyväksyy toiminnan arvon, ja jolloin henkilö on sisäistänyt määräyksen. Toiminta ei siis ole spontaanisti nautinnon ja ilon takia tehty. Identifioitu sääntely on kuitenkin helposti ylläpidettävissä ja se liitetään korkeampaan sitoutumiseen ja suorituskyykyyn. (Deci & Ryan 2000: 236.)

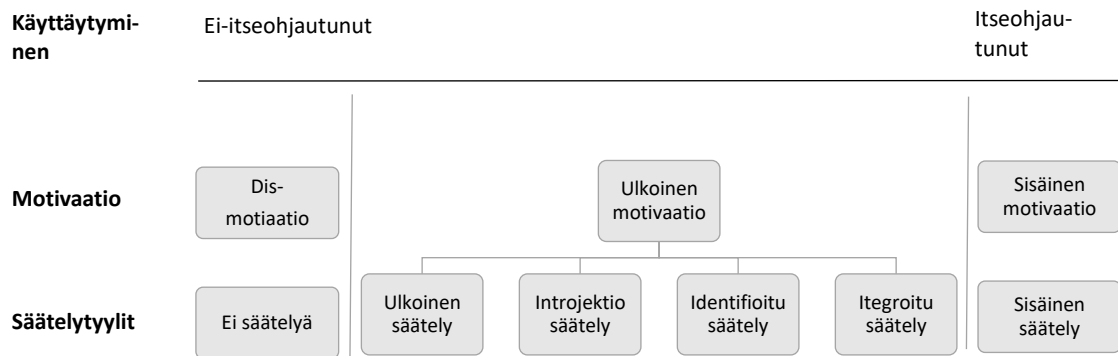
Integroitu sääntely on kehittynein ulkoisen motivaation muoto (Deci & Ryan 2000: 236; Gagne & Deci 2005: 334-335). Integraatiossa henkilön ulkoisesti motivoitunut käytös on täysin vapaaehtoista (Deci & Ryan 2000: 237). Integroidussa sääntelyssä henkilöllä on tunne, että toiminta on olennainen osa heitä, ja siten toiminta on itseohjautuvaa (Gagne & Deci 2005: 334-335). Integroitu sääntely sisältää toiminnan merkityksen tunnistamisen. Mikä oli ensin ulkoisesti säänneltyä, on muuttunut nyt itsesääntelyksi, ja siten se johtaa itseohjautuvaan ulkoiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000: 236.) Vaikka integroidussa sääntelyssä on joitain sisäisen motivaation muotoja, se ei kuitenkaan muodostu sisäiseksi motivaatioksi. Integroitu sääntely on ulkoisen motivaation muoto, koska toiminta on välillisesti tärkeä henkilön omille tavoitteille. Sisäinen motivaatio ja integroitu ulkoinen motivaatio ovat siten kaksi eri autonomisen motivaation muotoja. (Gagne & Deci 2005: 334-335.)

Kun ulkoinen motivaatio on sisäistetty introjektion, identifioimisen tai integraation avulla, tuloksena on ulkoisen motivaation muoto, joka vaihtelee sen mukaan, onko se

kontrolloitua tai itseohjautuvaa. Edellä mainitut neljä ulkoisen motivaation muotoa, jotka vaihtelevat ulkoisesta säätelystä integroituun säätelyyn, kuvataan jatkumolla. (Deci & Ryan 2000: 237.) Itseohjautuvuuden jatkumolla on eri motivaation muotoja sen mukaan, minkä verran motivaatio kumpuaa yksilön minästä ja on itseohjautunutta. Itseohjautuvuusteorian itseohjautuvuusjatkumo on esitetty kuviossa 2.

Autonominen motivaatio ja kontrolloitu motivaatio ovat vastakohtia amotivaatiolle (*amotivation*), motivaation puutteelle (Gagne & Deci 2005: 334). Amotivaatio tai dismotivaatio on jatkumossa janalla vasemmalla. Kaikki ulkoisen motivaation muodot, jopa kaikkein kontrolloiduin, pitävät sisällään motivaatiota, jolloin amotivaatio on sisäisen ja ulkoisen motivaation vastakohta. Se edustaa sekä motivaation että itseohjautuvuuden puuttumista. (Deci & Ryan 2000: 237.)

Asteikon toisessa päässä henkilö ei ole lainkaan itseohjautunut, eikä myöskään motivoitunut (*amotivation*), ja toisessa päässä henkilö on sisäisesti motivoitunut ja itseohjautunut. Asteikon välillä on neljä ulkoisen motivaation muotoa, jossa ulkoisesti säännelty on kaikkein kontrolloiduin (ja siten vähiten itseohjautuvin) ulkoisen motivaation muoto, kun taas introjektoitu, identifioitu ja integroitu ovat asteittain itseohjautuvimpia. Optimaalissa olosuhteissa henkilö voi kuitenkin liikkua janalla. (Gagne & Deci 2005: 335.) Ylhäällä oikealla on sisäinen motivaatio, joka edustaa standardia, jolla ulkopuolisesti motivoituneen käyttäytymisen ominaisuuksia voidaan verrata sen itseohjautuvuusasteen määrittämiseksi. Integroidun säätelyn ja sisäisen motivaation välillä oleva viiva kuvastaa sitä, ettei täysin sisäistetty ulkoinen motivaatio kuitenkaan yleensä muutu sisäiseksi motivaatioksi. Se jää ulkoiseksi motivaatioksi, sillä vaikka toiminta on vapaaehtoista, se on silti välineellistä. (Deci & Ryan 2000: 237.)



Kuvio 2. Itseohjautuvuusjatkumo (Deci & Ryan 2000).

Tavoitteellinen toiminta vaihtelee siis sen mukaan, kuinka autonomista tai itseohjautuvaa se on eli kuinka vapaaehtoista ja omaan valintaan perustuvaa se on. Sisäinen motivaatio sekä hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio ovat perustat autonomiselle ja itseohjautuvalle toiminnalle. Toiminta on kontrolloitua ja ei itseohjautuvaa, mikäli henkilö kokee toiminnasta painostusta. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmiset pyrkivät luonnostaan sisäistämään sosiaalisen ryhmänsä arvoja ja sääntöjä. Omaehtoisuuden eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tukeminen mahdollistaa, että yksilöt voivat muuttaa arvoja ja sääntöjä omakseen, ja siten tulla itseohjautuvimmiksi. (Deci & Ryan 2000: 237-239.) Organisaatiotutkimukset ovatkin osoittaneet, että autonomiaa tukeva työympäristö ja johtamistavat edistävät tarpeiden tyydyttämistä, sisäistä motivaatiota, sekä ulkoisen motivaation sisäistämistä, mikä puolestaan johtaa työtyytyväisyyteen, positiiviseen työasenteeseen, sitoutumiseen organisaatioon sekä psykologiseen hyvinvointiin. (Gagne & Deci 2005: 346.)

Sekä sisäinen motivaatio että sisäistetty ulkoinen motivaatio tarvitsevat huolenpitoa. Sisäisen motivaation taustalla on kyvykkyys ja autonomisuus, jolloin henkilön on tunnettava itsensä kyvykkääksi ja autonomiseksi säilyttääkseen sisäisen motivaationsa. Itseohjautuvuusteorian mukaan näiden kahden tarpeen tyydyttäminen on välttämätöntä,

mutta kolmannen eli yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttäminen taas on ratkaisevaa. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttäminen tukee henkilön taipumusta sisäistää arvoja. (Gagne & Deci 2005: 336-337.) Kun sosiaalinen ympäristö tarjoaa pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeiden täyttymisen, sisäinen motivaatio pysyy yllä tai paranee ja samalla myös ulkoisen motivaation sisäistäminen helpottuu, mikä puolestaan tarjoaa tarpeiden täyttymisen. (Deci & Ryan 2000: 263.) Kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja omaehtoisuuden tarpeiden täyttäminen edistää ulkosyntyisen motivaation integraatiota ja sisäistämistä (Gagne & Deci 2005: 339). Työn luonne, valinnanvapaus sekä autonomiaa tukeva ilmapiiri saa työntekijät motivoitumaan autonomisesti. Silloin he tekevät työnsä hyvin ja kokevat korkeaa työtyytyväisyyttä. Kontrolloituja motivoitua lisäävät olosuhteet puolestaan johtavat huonompaan suorituskyykyyn. (Mts. 353.)

Kuitenkin, vaikka ihmiset tavoittelevat luonnostaan tarpeiden täyttymistä, itseohjautuvuusteoria tunnistaa, ettei tarpeita aina voi täyttää. Tarpeiden täyttymisen estäminen estää yksilön kasvun ja hyvinvoinnin. (Deci & Ryan 2000: 248.) Epämielellinen ympäristö, kuten hyvin kontrolloiva tai liian haastava tai torjuva, syrjäytetään toisella, puolustavalla menetelmällä (Mts. 229). Jos tarpeita ei täytetä, ihminen kehittää kompensoivia tarpeita. Kompensoivien motiivien kehitys edistää alkuperäisten tarpeiden torjumista ja negatiivisia terveysongelmia. Deci ja Ryan erittelevät luontaisiksi tarpeiksi omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden ja kompensoiviksi tai hankituiksi motiiveiksi esimerkiksi omistushalun, suorittamisen ja valta-aseman. Hankitut motiivit eivät ole tarpeita itseohjautuvuusteorian mukaan. Vaikka tarpeiden voimakkuudella ei itseohjautuvuusteorian mukaan ole todettu olevan merkitystä, kuitenkin motiivien voimakkuudella on. Tietyillä tavoitteilla elämässä kuten varakkuus, imago ja maineikkaus (jotka ovat hankittuja motiiveja), ja erityisesti niiden voimakkuudella on negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Perustarpeiden tukahduttamisen voimakkuus ennustaa hankittujen motiivien tavoittelemista, joka taas puolestaan tarjoaa korvaavan tyydytyksen. Ympäristö, joka estää autonomian tarpeen täyttymisen edistää kontrolloitua motivaatiota ja puolestaan ympäristö, joka estää kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden, johtaa amotivaatioon. Sekä kontrolloidulla

että amotivonaalisella orientaatiolla on negatiivisia vaikutuksia suoritukseen ja hyvinvointiin. (Mts. 250.)

## **2.2 Itseohjautuvuus ja organisaatiot**

Itseohjautuvuutta on mielekästä tarkastella sekä yksilön että yhteisön valmiutena, vaikka itseohjautuvuudesta puhutaankin enemmän yksilölajina. Usein itseohjautuvuutta tarkastellaan kontekstista irrallaan. Itseohjautuvuus näyttäytyy kuitenkin erilaisena tarkastellessa sitä organisaation näkökulmasta. Kun joukko itseohjautuvia yksilöitä toteuttaa itseään, on tärkeää, että yksilöt ohjautuvat yhteisen tavoitteen kannalta oikeaan suuntaan. (Mäki 2019: 127-128.) Aikaisemmat tutkimukset itseohjautuuteen vaikuttavista tekijöistä olivat laboratoriokokeita, joihin liittyi ulkoista manipulaatiota. Uudemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet ihmissuhteiden välisen kontekstin merkityksen. Ihmissuhdeyhteydet ovat tärkeää huomioida sovellettaessa itseohjautuvuutta organisaatorakenteisiin. (Deci, Connell & Ryan 1989: 580-581.) Deci ja muut (1989) tutkivat itseohjautuvuutta työorganisaatiossa. Tutkimuksessa oli kaksi toisiinsa liittyvää osaa. Ensimmäisessä tutkittiin missä määrin johtajat tukevat alaistensa itseohjautuvuutta. Toisessa arvioitiin interventiota, jossa samoja johtajia koulutettiin alaistensa itseohjautuvuuden edistämiseksi. (Mts. 581.) Tutkimustulokset osoittivat autonomiaa tukevan kontekstin tarjoaminen olevan erittäin tärkeää (Mts. 588-589).

### **2.2.1 Organisaatorakenteet**

1990-luvun itseohjautuvissa tiimeissä tiimit olivat itseohjautuvia, mutta organisaation rakenteita ei muutettu, vaan ne säilyivät hierarkkisina. Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan hierarkkisten rakenteiden sisälle ei tule rakentaa itseohjautuvuutta, vaan koko organisaation rakenne ja kulttuuri on mietittävä itseohjautuvuutta tukevaksi. (Martela & Jarenko 2017: 320.) Hierarkioilla on merkitystä eli henkilöstö yleensä tekee mitä heidän esimiehensä haluavat heidän tekevän, mutta yhtä aikaa työntekijät tekevät myös itsenäisesti aloitteita. Näin organisaation jäsenet kehittävät omia toimintamallejaan ja sääntöjä, jotka saattavat poiketa yrityksen muodollisista säännöistä ja normeista. Organisaatioissa

on siis sekä virallista ja hierarkkista organisoitumista että itseohjautuvaa käytännön tason organisoitumista. (Järvi, Välikangas & den Hond 2017: 227.)

Itseorganisoituvassa mallissa ratkaisevaa on, ettei organisaatiota nähdä pysyvänä tai muuttumattomana, vaan se voi olla jatkuvassa muutoksen tilassa eli prosessissa (Salovaara 2019: 119). Organisaation on muututtava muuttuvassa ympäristössä, sillä pysyvää kilpailuetua on vaikea säilyttää, koska ympäristö ei ole pysyvä. (Collis 1994: 150-151.) Maailma muuttuu kompleksisemmaksi ja kompleksisuutta ei voi hallita luomalla organisaatioon kankeita ja monimutkaisia toimintamalleja tai päällekkäisiä rakenteita. (Paju 2017: 37.) Organisaatiot ovat Pajun (2017: 37) mukaan nähtävä elävänä systeeminä tai kuten Salovaara (2019: 119) muotoilee, elävänä organismina. Liiketoimintaympäristöjen muutoksen nopeus kiihtyy entisestään, jolloin mukautumiskyvyllä on entistä suurempi merkitys. (Paju 2017: 48.)

Organisoituminen on keino vähentää epävarmuutta, ennalta-arvaamattomuutta ja kaotisuutta. Se on myös keino lisätä tehokkuutta ja valvontaa. Organisoituminen voidaan jakaa joko johdon suunnittelemaan tai itseohjautuvaan. Kuitenkaan yritysorganisaatioissa toiminnan koordinointi ei ole koskaan täysin johdon suunnittelemaa, vaan koordinaatio on aina jossain määrin itseohjautuvaa organisoitumista. (Järvi ja muut 2017: 226.) Vaikka itseohjautuvassa organisaatiossa ei ole hierarkkisia rakenteita, toiminnallisia rakenteita on kuitenkin runsaasti. Toiminnalliset rakenteet auttavat organisoitumaan, asettamaan tavoitteita ja määrittelemään vastuita. Toiminnallisia rakenteita pohtiessa on huomioitava, mitä täytyy tapahtua, miten ihmisten tulisi toimia ja mitä haluttu toiminta edellyttää. (Martela & Jarenko 2017: 321.)

Kun itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, itseorganisoituminen taas on ryhmän ominaisuus. Se on organisoitumisen tapa, jossa pyritään välttämään ylhäältä annettuja rakenteita. Itseorganisoitumisessa pyritään minimoimaan hierarkiat, komentoketjut, kiinteät roolit ja esimiehet, joilta täytyy pyytää lupaa kaikkiin päätöksiin. Työntekijöiden organisoitumisen tapa muokkautuu tarpeen mukaan. Jokaiseen tehtävään muotoutuu

omat tiiminsä tarpeen mukaan. (Martela ja Jarenko 2017: 12.) Itseorganisoitumisella ei kuitenkaan tarkoiteta yksilöiden itsevaltiutta, vaan käytännössä organisaatioilla on aina toimintamalleja, rakenteita ja ohjeita, joiden puitteissa toimitaan. Itseorganisoituminen onkin tietynlainen organisoitumisen tapa, jossa haetaan minimaalista elinkykyistä rakennetta. Minimaalinen elinkykyinen rakenne (*minimal viable structure*) tarkoittaa sellaista rakennetta, joka rajoittaa mahdollisimman vähän yksilöiden vapautta, mutta antaa riittävästi tukea, ettei toiminta ole liian sekavaa. (Mts. 13-14.)

Ylhäältä organisoituminen on itseorganisoitumisen vastakohta. Organisaatiot eivät kuitenkaan sijoitu joko itseorganisoituviksi tai ylhäältä organisoituviksi, vaan tosielämässä organisaatiot sijoittuvat jatkumolle. Jatkumon toisessa päässä on kontrolloiva organisaatio ja toisessa päässä taas työntekijät voivat järjestää itse toimintansa järkeväksi katsomallaan tavalla. Keskellä ovat organisaatiot, joissa tiimin toiminta on itseorganisoitua, mutta tiimin toiminnalle on asetettu tiukat rajat. Tiimejä ohjataan tulostavoitteilla ja joustamattomilla rakenteilla. Organisaatioissa vapauden asteet voivat olla hyvinkin erilaisia yksilö- ja tiimitasolla tarkasteltuna. (Mts. 13.)

### **2.2.2 Itseorganisoituminen lisääminen asteittain**

Tilanteessa, jossa organisaatiota aletaan rakentamaan heti alusta asti itseohjautuvaksi, on helpoin. Silloin koko organisaatio rakennetaan itseohjautuvuutta tukeväksi, mikä näkyy myös rekrytoinneissa. Johtajankin on helppo jakaa valtaansa, kun hän on alusta asti ollut mukana jakamassa ideaa vallan jakamisesta. (Martela & Jarenko 2017: 314.) Järvi, Välikangas ja den Hond (2017) kuvaavat, miten perinteisestä hierarkkisesta organisaatorakenteesta luovutaan ja miten itseorganisoitumisen lisääminen asteittain tapahtuu. He tekivät pitkittäistutkimuksen eräästä teollisen alan monikansallisesta suuryrityksestä, jossa tehtiin sisäinen kehittämisohjelma. Kehitysohjelman tarkoituksena oli antaa lisää tilaa itseohjautuvuudelle, luovuudelle ja uudelle ajattelulle. (Järvi ja muut 2017: 223-224.) Järvi ja muut (2017: 340) käyttävät suunnitellun ja itseohjautuvan organisaation jaottelua tarkastellessaan tutkimaansa organisaation siirtymistä itseohjautuvaan organisoitumiseen.

Organisoitumisen purkamisessa lähdettiin liikkeelle ohjelmaan osallistuvien päivätyötä ohjaavan organisoitumisen irti päästämistä. Osallistujille ei annettu sääntöjä tai normeja, joita heidän tulisi seurata. Ohjelma organisoitui siten pitkälti itseohjautuvasti, kuitenkin säilyttäen myös joitain piirteitä suunnitellusta organisoitumisesta. (Mts. 2017: 234-235.) Kellä tahansa oli oikeus osallistua kehittämissuunnitelmaan ja näin ollen osallistuminen oli vapaaehtoista. Suunnitellussa organisoitumisessa valta auktoriteetti annetaan yksilöille, jotka ovat organisaatiopyramidin huipulla. Tutkitun yrityksen kehitysohjelmissä kukaan ei ollut hierarkkisen asemansa puolesta auktoriteettia. Yksilöiden sijasta valta oli pääosin tiimeillä. Poikkeuksena tästä oli divisioonien johtajat, vaikkakin heidän valtansa vähentyi. (Mts. 237-238.)

Ohjelmaan osallistuvilla ei ollut sääntöjä. Tiimi päätti keskenään, miten työtä viedään eteenpäin. Myöskään työnjakoa tai roolitusta ohjeistettu, vaan siitä tiimin piti keskustella keskenään. (Mts. 238-239.) Järvi, Välikangas ja den Hond tulkitsivat osallistujilla olevan vahva sisäinen motivaatio, sillä osallistujat osallistuivat ohjelmaan vapaaehtoisesti ja he työskentelivät hankkeen parissa vapaa-ajallaan. Toisaalta motivaation voitiin ajatella kumpuavan myös osallistujien tarpeesta tulla huomatuksi ja päästäkseen parempaan rooliin yrityksessä. (Mts. 238-239.) Pitkittäistapaustutkimuksessa vähennettiin tietoisesti organisoitumisen suunnitelmallisuutta, jolloin luotiin tilaa itseohjautuvuudelle. Kehityshankkeeseen osallistuvat saivat toteuttaa kehittämishankkeisiin ja toimia niissä itsenäisesti. He loivat itse itselleen normeja, arvoja ja sääntöjä sekä arvioivat itse työskentelynsä edistymistä. (Mts. 238-241.) Järvi, Välikangas ja den Hond uskovat, että suunniteltu ja itseohjautuva organisoituminen voivat olla ja elää organisaatiossa yhtä aikaa. Lisäksi tutkimukseen nojaten itseohjautuvalla organisoitumisella on heijastevaikutuksia suunniteltuun organisoitumiseen, sillä kehitysohjelman jälkeen osallistujat veivät itsenäisyytensä sekä oppimiaan uusia työskentelytapojaan takaisin normaaliin päivätyöhönsä. (Mts. 241.)

### 2.2.3 Organisaatioiden jaottelu



Kuvio 3. Organisaatioiden jaottelu itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden tason mukaan (mukaiillen Martela & Jarenko 2017: 14).

Kuviossa 3 on jäsennetty organisaation itseorganisoitumisen ja henkilöstön itseohjautuvuuden määrän yhteyttä. Perinteinen hierarkkinen organisaatio lienee yleisin organisaatiotyyppi. Hierarkkisessa organisaatiossa, jota kutsutaan myös byrokratiseksi organisaatioksi, ylin johto organisoii ja koordinoi kokonaisuutta ja miten työ tehdään. Käskyt ja informaatio tulevat ylhäältä alaspäin pyramidin muotoisesti, jolloin työntekijät tekevät mitä käsketään. Toiminta on kontrolloitavissa ja ennustettavissa, mutta työntekijän näkökulmasta tällainen organisaatio ei tarjoa mahdollisuuksia kukoistaa ja kehittää toimintaa. (Martela & Jarenko 2017: 16.)

Itseorganisoitunut organisaatio, jossa henkilöstö on ulkoisohjautuva, kutsutaan tulokontrolloiduksi organisaatioksi. Siinä työntekijät saavat organisoitua haluamallaan tavalla ilman keskijohtoa ja hierarkioita, mutta työntekijöiden motivaatio on ulkoista. Esimerkiksi tulospalkitsemiseen perustuva konsulttiyritys voi olla tulokontrolloitu

organisaatio. Työntekijät saavat organisoitua itse, mutta suoritus on määritelty tiukasti. Esimerkkinä tällaisesta on Uber, jossa työn kontrolloija on kännykkäsovellus. Tulokontrolloidussa organisaatiossa ei välttämättä ole todellista liikkumatilaa eikä tekemisen riemua. (Mts. 17-18.)

Osallistavassa organisaatorakenteessa työntekijät ovat itseohjautuvia, mutta organisaation rakenteet ovat perinteisemmät ja ylhäältä annetut. Osallistavassa organisaatiossa organisaatiokulttuuri on sellainen, jossa työntekijät saavat toteuttaa työnsä haluamallaan tavalla ja he toimivat omaehtoisesti. He kuitenkin raportoivat esimiehille, mutta esimiehet eivät ota kontrolloivaa roolia. Esimiehet ovat pikemminkin valmentajan, kannustajan ja mahdollistajan roolissa. (Mts. 16.)

Kun työntekijät ovat itseohjautuvia ja organisaation rakenne on yhteisorganisoitu, puhutaan yhteisorganisoitusta organisaatiosta. Työntekijät toimivat omaehtoisesti ja hierarkiat sekä esimiehet eivät ole suuressa roolissa. Ylin johto määrittää organisaation yhteisen suunnan yhdessä henkilöstön kanssa. Johto on palvelevassa roolissa, jolloin he varmistavat, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset olosuhteet tavoitteeseen pääsemiseksi. Työtä tehdään joko itsenäisesti tai pienissä tiimeissä. Päätöksiä tehdään ilman pitkiä hyväksyntäketjuja ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen taaraan sekä työn sisältöön. Tällaisessa organisaatiossa on myös tiettyjä rakenteita, jotka jäsentävät toimintaa, mutta niitä muokataan tarpeen tullen. Esimerkkeinä tällaisista organisaatioista ovat Morning Start ja Buurtzorg sekä Suomalaisista yrityksistä Vincit, Reaktor ja Futurice. (Mts. 15.)

Sekä keskusjohtoisessa että autonomisessa organisaatiossa toteutetaan työnjakoa, mutta ero on työnjaon joustavuudessa. Keskusjohtoisessa mallissa roolijaot päätetään ylhäältä käsin, kun taas autonomisessa organisaatiossa ihmisillä on mahdollisuus muokata työnjakoa itsenäisesti. (Martela 2017: 141.) Keskusjohtoisessa organisaatiossa toiminnan koordinointi perustuu komentoketjuihin, jossa ainoastaan ylin johto ymmärtää kokonaisuuden. Alaiset vain täyttävät tehtävät, jotka esimiehet heille antavat. Näin myös

strategia ”jalkautetaan” alaisille. Autonomisessa organisaatiossa taas yksilöt toimivat parhaaksi katsomallaan tavalla edistäen yhteistä etua. Tällöin on tärkeää pitää huolta, että kaikilla on ymmärrys kokonaisuudesta. Ymmärrys kokonaisuudesta on tärkeää erityisesti silloin, kun työntekijät halutaan voimaannuttaa tekemään päätöksiä. (Mts. 143.)

Keskusjohtoisessa mallissa myös resurssien koordinointi tehdään ylhäältä. Johto laatii resurssit ja budjetit tietyille yksiköille. Rahankäyttöön ja rekrytointeihin liittyvät päätökset täytyy hyväksyttää ylemmällä tasolla. Itseorganisoituissa organisaatioissa työntekijät saavat tehdä erilaisia hankintoja itsenäisesti, kunhan pitävät organisaation kokonaisedun mielessään. Myös päätökset rekrytoinneista ja roolimutoksista voidaan tehdä tiimeissä, ilman johdon erillistä hyväksyntää. Näin ollen itseorganisoituissa organisaatioissa johdon on luotettava alaisten kykyyn tehdä koko organisaation edun kannalta hyviä päätöksiä. (Mts. 143-144.) Asiantuntijatyössä asiantuntija joutuu tekemään ratkaisuja ja valintoja jatkuvasti itsenäisesti, jolloin itse ongelmanmäärittäminen on keskeinen osa työtä. Tällaisen asiantuntijatyön organisointi keskusjohtoisesti tukahduttaa asiantuntijan kyvyn tehdä itse ratkaisunsa. Keskusjohtoiseen organisointitapaan ei sovi luova, itsenäisiin päätöksiin ja luoviin ratkaisuihin vaativa työ. Keskusjohtoisuus johtaa huonompaan tulokseen kuin mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Mts. 146.)

Toisaalta itseorganisoituminen ei ole tietty yksittäinen malli. Itseohjautuvissa organisaatioissa on prosesseja, IT-järjestelmiä ja johtamiskäytänteitä, kuten hierarkiaisissakin yrityksissä. Kaikista löytyy HR:ää vastaava toiminto. Johtamisjärjestelmät eivät kuitenkaan suuntaudu ylhäältä alas, vaan toimintaa kuvaa horisontaalisuus ja verkosto. (Salovaara 2019: 114.) Salovaaran mukaan täysin itseohjautuvaa yritystä ei löydy, sillä kaikki olemassa olevat itseohjautuvat yritykset ovat hybridejä. Hybrideissä on itseorganisoitumista tukevien rakenteiden rinnalla vielä jonkin verran hierarkkisia rakenteita. (Mts. 117.) Lisäksi kaikilla yrityksillä on omat tapansa toteuttaa itseohjautuvuuden ideaalia, jolloin mallien välillä on enemmän eroavaisuuksia, kuin yhtäläisyyksiä. Toisaalta yksilöiden mahdollisuus johtaa itseään tuntuu tyydyttävän tarpeen olla itseohjautuva, jolloin organisaatiotason ajurit puuttuvat. Esimerkiksi yrityksiltä saattaa puuttua itseohjautuvuutta

tukevat johtamisjärjestelmät tai johdon ja henkilöstön palkitsemisjärjestelmät ovat yksilökohtaiset. (Mts. 111.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin itseohjautuvuudesta esitettyä kritiikkiä sekä itseohjautuvuuden vaikutuksia.

### **2.3 Itseohjautuvuuden vaikutukset ja kritiikki**

Monet kehityskulut, kuten maailman muuttuminen kompleksisemmaksi ja nopeasti muuttuvaksi, hajautettujen rakenteiden lisääntyminen, rutiinityön väheneminen sekä ihmisten tarve löytää työstään mielekkyyttä, muuttavat maailmaa suuntaan, jossa itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta nousee keskeinen menestystekijä (Kostamo 2017: 82.) Itseohjautuvuuden mahdollistava johtamiskulttuuri on jo nyt kilpailuetu maailmalla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018: 20; Martela & Jarenko 2017: 32). Itseorganisoitumisesta on hyötyä niin rekrytoitaessa, nopeassa kehittämisessä, myönteisen työmotivaation kannalta ja innovaatioiden tuottamisessa. (Martela & Jarenko 2017: 32.)

Itseohjautuvat tiimit tekevät yrityksistä tuottoisampia ja kilpailukykyisimpiä. Itseohjautuvuus vapauttaa organisaation byrokraattisista rakenteista. (Barker 1993: 414.) Lisäksi se vähentää kustannuksia poistamalla tarpeen (alhaisen tason) esimiehistä, mikä alentaa kustannuksia. (Barker 1993: 414; Ojala & Mäki 2017: 269; Martela & Jarenko 2017: 322.) Itseohjautuvat ihmiset ovat motivoituneempia työssään, jolloin he saavat enemmän aikaa, oppivat nopeammin, haluavat kehittyä työssään ja ajattelevat asioita asiakasnäkökulmasta. Itseohjautuvuus liittyy myös organisaation uudistumiskykyyn, sillä se antaa mahdollisuuden yksilölle kehittää omaa työtään tehden näin organisaatiosta ketterämmän. (Martela & Jarenko 2017: 322.)

Itseohjautuuteen kuuluu autonomia, vapaus ja hierarkiasta irtautuminen. (Savaspuro 2019: 22.) Itseohjautuvuus lisää työntekijöiden motivaatiota, tuottoisuutta ja sitoutuneisuutta (Barker 1993: 414.) Lisäksi lisää työn mielekkyyttä ja työntekijä kokee, että häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan, kun hänellä on valtaa omaan työhönsä ja työtapoihinsa. (Martela & Jarenko 2017: 312.) Itseohjautuuteen kuuluu voimaantuminen ja suuret onnistumisen kokemukset. Parhaimmillaan itseohjautuvuus luo pystyvyyden ja

omaehtoisuuden kokemuksia. Itseohjautuvuudesta johtuvat positiiviset kokemukset heijastuvat myös muille elämän osa-alueille (Savaspuro 2019: 11).



Kuvio 4. Itseohjautuvuuden kehä (Salovaara 2019: 101).

Itseohjautuvuutta perustellaan sen sisäisen logiikan takia. Sisäinen motivaatio tuottaa positiivisia vaikutuksia, joita kuvataan itseohjautuvuuden kehässä kuviossa 4. Kun ihminen kokee sisäistä motivaatiota ja pääsee toteuttamaan intohimoaan, hän sitoutuu organisaatioon enemmän. Tällöin sekä organisaation että yksilön tavoitteet ovat samansuuntaisia. Motivoitunut henkilöstö kokee työnsä mieluisaksi ja ovat näin luovempia sekä asiakaspalveluhenkisiä. Nämä seikat puolestaan tuottavat tehokkuutta, ketteryyttä ja innovointia, mikä puolestaan johtaa tuottavampaan yritystoimintaan. Yritys on kilpailukykyisempi ja pystyy näin takaamaan toimentulon. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta, jolloin on helpompi antaa itsestään parastaan ja ohjautua intohimojaan vastaaviin työtehtäviin. Tällä voidaan perustella, miksi yksilön vapaa itsensä toteuttaminen hyödyttää koko organisaatiota. (Salovaara 2019: 102.)

Toisaalta itseohjautuvuutta ihannoidaan ja siihen liitetään jopa yltyöpositiivisia mielikuvia. Yhteiskunnallisessa keskustelussa itseohjautuviin organisaatioihin liitetään sanat innostus, draivi ja onnellisuus. Mediassa on tarinoita startup -yrityksistä, joissa ei ole pömpöjä ja tittelit puuttuvat. Itseohjautuvuutta koskevien keskustelujen muut sävyt

kuitenkin puuttuvat. (Savaspuro 2019: 11.) Kun itseohjautuviin organisaatioihin liittyvä yhteiskunnallinen keskustelu on ollut yleensä positiivista, Miia Savaspuro puolestaan kirjoitti 22.1.2018 itsensä johtamisen vaikeudesta Ellun Kanat -blogiinsa ja teksti sai paljon huomiota lyhyessä ajassa. Itseohjautuvuuteen liittyvässä keskustelussa ollaan huolissaan, onko esimiehistä tullut liian lepsuja ja onko valta luisunut liikaa työntekijöille. (Savaspuro 2019: 21.) Itseohjautuvuus voi muuttua helposti työntekijän kokemukseksi laininlyönnistä. Oikeanlaisen tuen puuttuessa se voisi muuttua kuormitukseksi, jolloin myös organisaation vastuullisuus on kyseenalaista. (Lemmetty & Collin 2019: 17.) Savaspuron (2019:11) mukaan ihmiset sairastuvat itseohjautuvuuden vaateen takia työuupumukseen ja ovat ihmeissään, kun pomon sana, selkeät työtehtävät ja hierarkkiset rakenteet puuttuvat. Keskeinen itseohjautuvuuden kritiikki liittykin pelkoon kaoottisuudesta sekä yksilöiden jaksamisesta (Mäki 2019: 115).

Itseohjautuvat yksilöt eivät välttämättä muodosta tehokasta organisaatiota. Meredith Belbin testasi 80-luvulla mitä tapahtuu, kun laitetaan parhaat osaajat samaan tiimiin. Huippuyksilöistä koostuvat tiimit menestyivät keskivertoisesti, kun taas tiimit, joissa oli organisoitumis- ja ihmissuhdetaitoja sekä joustavuutta menestyivät paremmin. (Salovaara 2017: 53.) Google tutkimus puolestaan osoitti yhteistyön onnistumisen olevan olennaista tiimin menestymiselle. Hyvin toimivan tiimin jäsenet ovat sosiaalisesti sensitiivisiä ja ennen kaikkea ilmapiiri on psykologisesti turvallinen, jolloin tiimin jäsenten ei tarvitse pelätä, että heitä arvosteltaisiin tai rangaistaisiin jotenkin heidän puheensa perusteella. Silloin tiimissä on keskinäinen luottamus ja kunnioitus, jossa ihmisten on hyvä olla. (Duhigg 2016.) Itseohjautuvuus luo siis haasteita yksilötason lisäksi myös tiimitasolla (Martela & Jarenko 2017: 319).

Itseohjautuvan organisaation pelätään olevan kaoottinen, koska oletuksena on, ettei siinä ole rakenteita eikä johtajia. Pelätään, että ihmisten itseohjautuvuus voi johtaa mihin vain. Kuitenkin myös itseohjautuvissa organisaatioissa on rakenteita, mutta ne vain poikkeavat hierarkiasta. Johtajuus taas voi olla monikollista johtajuutta, jossa moni muu tai kaikki organisaatiossa kantaa johtajarooliin liitettäviä tehtäviä ja vastuita. Toinen

kritiikki koskee puolestaan yksilöä. Huolena on, ettei itseohjautuvuus sovi kaikille ja että se lisää stressiä. On kuitenkin huomioitava, että mikä tahansa muutos koetaan stressaavana. Ei ole kuitenkaan tutkimusnäyttöä siitä, kumpi työympäristö, hierarkkinen vai itseohjautuva, on stressaavampi. Kolmas kritiikki liittyy siihen, että uusi toimintamalli vie aikaa ja vaatii toteuttelua. Neljäntenä yleisenä kritiikkinä Salovaaran mukaan on, että itseohjautuvuus vaatii paljon uusia yhteistyötaitoja, kuten dialogitaitoja, kuuntelua, fasilitointia, kollektiivista päätöksentekoa, konfliktien ratkaisua ja tiimityön vaiheiden ymmärtämistä. (Salovaara 2019: 115-117.)

Itseohjautuvuuden suosion kasvussa voi olla kyse siitä, että johtaminen on kriisissä. Johtajat eivät tiedä, miten ihmisiä tulisi johtaa, jolloin johtaminen ulkoistetaan työntekijöille. Tehtävät ja vastuut ovat epäselviä, valtaa ei todellisuudessa ole ja työntekijät jätetään oman onnensa nojaan. Työntekijät puhuvat jopa heitteille jätöstä. Esimiehillä ei ole aikaa heille. Esimiehet taas kokevat, ettei heillä ole riittävästi aikaa itse johtamiseen. (Savaspuro 2019: 33-34.) Johtamisen ja johtamisrakenteiden sijasta odotetaan, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti. Toimintatapaa perustellaan itseohjautuvuuden hyödyillä. (Lemmetty & Collin 2019: 17.)

Itseohjautuvuus tuo vapautta ja vapaudesta voi muodostua vankila, jos ei tiedä mitä sillä tekisi. Lisäksi itseohjautuvuus voi lisätä suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta. Itseohjautuvuus on myös vaativaa. Itseohjautuvalta työntekijältä vaaditaan oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta, kykyä tehdä päätöksiä ja kantaa vastuuta, priorisointi- ja delegointikykyä sekä hyvää itsetuntemusta- ja luottamusta. (Savaspuro 2019: 41.) Lisäksi kontrollin vähentyminen ei välttämättä vapauta yksilöä, päinvastoin. Kun esimiehet ja selkeät vastuut puuttuvat, työntekijät alkavat täyttämään tyhjiötä epävirallisella hierarkialla. (Mts. 43.)

Hyvinvointi ei lisäännä automaattisesti lisäämällä autonomiaa (Mts. 46). Organisaatiossa onkin tarpeen huomioida se, onko autonomialle määritelty selkeät rajat (Mäki 2019: 139). Toisaalta autonomia on vain illuusio. Digitalisaatio on luonut informaatiotulvan ja

tietotyöläisen arki täyttyy viesteistä, keskeytyksistä ja nopeasta reagoinnista erilaisiin ärsykkeisiin. (Savaspuro 2019: 47.) Itseohjautuvuuden varaan rakennetut yritykset maksavat nyt oppirahojaan siitä, kun kaikki ei mennytkään kuten oli kuviteltu. Yrityksissä on havaittu uupumista, tehottomuutta, stressiä, kireyttä ja kiirettä, ongelmia priorisoinnissa sekä epävarmuuden tunnetta. Itseohjautuvuudesta on syntynyt myös ongelma vapaa- matkustajista. (Mts. 41.)

Itseohjautuvuus ei myöskään sovi kaikille. Hollantilaisen vanhusten kotihoitopalveluita tarjoavan Buurtzorgin työntekijöistä 15 prosenttia on irtisanoutunut sopeutumisvaikeuksien takia. Nettikauppa Zappoksen siirtyessä itseohjautuvaan toimintaan 14 prosenttia irtisanoutui, vaikkakin toiminnan muutoksen myötä Zappoksen tulos parani 78 prosenttia. Medium, Internetin julkaisualustoja tarjoava yritys, luopui kokonaan itseohjautuvista tiimeistä yrityksen tehokkuuden laskiessa. Toisaalta Mediumin tuotteet ja palvelut olivat parantuneet itseohjautuvien tiimien aikana. (Ojala & Mäki 2017: 270.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa työskentely ei ole aina helppoa. Työntekijöillä voi olla erilaisia mielipiteitä siitä, mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Toimintatavat, rakenteet ja prosessit eivät ole vielä välttämättä vakiintuneet. Tämä vaatii työntekijöiltä kokonaisuuden hahmotuskykyä ja kykyä ajatella koko systeemiä. Itseohjaavassa organisaatiossa työskentelevän tulee pystyä sietämään kaaosta ja epäselvyyttä. Hänen tulee pystyä hahmottamaan olennainen. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä tavoitteisiin pääsemiseksi. Työntekijöiltä edellytetään dialogitaitoja, kun esimiehet eivät anna suoria vastauksia. Heikko kommunikaatio voi haastaa työn sujuvuutta. (Martela & Jarenko 2017: 312-313.) Itseohjautuvuus luo työntekijöille uusia vaatimuksia, kuten yksilön elämähallintataitoja, itsensä kontrollointia, oman työajan määrittämistä ja itsenäistä päätöksentekoa. Vaatimukset voivat olla kuormittavia. Työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna itseohjautuvuuteen tarvitaan kykyä itsensä johtamiseen sekä elämähallintaa. Organisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa sellaisten tukirakenteiden luomista, joiden kautta yksilöt oppivat itsensä johtamisen taitoja. Yksilöiden itsensä johtamisen taidot ovat voineet kehittyä aiemmassa työpaikassa tai harrastuksissa, mutta toiset taas tarvitsevat enemmän tukea

luodakseen itsensä johtamisen rakenteet itselleen. Toisaalta joillekin strukturoidumpi työ sopii paremmin. (Mts. 319.) Lemmetyn ja Collinin (2019: 17) mukaan itseohjautuvuus taas on tilannekohtainen prosessi, sillä joissain tilanteessa itseohjautuva henkilö ei ole sitä toisessa. Kuitenkin organisaation on tarjottava tukea, valmennusta ja työkaluja itsensä johtamisen taidoissa (Martela & Jarenko 2017: 319).

Esimiehet eivät voi olettaa työntekijöidensä olevan itseohjautuvia, eikä työntekijöistä tule itseohjautuvia käskemällä. Joskus kuvitellaan, että pelkkä itseohjautuvuus riittää organisaation toimintaperiaatteeksi, mutta silloin unohdetaan ottaa huomioon tilanne, jossa yksilöt itseohjautuvat tehokkaasti eri suuntiin. Itseohjautuvuus ei siis kerro organisoitumisesta. (Salovaara 2017: 50.) Vaikka yksilön itseohjautuvuus on toivottu piirre, organisoituminen on kuitenkin yhteisöllinen tapahtuma. Itseohjautuvuus siten ei ole sama asia, kuin organisoituminen tai johtajuus. Yksilön motivaatio ei näin ollen tarjoa selkeää vastausta yhteisöllisyyden muodostumiseen. (Mts. 72-74.)

### 3 Itseohjautuvuuden johtaminen

Vaikka organisaatiossa ei ole johtaja, se ei välttämättä tarkoita, etteikö siinä olisi johtajuutta (Sutherland, Land & Böhm 2014: 774). Johtajuutta voi esiintyä johtamattomissa organisaatioissa, jotka koostuvat itseohjautuvista ryhmistä (Salovaara 2017: 74.) Johtajuus ilman esimiehiä on mahdollista, mutta se vaatii uutta ja erilaista ajattelua (Salovaara 2019: 120). Johtajan työt eivät kuitenkaan lopu, vaikka työntekijät johtaisivat itse itseään, sillä työntekijät tarvitsevat tukea työnsä tekemiseksi. (Martela & Jarenko 2017: 314-315.) Valmius itseohjautuvaan työhön ei ole vain yksilöstä kiinni. Se, miten ihmiset kykenevät onnistumaan tavoitteissaan, on yhteydessä työn kontekstiin ja organisaation johtamiskulttuuriin. (Mäki 2019: 124.)

Itseohjautuvuus muuttaa perinteisestä käsitystä esimiestyön tarkoituksesta ja käytännöistä (Mäki 2019: 124). Työntekijöiden itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole hierarkioiden ja johtamisen vastakohta (Lemmetty & Collin 2019: 17). Itseorganisoituvan yrityksen johtaminen voi vaatia jopa enemmän läsnäoloa, kuin hierarkkisempi yritys (Martela & Jarenko 2017: 314-315; Wilenius & Kurki 2017: 211). Ylipäätään itseohjautuvuus vaatii enemmän johtajuutta, kuin perinteinen organisaatio (Deci ja Ryan 1987: 1026-1028).

Johtamiselle on oikeastaan itseohjautuvaa työtettä korostavassa työelämässä kysyntää enemmän kuin koskaan aiemmin (Mäki 2019: 142). Erona on se, että johtaminen ei yksistään riitä (Wilenius & Kurki 2017: 211). Itseohjautuvuus ei myöskään itsessään ole avain menestykseen, vaan se vaatii rinnalleen organisoitumista ja johtajuutta (Salovaara 2017: 70.) Lemmetyn ja Collinin (2019: 17) mukaan sekä itseohjautuvuus että hierarkiat ja johtaminen voivatkin ilmetä samaan aikaan. Hierarkioita on aina ollut olemassa, mutta johtajuusmallit ovat kuitenkin vaihdelleet kollektivistisestä suuntauksesta yksilölliseen suuntautumiseen (Edwards 2015: 336). Seuraavaksi käsitellään johtajuusajattelun historiaa kontrollin näkökulmasta, jonka jälkeen toisessa, kolmannessa ja neljännessä alaluvussa käsitellään itseohjautuvuuden johtamista itseohjautuvuusteorian perustarpeiden johtamisen kautta.

### 3.1 Johtamisajattelun historiaa

Kollektiiviset mallit ovat aina olleet johtamisen kontekstissa mukana, mutta viimeisten 60 vuoden aikana individualistiset johtamismallit painottuneet vahvasti (Edwards 2015: 336-346.) Johtamisajattelun historia on pitkälti kontrollin historiaa. Hallinnoinnissa tämä näkyy managerialismina, jonka mukaan johtaja on paras suunnittelemaan ja ohjaamaan toimintaa. Hallinnoinnin historiassa on kuitenkin myös näkökulmia, jotka nousevat tällaista ajattelua vastaan. (Kostamo 2017: 105). Follett korosti johtamisessa tilanteen kokonaisuuden huomioimista. Hänen mukaansa kontrolli saavutetaan, kun tilanteet kaikki elementit saatetaan yhteiseksi kokonaisuudeksi. Näin ollen johtajan tulisi pyrkiä kontrolloimaan kompleksisia riippuvuussuhteita eli tilanteita, ei ihmisiä. Follett oli aikaansa edellä ja monet hänen näkemyksistään auttoivat *human relations* -koulukunnan syntymisessä. *Human relations* -koulukunta ja sen seuraaja organisaatiokäyttäytyminen keskittyivät ihmisten erityispiirteisiin ja ottivat huomioon ihmisten itseohjautuvuuden. Usein nämä näkemykset jäivät tutkimuksen valtavirran ulkopuolelle. (Mts. 91.)

Hallinnoinnin tutkimuksessa varhaisia ihmisenäkökulman korostajia oli McGregor ja hänen 1950-luvullansa esittämä Teoria X ja teoria Y -näkökulma. Teoria Y oli näkökulma, jossa ihmiset nähtiin kiinnostuneina toimijoina, joille voi antaa vastuuta ja suunnata heidän aloitteellisuuttaan kohti organisaation tavoitteita. Kostamo (2017) viittaa Argyriksen (1957), joka korosti 1950-luvulla ihmisten pyrkimystä omatoimisuuteen. 2000-luvulla ihmisluonnon tutkimus organisaatiotutkimuksessa saavutti keskeisen aseman. Sisäisen motivaation tutkimus nosti esiin, että työskentelyä parhaiten tukeva motivaatio on sisäistä motivaatiota. Nämä lähestymistavat painottavat ihmisen huomioimista kokonaisuutena ja ettei tiukka kontrolli toimi sellaisenaan. (Kostamo 2017: 91-92.)

Hallinnoinnin tutkimuksessa osallistava hallinnointi (*participative management*) esitettiin aikaisin. Kostamo (2017) viittaa Worthyn (1950), joka 1950-luvulla puhui litteästä organisaatiosta. Worthyn mukaan työntekijöiden tyytyväisyys kasvaisi hallinnointia vähentämällä. (Kostamo 2017: 92.) Osallistavan hallinnoinnin käytännön sovelluksena oli itseohjautuvien tiimien muodostaminen. 1960-luvulla puolestaan Herbst (1962) puhui

autonomisista työryhmistä. Erilaisia käytännön sovelluksia testattiin, mutta tulokset olivat vaihtelevia ja ne tulkittiin siten, ettei itseohjautuvat tiimit ole hyvä organisoinnin tapa. Kuitenkin monet tiimit toimivat hyvin ja tutkimus itseohjautuvista tiimeistä jatkui. 2000-luvulla itseohjautuvat tiimit ovat saaneet yhä enemmän huomiota. (Kostamo 2017: 93.)

Hallinnoinnin tutkimuksen teemoista ”keskijohdon kuolemaksi” kutsutun näkemyksen mukaan keskijohto katoaa organisaatioista, jolloin ylimmälle johdolle siirtyy strategiset tehtävät ja työntekijöille jää enemmän vapautta suunnitella ja toteuttaa työtään itse. Idea keskijohdon kuolemasta esitettiin jo vuonna 1958 ja sen jälkeen idea on noussut esiin tasaisesti jokaisella vuosikymmenellä. (Kostamo 2017: 93.) Halesin (2005: 501) mukaan keskijohdon tarve organisaatiossa ei ole poistunut, mutta heidän työnkuvansa on muuttunut.

James Barkerin (1993) mukaan itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa johtaa lopulta kontrollin lisääntymiseen, sillä kontrolli siirtyy esimiehiltä kollegoille. Tiimit luovat tietynlaiset käyttäytymissäännöt, ja valvovat sitä kautta paitsi omaa, myös kollegoidensa toimintaa. Tätä kautta kontrollista voi tulla jopa voimakkaampaa, kuin perinteisessä byrokraattisessa organisaatiossa. (Barker 1993: 433-435.) On siis ymmärrettävä, että esimiehen puuttuminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita kontrollin puuttumista (Martela & Jarenko 2017: 320).

2000-luvulla hallinnoinnin tutkimuksen kenttä on hajonnut useampaan tutkimuskenttään, kuten Lean-pohjaisiin näkökulmiin. Lean-ajattelun jatkuva kehittyminen edellyttää työntekijöiden osallistamista, jolloin autonomiset ryhmät ovat yleisiä. Näiden uusien mallien mukaan itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen ovat välttämättömiä organisaatioiden menestymisen kannalta. (Kostamo 2017: 94.) Lisäksi sisäisen motivaation johtaminen voidaan nähdä eräänlaisena johtamismallina. Johtamismalleja käytettäessä usein itse mallista tulee itseisarvo, tavoite unohtuu ja lopulta itse mallia lähdetään kehittämään. Jos haluamme vaikuttaa johtamisella itseohjautuvuuteen, johtamisen malleja on tarkasteltava kriittisesti. Mikäli johtamismallit eivät vie yritystä kohti itseohjautuvuutta,

eivät ne niitä kehittämällä muutu paremmiksi. (Kuitunen & Pystynen 2017: 308.) Toisaalta johtajuutta pitää tarkastella myös muun kuin yksilötason kautta. Kun puhutaan itseorganisoituvasta yrityksestä, puhutaan yhteisöllisesti muodostuvasta kokonaisuudesta, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen suuntaan. (Salovaara 2019: 118.)

Kontrollia ihannoitaessa ja tietäntyyppisessä joustamattomuudessa hallinnoinnissa on jäänyt monia tärkeitä näkemyksiä huomioimatta. Keskeisimpänä on sosiaalisen toiminnan luonne sekä maailman monimutkaisuus ja dynaamisuus. (Kostamo 2017: 105.) Johtajuutta ja hallintoa todennäköisesti tarvitaan ja tullaan tarvitsemaan jatkossakin järkevän ja tehokkaan toiminnan takaamiseksi, mutta niiden on muututtava niihin vaikuttavien kehityskulkujen myötä. Nämä kehityskulut lisäävät ihmisen toiminnan korostamista sekä maailman kompleksisuutta, joka vaikuttaa hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimukseen. (Mts. 108.) Asiantuntijat kuitenkin johtavat enenevässä määrin itse itseään. Suomalaisessa johtamisessa on itseohjautuvuutta tukevaa johtamis- ja organisaatiokulttuuria luonnostaan, ja nyt sitä tulisi kehittää eteenpäin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018: 20.)

Erilaisia itseohjautuvuuden tukemiseksi esitettyjä johtamismalleja on monia. Tämä tutkielma nojautuu vahvasti Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan. Ryanin ja Decin (2017) mukaan itseohjautuvuusteoria korostaa perustarpeiden täyttämisen tärkeyttä missä tahansa organisaatiossa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokkaat organisaatiot ovat niitä, jotka tukevat perustarpeiden täyttymisen, jossa työntekijät tekevät omaehtoisesti työtä, jota he arvostavat ja jossa he kokevat, että heitä arvostetaan ja että he saavat työstä oikeudenmukaisen korvauksen. (Ryan & Deci 2017: 553.) Tässä luvussa käsitellään sitä, miten ihmisen kolmea eri psykologista perustarvetta, omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta voidaan johtaa. Lisäksi luvun lopussa käsitellään myös Martelan ja Ryanin esittämän neljännen perustarpeen, hyväntekemisen, johtamista.

### 3.2 Autonomian johtaminen

Kuten aiemmin on tuotu esille, autonomia eli vapaaehtoisuus tai omaehtoisuus tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän pääsee tekemään itseään kiinnostavaa työtä, joka ei tunnu ulkoapäin pakotetulta. Työ on lähtöisin heidän innostuksestaan ja arvostuksen kohteistaan, jolloin yksilö pääsee ilmaisemaan itseään työn kautta. (Martela & Jarenko 2015: 48.) Tässä alaluvussa käsitellään autonomiaa tukevia johtamiskäytänteitä.

Itseohjautuvuus tarvitsee toimiakseen yhteisesti ymmärrettyä suuntaa (Mäki 2019: 138). Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on suunnan näyttäminen työntekijöille, jonka tarkoituksena on yhteisen ymmärryksen lisääminen organisaatiossa (Wilenius & Kurki 2017: 214-215). Myös Savaspuron (2019: 48) mukaan paras tapa välttää itseohjautuvuuden tuomat haasteet, on asettaa selkeät tavoitteet sekä organisaatiolle että työntekijöille: oma rooli, työnkuva ja tekemisen syy täytyy olla selkeää. Vapaa yhteistoiminta ei siis tarkoita johtajuussuhteiden tarpeen poistamista. Johtaminen on vain erilaista. Johtamisen tehtävänä nähdään toiminnan ohjaaminen niin, että päämäärät ja tehtävät muodostetaan yhdessä. (Kilpi 2017: 117.)

Suunnan näyttäminen korostaa jälleen dialogin ja kommunikaation tärkeyttä. (Martela & Jarenko 2017: 315.) Suunnan näyttäminen on mahdollista vain kommunikaatiolla, ja kommunikaation täytyy olla monitahoista ja pohjautua dialogiin. Kommunikaation tarkoituksena on viestiä ”miksi”, eikä niinkään ”mitä” tulee tehdä. Visio konkretisoituu suunnan näyttämisessä. (Wilenius & Kurki 2017: 214-215.) Työ on jatkuvaa ihmisen välistä vuorovaikutusta ja organisoitumista (Kilpi 2017: 117). Tiedon jako organisaation osien välillä varmistaa keskinäisen koordinaation (Martela 2017: 168). Organisaatioiden toiminta on siten vuorovaikutusta toisistaan riippuvaisten ihmisten välillä tietyssä kontekstissa (Kilpi 2017: 119). Tällöin huomio on kohdistettava vuorovaikutuksen määrään ja laatuun (Mts. 121.)

Vapaaehtoisuutta voidaan erottaa kolmea erilaista: päämäärien omaehtoisuus eli mihin pyrkii, toimintatapojen omaehtoisuus eli miten tekee sekä tekemisen innostavuus eli

mitä tekee. Päämäärien omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee hänen työnsä tähtäävien päämäärien olevan sellaisia, joihin hän voi sitoutua ja joita hän haluaa aidosti edistää. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on sitoutettava henkilö tavoittelemaan työnsä päämääriä. Johtajan on tällöin löydettävä yhdessä työntekijän kanssa tavoitteet, jotka ovat sekä yksilön että organisaation kannalta tärkeitä. Mikäli työntekijä kokee tekevänsä työtä, koska on pakko, henkilö työskentelee ulkoisen motivaation varassa. (Martela & Jarenko 2015: 68-69.)

Toimintatapojen omaehtoisuus tarkoittaa työntekijän vapautta päättää, miten saavuttaa yhdessä määrättyt päämäärät. Joissain yrityksissä saatetaan liian tiukasti määrätä, miten työt tulisi tehdä, joka voi turhauttaa työntekijöitä. Lisäksi niin sanottu mikromanagementti eli johtajan puuttuminen hyvinkin pieniin tekemisen yksityiskohtiin vähentää työntekijän sisäistä motivaatiota. Toisaalta joskus johtajan on puuttuttava työntekijöiden tekemiseen, mutta tällöin puuttuminen on tapahduttava yksilön omaehtoisuutta kunnioittaen. Johtajan on selitettävä, miksi työntekijän tapa ei ole toimiva ja saada hänelle ymmärrys, miksi toimia toisella tavalla. Ilman perustelua käskyt vähentävät työntekijän motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015: 70-71.)

Kolmas vapaaehtoisuutta lisäävä tekijä on tekemisen innostavuus. Henkilö kokee työn niin innostavaksi, että se on itsessään palkitsevaa. Sisäsyntyinen motivaatio on juuri tällainen motivaation muoto, jossa tekeminen itsessään on mieluista. Johtamisen näkökulmasta tärkeää on tunnistaa, mikä tekeminen on työntekijälle innostavaa ja mahdollistaa työntekijälle keskittyminen kyseiseen häntä innostavaan tekemiseen. (Mts. 72.)

Esimerkiksi Reaktorilla painotetaan autonomiaa. He pyrkivät antamaan asiantuntijoille vapauden tehdä asioita, joissa hän kokee olevansa hyvä. He uskovat, että asiantuntijoille voi antaa vapauden kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja ja kehittää parempia. Tällainen kokeileminen, kokeilukulttuuri, tarkoittaa että kuka tahansa organisaatiosta voi laittaa uuden kokeilun aluilleen. Kokeilukulttuurissa autonomia tulee näkyväksi. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017: 244-245.) Kokeilukulttuurin peruspilareita ovat

luottamus, autonomia ja itseohjautuvuus (Mts. 250). Yrityskulttuuria käsitellään yhteenkuluvuuden johtamisen alaluvussa.

Rakentaessa vapaaehtoisuuteen perustuvaa organisaatio, perusedellytyksenä on palkata ihmiset sellaisiin tehtäviin, jotka kiinnostavat heitä aidosti ja joissa heidän osaamisensa pääsee oikeuksiin. Siksi rekrytointi onkin merkittävä tekijä johtajan rakentaessa organisaatiota sisäisen motivaatiota tukevaksi. Rekrytoitaessa on selvitettävä, onko henkilöllä riittävät taidot tehdä työnsä itsenäisesti, sopiiko henkilö työporukkaan ja onko henkilö aidosti innostunut työstään. Kun esimies ei ole kertomassa miten asiat tehdään ja ulkoinen kontrolli on minimoitu, työntekijällä on oltava riittävästi tietoa ja taitoa tehdä päätöksiä itsenäisesti sekä kyettävä itsenäiseen työntekoon. Työntekijöiden on tultava töihin, sillä työtä tehdään tiimeissä. Lisäksi on otettava huomioon olemassa olevien työntekijöiden innostus ottamalla heidät esimerkiksi mukaan rekrytointiprosessiin. Rekrytoinnin ydinkysymykset liittyvätkin suoraan neljään ihmisen perustarpeeseen. (Martela & Jarenko 2015: 73-78.) Rekrytointia käsitellään tarkemmin kyvykkyyden alaluvussa.

Työntekijän voidaan antaa itsenäisesti määritellä työnkuvansa, mikäli hänellä on selkeä käsityksen yrityksen päämääristä. Työntekijöillä on näin autonomia päättää itse, miten hän hoitaa asiat. (Martela & Jarenko 2015: 78-29.) Lisäksi työntekijän vapaaehtoisuuden kokemusta voidaan vahvistaa työn tuunaamisella (*job crafting*) eli työn muokkaaminen työntekijän näkemykseen ja motivaatioon perustuen. Työn tuunaamisen tavoitteena on lisätä työtyytyväisyyttä, innostuneisuutta ja omistautuneisuutta, jotka yhdessä vahvistavat työn tuottavuutta. Puolestaan työtehtävien muokkaamisessa (*task crafting*) muutetaan työnkuvaan sisältyviä tehtäviä vastaamaan paremmin työntekijän osaamista ja kiinnostuksen kohteita. Sosiaalisen ulottuvuuden muokkaamisessa (*relational crafting*) muutetaan miten, milloin ja kenen kanssa työntekijä on vuorovaikutuksessa. Työtä voidaan myös muokata muokkaamalla työn tarkastelutapaa (*cognitive crafting*), jolloin muokataan työntekijän tapaa mieltää työnsä. Tällöin voidaan pohtia esimerkiksi miten neljän psykologista perustarvetta näkyvät henkilön työssä tai miten työ mahdollistaa työntekijän vahvuuksien käyttämisen. (Mts. 81-82.)

Toisaalta työntekijät eivät vain halua vaikuttaa omaan työhönsä, vaan myös organisaation toimintaan. Työntekijät haluavat vaikuttaa silloin, kun he ovat kiinnostuneita työstä omaehtoisesti. Johtajan kannalta on tyhmää tukahduttaa kehitystä koskeva keskustelu, sillä työntekijät turhautuvat, mikäli he eivät voi vaikuttaa työolosuhteisiin ja toisaalta samalla tuhoaan yrityksen innovaatiokyky. (Mts. 83-86.) Autonomia eli vapaaehtoisuuden johtaminen vaatii johtajalta kykyä päästää irti ja luottaa alaisiinsa. Johtajan on annettava tilaa alaisilleen, ilman valvontaa ja turhaa kyttäystä, jotta he voivat saavuttaa yhdessä sovittuja päämääriä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Mts. 58.)

Autonomian lisääminen ei kuitenkaan aina lisää hyvinvointia. Jari Hakasen mukaan tietyn tason jälkeen autonomiasta tulee ahdistavaa. Paikasta ja ajasta riippumattomassa työssä työntekijät jäävät liian yksin. Mikäli työ perustuu täydellisen autonomian varaan, työ muuttuu liian rajattomaksi. (Savaspuro 2019: 46.) Lisäksi tarkasteltaessa autonomisuutta työntekijän kannalta vapauden kääntöpuolena on aina vastuu. Työntekijä on aivan eri tavalla vastuullinen päätöksistään, kun hän saa tehdä päätökset itse. Työntekijän on silloin kyettävä kantamaan vastuunsa toiminnastaan sekä hahmotettava kokonaisuus, johon päätös vaikuttaa. Tämä edellyttää työntekijän päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä sekä proaktiivista tekemisen kehittämistä. (Martela & Jarenko 2015: 72.) Siksi tavoitteiden tulee olla selkeitä, konkreettisia, perusteltuja sekä arvioitavissa. Tavoitteet eivät saa kuitenkaan rajoittaa liikaa. Lisäksi tavoitteiden toteutumista tulisi arvioida, sillä se vahvistaa autonomiaa ja tukee itseohjautuvuutta. Kompleksisessa johtajuuskontekstissa korostuukin tarve selkeille, mutta riittävän löysille pelisäännöille. Pelisääntöjä tarvitaan niin päätösten, kuin roolien ja autonomian rajojen määrittelyn tueksi. Pelisääntöjen tulee kuitenkin olla yhteisesti sovitut. (Mäki 2019: 139-140.)

Työterveyslaitoksen Minna Toivanen ja Ari Väänänen puhuvat sidotun autonomian käsitteestä (*tied autonomy*). Sidottu autonomia tarkoittaa, että vaikka työ on nykypäivänä itsenäisempää kuin koskaan aiemmin, se on kuitenkin samalla organisaation rakenteisiin, muiden aikatauluihin, lukuisiin viestintävälineisiin ja sosiaalisiin verkostoihin sidottua.

Tutkijoiden mukaan asiantuntijatyössä autonomia on illuusio. (Savaspuro 2019: 47.) Hakasen mukaan työpaikoilla on kahdenlaisia vaatimuksia, *hindrance demands* ja *challenge demands*. Ensimmäiset ovat kuormittavia ja pitävät sisällään pakkopullaksi kutsuttuja tehtäviä, hallinnollista byrokratiaa. Hallinnollinen byrokratia, kuten lupalappusten täyttäminen ja työaikojen täyttäminen vie aikaa itse varsinaisen työn tekemiseltä. Challenge demandsit motivoivat. Ne tuottavat ja lisäävät työn imua, sitoutumista ja autonomian tunnetta. Toisaalta ne myös kuormittavat ja voivat lisätä työuupumisen riskiä. (Mts. 45.) Onkin tärkeä raivata turhat esteet työntekijöiden tieltä, jotta he voivat käyttää työaikaansa olennaiseen. Organisaatioissa, jossa on keskitytty vahvistamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota, etätyömahdollisuus ja joustavat työajat ovat itsestään selviä. Vanhanaikaisissa yrityksissä näin ei kuitenkaan ole. Kun työntekijöihin luotetaan, eikä heitä haluta turhaan kontrolloida, heille voidaan antaa vapaus tehdä työnsä silloin kun he haluavat sen tehdä. (Martela & Jarenko 2015: 87, 89.)

Rahallinen bonus on hyvä esimerkki ulkoisesta motivoimisesta, joka on siten haitallista sisäiselle motivaatiolle (Gagne & Deci 2005: 356; Martela & Jarenko 2015: 89). Silloin huomio viedään pois alkuperäisistä sisäisen motivaation syistä, minkä takia henkilö halusi aktiviteettia tehdä. Siten bonuspalkka voi saada ihmisen unohtamaan sisäisesti motivoivat syyt tehdä töitä. Lisäksi oikeudenmukainen palkitseminen on haastavaa, sillä harvoin tulosta voidaan tehdä yksin, ilman tiimin tukea. Lisäksi on hyvin vaikea saada yksiselitteistä mittaria, jolla voitaisiin seurata sitä, miten henkilön työ palvelee yrityksen tavoitteita. Usein mittarit johtavat siihen, että työntekijät tekevät mittarin, eikä yrityksen kannalta järkeviä asioita. Edeltävistä syistä bonusjärjestelmiä tulisi välttää, mikäli halutaan vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015: 89.) Toisaalta jotkin työt ovat poikkeuksia, kuten myyntityö, mutta silloinkin on varmistettava bonuksen kannustaminen kokoisuuden kannalta järkevään toimintaan. Esimerkiksi Vincitissä bonus maksettiin yrityksen kokonaistuloksesta, ja bonus oli jokaiselle saman suuruisen (Mts. 91).

Jari Hakasen tutkimusryhmän tutkimuksen tulosten mukaan kolme tärkeintä voimavara-tekijää ammatista riippumatta olivat monipuoliset ja kehittävät työtehtävät, välitön palaute sekä työskentely voimaannuttavassa tiimissä. Autonomia oli vasta sijalla kuusi. (Savaspuro 2019: 46.) Pelkkä autonomia ei siis riitä itsensä toteuttamiseen. Mikäli yksilö kokee, että häneltä puuttuu osaamista tai hän ei saa mitään aikaiseksi, ei pelkkä vapaus ja autonomia vie kovin pitkälle. (Martela & Jarenko 2015: 59.) Seuraavaksi tarkastellaan kyvykkyyden johtamista.

### **3.3 Kyvykkyyden johtaminen**

Kyvykkyyden johtamisessa olennaista on työntekijöiden kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen (Martela & Jarenko 2015: 60). Kyvykkyyden kokemus työssä muodostuu taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta, jatkuvasta uuden oppimisesta ja itsensä kehittämisestä sekä asioiden aikaansaamisesta. Erityisesti työssä jaksamisen kannalta hallinnan tunteella on suuri merkitys, ja stressin sekä työuupumuksen taustalla onkin hallinnan tunteen puuttuminen. (Mts. 98.)

Uuden oppiminen ja kehittäminen tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee omien kykyjensä kasvavan ja oppimisensa lisääntyvän (Martela & Jarenko 2017: 98). Erityisesti itseohjautuvaan toimintaan siirryttäessä työntekijät tarvitsevat uusia taitoja (Ojala & Mäki 2017: 271). Tällaisia uusia taitoja ovat esimerkiksi itsensä johtaminen, oman ja tiimin osaamisen kehittäminen, vuorovaikutustaidot, palautteen anto, kokousten johtaminen sekä rekrytointi ja resurssien hallinta. (Mts. 284-285.) Lisäksi tärkeitä taitoja on kyky toimia yhdessä muiden tiimien kanssa ja kyky ottaa vastuuta kokonaisuuksista. Tärkeimpiä taitoja on kuitenkin kyky johtaa itseään. Yksilön on ensin itse oltava itseohjautuva kyetäkseen työskentelemään itseohjautuvassa tiimissä. Organisaation tulisi valmentaa näitä taitoja työntekijöille ennen itseohjautuvaan toimintaan siirtymistä. (Mts. 271.) Ihmiselle on tyyppillistä halu kehittää omaa osaamistaan, mutta halu vaihtelee kuitenkin yksilöittäin. Joillekin hitaampi kehitystahti on sopivampi, mutta kuitenkin kaikkia meitä motivoi oppimisen kokemukset. Yksilön työtehtävät on suunniteltava siten, että ne haastavat ja luovat jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko 2015: 99-100.) Sekä

johdettavilta että johtajilta vaaditaan parempaa itsetuntemusta, sosiaalisia taitoja, ajanhallintaa, psykologista pelisilmää ja kykyä priorisoida (Savaspuro 2019: 14).

Myös esimiehet ja johtajat tarvitsevat uusia taitoja toimiakseen itseohjautuvassa organisaatiossa (Ojala & Mäki 2017: 284-285). Itseohjautuvuudella on tutkittu olevan vaikutusta johtajien kehittymiseen. Eräessä tutkimuksessa 445 organisaation hallinnossa työskentelevää ja vuoden mittaisessa kehitysohjelmassa olevaa luokiteltiin sen mukaan, kuinka itseohjautuvia he olivat. Tulokset osoittivat itseohjautuvuudella olevan tärkeää rooli johtajien kehittämisessä. (Solansky 2015: 619, 632.) Decin, Connellin ja Ryanin (1989) tutkimuksen toisena painopisteenä oli, onko mahdollista muuttaa johtajien tukea itseohjautuvuudelle koulutuksen ja kehittämisen avulla sekä vaikuttavatko muutokset puolestaan heidän alaistensa kokemukseensa työstä. Tutkimus vahvisti, että työpaikalla on mahdollista tehdä merkittävä muutos kouluttamalla esimiehiä tukemaan alaistensa itseohjautuvuutta. Kokemus itseohjautuvuudesta, jota johtajien itseohjautuvuuden tuki edistää, vaikuttaa myönteisesti ihmisten työelämään. (Deci, Connell & Ryan 1989: 589.)

Itseohjautuvan organisaation johtaminen vaatii johtajalta erilaisia taitoja ja asenteita, kuin perinteisemmän organisaation johtaminen. Eri taitojen tarve muuttuu sitä mukaa, missä vaiheessa itseorganisoituminen organisaatiossa on. Mitä syvemmillä itseohjautuvuus on organisaatiossa, sitä vähemmän esimies manageroi työtä. Itseohjautuvuuden kasvaessa johtajuus (*leadership*) lisääntyy, joka muuttuu osittain myös jaetuksi. (Martela & Jarenko 2017: 314.) Johtaja (*leader*) henkilönä tai roolina on eri asia, kuin johtajuus (*leadership*) toimintaperiaatteena. Henkilö voi olla johtajan roolissa, ilman johtajuutta, ja taas toinen voi olla ilman titteleitä johtaja. (Salovaara 2017: 49.) Salovaaran (2017, 50) mukaan itseohjautuvat organisaatio tarvitsevat paljon johtajuutta, mutta vähän johtajia. Johtaja on henkilö tai henkilön rooli, kun taas johtajuuden kautta organisaatio suuntautuu. Johtaminen (*management*) taas tarkoittaa organisaation rakenteita. Johtaminenkin suuntaa työntekijöitä tehokkaasti, jossa hallinto, prosessit ja säännöt määräävät tapahtumia. (Mts. 52-53.)

Aikaansaamisen kokemusta voidaan edistää palautejärjestelmän keinoin. Erityisesti tietotyössä tulokset voivat olla vaikea nähdä konkreettisesti, jolloin tulokset on hyvä konkretisoida. Lisäksi välietapit ja mittarit tekevät työn etenemisen näkyvämmäksi, mikä vahvistaa hallinnan tunnetta. (Martela & Jarenko 2015: 99.) Johtajalta kyvykkyyden johtaminen vaatii turhien häiriötekijöiden poistamista, jolloin työntekijä voi keskittyä itse tekemiseen. Kun kyvykkyyden kokemus on huipussaan, voidaan puhua flow-tilasta. Flow-tila vaatii selkeää päämäärää sekä jatkuvaa palautetta. Toisaalta on tärkeää myös tarjota jatkuvasti haasteita työntekijöille, sillä liian helpot tehtävät tylsistyttävät. Toisaalta taas liian haastavat tehtävät voivat ahdistaa. (Mts. 59-60.) Lisäksi johtajan on mietittävä muutosten määrää ja kuormittavuutta työntekijöiden näkökulmasta hallinnan tunteen säilyttämiseksi. Isoissa muutosprojekteissa on huolehdittava, että työnkuvassa säilyy myös tuttuja elementtejä. Viestinnällä on muutoksessa iso rooli, sillä kun ihmiset tietävät mikä muuttuu, milloin muuttuu ja miksi muuttuu, on muutos enemmän hallittavissa. (Mts. 98.)

Työn tuloksellisuuden kannalta tulee tietää työn tavoitteet ja tekemisen päämäärä. Tavoiteorientoitunut ajattelumalli on opittavissa ja sillä on merkittävä vaikutus työn mielekkyydelle. Selkeät tavoitteet auttavat priorisoimaan työtä sekä vahvistavat hallinnan tunnetta työssä. (Mts. 106.) Itseorganisoituvaa organisaatiota rakentaessa lähtökohtana kannattaakin olla yksilöiden itseohjautuvuuden valjastaminen yhteisten tavoitteiden eteen. Tällöin on oltava yhteinen suunta ja visio, jonka työntekijät kokevat arvokkaaksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Martela 2017: 167.)

Itseohjautuvat yksilöt tarvitsevat selkeän suunnan ja merkityksen työlleen. Johtajan vastuulla on se, että suunta ja merkitys määritellään, mutta hän ei kuitenkaan sanele niitä. Työntekijöiden on myös annettava määritellä päämäärät uudelleen itselleen sopivalla tavalla. (Martela & Jarenko 2017: 315.) Itse tekeminen on organisoitava työntekijöistä mielekkäällä tavalla antamalla työntekijöille päätäntävaltaa. Vapaaehtoisuuden kokemus, sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus romahtavat ilman työntekijän päätäntävaltaa suhteessa omaan rooliin ja tapaan toimia. (Martela 2017: 167.)

Johtaminen on kommunikaatiossa tapahtuvaa vaikuttumista ja vaikuttaminen tapahtuu aina osallistumalla kommunikaatioon. Organisaation menestystä selittääkin johtajan kyky osallistua vuorovaikutukseen. (Kilpi 2017: 120.) Vuorovaikutukseen osallistuvat lisäävät toistensa kykyä tunnistaa olemassa olevia vaihtoehtoja, jolloin oma näkökulma laajenee, kehittyy ja rikastuu. Ajattelu, luovuus ja ongelman kuvaukset saavat laajemman pohjan, kun yksilö ottaa huomioon myös muiden esille tuomat seikat. (Mts. 118.) Parhaimmillaan johtaminen laajentaa, syventää sekä rikastaa vuorovaikutusta (Mts. 121-122). Itseohjautuvaa organisaatiota ei voi johtaa ilman ymmärrystä mitä yrityksessä ja sen rajapinnassa tapahtuu. Tämä ymmärrys rakentuu kuuntelemalla mahdollisimman monia ihmisiä organisaatiossa. (Wilenius & Kurki 2017: 212.)

Erytyiset tärkeitä ovat läpinäkyvyys päätöksenteossa sekä tehokkaat kommunikointikanavat. Johdon tärkeimpiä tehtäviä onkin hioa informaatiokanavat siten, että ne vahvistavat ihmisten välistä koordinoitukykyä. (Martela 2017: 168.) Myös Wilenius ja Kurki (2017) nostavat läpinäkyvyyden itseohjautuvassa organisaatiossa erittäin tärkeäksi. Sen avulla pyritään jakamaan tietoa laajasti, joka mahdollistaa päätöksenteon hajauttamisen. Tieto on kaikkien saatavilla. Läpinäkyvyys myös kasvattaa luottamusta, koska toiminnan syyt sekä vaikuttimet ovat kaikille selvillä. Tulos syntyy siitä, kun kaikilla on tieto mihin halutaan olla matkalla, ja tähän ainoana keinona on läpinäkyvyys. (Wilenius & Kurki 2017: 205-206.)

Työntekijöillä on oltava yhteinen suunta töissä hyvä tilannekuva kokonaisuudesta ja hyvät fokuoimisen taidot, jotta he voivat tehdä sekä omaa että tiimin työtä koskevia päätöksiä ja kehittää jatkuvasti toimintatapojaan. Johdon on autettava niissä. (Martela & Jarenko 2015: 106, 321.) Sen lisäksi, että ihmisillä on yhteinen suunta töissä, he myös tarvitsevat taitoa tehdä itsenäisesti päätöksiä (Mts. 106). Päätöksenteko on yhteydessä toimijoiden osallisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Selkeä päätöksentekotapa kertoo milloin, miten ja missä päätöksiin voi vaikuttaa. Kankea ja monimutkainen päätöksenteko on uhka autonomialle sekä nopealle reagoinnille. Päätöksentekoprosessin selkeys

tukeekin samaan suuntaan toimimista sekä vahvistaa turvallisuuden tunnetta. (Mäki 2019: 140.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa käytännössä kaikkia tulee kannustaa johtamaan. Johtaminen pitää sisällään priorisointia, suunnan näyttämistä, vastuun kantoa, valintoja ja kokonaisuuden hahmottamista. Työntekijöitä tulee kannustaa tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuuta. (Wilenius & Kurki 2017: 216.) Itseorganisoituminen vaatii silloin johtajalta kykyä olla ottamatta valtaa omiin käsiinsä. Tärkeä johtajan toimintaan liittyvä haaste on kyky olla sanomatta omaa mielipidettä asioihin. Tilanteissa, jossa alainen tulee kysymään johtajan näkemystä johonkin asiaan ja johtaja antaa vastauksen suoraan, työntekijän itseohjautuvuus heikkenee. Siksi itseorganisoituvien organisaatioiden johtajien on tietoisesti oltava antamatta suoria vastauksia tai ohjeita alaisilleen. Itseorganisoituvan organisaation johtajan on heikennettävä omaa asemaansa, jolloin työntekijät onnistuvat irrottautumaan hierarkkisesta ajattelutavasta. Oikeastaan johtajan onnistumisen mittari on silloin se, kuinka vähän työntekijät häntä tarvitsevat. (Martela 2017: 163-164.) Vaikka onnistumisen mittarina voitaisiinkin jollain tasolla pitää sitä, miten vähän työntekijät tarvitsevat johtajaa, itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat myös tukea työhönsä. Itseohjautuvuuden johtamisessa tulisi tunnistaa, missä kohdin johdettava vaatii ohjausta ja tukea, miten niitä pitäisi antaa ja milloin se on suorastaan vaatimus (Savaspuro 2019: 14).

Myös itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan on välillä puututtava asioihin. Vaikka johtajan kannattaakin keskustella asioista saadakseen erilaisia näkökulmia ja välttääkseen omilta sokeilta pisteiltään, ja vaikka puuttuminen vie vastuun pois työntekijöiltä, johtajan on jossain vaiheessa sanottava viimeinen sana. Esimerkkinä tästä on keskustelut, joissa ei osata tehdä päätöksiä tai vaikkapa uusi yritysilmä. (Wilenius & Kurki 2017: 217-218.) Onkin tärkeä määrittää, kuka tekee päätökset, erityisesti mikäli kaikki eivät ole samaa mieltä. Työntekijöiden on tiedettävä kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa ja heidän on myös hyväksyttävä, kenellä on viimeinen sana. (Savaspuro 2019: 48.) Itseorganisoituvissakin organisaatioissa on mietittävä, miten reagoida konflikteihin ja luotava toimivat konflikteihin puuttuvat mekanismit. Konfliktinratkaisumekanismitkin voivat olla

itseohjautuvia, esimerkiksi rakentamalla yhdessä sovitut pelisäännöt ja askeleet konflikteja havaittaessa. (Martela 2017: 168.) Tällaisilla konfliktinratkaisumalleilla ja toimintatavoilla työntekijät voivat itsenäisesti ratkaisemaan ongelmia (Martela & Jarenko 2015: 133). Frederic Laloux (2014: 114) tutki itseohjautuvia organisaatioita ja hänen mukaansa toimivat konfliktinratkaisutavat ovat erittäin oleellisia itseohjautuvissa organisaatioissa.

Itseorganisoituminen vaatii myös työntekijöiden ajattelumallien muuttamista (Martela 2017: 165). Isoin muutos onkin tapahduttava asenteissa; siinä, miten yksilöt osaavat ottaa vapauden sekä vastuun työstään ja miten esimiehet luottavat tiimeihinsä. Johtamisen tehtävä onkin luoda uutta toimintaa tukevat rakenteet ja vakiinnuttaa uusi kulttuuri. (Ojala & Mäki 2017: 285.)

Kun tiimissä halutaan kehittää sekä omaa että yhteisön oppimista, on luonnollista toimia valmentavana asenteella toisia kohtaan. Tällaisesta työkuulttuurista voidaan käyttää myös nimeä sparrauskulttuuri, jossa palautetta annetaan niin työkavereille kuin esimiehillekin. Sparraavan organisaatiokulttuurin luominen kehittää oppimista. (Martela & Jarenko 2015: 108-109.) Palautteen annolla voidaan kehittää organisaation osaamista, mutta lisäksi palaute voisi koskea asioiden edistymistä, mikä puolestaan vahvistaa onnistumisen kulttuuria (Mts. 112).

Toisaalta organisaatiota, jossa omaksutaan jatkuvan kehittymisen kulttuuri, voidaan kutsua myös oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio on itsessään oppiva, mutta se tarvitsee myös tuekseen rakenteita ja systemaattisia käytänteitä. Rakentaessa oppivaa organisaatiota, tulisi esimerkiksi pohtia, miten hiljainen tieto saadaan näkyväksi ja miten yksilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi. (Mts. 110.) Myös epäonnistumiset kannattaa nähdä oppimista kehittävinä. Epäonnistumisissa on tärkeää pohtia mikä meni pieleen, mistä se johtui sekä päättää, mitä muutetaan seuraavalla kerralla. Näin epäonnistumisia ei pelätä, mikä puolestaan mahdollistaa uusien ideoiden synnyttämisen. (Mts. 112.)

Kyvykkyyden johtamisesta puhuttaessa Martela ja Jarenko (2015) viittaavat valmentavaan johtamiseen. Valmentavassa johtamisessa tiimillä on esimies, mutta parhaimmassa tapauksessa tiimiläiset toimivat toinen toistensa valmentajina sekä tukevat toistensa kehitystä. (Martela & Jarenko 2015: 115-116.) Lisäksi esimerkiksi Viitala (2019) esittää valmentavaa esimiestyötä itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Valmentavan johtajuuden päämäärän voisi tiivistää alaisten voimaannuttamiseen. Seurauksia valmentavasta johtamisesta on työntekijöiden vapaus ja autonomia. (Viitala 2019: 175.)

### **3.4 Yhteenkuuluvuuden johtaminen**

Yhteenkuuluvuuden johtamisessa johtajan on varmistettava, että työntekijät kohdataan ihmisinä. Johtajan on osoitettava, että työyhteisössä jokaista kunnioitetaan ja välitetään. Välittämisen kokemus puolestaan muodostuu hyvän yhteishengen ja keskinäisen arvostuksen kautta. (Martela & Jarenko 2015 : 61.) Tarkemmin analysoituna yhteenkuuluvuuteen kuuluu kolme elementtiä : luotettava ja reilu toiminta, keskinäinen ryhmähenki sekä välittävä ja arvostava johto. (Mts. 119.)

Luotettavan ja reilun toiminnan varmistamiseksi ihmisten on koettava, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja että ihmiset pitävät lupauksensa. Vuorovaikutus yrityksessä on helpompaa keskeisen luottamuksen ansiosta. Motivaatiota heikkenee, mikäli työntekijät eivät esimerkiksi voi luottaa johdon sanaan. Samoin, mikäli organisaatiossa huomataan, että jotain ei kohdella oikeudenmukaisesti, vaikuttaa se negatiivisesti motivaatioon. Toimivan yhteisön peruselementit ovatkin luottamus ja oikeudenmukaisuus. Työyhteisö on tärkeä tekijä työhyvinvointimme tai -pahoinvointimme kannalta. Pahimmillaan työyhteisö voi pilata työntekijöiden innostuksen kokonaan. Paras tilanne on, kun työntekijät kokevat työyhteisön olevan kannustava ja turvallinen. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri myös on luovuuden lähde. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ei tarvitse pelätä epäonnistumisia. (Mts. 120-121.)

Itseohjautuvuudessa ratkaisevaa onkin psykologinen turvallisuus. Jotta työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti, heillä täytyy olla keskinäinen luottamus, mutta myös tunne siitä, että johto luottaa heihin. Ongelmista tulee viestiä avoimesti ja johdon on kyettävä ottamaan kriittinen palaute vastaan. Mokat ja virheet täytyy olla sallittuja, sillä epäonnistumisen pelko tekee työntekijöistä passiivisia. (Savaspuro 2019: 48.) Lisäksi hyvä työilmapiiri kannustaa jakamaan tietoa, mikä on tiimityössä erityisen tärkeää. Keskinäisellä ryhmähengellä taas tarkoitetaan, että ihmiset kokevat olevansa osa hyvää ja välittävää yhteisöä. Ihmisillä on luonnollinen tarve olla osana jotakin yhteisöä. Ihmisen on koettava, että häntä arvostetaan omana itsenään ja hänestä välitetään. On myös tärkeä saada arvostusta omalta esimieheltä, yrityksen johdolta ja koko organisaatiolta (Martela & Jarenko 2015 : 119-121). Yhteenkuuluvuuden johtamisessa esimies voi tehdä oman osansa näyttämällä esimerkkiä. Johtajan on osoitettava, millainen käytös organisaatiossa on sallittua, hänen on arvostettava jokaista yksilöä aidosti ja olemalla aidosti läsnä. (Mts. 136.)

Mikäli organisaatiosta halutaan tasa-arvoinen, statushierarkiat on poistettava. Tasa-arvoisuutta voidaan pitää sisäisen motivaation lähtökohtana. Funktionaalisella hierarkialla tarkoitetaan toiminnan organisointia siten, että tiedetään kunkin vastualueet. Itseohjautavassakin organisaatiossa on tiedettävä esimerkiksi kuka tekee isot päätökset. Statushierarkiat puolestaan asettavat ihmiset tietynlaiseen arvojärjestykseen. Funktionaalisia hierarkioita tarvitaan, mutta niitäkin on hyvä välillä kyseenalaistaa. Lähtökohtana on oltava tasa-arvoisuus ja jokainen hierarkinen asema on oltava perusteltavissa. (Mts. 128-130.)

Kuten aiemmin tuli ilmi, tilanne, jossa organisaatiota aletaan alusta asti rakentamaan itseohjautuvaksi, on helpoin. Tilanne on monimutkaisempi tapauksessa, jossa organisaatio on toiminut aluksi hierarkkisemmin, ja ajatus itseohjautuvuudesta otetaan esiin toimintatapojen jo vakiinnuttua. Sekä esimiesten että työntekijöiden on vaikea oppia pois vanhoista asenteista. Varsinkin esimiesten voi olla vaikea luopua saavuttamastaan

asemasta. Muutoksessa paras työkalu on dialogi. Ristiriidoista on keskusteltava avoimesti. (Martela & Jarenko 2017: 314.)

Huippuyksilöiden sijasta on keskityttävä huipputiimeihin. Tiimien menestyksessä keskeistä ei ole tiimin asiantuntemus ja osaaminen, vaan tiimin jäsenten tunneäly sekä demokraattinen kommunikaatio. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä aistia muiden tunnetiloja sekä muokata niiden pohjalta omaa viestintää tarkoituksenmukaiseksi. Demokraattisella kommunikaatiolla puolestaan tarkoitetaan tasapuolista kommunikointiin osallistumista. Tiimien menestymiselle keskeistä on myös tiimin sisäinen energia sekä se, miten paljon tiimin jäsenet ovat keskenään epäformaaleissa tilanteissa ja ympäristöissä. Kommunikaation on myös tapahduttava mielellään kasvokkain. Näiden periaatteiden mukaisesti voidaan rakentaa huipputiimi. (Martela & Jarenko 2015 : 122-123.)

Martelan ja Jarenkon (2015, 131) mukaan sellaisen sisäisen motivaation organisaatioissa on vahva yrityskulttuuri, joissa on vahvat yhteiset perusarvot. Nämä arvot näkyvät yrityksen arkipäiväisessä toiminnassa. Vahva yrityskulttuuri luo perustavan itseohjautuvuudelle, kun yrityksen arvot toimivat ohjenuorana päätöksiä tehtäessä. Yrityskulttuurin luomisessa merkittävässä asemassa on rekrytointi, sillä rekrytoinnilla halutaan varmistaa, että työntekijä jakaa samat arvot yrityksen kanssa. (Mts. 131-133.)

Wilenius ja Kurki (2017) tutkivat kolmea eri itseohjautuvaa organisaatiota, Reaktoria, Buurtzorgia, Patagoniaa, ja huomasivat kaksi yhdistävää asiaa. Ensimmäisenä huomiona oli, että organisaatiot muodostuvat samanhenkisistä ihmisistä, tuloksena tietoisesta kulttuurin muokkaamisesta. Toinen tekijä on työntekijöiden korkea sitoutuminen organisaatioon. (Wilenius & Kurki 2017: 196-197.) Se mikä viimekädessä yhdistää Wileniuksen ja Kurjen (2017, 199) tutkimia organisaatioita, on luottamus. Lisäksi he nostavat yhteisen ajattelun ja ymmärryksen keskeiseksi asiaksi itseohjautuvaa organisaatiossa rakentaessa. Yhteinen ymmärrys luodaan asioista keskustelemalla (Mts. 213). Kolmantena itseohjautumisen mahdollistavana tekijänä he nostavat liiketoimintavastuun, jolla he tarkoittavat

työntekijöiden vastuuta asiakastyytyväisyydestä, ihmisten tyytyväisyydestä ja liiketoiminnan numeroista (Mts. 209). Myös Mäki (2019) puhuu yhteisestä ymmärryksestä. Hänen mukaansa yhteinen ymmärrys siitä, mitä yksilöltä odotetaan, on itseohjautuvuuden perusedellytyksiä (Mäki 2019: 139).

Martela ja Ryan (2016) lisäsivät Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan yhden perustarpeen lisää, hyväntekemisen tarpeen. Seuraavaksi käsittelem lyhyesti hyväntekemisen johtamista.

### **Hyväntekemisen johtaminen**

Hyväntekeminen tarkoittaa työntekijöiden kokemusta hänen työnsä myönteisestä vaikutuksesta maailmaan. Merkityksellinen päämäärä toimii työntekijöitä yhdistävänä tekijänä, saa ihmiset innostumaan ja toimimaan kohti sitä. Ihmiset ovat yhä enemmän kiinnostuneita yritysten arvoista ja kulttuureista. (Martela & Jarenko 2015 : 139-141.) Yrityksessä hyväntekemisen kokemus syntyy kolmesta elementistä : missiosta eli yrityksen tuottamasta hyvästä, työkavereiden auttamisesta sekä impactista työn kokonaisuudelle tuottamasta hyvästä. Missio on organisaation tapa kiteyttää sen olemassa olon tarkoitus. Missio on tapa kommunikoida työntekijöille, miksi heidän tulisi herätä joka aamu töihin. Missio eli organisaation tuottama hyvä on työntekijöiden motivaation lähde. Impactti eli työntekijän tuottama hyvä puolestaan kuvaa kokemusta siitä, että työntekijän työllä on merkitystä muille. Auttamisen kokemuksella taas tarkoitetaan työkavereille tuotettua hyvää. Myönteinen vaikutus organisaation sisällä on tärkeä osa motivoitumista. Erityisesti asiantuntijoiden tiimityö on hyvä keino tarjota mahdollisuutta auttaa muita. (Mts. 142-143.) Seuraavaksi käsitellään hiukan tarkemmin keinoja vahvistaa hyväntekemistä organisaatiossa.

Missioon on kiteytettynä motiivi, minkä takia yritys alunperin on perustettu. Liikevoitto tai asiakashyöty ei itsessään tee työstä merkityksellistä. Missio on keskeinen motivoiva voima työntekijöille. Missiossa on olennaista se, kokevatko työntekijät sen omakseen ja

toimintaa ohjaavaksi. Mission sekä yrityksen arvojen on noustava yrityksen sisältä, eikä esimerkiksi ulkoisen konsultoinnin ansiosta. Yhteenvetona, hyväntekemisen johtamisessa on olennaista luoda vahva missio. (Mts. 144-145.) Lisäksi esimiehen on aidosti uskottava missioon, sillä vasta silloin missio muuttuu eläväksi. Hyväntekemisen johtaminen on siis esimerkillä johtamista, sillä johtaja tuo ilmi toiminnassaan yrityksen arvoja ja missiota. (Mts. 153.)

Toiseksi, työntekijät haluavat nähdä, että heidän työllään on konkreettisesti merkitystä ja vaikutusta maailmaan. Esimiehen on tärkeä tuoda jokaisen työntekijän myönteinen vaikutus näkyväksi, sillä sitä kautta työ on motivoivampaa. Oman työn vaikutuksen näkyväksi tekemisessä oleellista on ymmärtää kokonaisuus sekä oman rooli kokonaisuudessa. Työn tuottaman vaikutuksen tekeminen näkyväksi on voimakas motivaation lisäämisen keino. (Mts. 147-150.) Hyväntekemisen näkyväksi tekemisessä apuna voi olla kiittämisen kulttuurin kehittäminen. Aina työntekijät eivät tiedä, milloin on auttanut tai tehnyt hyvää. Mitä enemmän työntekijät oppivat kiittämään toisiaan, sitä näkyvämmäksi työntekijöiden tekeminen saadaan. (Mts. 150-151.)

Esimes voi vahvistaa työntekijöiden kokemusta hyväntekemisestä erilaisilla rakenteilla. Hän voi esimerkiksi vahvistaa kiittämisen kulttuuria ja saattaa työn tekijät ja siitä hyötyvät yhteen. Kuitenkin, kuten aiemmin todettiin, tärkeintä on esimiehen arvomaailma ja missio, jona hän tuo esille. Näin hän saa työntekijät innostumaan yhteisestä missiosta. Kuten aiemmin todettiin, hyväntekemisen vastakohtana on pahantekeminen eli kokemus siitä, että toiminnasta on haittaa muille ihmisille. Pahantekeminen heikentää sisäistä motivaatiota. Pahantekemisen kokemus voidaan välttää muutamalla toimintaa, lopettaa paha aiheuttava toiminta tai keksimällä oikeutus rakentamalla psykologinen defensi. Defensi estää tietoisuuden aiheuttamasta pahasta. Esimerkkejä toiminnan negatiivisista vaikutuksista ovat ympäristövaikutukset, korruptio ja lapsityövoima. Varmistamalla ettei toiminnalla ole negatiivisia vaikutuksia vältetään motivaation heikkeneminen. (Mts. 152-154.)

### **Tiivistelmä**

Aidosti motivoitunut työntekijä haluaa tehdä joka päivä parhaansa työssään. Useimmat ihmiset haluavat antaa täyden panoksensa, kokea kyvykkyyttä tekemisessään sekä tuntea olevansa merkityksellinen osa organisaatiota. Työn pitäisi olla enemmän kuin vain keino saada rahaa. Se on mahdollisuus ilmaista kyvykkyyttä, omaehtoisuutta ja yhteenkuuluvuutta, jonka työ voi tarjota. Kun näitä perustarpeita tuetaan työssä, tuloksena ovat sekä korkeampi suorituskkyky että hyvinvointi. Tarpeiden tukahduttamisesta puolestaan aiheutuu organisaatioille paljon kustannuksia. Positiivinen työhyvinvointi, joka johdetaan kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymisestä, myötävaikuttaa organisaation suorituskkykyyn. (Ryan & Deci 2017: 558). Sisäisen motivaation johtaminen perustuu neljän psykologisen perustarpeeseen, jolloin esimiehen tehtävänä on miettiä työntekijän motivaationaaliset tekijät, joista hän saa työhönsä intoa. Esimiehen on siis ymmärrettävä edellä mainitut neljä psykologista tarvetta ja tuettava niiden toteutumista. Kuten aiemmin todettiin, yhden tarpeen tyydyttäminen ei riitä, vaan kaikkien tarpeiden on täytyttävä. Toisaalta perustarpeet ruokkivat toinen toisiaan, ja siksi esimiehen on tarkasteltava jokaista tarvetta erikseen, mutta myös kokonaisuutena (Martela & Jarenko 2015: 157-158).

Lopuksi on kuitenkin hyvä vielä muistaa, että sisäisen motivaation johtaminen ei ole kuitenkaan täysin johtajan käsissä. Kuten myös kappaleessa kaksi opimme, motivaatiota ei voi pakottaa tai käskyttää ulkoapäin. Mutta jos johtaminen ymmärretään pyrkimyksenä luoda työntekijöille edellytykset tehdä työnsä hyvin ja innostavasti, voidaan esimiehen rooli nähdä näiden edellytysten luojana sekä valmentajana, innostajana ja tukijana (Mts. 155-156).

Nyt olen käsitellyt neljän sisäistä motivaatiota vahvistavan ihmisen psykologisen perustarpeen johtamista. Jokainen organisaatio on kuitenkin erilainen, jolloin kullekin on löydettävä oma tapansa ja paikkansa lisätä itseohjautuvuutta (Savaspuro 2019: 51). Keskeistä itseohjautuvaa organisaatiota rakentaessa tai itseohjautuvaan organisaatioon siirryttäessä on pohtia, minkä asteinen itseorganisoitumisen taso on organisaatiolle hyvä

juuri tällä hetkellä. Tässä tulee ottaa huomioon, minkä asteinen itseorganisoituminen sopii organisaation strategiaan ja minkä asteiseen itseohjautuvuuteen työntekijät ovat valmiita. Itseohjautuvuuteen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, eikä myöskään hyvää itseohjautuvuuden johtamisen mallia, vaan jokaisen organisaation tulisi löytää oma tapa tukea itseohjautuvuutta ja toteuttaa itseorganisoitumista. (Martela & Jarenko 2017: 326-327.) Kuitenkin kontrollijohtamisesta on hyviä luopua (Martela & Jarenko 2015: 157).

Savaspuro (2019) viittaa Lauri Pietinalhon väitöskirjaan, jossa Pietinalho mainitsee kuusi syytä, miksi organisaatiot eivät tavoittele itseohjautuvuutta tai miksi osa on epäonnistunut itseohjautuvan organisaation rakentamisessa. Ensimmäisenä syynä on muutoksen kesken jääminen. Muutos olisi tapahduttava jokaisella organisaation osa-alueella ja sitä tulisi jatkuvasti edistää. Muutos epäonnistuu esimerkiksi silloin, jos työntekijälle annetaan lisää vastuuta, mutta häntä unohdetaan tukea. Muutos voi epäonnistua myös, mikäli tiimiltä poistetaan pomo, mutta heitä ei valmenneta ratkomaan ongelmia yhdessä ja tekemään päätöksiä. Toinen syy on se, että ihmiset hakeutuvat luonnostaan hierarkiaa kohti. Hierarkia luo turvaa ja se on meille tuttua. Muutokseen tarvitaan aikaa, jolloin ihmiset saavat aikaa muuttaakseen käyttäytymistään. Kolmas syy on kyttäyskulttuurin syntyminen. Itseohjautuvassa organisaatiossa syntyy helposti valtatyhjiö, jonka joku helposti täyttää. Siksi organisaatioissa tulisi aina määritellä valta- ja vastuuasiat. Neljäs syy itseohjautuvuuden epäonnistumiseen on liian isojen riskien ottaminen, kun yksilöt hullaantuvat vallan ja päätäntävallan lisääntymisestä. Toisaalta voi esiintyä myös laiskuutta, kun ei ole esimiestä vahtaamassa. Viides syy on se, että mitä isompi porukka on kyseessä, sitä vaikeampaa on toteuttaa puhdasta itseohjautuvuutta. Taas joissain yrityksissä jonkinlaiset hierarkkiset raamit voivat olla jopa välttämättömiä, esimerkiksi jos yritys tekee yhtä tuotetta. Kuudentena Pietinalhon mukaan on päämäärän ja tarkoituksen puuttuminen. Ulkoisten lukujen, kuten myyntilukujen tulisi olla yrityksen tavoitteiden kanssa linjassa. (Savaspuro 2019: 34-35.)

## 4 Metodologia

Metodologialla tarkoitetaan menetelmiin liittyviä teoreettisia oletuksia, jotka liittyvät ensisijaisesti siihen, miten tieteellistä tutkimusaineistoa voidaan hankkia todellisuuden luonteesta. Kaikkea tieteellistä tutkimusta koskevat yhtäläiset metodologiset, metodiset sekä eettiset vaatimukset, joka on hyvä pitää mielessä myös verkkoa ja sosiaalista mediaa tutkiessa. (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013: 20-21.) Tämän tutkimuksen metodologia luvussa käsitellään aluksi laadullista tutkimusotetta. Tämä laadullinen tutkimus on toteutettu hyödyntämällä verkosta ja sosiaalisesta mediasta saatua aineistoa, minkä vuoksi käsittelen tässä luvussa sosiaalisen median käyttöä tieteellisessä tutkimuksessa sekä erityisesti tutkimuksen etiikkaa. Tämän jälkeen käsittelen tarkemmin sisällön analyysiä sekä aineiston valintaa ja luokittelurunkoa. Lopuksi arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta.

### Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmien korostaminen. Näin ollen keskeiseksi nousee tutkittavien kokemukset. Laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja sen tehtävänä on tuottaa teoreettinen tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärryksen lisäämisen lisäksi myös uuden ymmärryksen syventäminen, tiedon hankkiminen, ilmiön kuvaus ja tulkinta sekä teoreettisen tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen. (Puusa & Juuti 2011: 47-48.) Tässä tutkimuksessa halusin tuoda esiin sekä esi-  
miesten että alaisten kokemuksia itseohjautuvuudesta. Lisäksi tavoitteenani oli löytää uusia itseohjautuvuutta tukevia johtamiskäytänteitä itseohjautuvuusteorian neljän perustarpeen valossa. Siten laadullinen tutkimus oli sopiva valinta tähän tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa annetaan tilaa aineistolle. Tutkija ei lähde testaamaan jotain tiettyä hypoteesia, vaan tutkimusasetelma on joustava. Tutkija voi esimerkiksi aineiston keruun jälkeen palata tarkentamaan tutkimuskysymystä, mikäli aineistosta löytyy jotain uutta. (Mts. 49.) Puusan ja Juutin (2011: 51) mukaan tutkija nojautuu teoriaan

työskennellessään aineiston parissa. Toisaalta aineiston analyysi voi heidän mukaansa luoda tarpeen muokata jo aiemmin rakennettua viitekehystä (Mts. 51). Tutkimusta varten keräsin laajasti tietoa itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. Teorian viitekehyyksi valikoitui Decin & Ryanin itseohjautuvuusteorian kolmen perustarpeen johtaminen sekä myöhemmin Martelan ja Decin lisäämä hyväntekemisen johtaminen.

#### **4.1 Verkko tutkimuksen lähteenä**

Jotta tutkija voi tuottaa uutta tietoa, hänen on oltava ajassa kiinni ja käytettävä erityyppisiä aineistoja (Kosonen, Laaksonen, Rydenfelt & Terkamo-Moisio 2018: 117). 2000-luvun alun jälkeen suurin osa verkon vuorovaikutuksesta on tapahtunut sosiaalisissa verkostopalveluissa. Sosiaalisen median palvelut, kuten Facebook ja Twitter, pohjautuvat käyttäjien verkostoitumiselle, vaikka niissäkin jaetun sisällön kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys on suuri. (Laaksonen & Matikainen 2013: 197-198.)

Sosiaalinen media on ryhmä verkkopohjaisia sovelluksia, jotka mahdollistavat käyttäjien sisällön luomisen sekä jakamisen. Laaksonen, Matikainen ja Tikka (2013) yhdistävät useampien erilaisten sosiaalisen median luokitteluiden keskeiset piirteet ja sisällöt seuraavasti: 1. yhteistuotanto kuten erilaiset Wikit ja Wikipedia, 2. verkostoitumis- ja yhteistyöpalvelut kuten LinkedIn ja Facebook, 3. sisältöjen jakamiseen keskittyvät alustat kuten YouTube ja Flickr, 4. blogit- ja mikroblogit kuten erilaiset blogialustat ja Twitter, 5. virtuaalimaailmat, jotka pitävät sisällään sekä sosiaaliset ja pelilliset sekä 6. verkkokeskustelut kuten Suomi 24 ja MuroBBS. (Laaksonen ja muut 2013: 14-15.) Toisaalta Laaksonen ja Matikainen käsittävät verkkokeskustelut yleisesti sellaiseksi, jotka muodostuvat tuotetun sosiaalisen median sisällön herättäminä sisältöä koskeviin kommentointiketjuihin. Blogit ovat interaktiivisia verkkopäiväkirjoja, jotka voivat toimia esimerkiksi kommentointialustana, henkilökohtaisina verkkopäiväkirjoina tai keskustelufoorumina. Blogikirjoitus on tyyppillisesti kolumnimainen kokonainen teksti, jonka kommenttiosuudessa tapahtuu varsinainen vuorovaikutteinen verkkokeskustelu. Näin ollen jokainen blogiartikkeli on minikeskustelualusta. (Mts. 197-198.)

Verkko voi olla tutkimuksen väline, lähde, paikka tai kohde. Verkon myötä myös aineistot voivat olla digitaalisessa muodossa, jolloin verkko on tutkimuksen välineenä tapauksissa, jolloin verkkoa käytetään aineiston keräämiseen. Tapauksissa, jossa tarkastellaan jotain verkon kautta välittyvää ilmiötä tai vuorovaikutusta, verkko on tutkimuksen lähde. Kohteenä voivat olla esimerkiksi verkkokeskustelut, blogikirjoitukset tai sosiaalisen median tilapäivitykset. Lisäksi verkko voi olla tutkimuksen paikka, jolloin tutkija on läsnä verkossa ja hänen asemansa on mukautettu verkkoympäristön mukaisesti. Verkko voi olla myös tutkimuksen kohde, jolloin keskitytään verkon teknisiin rakenteisiin tai tietyn palvelun kehitykseen. (Mts. 18-19.)

Tyypillisiä aineiston keruutapoja on kaksi. Tutkittavia voidaan rekrytoida osallistumaan tutkimukseen esimerkiksi julkaisemalla tiedote tai lähettämällä kutsu tutkimukseen yhdellä tai useammalla sosiaalisen median kanavilla. Toinen tapa on kerätä tutkimusaineistoja sosiaalisessa mediassa tuotetusta materiaalista. Näitä materiaaleja voivat olla esimerkiksi aiemminkin mainitut blogikirjoitukset tai kommenttien ja keskustelupalstojen sisältö. (Kosonen ja muut 2018: 118.) Sosiaalinen media kuitenkin mahdollistaisi uusia mahdollisuuksia ja menetelmiä. Haastattelun voisi esimerkiksi toteuttaa virtuaalimaailmassa. (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013: 20.)

Tässä tutkimuksessa aineisto saatiin valmista verkossa olevasta materiaalista. Tutkimuksen aineistoksi valikoitui LinkedInin julkaisuja sekä LinkedInissä käytyjä keskusteluja. Lisäksi aineistona hyödynnettiin blogiartikkeleita sekä Kauppalehden, Duunitorin ja Talouselämän artikkeleita. Aineisto löytyi verkosta käyttämällä itseohjautuvuus-hakusanaa. LinkedInistä puolestaan aineisto löytyi #itseohjautuvuus -aihetunnisteen avulla. Päädyin rajaamaan aineistoa siten, että valikoin aineistoon vuoden 2019 aikana julkaistut päivitykset, blogiartikkelit ja verkkoartikkelit. Ensimmäisessä vaiheessa luin verkosta löytyvää materiaalia ja keräsin ylös aineiston, joka käsittelee itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Näin rajasin epärelevantin aineiston pois tutkimuksen aineistosta. Lopulta aineistoon valikoitui kaksikymmentä blogiartikkelia, neljä LinkedIn -artikkelia, yksi Kauppalehden artikkeli, yksi Duunitorin artikkeli, yksi Talouselämän artikkeli, yksi Y-Studioon artikkeli sekä

neljän LinkedIn -julkaisua kommentteineen. Yhteensä analysoitavaa materiaalia oli 45 sivua.

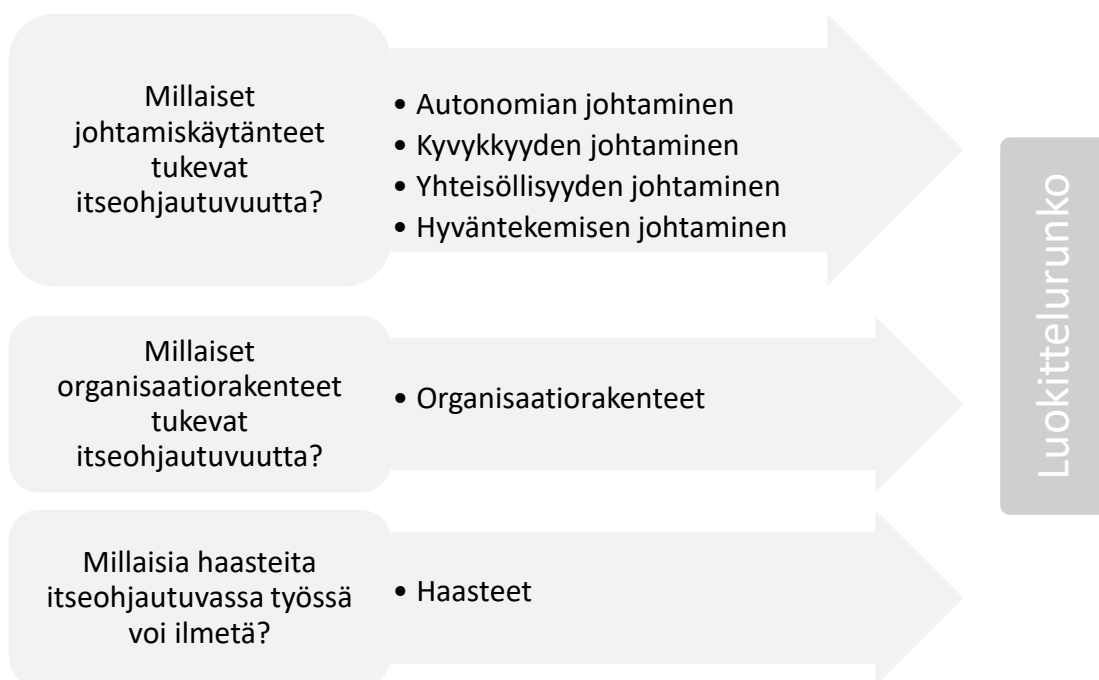
## 4.2 Teorialähtöinen sisältöanalyysi

Sisältöanalyysissä tarkoituksena on muodostaa kokonaiskäsitys verkkokeskustelun sisällöistä ja sen teemoista. Sisältöanalyysia voidaan toteuttaa joko laadullisin tai määrällisin keinoin, mutta yleisesti kummallakin tavalla pyritään joko luokittelemaan, tyypittelemään tai teemoittelemaan sisältöä. Sisältöanalyysissä käytettävät kategoriat voivat olla aineistolähtöisiä (*grounded theory*) tai pohjautuva aiempaan teoriaan. Selkeästi tutkimuskysymyksiin pohjautuvat teemarungot ja luokittelut voivat olla hyvä lähtökohta, kun verkkokeskusteluista yritetään löytää selkeitä teemoja ja luokkia. (Laaksonen & Matikainen 2013: 208.) Hakala ja Vesa (2013: 216) viittaavat Krippendorffiin (1980), jonka mukaan sisältöanalyysin tai sisällön erittelyn menetelmää voidaan käyttää joko suureen otokseen perustuvana määrällisenä tai pieneen otokseen perustuvana laadullisena tutkimustapana.

Sisällön erittelyn tavoitteena on kuvata aineiston sisältöä ja tuoda olennainen sieltä esiin käymällä aineistoa läpi systemaattisesti ja jäsentelemällä sen sisältö sellaisiin luokkiin, että joku toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen samalla luokittelulla. Sisällön erittely alkaa tutkimusaiheeseen perehtymisellä, jonka jälkeen valitaan aineistot, joita halutaan analysoida. Tutkimuskysymyksillä on tässä suuri merkitys, sillä ne suuntaavat sekä aineiston valintaa että siitä tehtäviä johtopäätöksiä. Aineiston valinta voi perustua temaattisesti sopiviin keskusteluketjuihin tai tiettyihin keskustelufoorumeihin, mutta valintakriteerit tulee aina avata. Tämän jälkeen muodostetaan luokittelurunko, jonka avulla luokitellaan aineisto johdonmukaisesti ja järjestelmällisesti. (Hakala & Vesa 2013: 218-219.)

Tämän tutkimuksen sisältöanalyysi pohjautuu aiempaan teoriaan. Tutkimuskysymyksiä on kolme: 1) Millaiset johtamiskäytänteet tukevat itseohjautuvuutta? 2) Millaiset organisaatorakenteet tukevat itseohjautuvuutta? ja 3) Millaisia haasteita itseohjautuvassa työssä voi ilmetä?. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyrin löytämään aineistosta

vastausta jäsentämällä aineistosta autonomian johtamiseen, kyvykkyyden johtamiseen, yhteenkuuluvuuden johtamiseen ja hyväntekemisen johtamiseen liittyviä käytänteitä. Toiseen tutkimuskysymykseen etsin vastausta jäsentelemällä aineistosta itseohjautuvuutta tukevia organisaatorakenteita, joita työntekijät ja esimiehet ovat havainneet työskennellessään itseohjautuvassa organisaatiossa. Kolmanteen tutkimuskysymykseen etsin vastausta jäsentämällä aineistosta haasteita, joita työntekijät ja esimiehet ovat kohdanneet itseohjautuvassa työssä. Näiden pohjalta jäsentelin aineiston sisällön kuuteen luokkaan. Luokittelurunko on esitetty kuviossa 5. Aineiston analyysia varten tulostin ke-  
räämäni aineiston ja tein alleviivauksia määrittelemäni luokittelurungon mukaan.



Kuvio 5. Tutkimuksen luokittelurunko

Laadullisen sisällön erittelyn pyritään ymmärtämään syvällisesti jotain tiettyä ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin ilmiön ymmärtäminen ja sen asettaminen yhteiskunnalliseen kontekstiin, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään selittämään jotain ilmiötä. Laadullisella sisällön erittelyllä ei tavoitella yleistettävyyttä, mutta ajatuksena on saada suunta muita vastaavanlaisia tapauksia varten. Yleistykset on

kuitenkin tehtävä aina aineistosta tehdyistä tulkinnoista eikä aineistosta suoraan. (Hakala & Vesa 2013: 222.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt ymmärtämään syvällisesti itseohjautuvuutta ilmiönä ja saamaan paremman käsityksen itseohjautuvuutta tukevista johtamiskäytänteistä sekä sen tuomista haasteista organisaatiossa. Tässä luvussa kuvatut tutkimuksen vaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa 6. Tutkimus alkoi heinäkuussa 2019 ja päättyi tammikuussa 2020. Seuraavaksi käsittelem tarkemmin tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta.



Kuvio 6. Tutkimusprosessi

### 4.3 Tutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Sosiaalisen median käyttö tutkimuksessa on yleistynyt nopeasti, mutta siihen liittyvien eettisten näkökohtien arviointi on ollut haasteellista. Syynä tähän ollut niin vähäiset kokemukset ja ympäristön nopea kehitys kuin Internet-tutkimukseen liittyvien eettisten kysymysten monitahoisuus. (Kosonen, Laaksonen, Rydenfelt & Terkamo-Moisio 2018: 117.)

Toisaalta toistaiseksi verkon ja sosiaalisen median tutkimus on ollut metodologisesti kevyttä, johon yhtenä syynä voikin juuri olla se, että aineiston kerääminen on koettu haastavaksi eikä aineiston määrittäviä tekijöitä eettisyydestä edustavuuteen ole ymmärretty. (Laaksonen, Matikainen & Tikka 2013: 20.) Tässä alaluvussa käsittelen tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta.

Verkkokeskustelut ovat tutkimuksessa käytettäviä käyttökelpoisia aineistoja. Niiden avulla voidaan tutkia niin ihmisten toimintaa verkossa, kuin myös mielipiteitä. Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin hyvä pohtia verkkokeskusteluaineiston erityispiirteitä. (Hakala & Vesa 2013: 223.) Yleisestikin tehdessä tutkimusta verkossa tutkijan on kiinnitettävä huomioita tiettyihin eettisiin piirteisiin (Turtiainen & Östman 2013: 50-51). Internetin ollessa tutkimuksen kohteena liittyy siihen tutkimuksen tekemiseen monia haasteita, joista osa ei poikkea mitenkään missä tahansa muussa kontekstissa tehdystä tutkimuksesta, kun taas osa haasteista nousee nimenomaan verkkokulttuurin erityispiireistä (Mts. 64).

Keskeisempiä aineiston keruuseen liittyviä eettisiä haasteita ovat suostumus kyselyssä annettuihin tietoihin ja verkkoaineistoihin sekä yksityisyyden suojeleminen (Kosonen ja muut 2018: 118). Helposti ajatellaan, että kaikki verkkosisältö on julkista ja avointa. Käytännössä julkisuuden asteet ovat kuitenkin monimutkaisempia, jolloin tuloksena on tutkimuksen etiikkaan ja aineiston edustavuuteen liittyviä ongelmia. (Laaksonen ja muut 2013: 22.) Myös verkkokeskusteluaineiston haasteina ja erityispiirteinä on tutkijan riippumattomuus, anonymiteetti ja aineiston edustettavuus (Hakala & Vesa 2013: 223).

Käyttäessä sosiaalista mediaa aineistona erityispiirteenä on se, että aineistoon liittyy lähes aina henkilötietoja. Tutkijan tulee tuntee henkilötietoja koskeva lainsäädäntö sekä ihmistutkimuksen eettiset periaatteet. Laki kuitenkin sanoo, että julkisten verkkokeskusteluiden arkaluontoisuudesta huolimatta ne ovat julkista tietoa, jota voi käyttää aineistona (Kosonen, Laaksonen, Rydenfelt & Terkamo-Moisio 2018: 119). Vuonna 2018 voimaantulleen uuden EU:n tietosuojasetuksen myötä henkilötietojen käyttö

tutkimuksessa kuitenkin helpottui. Tutkimus voi tarjota laillisen perustan henkilötietojen käsittelylle ilman henkilön suostumusta. (Maldoff 2016.) Henkilötietoja voidaan käsitellä yleisen edun mukaisen tieteellisen tutkimuksen tai tilastoinnin toteuttamiseksi (Tietosuojalaki 2018/1050 § 4). Sosiaalisen median aineistoja käytettäessä ja eettisiä päätöksiä tehdessään tutkijan on aina punnittava tutkittavan etua tieteen etua vasten. Joissain tilanteissa tutkimushenkilöiden oikeudet voivat olla suuremmat kuin tutkimuksen hyödyt. (Markham & Buchanan 2012: 4; Laaksonen 2016: 145.) Vaikka verkko tutkimuksen lähteenä pitääkin sisällään tiettyjä erityispiirteitä, uuden tietosuojalain myötä näyttää kuitenkin siltä, ettei tutkijan tarvitse pelätä aineiston keruuta verkosta.

Tutkijan on kuitenkin huomioitava aineiston laadussa, kuinka arkaluontoisia ja kuinka julkiseksi tarkoitettuja sisällöt ovat (Turtiainen & Östman 2013: 51). Kun tutkimusaineistona on sosiaalisessa mediassa julkaistu aineisto, tutkijan on erityisesti otettava huomioon materiaalien yksityisyys. Julkinen aineisto sosiaalisessa mediassa käsittää kaikki saatavilla olevat päivitykset. (Kosonen, Laaksonen, Rydenfelt & Terkamo-Moisio 2018: 119.) Blogiartikkelit sekä verkkoartikkelit, joita tässä tutkimuksessa on käytetty, on kaikkien saatavilla. Näin ollen niitä ei voida pitää yksityisenä tai arkaluontoisena tietona.

Verkkoaineisto, joka on vapaasti saatavilla, on mahdollista käyttää kuten mitä tahansa muuta julkaistua materiaalia. Kuitenkin näennäisen julkisuuden lisäksi tutkijan on huomioitava ensiksikin, että jos foorumi edellyttää rekisteröitymistä, sen julkisuus on suhteellista. Suljettuun verkossa olevaan yhteisöön ei voi päätyä sattumalla, jolloin sisällön vastaanottajina on rajattu ryhmä. Tällöin myöskään ei voida olettaa, että yhteisön jäsenet antavat suostumuksensa aineiston käyttöön. (Turtiainen & Östman 2013: 56.) Yksityinen aineisto käsittääkin viestit suljetussa ryhmässä sekä tutkijalle suoraan lähetetyt viestit. (Kosonen ja muut 2018: 119). Tässä tutkimuksessa käyttämäni LinkedIn-päivityksiin sekä -kommentteihin pääsy edellyttää kirjautumista, jolloin olen päättänyt anonymisoida analyysiosiossa kyseisen aineiston.

Tutkimuksen etiikassa erityisen tärkeää on tutkittavien yksilöiden oikeudet (Kosonen ja muut 2018: 117). Tutkimukseen osallistuvalla on annettava mahdollisuus tehdä itsenäinen ja tietoon pohjautuva päätös osallistua tutkimukseen (Laaksonen 2016: 145; Kosonen ja muut 2018: 117.) Verkkotutkimuksen kohdalla tämä on kuitenkin haasteellista, sillä usein keskustelijoiden identiteetti verkossa on hankala selvittää (Laaksonen 2016: 145.) Erityisesti tärkeäksi korostuu oikeus yksityisyyteen, joka voidaan rikkoa esimerkiksi tulosten julkaisemisen yhteydessä (Kosonen ja muut 2018: 117). Se, tuleeko tutkijan tiedottaa aineiston tuottajia tutkimuksestaan, on arvioitava eri osapuolten oikeuksien sekä tutkimuksesta saatavan hyödyn valossa. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna tärkeintä on kuitenkin minimoida tutkimuksesta aiheutuva mahdollinen haitta. Tämä korostuu esimerkiksi kerätessä aineistoa suljetuista keskusteluryhmistä. Toisaalta usein verkossa tehty tutkimus on kontekstissa, jossa suostumuksen pyytäminen tutkittavilta on mahdotonta, kuten esimerkiksi anonyymien sisällön kohdalla. (Mts. 119.) Koska tutkimuksen aihe ei ole arkaluontoinen, ja koska LinkedInissä oleva sisältö on kaikkien rekisteröityjen käyttäjien saatavilla, en ole katsonut tarpeelliseksi ilmoittaa LinkedInistä keräämäni aineiston tuottajille heidän olevan mukana tässä tutkimuksessa.

Tutkijan onkin hyvä kiinnittää huomiota aineiston anonymisointiin (Turtiainen & Östman 2013: 58) eli tunnisteiden poistamiseen (Kuula 2006: 132). Tutkijan on pohdittava voiko hän käyttää verkosta saatuja lainauksia sanatarkasti, etenkin mikäli kohde ei ole tietoinen tutkimuksesta. Yksi tutkimuseettisistä perusasioista onkin tutkittavien tunnistettavuuteen liittyvät seikat. (Turtiainen & Östman 2013: 58-59.) Minimitasona anonymisoinnissa voidaan pitää tutkittavien nimien muuttaminen peitenimiksi (Kuula 2006: 133). Tästä syystä olen päättänyt anonymisoida LinkedInistä keräämäni aineiston tuottajien nimet Henkilö A – Henkilö K.

Anonymisointi ei kuitenkaan kokonaan poista riskiä henkilöllisyyden tunnistamisen mahdollisuudesta, jolloin haitan minimoinnin periaate on pidettävä mielessä sekä tulosten raportoinnissa että niiden julkaisemisessa. (Kosonen ja muut 2018: 121.) Eettisyyden kannalta tutkijan onkin mietittävä, miten hän voi varmistaa, että päivityksen kirjoittanut

henkilö on ajatellut sen julkiseksi, eikä tiedon julkistamisesta aiheudu hänelle negatiivisia seuraamuksia. (Laaksonen ja muut 2013: 22.) Mitä haavoittuvammasta teemasta tai tutkittavasta on kyse, sitä suurempi on tutkijan velvollisuus suojata tutkimukseen osallistuvia (Markham & Buchanan 2012: 4). LinkedIn-alustalle julkaistut kommentit ovat kaikkien alustalle rekisteröityjen henkilöiden saatavilla, jolloin päivitysten ja kommenttien kirjoittaneiden henkilöiden voidaan ajatella ymmärtäneen tiedon olevan julkista. Lisäksi tämän tutkimuksen teemaa ei voida pitää arkaluontoisena tai haavoittuvaisena, jolloin anonyymisointi voidaan katsoa olevan riittävä toimenpide.

Sosiaalisen median alustoihin liittyvät käyttöehdot ja tekijänoikeudelliset kysymykset on otettava huomioon tutkimusta tehdessä. Yleensä tekijänoikeudet eivät rajoita aineistojen tutkimuskäyttöä, mutta rajoitukset voivat liittyä esimerkiksi tallennusalustoihin. (Kosonen ja muut 2018: 118). Mikäli tutkittava on julkaissut teknologiselle alustalle, esimerkiksi Facebookiin sisältöä, on hän hyväksynyt päivitystensä tutkimuskäytön jo silloin, kun hän on rekisteröitynyt palveluun ja hyväksynyt käyttöehdot. Toisaalta palveluiden käyttöehdot muuttuvat niin nopeasti, että käyttäjien on hyvin haastavaa pysyä perillä, missä julkisuuden rajat menevät. (Laaksonen 2016: 145-146.) Lisäksi tulosten julkaisemisen yhteydessä voidaan rikkoa tekijänoikeuksia tai käyttöehtoja. Tutkijan onkin tutustuttava verkkopalveluiden käyttöehtoihin, sillä ne asettavat tiettyjä reunaehtoja tai rajoittavat aineiston saatavuutta. (Kosonen ja muut 2018: 118).

Tutkija, joka hankkii tutkimukseensa aineistoa keskustelemalla, haastatteleamalla tai kertomuksia pyytämällä, vaikuttaa aina aineiston sisältöön ja sen laatuun. On kuitenkin huomioitava ero aineiston tuottamisesta yhdessä tutkittavien kanssa ja tuotetun sisällön manipuloinnin välillä. Vaikutus on molemmin puolista ja osapuolet kohtaavat luotettavasti toisensa, kun aineistoa tuotetaan yhdessä tutkittavien kanssa. Sisällön manipuloinnissa sisältöjen suunta on ohjattu kohti tutkijan tarpeita. (Turtiainen & Östman 2013: 60.) Tilanne on jo hyvin kyseenalainen, mikäli tutkija esittää kommentteja ja kysymyksiä, joilla hän yrittää ohjata sisältöjä tutkimuskysymystensä suuntaan. Mikäli taas tutkija luo profiilin, josta käy ilmi hänen olevan tutkija, hän voi aloittaa keskusteluketjuja ja esittää

yksilöityjä kysymyksiä. (Mts. 61.) Osa tämän tutkimuksen aineistosta on kerätty LinkedIn-päivityksistä ja -keskusteluketjuista. Näin ollen en ole tutkijana voinut manipuloida keskustelun kulkua. Toisaalta keskusteluun osallistuneet henkilöt ovat voineet ohjata keskustelua itse tiettyyn suuntaan, mikä pitää ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuudessa. Hakalan ja Vesan (2013) mukaan verkkokeskustelut ovat tutkijasta riippumatonta aineistoa, sillä ihmiset päättävät itse keskustelun kulun ja nostavat esille heidän mielestään tärkeitä asioita. Verkkokeskusteluista voidaan siis pitää ihmisten omaehtoisen toiminnan tuloksena syntyneenä aineistona. (Hakala & Vesa 2013: 223.) Edustavuuden näkökulmasta tulisi taas huomioida, että esimerkiksi verkossa levitetyn kyselylomakkeen vastaajat voivat valikoitua hyvin ennalta-arvaamattomasti. (Laaksonen ja muut 2013: 22.)

Verkkomateriaalin runsaus aiheuttaa kattavuuden harhaa. Määrästään huolimatta esimerkiksi verkkokeskusteluaineistot edustavat aina tiettyä käyttäjäkuntaa ja käyttökontekstia. Sosiaalisessa mediassa samaa materiaalia voidaan kierrättää eri palvelusta ja kontekstista toiseen, samalla muokaten siitä uusia versioita. Tässä sisältöjen kierroksessa eli sirkulaatiossa materiaali sulautuu ja sekoittuu helposti käyttäjien tuottamaksi sisällöksi. (Laaksonen ja muut 2013: 22-23.) Koska tutkimuksen aineisto on kerätty sekä blogiartikkeleista, verkkoartikkeleista että LinkedIn-päivityksistä ja keskusteluista, sirkulaatiota on voinut tapahtua. Myös tämä on huomioitava arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta.

Verkkotutkimukseen liittyy lisäksi helppouden harha, sillä nopeus, helppo tavoitettavuus ja pienet kustannukset saattavat houkutella tekemään tutkimusta ilman kunnollista suunnittelua. Metodologisena haasteena on lisäksi tulosten tulkinta. Tutkimustulosten tulkintaa teoriaan nojaten eivät tekniset työkalut pysty tutkijan puolesta tekemään. Lisäksi kysymykset tutkimuksen aineiston tai tulosten yleistettävyydestä on huomioitava. Yleistettävyyksäilykset voivat muodostua ongelmaksi, kun tiedot verkon käyttäjien yhteenlasketusta populaatiosta puuttuvat. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden haasteet ovat samanlaisia niin verkossa kuin sen ulkopuolella. Empiirinen yleistettävyyys on mahdotonta, jolloin tavoitellaan teoreettista yleistettävyyttä. (Mts. 23-24.)

Lähde on luetettava silloin, kun tiedetään, mitä varten se on alun perin muodostunut. Tutkijan on myös ymmärrettävä, mitkä ovat yhteisölle ja verkkokeskusteluihin osallistuvien puhettavat. Lisäksi keskustelupalstoilla olevat hierarkiat on huomioitava. Toisin sanoen tutkijan on tunnettava aineiston konteksti. Kontekstien ymmärtäminen auttaa tutkijaa analysoimaan aineistoa tutkittavien lähtökohdista. Tästä voidaan käyttää myös ilmaisua kentän tuntemus. Kaiken tutkimusetiikan perustana on tutkittavien ja heidän kulttuurinsa ja oikeuksiensa kunnioittaminen. (Turtiainen & Östman 2013: 54-55.)

Sosiaalisen median aineistoa analysoidessa tutkijan on käsiteltävä aineistoja koko ajan henkilötietoina, jolloin tutkijan on varmistettava tutkittavien yksityisyyden suoja sekä tietojen säilytys. Henkilötietoja sisältävää tutkimusta ei saa esimerkiksi säilyttää suojaamattomassa pilvipalvelussa. (Kosonen ja muut 2018: 121.) Usein laadullisia aineistoja kerätessä ei ole tarpeellista säilyttää tutkittavien suoria tunnistetietoja, varsinkaan jos tunnistetietoja ei tarvita aineiston analysointia varten. Tuolloin ne tulisi hävittää pikimmiten aineistonkeruun päätyttyä. (Kuula 2006: 132.) Tätä tutkimusta tehdessä aineistoa on säilytetty suojatussa pilvipalvelussa. Lisäksi LinkedIn-alustasta kerätyn aineiston tunnistetiedot on poistettu aineiston analysoinnin jälkeen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetti ja reliabiliteetti termien kautta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa arvioidessa reliabiliteettia kysytään, onko valitut mittarit luotettavia siten, etteivät mittaustilanne, mittaajat tai satunnaiset tekijät vaikuta mittaustulokseen. Validiteetin avulla taas arvioidaan, mitataanko kohdeilmiötä tarkasti ja tulkittaanko sitä ilmiötä, mitä on tarkoituskin tutkia. Tähän perustuen usein esitetään, ettei validiteetti ja reliabiliteetti sovellu laadulliseen tutkimuksen perusteiksi. Termien soveltumattomuus ei kuitenkaan tarkoita, että laadullista tutkimusta voisi tehdä miten tahansa. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrittävä tuomaan esiin tutkittavien käsityksiä, ohjenuorana totuudellisuus. (Aaltio & Puusa 2011: 154-155.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida sellaisenaan soveltaa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Käsitteistä on kuitenkin hyötyä arvioidessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan lisätä käyttämällä monenlaista aineistoa ja vertailemalla niitä keskenään. Tutkijan arvioidessa laadullista tutkimustaan hän voi verrata omia päättelyketjujaan ja johtopäätöksiään muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden käsityksiin. Lisäksi luotettavuutta voidaan parantaa huomioimalla aineiston keruun tilannetekijät. (Mts. 164-165.) Seuraavaksi avataan validiteetin ja reliabiliteetin merkityksiä laadullisessa tutkimuksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan, kuinka eheä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on. Esimerkiksi johtajuus on ilmiö, jota luonnehditaan tietyllä tavalla. Sisäinen validiteetti laadullisessa tutkimuksessa puolestaan tarkoittaa tutkimuksen päättelyketjujen läpivalaisua. Reliabiliteettia lisää eri mittauksen tuottamat samat tulokset. Reliabiliteettia voidaan lisätä, kun kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen eri tutkimusmenetelmillä. Toisaalta tutkittaessa vaikkapa ihmisen käyttäytymistä, mikä oletetaan olevan kontekstisidonnaista, on mahdotonta olettaa saavutettavan samanlaisia tuloksia. (Mts. 155-156.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kohdeilmiön kuvattavuus ja kyky tuottaa tutkimusmenetelmillä luotettavaa tietoa, sivuten näin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin arvioitava laajemmin, kuin reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan siirrettävyyden käsitteestä, jolloin arvioidaan, voisiko tutkimustulokset olla samanlaisia toisessa tutkimusympäristössä ja voisiko aihetta tutkia uudelleen ja päätyä samaan tulokseen. Tutkijan on pyrittävä myös läpinäkyvään päättelyketjuun tuloksia analysoidessaan. (Mts. 156-157.) Läpinäkyvyyttä on pyritty lisäämään esittäen aineistosta lainauksia, joiden pohjalta olen tehnyt tiettyjä päättelyitä.

Eri tutkijat voivat tulkita eri tavoin samaa laadullista aineistoa. Ihmistieteiden luotettavuuden kriteerit perustuvatkin tutkimusprosessin kuvaukseen, perusteluun ja analyysiin.

Kuitenkin metodologisten valintojen vaikuttimena on tutkijan persoona. Tutkija on taustoineen läsnä koko tutkimusprosessin ajan, jolloin on välttämätöntä tunnustaa asema tutkimuksen kulussa sekä tuoda ilmi suhteensa tutkittavaan ilmiöön. (Puusa & Kuittinen 2011: 168.) Tässä tutkimuksessa taustani ovat olleetkin läsnä koko tutkimusprosessin ajan. Kuitenkin olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia siten, että toinen henkilö voi toistaa tutkimuksen saaden samat tulokset. Lisäksi Aaltion ja Puusan (2011) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija on saattanut olla mukana tapahtumissa, joita hän tutkii. Tutkijan onkin arvioitava refleksisyyttään oman tutkimusprosessinsa suhteen. (Mts. 156.) Tässä tutkimuksessa kuitenkin minulla ei ole ollut vaikutusta aineiston tuottamisessa. Aineistoa analysoidessa olen tehnyt omat tulkintani perustuen aiempaan kokemukseeni ja koulutukseeni, mikä vaikuttaa osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen. Puusan ja Kuittisen (2011) mukaan laadullista tutkimusta tehdessään tutkijan onkin hyväksyttävä, että hänen persoonansa, valintansa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen sen eri vaiheissa. Laadullisessa tutkimuksessa onkin hyväksyttävä tutkijan erilaisten tulkintojen mahdollisuus. Lisäksi on tiedostettava, että tutkijan keräämä aineisto sisältää aina tutkittavien omia tulkintoja tutkittavasta aiheesta, jolloin on lähes mahdotonta kerätä autenttista aineistoa. (Puusa & Kuittinen 2011: 169.)

## 5 Teorialähtöinen analyysi

Tutkimuksen tulokset on jäsennelty tämän luvun alle. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään autonomian, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden sekä hyväntekemisen johtamista. Toisessa alaluvussa käsitellään itseohjautuvuutta organisaatorakenteiden näkökulmasta. Kolmannessa alaluvussa käsitellään itseohjautuvan organisaation haasteita ja sudenkuoppia.

### 5.1 Perustarpeiden johtaminen

#### 5.1.1 Autonomian johtamista tukevat johtamiskäytänteet

Teorian mukaan autonomia tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän pääsee tekemään itseään kiinnostavaa työtä. Autonomiaa lisäävä tekijä onkin tekemisen innostavuus, jolloin henkilö kokee työn niin innostavaksi, että se on itsessään palkitsevaa. Sisäsyntyinen motivaatio on juuri tällainen motivaation muoto. (Ks. Martela & Jarenko 2015.) Aineistossa mainittin motivaatio useampaan otteeseen. Kuitenkaan sisäistä motivaatiota ei nostettu esiin. Motivaatio nousi esiin pääasiassa keskustellessa itseohjautuvuuden hyödyistä :

*Motivaatio lienee siis korkeimmillaan, kun jokaisella on itsenäinen mahdollisuus suunnata oman ajan käyttönsä itseään, organisaatiota ja asiakkaita kehittävien merkityksellisten asioiden ympärille ja saada vaikuttaa ryhmässä päätöksentekoon. ... Hyödyt itseohjautuvuudessa ovat kiistattomia motivaation, sitoutumisen, reaaliaikaisuuden, läpinäkyvyyden, tasa-arvoisuuden, oppimisen ja vastuunkannon näkökulmasta. (Henkilö A.)*

*Parhaimmillaan itseohjautuvuus kasvattaa ihmisiä ottamaan vastuuta omasta työstään, jolloin motivaatio ja ymmärrys kokonaisuudesta kehittyy. (Tuominiemi 2019.)*

*Itseohjautuva malli motivoi ihmisiä ja auttaa luomaan asioita, joita ei osaa ennakoida syntyvän. (Hämäläinen 2019.)*

Sen sijaan työntekijän motivaation edistäminen nousi aineistosta esiin hiukan harvemmin. Motivaatioon nähtiin vaikuttavan oikeudenmukainen kohtelu sekä työntekijöiden huomioiminen yksilöinä :

*Oman kokemuksen perusteella motivaatio itsensä johtamiseen ja sitoutumiseen kärsii, jos työntekijä kokee tulevansa esim. kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti tai että työsopimuksessa ja/tai sen noudattamisessa koetaan olevan epäselvyyttä. (Henkilö B.)*

*Erityisesti on pitänyt opetella ottamaan työntekijät huomioon yksilöinä, sillä kaikkia ei voi motivoida samalla tavalla (Jokela 2019a.)*

Oikeudenmukaisuutta käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Motivaation yhteydessä mainittiin myös muutamaa otteeseen perustarpeet:

*Motivaatioiden tunteminen. Se nimenomaan auttaa ymmärtämään perustarpeita, arvoja, kasvattaa itsetuntemusta ja erilaisuuden ymmärtämistä. Osaamisesta on harvemmin puutetta, kysymys on ihan muusta. (Henkilö C.)*

Rahallinen bonus haittaa sisäistä motivaatiota (ks. Gagne & Deci 2005; Martela & Jarenko 2015). Aineistosta nousee esiin, että palkitseminen tulisi olla aiempaa yksilöllisempää sekä myös pehmeämmät palkitsemisen muodot tulisi huomioida. Muutamassa yrityksessä palkat ovat kaikkien tiedossa, mikä edistää myös läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyttä käsitellään tässä luvussa yhteenkuuluvuuden johtamisen yhteydessä. Bonuksia ei nostettu esiin.

Autonomian johtamisessa tärkeänä nähdään turhan kontrollin ja valvonnan poistaminen. Työntekijöiden eli työn asiantuntijoiden on annettava tehdä työnsä heidän parhaaksi näkemällään tavalla, mikä nousi esille myös teoriassa (ks. Martela & Jarenko 2015). Itseohjautuuteen nähdään kuuluvan vahvasti mahdollisuus oman työn kehittämiseen (ks. Martela & Jarenko 2015). Aineistosta nousi esiin, että oman työn kehittäminen nähdään olevan jokaisen työntekijän vastuulla. Eräässä yrityksessä asiantuntijoiden annetaan autonomisesti asettaa itselleen omat kehitystavoitteet sekä mittarit kehityskaudelle. Oman

työn kehittäminen tulisi toisaalta myös tapahtua tiimityönä, sillä harvoin työtehtävät ta-  
pahtuvat tyhjiössä. Tämä oli uusi näkökulma työn tuunaamiseen.

Aineistossa nousee usein esille vallan ja vastuun lisääminen. Niin organisaatiolle,  
tiimeille kuin työpareillekin on asetettava selkeät ja realistiset tavoitteet ja vastuut, mitä  
myös teoria tukee (ks. Martela & Jarenko 2015; Martela 2017; Kilpi 2017). Tavoitteet on  
hyvä selkiyttää niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Asiantuntijoiden yksilötason ta-  
voitteet on hyvä myös kytkeä organisaation tavoitteisiin, sillä on helpompi motivoitua,  
kun tiedostaa miten omat tavoitteet vaikuttavat koko organisaation suuntaan ja visioon.  
Valtaan ja vastuuseen liittyen on käytävä paljon keskustelua ja konkretisointia  
itseohjautuvuuden toteuttamista :

*”Mikä on yksittäisen työntekijän vastuulla, mitä asioita tehdään tiimitasolla,  
millaisia työvälineitä, toimintatapoja sekä rakenteita tarvitaan? Näistä on melko  
helppoa puhua yleisellä tasolla, mutta käytännön toteutus vaatii paljon pohdintaa,  
keskustelua sekä konkreettisia päätöksiä.” (Kostamo 2019.)*

*Koko henkilöstöllä on oltava selkeä ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuus  
organisaatiossa tarkoittaa. Selkeät roolit ja vastuut mahdollistavat luontevasti  
toimivan organisaation. Tällöin kukaan ei joudu stressaamaan, että he astuvat  
toisten varpaille, tekevät päätöksiä, joihin heillä ei ole valtuuksia, tai keskittyvät  
vääriin tehtäviin, jotka eivät vastaa heidän työnkuvaan. (Nitamo 2019.)*

*Ensimmäisenä kaikkien on tiedettävä, mikä on suunta ja mitä pitää tehdä, jotta  
sinne päästään. Mikä on omalla vastuulla, mikä jonkun toisen vastuulla. Missä  
menevät oman työn rajat ja mitkä asiat eivät siihen kuulu. Omasta roolista pitää  
olla selkeä kuva. (Savaspuro 2019.)*

Yhtenä mielipiteenä on, että todellista itseohjautuvuutta ei voi ajatella olevan, ellei val-  
lan ja vastuun tasapainosta ole sovittu tiimin sisällä sekä tiimin ja tiiminjohtajan välillä:

*Ilman yhdessä tiimin jäsenten kanssa käytyä keskustelua vallan ja vastuun  
jakamista sekä selkeää tiimisopimusta seurauksena on usein epäselvyyksiä ja jopa  
kaaosta tiimin toimintaan. Tämä saa tiimin jäsenet turhautumaan ja pettymään  
itseohjautuvuuteen. Näin toiminta muuttuu tehottomaksi... Esimerkiksi ilman  
selkeää tiimisopimusta tiimille ollaan usein antamassa paljonkin vastuuta, mutta*

*valtaa samassa suhteessa tiimille ei haluta antaa. Tämä vallan ja vastuun epätasapainosta on seurauksena pahimmillaan koko tiimitoiminnan kaatava katastrofi. Samoin tapahtuu silloin, jos tiimin sisäisen vallan ja vastuun jakoon ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Tämä voi johtaa ns. ”johtajattomaan” tiimiin, joka aiheuttaa tiimin toiminnassa kaaosta, tehtävistä laistamista, tehottomuuden lisääntymistä tai jopa valtataistelujen syntymistä tiimin jäsenten kesken. (Lehtinen 2019.)*

Itseohjautuvan organisaation edistämiseksi merkittävämpänä tekijänä nähdäänkin aineiston perusteella vapaus, mutta se tarvitsee myös vastapainoksi vastuun. *”Itseohjautuvuus on itse asiassa vapauden ja vastuun keinulauta.”*

Aineiston perusteella tekemiselle tarvitaan selkeät raamit, vaikka raamien sisällä olisikin iso vapaus. Itseohjautuvuuden ei nähdä tarkoittavan täyttä vapautta toimia, miten haluaa. Työntekijä voi ahdistua, mikäli hän ei tiedä työnsä tavoitteita ja rajoja eli sitä, mitä työhön kuuluu ja mitä siihen ei kuulu (ks. Savaspuro 2019). Itseohjautuvuus voikin kääntyä itseään vastaan, mikäli organisaatio ei määrittele selkeitä yhteisiä malleja, tavoitteita ja pelisääntöjä. Toisaalta aineistosta nousi esiin tutkimus, jonka perusteella osa esimiehistä kokee, ettei pelisääntöjä tarvita. Kuitenkin suurin osa näkee pelisäännöt tärkeinä, sillä rajojen asettaminen nähdään keinona lisätä työntekijöiden kokemusta turvallisuudesta, mikä puolestaan edistää itseohjautuvuuden toimimista. Yhteiset pelisäännöt ja mallit nousevatkin esille aineistossa hyvin monesti.

Itseohjautuvuus ja sen merkitys nähdään tärkeänä avata jo työhaastattelussa ja perehdytyksessä. Näin varmistetaan, että kaikki organisaatiossa tietävät mitä heiltä odotetaan, mitä vapaus ja vastuu tarkoittaa konkreettisella tasolla sekä vältetään epämääräisyys toiminnassa ja vastuualueissa. Lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet on hyvä käydä lävitse jo perehdytyksen yhteydessä sekä myöhemmin osaamiseen liittyvissä keskusteluissa. Näin varmistetaan, että tavoitteet ovat selvillä alusta asti. Lisäksi aineiston perusteella eräässä organisaatiossa myös yrityksen toimintatavat käytiin lävitse jo perehdytyksessä ja lisäksi ne ovat jatkuvasti näkyvillä yrityksen intrassa. Lisäksi näitä yhteisiä käytänteitä nostetaan esille jatkuvasti kokouksissa ja yhteisissä tilaisuuksissa. Työntekijöiden itseohjautuvuuden

varmistaminen vaatii myös taitavaa rekrytointia. Kuten teoriassa tuli ilmi aiemmin, yrityskulttuurin luomisessa merkittävässä asemassa onkin rekrytointi, jolla voidaan varmistaa, että työntekijä jakaa samat arvot yrityksen kanssa (Martela & Jarenko 2015).

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät voivat myös ohjautua eri rooleihin, kuin mihin heidät alun perin on palkattu. Myös teoria puoltaa työntekijöiden itsenäistä työnkuvan määrittelyä, kunhan heillä on selkeä käsitys yrityksen päämääristä (Martela & Jarenko 2015). Aineistosta tuli ilmi, että joissain on poistettu tittelit kokonaan. Esille nousee myös idea siitä, että jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus johtaa tiimiä, mutta toisaalta myös mahdollisuus olla tavoittelematta sellaista asemaa. Lisäksi eräässä yrityksessä sekä liiketoimintayksiköt että esimiehet oli poistettu kokonaan, jolloin projekteissa mukana olleet työntekijät järjestävät työnsä autonomisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä tukee Sutherlandin, Landin ja Böhmin (2014) näkemystä siitä, että vaikka organisaatiossa ei ole johtajaa, se ei tarkoita, etteikö siinä olisi johtajuutta. Toisaalta tulisi muistaa, että vaikka työntekijät johtavat itse itseään, johtajan työt eivät kuitenkaan lopu (ks. Martela & Jarenko 2017) sekä se, että itseorganisoituva yritys vaatii jopa enemmän esimiehen läsnäoloa (ks. Martela & Jarenko 2017; Wilenius & Kurki 2017).

Yleisesti aineistosta nousee kuitenkin ilmi ajatus siitä, että esimiehen rooli ei häviä, mikä tukee teoriaa (ks. Sutherland ja muut 2014; Salovaara 2017; Martela & Jarenko 2017). Esimiehen rooli vain muuttuu muotoaan. Lisäksi aineistosta nousee esiin näkemys, jonka mukaan joku ottaa aina johtajan roolin, mikäli johtajaa ei ole nimetty. Tämä tukee Barkerin (1993) näkemystä, jonka mukana itseohjautuvuuden lisääminen johtaa lopulta kontrollin lisääntymiseen, sillä kontrolli siirtyy esimiehiltä kollegoille. Erään aineistossa nousseen näkemyksen mukaan tulisikin korostaa *jaettava johtamista*, jolloin ihmiset eivät itseohjautuvasti ohjautu johtajan rooliin. Toisaalta taas työntekijöiden roolien ei nähdä olevan täysin elastisia, vaan roolittaminen ja tehtävien rajaaminen on jopa aiempaa tärkeämpää. Erityisen tärkeänä tämä nähdään silloin, jos henkilöstössä on vaihtelevuutta. Vastuualueiden rajaaminen auttaa uusia työntekijöitä pääsemään mukaan työpaikan toimintaan.

Autonomian lisääminen nähdään vaikuttavan niin työtapoihin, työaikoihin kuin työvälineisiin. Esimerkkinä tästä nostettiin esille käytäntö, jossa työntekijä voi tarpeen huomattaessaan itse käydä ostamassa uuden tietokoneen itselleen yrityksen luottokortilla. Aineistosta nousi esiin se, että asiantuntijalla itsellään on paras näkemys työn onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin:

*Liittyipä tämä itse asiakasprojektin valintaan, työaikoihin, työskentelysijaintiin, työvälineisiin tai ammatilliseen kehitykseen, uskon, että asiantuntijalla itsellään on lähtökohtaisesti paras näkemys oman työn onnistuneeseen suorittamiseen liittyvistä tekijöistä. (Niitamo 2019.)*

Erässä yrityksessä on otettu käyttöön niin sanottu delegointitaulu, jossa määritellään kuka päättää minkäkin tason asioista. Taulussa on erilaisia käytäntöön liittyviä asioita aina luottokorttiososten tekemisestä ja toimiston sisustamisesta tarjousten tekemiseen saakka. Tällöinen päätöksentekotaulu luo tämän näkemyksen mukaan tietyt rajat, joiden sisällä työntekijät voivat toimia. Aineiston perusteella IT-alan asiantuntijaorganisaatioissa nähdään jopa melkein itsestään selvänä se, että asiantuntijat voivat itse päättää miten suunnittelevat ja suorittavat työnsä.

Itseohjautuvassa organisaatiossa nähdään tärkeänä myös työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa koko itseohjautuvan työn mallin toteutukseen organisaatiossa. Malli tulisi toteuttaa johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Kuitenkin samalla kummankin osapuolen on muistettava, ettei malli ole kivaan hakattu vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä yhdessä. Esiin nouseekin muutamaan otteeseen toimintamallien jatkuva kehitys.

Aineistossa vapauden ja vastuun yhteydessä nousee esille luottamus. Itseohjautuvuuden nähdään perustuvan luottamukseen, mitä myös teoria puoltaa (ks. Martela & Järnke 2015). *Itseohjautuvuudessa, varsinkin sen ääriäidalla, luotetaan siihen, että ihmiset ja tiimit löytävät tiensä kohti tavoitteita (Hämäläinen 2019).* Jokaisella on oltava omistajuus työstään. Ongelmia voi syntyä, mikäli työnantajan antama vapaus ja vastuu ei perustu aitoon luottamukseen. Luottamuksen yhteydessä esiin nousee taas yrityksen

strategia, tavoitteet ja visio, joiden tulisi olla äärimmäisen selkeitä itseohjautuvassa organisaatiossa. Käsittelen tavoitteita, strategiaa ja visiota lisää myöhemmin tässä luvussa.

Aineistossa vapauden ja vapauden yhteydessä nousee esille myös esimiehen tarve. Yleisesti nähdään, että itseohjautuvuus ei poista esimiehen tarvetta, vaan esimiehen rooli vain muuttaa muotoaan. Muun muassa esimiehen roolia käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

### **5.1.2 Kyvykkyiden johtamista tukevat johtamiskäytännöt**

Aineiston perusteella itseohjautuvalta työntekijältä vaaditaan paljon erilaisia kykyjä ja taitoja. Työntekijöiden vahva osaaminen ja asiantuntijuus pidetään itseohjautuvuuden lähtökohdana. Työntekijällä on oltava hyvä itsetuntemus- ja luottamus, päämäärätietoisuutta, oma-aloitteisuutta ja omatoimisuutta, kykyä kantaa vastuuta, suunnitella omaa ajankäyttöään, kykyä priorisoida, delegoida ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Edellä mainittuja taitoja nousi esiin myös teoriassa (ks. Martela & Jarenko 2015; Ojala & Mäki 2017; Savaspuro 2019). Työntekijän on uskallettava kysyä, jos hän ei tiedä mitä häneltä odotetaan tai jos hän tarvitsee apua johonkin ongelmaan. Siksi itseohjautuvassa työssä vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa. Työntekijän on opittava kommunikoida omista tarpeistaan, mutta myös kuuntelemaan muiden tarpeita. Aineistosta nouseekin esiin, että itseohjautuvuus vaatii vuoropuhelua. Työntekijän on selvítettävä rajat, joiden sisällä hän itse johtaa tekemistään. Hänen on osattava sanoa ei oikeassa kohdassa ja vaadittava tukea, silloin kun hän sitä tarvitsee. Työntekijän on tunnettava itsensä sekä kasvettava ihmisenä. Lisäksi työntekijän on kehitettävä osaamistaan ja vaalittava itsetuntemustaan. Tämä tietysti vaatii halua kehittyä. Aineistossa nousee esiin myös yksilön intohimon merkitys alaa kohtaan. Aineiston perusteella itseohjautuvuus vaatii yksilöltä paljon, mutta kuitenkin se ei jätä yksilöä yksin:

*Muutos on iso. Se vaatii meiltä kaikilta oppimista. Se vaatii myös meiltä työntekijöiltä vuoropuhelua, konfliktoivien näkemysten esittämistä, mikä on joskus vaikeaa. Ongelmia ja haasteita tai vaikeita päätöksiä ei myöskään voi enää aina heittää ylemmäs organisaatioon. Yhdessäohjautuva organisaatio ei kuitenkaan*

*jätä yksilöä yksin tekemään päätöstä, vaan tekee niitä yhdessä. Se edellyttää kuitenkin itsensä altistamista nimenomaan yhdessäohjautuvuuteen yksilösuorituksen sijaan. (Piha 2019.)*

Aineistossa nousee esille oppimista edistävät käytänteet, joita voivat olla esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut, sparraukset, vertaisarvioinnit ja koulutukset. Kuitenkin lopulta vastuu oppimisesta ja kehittymistä nähdään olevan aina yksilöllä itsellään. Aineistosta nousi esiin myös se, että työntekijän on kyettävä ottamaan omasta roolista ja sen kehittämisestä vastuu.

Toisaalta nähdään, että työntekijät ovat yksilöllisiä ja heidän tapansa johtaa itseään ovat erilaisia. Lisäksi aineistosta nousi esiin se, että yksilöt motivoituvat eri tavalla (ks. Amabile 1997). Ratkaisuksi tähän ehdotetaan kommunikointia työntekijöiden kanssa. Aineiston perusteella johtajan tulisikin tuntea työntekijänsä tarkkaan. Kun organisaatiota lähdetään viemään itseohjautuvampaan suuntaan, tärkeäksi nostetaan tiimien valmiuksien kartoittaminen ja nykytilan tunnistaminen:

*Suurimmat virheet itseohjautuvuuden kehittämisessä tehdään nykytilan tunnistamisessa. Itseohjautuvuutta lähdetään kehittämään suoraan itseohjautuvaan kulttuuriin rakentuneiden organisaatioiden mallien mukaisesti: tiimien valmius- ja vaatimustaso ei kohtaa ja askeleista tulee liian suuria. (Kahelin 2019.)*

Jotta työntekijät voivat johtaa itseään, esille nousee tiedon läpinäkyvyys, mikä tuli ilmi myös teoriassa (ks. Martela 2017; Wilenius & Kurki 2017). Monia yrityksiä saattaa pelottaa päästä työntekijät tiedon lähteelle, mutta itseään on vaikeaa johtaa, mikäli ”ei pääse näkemään omaa nurkkaansa pidemmälle”. Eräässä yrityksessä työntekijöillä on pääsy kaikkeen yrityksen tietoon, ja sen lisäksi myös kokoukset ovat avoinna kaikille. Esimerkkinä läpinäkyvyydestä luetellaan myös avoimet kalenterit, saatavilla olevat tiedot menoista ja tuloista sekä avoimet luottokorttilaskut. Läpinäkyvyyden nähdään luovan jollain tapaa kontrollin ja yhteisöpaineen tuntua. Toisaalta läpinäkyvyys mahdollistaa päätöksenteon.

*... läpinäkyvyys onkin vielä enemmän arvo ja organisaatiokulttuurin osa, kuin yksittäinen toimintatapa. Läpinäkyvyyteen kuuluu se, että halutaan aktiivisesti tuoda julki omia tietojaan, menojaan ja oppejaan. Tämän vastapainoksi organisaatiossa tulee oppia myös suodattamaan tietoa niin että läpinäkyvyydestä ei tule taakka, vaan se on aito etu. (Hämäläinen 2019.)*

Aineistossa nouseekin esille päätökset hyvin moneen otteeseen. Työntekijät tekevät itse omaan työhönsä liittyvät päätökset ja lisäksi osallistuvat sopivasti niihin päätöksiin, joihin päätös vaikuttaa. Teorian mukaan työntekijöitä tulisikin kannustaa tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuuta (Wilenius & Kurki 2017). Eräässä organisaatiossa osaamisen taso vaikuttaa päättämisen painoarvoon eli ne, jotka ymmärtävät aiheesta parhaiten saavat myös päättää aihealueen tekemisestä yrityksen strategian suuntaisesti. Eräässä organisaatiossa taas on menty hiukan pidemmälle, sillä henkilöstön päättää esimerkiksi tavoitteista, budjetista ja palkankorotuksista. Henkilöstö osallistaminen kaikkiin yrityksessä tehtäviin päätöksiin hyvissä ajoin nähdään keinona edistää läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Kyky tehdä päätöksiä nähdään keskeisenä taitona, mutta lisäksi myös kyky niihin liittyvän epävarmuuden kanssa. Toisaalta nähdään, että kaikki eivät halua tehdä itsenäisiä päätöksiä. Yksilöä ei saisi jättää yksin päätöstensä kanssa.

Esille nousee myös huoli konfliktitilanteista ja se, kuka tekee päätökset, jos kaikki eivät ole samaa mieltä asioista. Tämä täytyy olla kaikkien tiedossa, jotta ihmiset tietävät kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa, mikä nousi esiin myös teoriaosuudessa (ks. Savas-puro 2019). Viimeinen sana nähdään olevan sillä, kuka on siihen tehtävään valtuutettu. Johtajan nähdäänkin olevan suunnannäyttäjä, jonka täytyy ratkoa tilanteita, joissa tiimin jäsenet ovat eri mieltä. Erään aineistossa nousseen näkemyksen mukaan johdon on puuttuttava hankaliin tilanteisiin, ristiriitoihin ja sooloiluun.

Esimieheltä puolestaan tarvitaan halua siirtää valtaa henkilöstölle. Esimiehelle saattaa syntyä ajatus siitä, että mihin häntä enää tarvitaan itseohjautuvassa tiimissä. Se vaatii johtajalta hyvää itsetuntoa, nöyryyttä, henkistä kypsymistä ja oman egon työstämistä. Aineiston mukaan johtajan on asetettava oma tarve kontrolloida ja manageroida syrjään.

Tätä myös teoria tukee, sillä mitä syvemmillä itseohjautuvuus on organisaatiossa, sitä vähemmän esimies manageroi työtä (ks. Martela & Jarenko 2017).

Aineistossa nousee esiin näkemys, jonka mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan sana on yksi muiden joukossa, joka saatetaan kyseenalaistaa tai sitten se kuunnellaan, mutta toimitaan kuitenkin täysin eri tavalla. Esimiehen kannattaa kuitenkin nöyryyä ja keskittyä auttamaan muita, jotta työyhteisö pääsee kukoistamaan. Lisäksi nähdään, että esimiehen ei tule puuttua kaikkeen, vaan onnistuneen esimies-alaisuuden perustana nähdään esimiehen luottamus työntekijöihinsä. Tällä viitataan teoriassakin esiin nousseeseen mikromanagerointiin eli johtajan puuttumiseen hyvinkin pieniin tekemisen yksityiskohtiin, mikä vähentää työntekijän sisäistä motivaatiota (ks. Martela & Jarenko 2015). Esimiehen haluttomuus vallan siirtämisestä voi pahimmillaan tukehduttaa itseohjautuvuuden kasvun. Toisaalta esimieskään ei aina tiedä kaikkea. *On paljon asioita, jotka pääsevät esille vasta silloin, kun asioita tehdään itseohjautuvasti (Jokela 2019b)*. Esimiehen tulisi kuitenkin pystyä hyväksymään se, ettei hänellä ole kaikkia lankoja käsissään, sekä se, että myös hän voi olla väärässä:

*Kaikki langat eivät ole käsissäsi, ihmiset tekevät asioita kysymättä sinulta lupaa ja sinun on pystyttävä elämään sen kanssa. Sinun on oltava myös sinut sen kanssa, että joudut myymään hyvätkin ideasi ihmisille – ja että aina et tässä onnistu. Joskus huomaat jälkeinpäin olleesi oikeassa: sinun ideasi olisi ollut parempi. Joskus huomaat jälkeinpäin olleesi väärässä: Työntekijöiden idea, jota vastustit, osoittautuikin briljantiksi. Sinun on oltava sinut sen kanssa, että aina et ole fiksuin ihminen huoneessa: Muiden ideat ja aloitteet saattavat olla omia ideoitasi parempia. (Martela 2019.)*

Esimieheltä vaaditaan kykyä olla puuttumatta jokaiseen asiaan, *vaikka näkisi että porukka on tekemässä mahdollisesti väärän päätöksen, jonka se pian joutuu muuttamaan, niin sekin pitää vaan kokea ja oppia eikä niin että pomo ojentaa tiimiään heti alkukätellyssä*. Näin työntekijöille annetaan mahdollisuus oppia.

Lisäksi esimieheltä vaaditaan tukea ja läsnäoloa. Esimiehen on tuettava jatkuvaisesti työntekijöitä, mutta kuitenkin pysyä samaan aikaan taka-alalla. Tämä nähdään vaikeaksi

johtajaidentiteetin kannalta, sillä esimies tekee käytännössä itsensä tarpeettomaksi. Läsnäolo kuitenkin nähdään tärkeänä niin sanotun heitteillejätön ehkäisijänä. Työntekijöitä ei saa jättää liian yksin, jonka vuoksi johtamisen ja työn organisoinnin tulee olla kunnossa. Esimiehen läsnäolo nähdään erityisen tärkeänä muutoksen aikana. Teorian mukaan itseorganisoidun yrityksen johtaminen voikin vaatia jopa enemmän läsnäoloa, kuin hierarkkisempi yritys (ks. Martela & Jarenko 2017; Wilenius & Kurki 2017).

Esiin nousee useampaan otteeseen termi palveleva johtaja, joka *ei jätä tiiminsä jäseniä yksin ulapalle räpiköimään vaan sparraa heitä heidän yksilöllisten ominaisuuksiensa mukaan*. Sparrauskulttuuri nousikin esille jo teoriaosuudessa (ks. Martela & Jarenko 2015). Palveleva johtajuus esitetään yhdeksi keskeiseksi itseohjautuvuuden edellytykseksi. Palvelevassa johtajuudessa keskeistä on jo aiemminkin esitetty esimiehen tuki. Palvelevan johtamisen lisäksi aineistossa nousee esille myös useampaan otteeseen valmentava johtaminen. Esimiestyö vain muuttaa muotoaan, kun kontrolloivan ja raportteihin sekä käskytykseen perustuvan esimiestyön tilalle tulee esimerkiksi valmentava johtaminen. Eräissä yrityksissä coachin lisäksi jokaiselle työntekijälle on määritelty vertaismentor, jonka kanssa kokoonnutaan säännöllisesti. Näin työn tukeminen ei ole täysin esimiehen harteilla. Valmentavan johtajan ja coachin rooleja kuvataan seuraavasti:

*Itseohjautuvia tiimejä toki voi syntyä organisaatioon ilman johtajien ja esimiesten tukea, mutta ilman itseohjautuvuuden sisäistäneitä johtajia ja esimiehiä niiden kohtalona on kaatua omaan mahdottomuuteensa. Itseohjautuvuus edellyttää perinteisen hierarkkiseen organisaatiomalliin kuuluvan autoritäärisen ja neuvovan johtamistavan muuttamista ohjaavaksi ja tiimien toiminnalle edellytyksiä luovaksi valmentavaksi johtamiseksi. Tässä avainasemassa ovat erityisesti lähiesimiehet unohtamatta tietenkään heidän omien esimiestensä merkitystä valmentavan johtamisen kulttuurin ja käytäntöjen edistämisessä. (Lehtinen 2019.)*

*Esimiehen rooli ei pelkästään muutu valmentavammaksi, vaan hänen on omaksuttava muutos-coachin rooli. Muutos-coach kehittää jatkuvasti työn tekemisen tapoja vähemmän esimieskeskeisiksi. Hän vastaa kysymyksiin kysymyksillä ja tukee arjen työtä tavalla, joka mahdollistaa autonomisen työskentelyn ja toimijuuden kokemuksen. Muutos-coach on kuin systeemin valvoja. Hän huomaa vuotokohdat mutta ei paikkaa niitä vaan nostaa ne käsiteltäväksi. Hän puuttuu asioihin, kun liika kehittämisinto uhkaa viedä sivuraiteille. Hän auttaa*

*luomaan yhteisiä pelisääntöjä vapauden ja vastuun rajoista sekä näiden kahden välisestä suhteesta. (Ahleskog 2019.)*

Esimieheltä vaaditaan taitoa vastata kysymyksiin kysymyksillä, mikä tuli ilmi myös teoriassa (Martela 2017). Hyvänä johtamisena nähdään se, että ratkaisuja mietitään yhdessä tai sitten mietitään yhdessä, mistä muualta apua voisi pyytää:

*Johtaja ei kuitenkaan karauta ratsulla paikalle ratkaisemaan tilannetta, vaan tukee alaista monipuolisesti, jotta hän voi ratkaista sen itse. (Jokela 2019b.)*

Isona muutoksena nähdään myös esimiesten roolin muuttuminen. Joidenkin mielestä muutoksessa keskeistä on jopa esimiesten katoaminen. Kuitenkin yleisesti nähdään, että johtaminen vain saa uusia muotoja. Toisaalta aineistossa nousee esille monesti kyseenalaistus esimiehen tarpeellisuudesta. Kuitenkin yleisenä käsityksenä on, että esimiehille on tarvetta. *”Paradoksaalisesti itseohjautuva organisaatio tuntuu vaativan jopa enemmän johtamista!”* (Jokela 2019a) jota myös teoria tukee (ks. esim. Deci ja Ryan 1987).

Yleisesti aineiston perusteella korostetaan esimiehen johtajuustaitoja. Lisäksi seuraavat taidot nousevat esiin: ihmislähtöinen johtaminen, saavutettavuus, kannustaminen, valmentaminen sekä säännöllinen palautteen anto. Organisaation ylimmän johdon tulisikin huolehtia, että *”esimiehillä on riittävät taidot ja voimavarat toteuttaa hyvää johtamista”*. Tärkeänä nousee esiin myös johdon ajatusmallin muutos (ks. Martela & Jarenko 2017). Johto ei päättä kaikkea, vaan tukee, kannustaa ja innostaa ohjautumaan itse. Aineistossa nostettiin esiin lisäksi, että ajatusmallin muutoksen ei nähdä rajoittuvan vain esimiehelle, vaan ajatusmallien muutos on tapahduttava kaikilla organisaatiossa.

Johdon tehtävänä on luoda organisaatiolle lisää mahdollisuuksia sekä välineitä ohjata omaa tekemistään. Aineiston perusteella työnantajan on tarjottava riittävät edellytykset ihmisten toteuttaa työtään ja saavuttaa määritetyt tavoitteet (ks. Martela & Jarenko 2015). Johtajan tehtäväksi nähdäänkin poistaa esteet työntekijöiden menestyksen tieltä ja mahdollistaa ihmisten loistaminen. Toisaalta esitetään, onko se nimetyn osan tai tiimin rooli. Tässäkin siis vastuu voidaan jakaa tiimille. Vastuussa olevalle henkilölle on

annettava riittävä päätöksentekovalta ja omistajuus aiheeseen. Mikäli tarvittavat resurssit puuttuvat, voi seurauksena olla työntekijän ahdistus, voimattomuus ja uupumus. Vastuun lisäksi on siis tärkeää antaa myös vapautta. *Jos pyydät suurta vastuuta, on annettava suurta vapautta. Eli tässä tapauksessa "with great responsibility, comes great power". (Niitamo 2019.)*

Kyky priorisoida nähdään tärkeänä uupumuksen, ahdistuneisuuden ja riittämättömän tunteen ehkäisyssä. Kyky priorisoida ja keskittyä olennaiseen korostuu erityisesti asiantuntijatyössä ja itseohjautuvassa organisaatiossa. Myös teoria tukee tätä, sillä työssä jakamisen kannalta hallinnan tunteella on suuri merkitys ja stressin sekä työuupumuksen taustalla onkin hallinnan tunteen puuttuminen (ks. Martela & Jarenko 2015). Aina voi tehdä paremmin, enemmän, haalia lisää kiinnostavaa tekemistä, jolloin tekeminen ei käytännössä koskaan lopu kesken.

Aineistossa nousi esiin myös perfektionismi. Mikäli työntekijällä on taipumusta täydellisyys tavoitteluun ja hän on liian vaativa, riskinä on masennus ja jopa uupumus. Silloin kyky priorisoida, rajata työtehtäviään sekä kyky todeta, mikä on riittävästi, nähdään keskeisenä. Työntekijän ei kannata tavoitella täydellisyyttä, vaan hänen on opeteltava näkemään mikä on riittävän hyvä. Tärkeänä tämän itseohjautuvuuden sudenkuopan ehkäisijänä onkin se, että työntekijöille kerrotaan, millainen työsuoritus on riittävän hyvä. Toisaalta myös tässä nousee työntekijän kyky osata sanoa ei oikeassa kohdassa, sillä liika suorittaminen uuvuttaa. Tärkeänä uupumuksen ehkäisijänä nähdään niin esimiehen kuin tiiminkin tuki. Esille nousee myös esimiehen rooli kysyä ihmisten kuulumisia, siten, että saa selvitettyä miten ihmiset *oikeasti* voivat. Tätä tulisi tehdä pitkäjänteisesti. Uupumuksen riskinä voi olla myös asiantuntijoiden innostuneisuus työstään. Aineistosta nousikin esiin, että yrityksessä tulisi olla määriteltynä *tarkistuspisteet*, jossa uupumuksen merkit huomattaisiin. Työnantajan vastuulla on se, että ihmisillä on sopiva määrä töitä suhteessa kuormaan niin töissä, kuin vapaa-ajalla. Perfektionismille ei ole tilaa, vaan asiantuntijoiden on opeteltava tekemään työnsä *riittävän* hyvin:

*Tehtävien ja informaation tulva on loputon, ja itseohjautuvuuden ytimessä on kyky sanoa ei ja vetää rajoja. Nykytyöelämän tempo on sellainen, että loputtomalle hinkkaamiselle ei ole tilaa. On pakko hyväksyä se, että riittävän hyvä on parempi kuin paras. (Sommers 2019.)*

Uupumuksen yhteydessä nostetaan esille vastavalmistuneet, nuoret aikuiset, jotka vasta opettelevat työelämän rutiineja. Aineistossa nousee ylipäätään nuoren aikuisten, joilla ei ole paljon työkokemusta, johtamisen haasteellisuus esiin. Toisaalta korostetaan esimiehen taitoa kohdata ihmiset yksilöinä. Esimerkiksi uupumukseen liittyen tulisi muistaa, että ihmisillä on erilainen stressinsietokyky sekä lisäksi ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat. Toisaalta taas uupumuksesta sekä yleisestikin hyvinvoinnista puhuttaessa vastuu vieritetään työntekijöille ja toisaalta taas vastuu vieritetään tiimille:

*Myös vastuunotto omasta hyvinvoinnista korostuu. Silloin kyse ei ole enää vain oman työn vaan oikeastaan koko elämän johtamisesta. (Vainio 2019.)*

*"Jos ollaan liian itseohjautuvia, kuka huolehtii, jos ihmisille tulee erilaisia terveysongelmia, kuten uni- ja uupumushäiriöitä? Jos ryhmä ei toimi tällaisissa tilanteissa toisia tukien, silloin kärsivät sekä yksilö että koko ryhmä", Hakanen sanoo. (Vainio 2019.)*

Aineistossa nousee esille tukikeinojen määrittäminen. Esimerkiksi toimiva projektinhallintajärjestelmä nousee esiin yhtenä keinona helpottaa ihmisten työtä. Ihmisten työn helpottaminen nähdään tärkeänä, mikäli heidän halutaan ottavan itseohjautuvasti vastuun työstään. Toisaalta esimieheltä odotettavat tukifunktiot voidaan ratkoa myös esimiehettömässä organisaatiossa.

Toisaalta aineistossa käy ilmi myös se, että itseohjautuvuuden taito on opittavissa:

*En usko, että itseohjautuvuus on mustavalkoista siinä, että ihminen joko on itseohjautuva tai ei ole. Uskon, että kuten moni muukin taito, itseohjautuvuus on opittavissa, jos henkilön motivaatio ja toiveet työelämästä kohtaavat itseohjautuvan position kanssa. (Niitamo 2019.)*

Toisaalta esiin nostetaan jälleen yksilöllisyys ja se, että joillekin itseohjautuvuus on helpompaa kuin toisille. Esimiehen tehtäväksi nähdään varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus oppia itseohjautuvuutta:

*Työnantaja ei voi olettaa, että organisaatiomuutoksen yhteydessä jokainen pystyy hetkessä itsenäisesti löytämään uuden paikkansa, suunnittelemaan oman työnsä ja menemään systemaattisesti kohti tavoitteita, jos näitä asioita on aiemmin tehty yhdessä esimiehen kanssa. Joillekin saattaa olla helpompi sujahtaa itseohjautuvaan rooliin, mutta työnantajan velvollisuutena on varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus oppia itseohjautuvasta työskentelystä ja työtavoista. Muun muassa oman työn hallinta on taito, joka on erittäin tärkeä osata, mutta ei itsestäänselvyys. Tämä on hyvä huomioida erityisesti henkilöiden kanssa, jotka ovat äskettäin astuneet työelämäään tai joilla on pitkä tausta hierarkkisessa organisaatiossa. (Niitamo 2019.)*

### 5.1.3 Yhteenkuuluvuuden johtamista tukevat johtamiskäytänteet

Yhteenkuuluvuuden johtamista tukevista johtamiskäytänteistä aineistosta nousee esiin erittäin useasti psykologinen turvallisuus, joka nähdään tärkeänä itseohjautuvuuden edellyttäjänä ja joka tuli ilmi myös teoriaosuudessa (ks. Martela & Jarenko 2015):

*Koettu psykologinen turvallisuus, siis turva ja vapaus ilmaista itseään ja kokea tulevaisuutta kuulluksi vailla pelkoa voimallisista vastareaktioista, on erittäin tärkeää. (Jokela 2019a.)*

Psykologista turvallisuutta kuvataan tilana, jossa tiimi uskaltaa olla omana itsejään vahvuuksineen ja heikkouksineen. Sen kuvataan olevan sitä, että uskalletaan tuoda omia, valtavirrasta eriäviä ajatuksia esille sekä luottona siihen, ettei omia ajatuksia heti ”tehlata”. Tunteen on oltava yhteinen, jaettu kokemus. Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimit joutuvat kokemaan paljon epäselkeyttä, minkä takia psykologisella turvallisuudella nähdään edellytyksenä toimivalle itseohjautuvalle organisaatiolle. Epävarmuus ja ulkopuolisuuden kokemus nähdään aivotason uhkatekijöiksi, jolloin kyky ongelmanratkaisuun ja aitoon tulokselliseen yhteistyöhön estyy. Aineistosta nouseekin ilmi, että tiimin tulisi tuntea toisensa luottamuksen rakentamiseksi.

Itseohjautuvuus edellyttää luottamusta työntekijöiden kesken, mutta lisäksi myös tunnetta siitä, että johto luottaa työntekijöihinsä. Aloite luottamuksesta on tultava johdolta ja esimieheltä. Luottamus on ansaittava. Luottamuksen saaminen ja sen ylläpitäminen nähdäänkin itseohjautuvuudessa suureksi haasteeksi, sillä ilman keskinäistä luottamusta on turha haaveilla toimivasta itseohjautuvasta organisaatiosta:

*Suuri haaste luottamuksessa ei ole pelkästään sen syntyminen, vaan etenkin sen ylläpitäminen ja lisääminen. Yksikin kerta, jolloin luottamus kyseenalaistetaan tai se rikotaan, vie helposti pohjan pois luottamukselta. Sen uudelleen luominen voikin olla sitten jo erittäin hankala asia. Tosiasia kuitenkin on se, että vaikka monien organisaatioiden arvoissa ja johtajien puheissa korostetaan luottamusta, olen usein havainnut, että käytännössä se on vain tyhjää puhetta ja tekstiä virallisissa julkaisuissa ja juhlapuheissa. Jos itseohjautuvuuteen todella pyritään, tulisi organisaatioiden johdossa todella paneutua pohtimaan käytännön keinoja, miten luottamusta kyetään rakentamaan ja kehittämään organisaatiossa. (Lehtinen 2019.)*

Ongelmista tulee saada puhua avoimesti ja johdon on osattava ottaa kriittistä palautetta vastaan. Ongelmatilanteiden ratkaisemisessa nostetaan avoimuuden ja esiin nostamisen rohkeuden lisäksi esiin vuorovaikutuksen merkitys. Ongelmien avoin esiin tuominen voidaan toteuttaa esimerkiksi viikoittaisen työtyytyväisyyskyselyn keinoin:

*Toinen tärkeä tekijä itseohjautuvuuden haittojen torjunnassa on vuorovaikutuksen toimiminen, kuten rohkeus ja avoimuus ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Eli yksilön viestinnän pitää toimia sekä työkavereiden että esimiehen suuntaan. Ja päinvastoin. Siksi luottamuksella on suuri painoarvo itseohjautuvassa työskentelyssä. (Henkilö D.)*

*... (yritys X) otti käyttöön myös Slackiin integroidun kyselytyökalun, jonka avulla työntekijöiltä kysytään viikoittain, kuinka tyytyväisiä he ovat firmaan sekä omaan projektiinsa ja työkuormaansa. (Arola 2019.)*

Luottamukseen liittyen nähdään kuitenkin, etteivät esimiehet kuitenkaan täysin luota työntekijöihinsä. Erityisesti tämä luottamusvaje nousee esille etätöissä, jolloin esimies saattaa miettiä tekeekö työntekijöitä oikeasti töitä. Luottamuksen puuttumisesta käytetään termiä luottamuskuilu. *Johdolla tuntuu edelleen olevan vahvoja uskomuksia siitä, että ihmiset käyttävät itseohjautuvan kulttuurin tuomaa vapautta väärin, ja osa*

*porukasta lähtee sooloilemaan (Henkilö E).* Lisäksi päätöksentekoon liittyen voi esiintyä epäluottamusta esimiehen puolelta. Itseohjautuvan organisaation voidaan nähdä tekevän helposti myös vääriä päätöksiä. Johtajan tulisikin miettiä, luottaako hän aidosti kaikkiin ja reflektoida, miten hän osoittaa luottamustaan.

Erityisesti esiin nostetaan useampaan otteeseen myös terve suhtautuminen virheisiin. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan yrittää, mutta uskalletaan myös epäonnistua. Toisin sanoen uskalletaan myös ottaa riskejä. Inhimillisiä virheitä sattuu, mutta kuitenkin nähdään, että välinpitämättömyydestä johtuviin virheisiin tulee puuttua. Mokaaminen tulee olla sallittua, sillä epäonnistumisen pelko saattaa lamaannuttaa ihmisiä (Savaspuro 2019). Mokaamisen sallittavuus yhdistetään myös päätösten tekemiseen. Johdon tulisikin muuttaa ajatusmallejaan, sillä *”johtajakaan ei aina tiedä tai tajua kaikkea”*. Toisaalta virheet tulisi nähdä mahdollisuutena oppia. Erässä yrityksessä puhutaan kokeilukulttuurista, jossa kokeilut tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen. Teorian mukaan kokeilukulttuurissa autonomia tulee näkyväksi (ks. Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017). Erilaisten kokeilujen kautta voidaan kehittää niin työn sujuvuutta, toiminnallisia rakenteita, palveluiden laatua ja työyhteisön toimintaa. Aineiston perusteella itseohjautuvuuteen liitetäänkin kokeilut ja uudet tilanteet, minkä vuoksi virheitä voi tulla. Kun työntekijät kokevat, että virheet käsitellään rakentavasti ja mennään yhdessä eteenpäin, he kokevat myös turvallisuutta.

Aineistossa nousee esille erilaisia turvan ja luottamuksen tunnetta lisääviä tekijöitä, kuten avoimuus, avoin viestintä ja tiedonkulku, avoin ja suora keskustelu, omana itsenään oleminen, kritiikin salliminen ja rakentava kohtaminen, aito kiinnostus muita kohtaan, selkeät käytännöt ja läpinäkyvyys organisaation joka tasolla. Itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu se, että toimitaan kuten on sovittu, annetaan työntekijöiden tehdä työnsä rauhassa, puuttumatta liiaksi, mutta kuitenkin tukena ollen.

Luottamukseen liittyen nostetaan esille myös tunne siitä, että ollaan niin sanotusti samassa veneessä. Yhteisöllisyys mielletään tärkeäksi, mitä myös teoria tukee, sillä

ihmisellä on luonnollinen tarve olla osana yhteisöä (ks. Martela & Jarenko 2015). Yhteiset kokemukset ja tekemisen kautta oppiminen nähdään myös luottamusta lisäävinä tekijöinä. Lisäksi nähdään, että luottamus voi kärsiä hyvinkin pienistä kolauksista, erityisesti mikäli työntekijä kokee, että häntä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti. Eräissä yrityksissä oikeudenmukaisuus onkin nostettu taustalta keskiöön. Oikeudenmukaisuuden edistämistä puollettiin myös teoriaosuudessa (ks. Martela & Jarenko 2015). Oikeudenmukaisuutta voidaan edistää esimerkiksi läpinäkyvän palkkamallin kautta. Palkoista ja niiden muodostumisen kriteereistä voidaan antaa päätäntävalta työntekijöille, jolloin koko henkilöstö tietää toisensa palkat ja niiden perustelut.

Itseohjautuvassa toiminnassa tärkeänä nähdään tiedon laatu ja oikea-aikaisuus, ei niinkään tiedon määrä. Eräissä yrityksissä on harjoiteltu avoimuuden kulttuuria kaikessa toiminnassa. Asioista puhuminen avoimesti lisää läpinäkyvyyttä. Kaikkien tulisi voida ottaa kantaa asioihin, eikä haittaa, vaikka näkisi asian eritavalla kuin esimies. Avoimuuden kulttuurissa tulisi tottua suoraan ja läpinäkyvään palautteeseen. Keskusteluiden avaamiseksi voidaan esimerkiksi järjestää erilaisia workshopeja, joissa voidaan keskustella mieltä askarruttavista asioista, tuoda esiin kehitysehdotuksia tai kiittää onnistumisista. Lisäksi muutamassa yrityksessä läpinäkyvyyttä on lisätty avoimen johtoryhmän myötä, johon kuka tahansa yrityksen henkilökunnasta voi liittyä mukaan. Itseohjautuvaa organisaatio rakentaessa tai siihen siirryttäessä tulisikin aineiston perusteella luoda viestintästrategia, ja panostettava viestintään koko prosessin ajan :

*Selkeä ja ymmärrettävä viestintä on avainasemassa jo ennen itseohjautuviin tiimeihin perustuvan organisaatiomallin luomista. Näin kyetään luomaan tiimimyoenteinen ilmapiiri organisaation sisälle sekä antamaan tärkeää tietoa itseohjautuvuuden perusteista ja käytännöistä. Lisäksi viestintään on panostettava koko prosessin ajan. Viestinnän merkitystä ei saa koskaan aliarvioida, sillä reaaliaikaisen ja proaktiivisen viestinnän puuttuminen on tuhonnut monia hyvinkin suunniteltuja organisaation kehittämissuunnitelmia. Tämän vuoksi viestintästrategia ja –suunnitelma pitää olla hyvin valmistelu. (Lehtinen 2019.)*

*Onnistuakseen itseohjautuva organisaatio vaatii paljon sisäiseltä viestinnältä. Sisäinen viestintä itsessään on organisaatioille yksi haastavimmista johtamisen osa-alueista ja itseohjautuvassa organisaatiossa vaateet viestinnälle kasvavat entisestään. Ennen kuin organisaatio alkaa siirtymään kohti itseohjautuvuutta, on äärimmäisen tärkeää huolehtia ensin, että sisäinen viestintä on kunnossa. (Great Place to Work 2019.)*

Avoimuus liitetään sisäiseen viestintään, jolta vaaditaan itseohjautuvassa organisaatiossa paljon: avointa ja aktiivista keskustelua sekä ilmapiirin, jossa asiat uskalletaan nostaa pöydälle. Tässäkin siis nähdään psykologisella turvallisuudella olevan tärkeä merkitys. Toimivat viestintäkanavat edistävät avointa viestintää. Esiin nousee useampaan otteeseen pikaviestipalvelu Slack, joka mielletään sähköpostia avoimemmaksi väyläksi käydä keskusteluja:

*Viestintäkanavissamme, kuten slackissa tai intrassa, pidetään neuvoa, äänestetään yhteisistä asioista peukku-taktiikalla, jaetaan palaverimuistiot, avataan talousluvut, jaetaan myyntiliidit, mitataan fiilikset, kuullaan hallituksen kuulumiset suoraan puheenjohtajalta, keuhutaan työkavereita ja jaetaan somepostauksia. Kaikki avoimesti. (Virintie 2019.)*

Yrityskulttuurista viestiminen nähdään tärkeänä. Itseohjautuvan organisaation kulttuuri tulisikin tuoda esiin jo rekrytointivaiheessa, jolloin voidaan houkutella sellaisia ihmisiä töihin, joita samanlainen työnteon malli kiinnostaa. Tämä tulikin jo esille teoriaosuudessa, kun Martelan ja Jarenkon (2015) mukaan yrityskulttuurin luomisessa merkittävässä asemassa on rekrytointi, jolla halutaan varmistaa, että työntekijä jakaa samat arvot yrityksen kanssa.

*Työnantajalle: Keskity rekrytointiprosessissa palkkaamaan ihmisiä, jotka ovat luonteeltaan vastuuta haluavia ja vastuuta kantavia. Kysy itseltäsi: onko tämä sellainen ihminen kenen tekemistä et koe että sinun pitää jatkuvasti tarkkailla tai kenen työhön pitää puuttua. Voit toimia suunnannäyttäjänä, mutta anna työntekijän itse päättää, miten sinne lähtee suunnistamaan. Lähtökohtana on, että työntekijä on palkattu, koska uskot juuri hänen ammattitaitoonsa. (Niitamo 2019.)*

Johtajuudessa on tärkeää tiedostaa hänen oman esimerkkinsä merkitys. Esimerkiksi esimies ei voi vain puhua itseohjautuvuudesta, vaan hänen tulee toimia omien puheiden mukaisesti. Esimerkin näyttäminen nousi esiin myös teoriassa (ks. Martela & Jarenko

2015). *Niin metsä vastaa kun sinne huudetaan*. Esimiehen on pysyttävä itseohjautuvassa organisaatiossa tiimin jäsenenä, eikä nostaa esiin hierarkkista esimiesasemaansa. Esimerkin näyttämisen yhteydessä viitataan myös valmentavaan johtamiseen :

*Johtaminen muuttuu enemmän valmentamisen suuntaan, jossa tarvitaan paljon luottamusta, esimerkin näyttämistä ja mahdollisuuksien luomista. Johtajalta vaaditaan kyvykkyyttä ohjata oikeaan suuntaan käyttämällä mahdollisimman vähän valtaa. Vallan käyttö syö itseohjautuvuutta ja luottamusta. Siksi itseohjautuvuuden johtaminen on suunnan näyttämistä ja ihmisiin vaikuttamista. Näitä elementtejä on toki tullut perinteiseen johtamiseenkin, mutta valta on aina ollut väline, nyt itseohjautuvuudessa se käytännössä viedään pois, joten johtaminen vaikeutuu huomattavasti. (Hämäläinen 2019.)*

#### **5.1.4 Hyväntekemisen johtamista tukevat johtamiskäytänteet**

Aineistosta nousee esille merkityksellisyyden kokeminen eli ”*jaettu why*”. Merkityksellinen tekeminen ei rajoittunut vain työntekijöiden näkemyksiin, vaan se nousi esille myös esimiehen näkökulmasta. Merkityksellisyyttä koettiin myös jo työskentelemällä osana yhteisöä, joka jakaa samat arvot ja kulttuurin. Merkityksellisen työn nähtiin lisäävän motivaatiota :

*Motivaatio lienee siis korkeimmillaan, kun jokaisella on itsenäinen mahdollisuus suunnata oman ajan käyttönsä itseään, organisaatiota ja asiakkaita kehittävien merkityksellisten asioiden ympärille ja saada vaikuttaa ryhmässä päätöksentekoon. (Henkilö A.)*

Johtajan työnä nähdään konkretisoida, miten kunkin työ edistää yrityksen vision toteutumista. Suunnannäyttäjänä oleminen korostuu entisestään itseohjautuvissa tiimeissä, sillä on vaikea ohjata työtään, jos ei tiedä mihin ollaan menossa. Johtajan taitoa mitataan siinä, miten hyvin hän onnistuu viestimään innostavan päämäärän ja asettamaan selkeät tavoitteet. Suunnannäyttäminen auttaa työntekijöitä priorisoimaan työhön, joka aidosti tukee yrityksen strategiaa.

Hyväntekemisen johtamiseen ei kuitenkaan löytynyt aineistosta enempää viittauksia. Hyväntekemisen johtaminen onkin vielä uusi itseohjautuvuuden johtamisen tutkimuskentällä, minkä takia sitä ei ehkä osata yhdistää itseohjautuvuuteen keskusteluissa.

## 5.2 Itseohjautuvaa työtä tukevat organisaatorakenteet

Aineistossa nousee esille, että itseohjautuvuuden on aina nojattava yrityksen strategiaan. Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan tulisi ottaa huomioon, minkä asteinen itseorganisointuminen sopii yrityksen strategiaan. Strategia on lisäksi jalkautettava yksilöille ja tiimeille:

*Itseohjautuvuuden tulee aina nojautua strategiaan! Tämä strategia on tärkeä jalkauttaa yksilöille ja tiimeille: mikä on yhteinen suuntamme ja mitkä ovat tavoitteemme? Onko tiimien ja yksilöiden päätöksenteko ja tekeminen suuntautunut organisaation tavoitteiden mukaisesti? (Tuominiemi 2019.)*

Keskeistä itseohjautuvaa organisaatiota rakentaessa on pohtia, minkä asteinen itseorganisointuminen sopii organisaation strategiaan, minkä asteinen itseorganisointumisen taso on organisaatiolle hyvä juuri tällä hetkellä sekä minkä asteiseen itseohjautuvuuteen työntekijät ovat valmiita (ks. Martela & Jarenko 2017). Tämä nousi esiin myös aineistosta. Aineiston perusteella lähtökohtana on miettiä, millaista itseohjautuvuutta organisaation halutaan. Organisaatiossa tulisi määrittää, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa juuri heidän organisaatiossaan, miten se ilmenee sen eri tasoilla ja miten toimintatapoja muutetaan. Vasta sen jälkeen voidaan lähteä muuttamaan työn organisointia. Itseorganisointumisen tarpeellisuus ja soveltuvuus riippuu organisaation tilanteesta eli sen työntekijöistä, työstä, tuotteesta ja ympäristöstä. Esiin nostetaan myös ajatus siitä, että organisaatio on juuri niin itseohjautuva kuin mihin sen yksilöt kykenevät.

Itseohjautuvassa organisaatiossa ihmisten tulisi suunnata ajankäyttöään strategialähtöisesti. Lisäksi esiin nousee se, että itseohjautuvan organisaation kehittäminen on aina aloitettava johtoryhmästä. Johtoryhmän tehtäväksi nähdään vision sekä selkeän

päämäärän ja strategian luominen. Aineiston perusteella voidaan todeta, ettei itseohjautuvuuden tulisi olla itseisarvo, vaan väline yrityksen strategian toteuttamiseen:

*Näkisin että itseohjautuvuus lienee vain väline päästä tavoitteeseen, ei tavoite itsessään. Mikä on organisaation iso tavoite - ja miten itseohjautuvuus tukee siihen pääsemistä? Minkälainen itseohjautuvuus, minkälaiset itseohjautuvuutta tukevat rakenteet, välineet ja pelisäännöt varmistavat tämän isomman tavoitteen saavuttamisen? Ajattelen, että organisaation henkilöstö, osaaminen, toimiala, yrityskulttuuri, asiakassuhteet, lainsäädäntö... kaikki yhdessä vaikuttavat siihen, millä tavalla ja missä laajuudessa itseohjautuvuutta missäkin organisaatiossa (tai sen osassa) voidaan/kannattaa toteuttaa. (Henkilö F.)*

Yhteisön on ohjaututtava samaan suuntaan, ja yrityksen on muututtava yhdessäohjautuvaksi *organismiksi* (ks. Salovaara 2019). Työpaikalla ei voida myöskään vain julistaa, että nyt yritys on itseohjautuva, sillä ihmiset kaipaavat jonkinlaisia pelisääntöjä. Tätä myös teoria tukee, sillä esimiehet eivät voi olettaa työntekijöiden olevan itseohjautuvia, eikä heistä myöskään tule itseohjautuvia käskemällä (ks. Salovaara 2017). Aineiston perusteella itseohjautuvaan organisaatioon siirtyminen perusteella tapahdu johdon päätöksestä, vaan sen mahdollistajana nähdään yhteinen tahtotila:

*Joskus aina miettii, että koska yritysten johtotason pelurit oppivat sen, että vaikkakin johdon tahtotila on tärkeä, se on vasta lähtölaukaus. Jotenkin itselle tuntuu maalaisjärjeltä ymmärtää se, että uudistamista tehdessä koko organisaation ymmärrys uudesta ilmiöstä/tekemisestä pitää olla yhtenäinen. (Henkilö G.)*

Itseohjautuvaa organisaatiota rakentaessa keskeistä on siis muodostaa yhteinen ymmärrys siitä, mistä itseohjautuvuudessa ylipäättään on kyse, mitä se oikeasti tarkoittaa kussakin organisaatiossa sekä miksi ylipäättään organisaatiosta halutaan itseohjautuva (ks. Wilenius & Kurki 2017). Aineistossa nousikin esille lisäksi se, että aivan aluksi tulisi ymmärtää se, mihin itseohjautuvuutta organisaatiossa tarvitaan ja mitä hyötyä siitä on :

*Ylipäättään työpaikoilla pitäisi puhua enemmän siitä, mitä itseohjautuvuus on juuri meidän organisaatiossamme. Avoimemmin pitäisi puhua myös mitkä ovat lähtökohdat itseohjautuvuuteen, että minkä takia siihen edes lähdetään ja mitä etuja sen nähdään tuovan. (Talouselämä 2019.)*

Yhteinen ymmärrys ei muodostu sähköpostia lähettämällä, vaan dialogin kautta. Yleises-tikin uudistamisessa nähdään tärkeänä organisaation yhtenäinen ymmärrys uudesta il-miöstä tai tekemisestä. Lisäksi tärkeänä nähdään keskustelun käyminen siitä, miten yk-silöt saadaan toimimaan optimaalisella tavalla sekä tiimissä että muiden tiimien kanssa. Käytännön toteutuksesta olisikin käytävä keskustelua yhdessä henkilöstön kanssa:

*Itseohjautuvuuden toteutustapaa olisi hyvä pohtia yhdessä henkilöstön kanssa. Ytimeltään kysymys on siitä, miten vallan ja vastuun kysymykset määritellään: mikä vastuu ja valta kuuluu korkeimmalle johdolle, mikä tiimeille ja mikä yksilölle. Lisäksi on sovittava itseohjautuvuuden mahdollistavista tukikäytännöistä. (Vainio 2019.)*

Itseohjautuva organisaatio vaatii uusia toimintatapoja, prosesseja, rutiineja, työvälinettä, tukirakenteita, koordinoimista, yhteisten toimintatapojen hiomista ja osaamisen kehittä-mistä. Tämä ajatus onkin yhteneväinen aiemman teorian kanssa, jonka mukaan organi-saationalla on aina toimintamalleja, rakenteita ja ohjeita, joiden puitteissa toimitaan (ks. Martela & Jarenko 2017). Lisäksi aineistosta nousee esiin toimivien tukiteknologioiden, ku-ten hyvä projektinhallintajärjestelmän, tärkeys. Erässä yrityksessä oli sovittu, että henki-löstö sopii yhdessä periaatteet, miten uutta järjestelmää käytetään. Muutos vaatii kui-tenkin malttia ja sinnikkyyttä.

### 5.3 Itseohjautuvan työn haasteet

Kahtena isona niin sanottuna sudenkuoppa esitetään se, miten johtaminen jakautuu käytännössä organisaatioon uudella tavalla sekä se, miten pidetään huolta, että kaikki johtamisen tehtävät tulevat tehdyksi. Ensimmäiseen vastauksena esitetään vastuiden ja tavoitteiden selkiyttämistä, sillä ilman niitä on vaikea toimia itseohjautuvasti. Toiseen haasteeseen esitetään jonkinlaista hallinnointia johtajuuden rinnalla:

*Tarvetta on ainakin jonkinlaiselle hallinnoinnille (management). Työntekoa pitää suunnitella ja koordinoita, työprosessien pitää kulkea, strateginen suunnittelu ja henkilöstöhallinta pitää toteuttaa. Tarvetta on myös jonkinlaiselle johtajuudelle (leadership). Miten pidetään huolta ihmisten motivaatiosta ja sitoutumisesta,*

*miten tuetaan ihmisten jaksamista ja ehkäistään burn outia, miten vaalitaan oppimista ja muutoksetekokykyä? Jokaisessa organisaatiossa on lisäksi omat paikalliset erikoispiirteensä ja hyväksi havaitut arjen toimintatapansa, joihin uusi organisoituminen voi vaikuttaa. (Kostamo 2019.)*

Yleisesti aineiston perusteella ollaan kuitenkin sitä mieltä, että vaikka organisaatiosta puretaan hierarkiat, johtamista tarvitaan kuitenkin yhä enemmän. Ihmiset muodostavat luonnostaan jonkinlaisia hierarkioita ja siksi tiimillä tulisikin olla jonkinlainen nimetty johtaja. Tämä tukee myös aikaisempaa teoriaa, jonka mukaan esimiesten sekä selkeiden vastuiden puuttuminen voi johtaa siihen, että työntekijät alkavat täyttämään tyhjiötä epävirallisella hierarkialla (ks. Savaspuro 2019). Lisäksi haasteena nähdään yhteisen suunnan hukkuminen. Johtamiselle ja esimiestyöllä on siis tarvetta, ja esimieheltä odotetaan palvelua:

*Esimieheltä odotetaan palvelua. Tyypillisesti nämä palvelut ovat työtehtävien jakoa ja hallintaa, suoritusten arviointia, työn tukemista sekä kehittymisen tukemista että konfliktien ratkaisua. Nämä asiat voidaan ratkoa myös täysin esimiehettömässä organisaatiossa. (Henkilö H.)*

Itseohjautuvan organisaation haasteena nähdään työntekijöiden jaksaminen. Kun esimiehet eivät ole jatkuvasti ”vahtimassa”, huolena on, että jaksamisesta huolehtiminen jää yksilön vastuulle. Henkisen hyvinvoinnin seuraaminen nouseekin esille tärkeänä tekijänä itseohjautuvassa organisaatiossa. Ratkaisuna esitetään tiimityöskentelyä, jossa jäsenet jakavat toistensa tehtäviä, työkuormaa ja osaamistaan. Kollegoiden on huolehdittava toistensa jaksamisesta. Tilanteita, joissa yhden ihmisen harteille kasaantuu hänen voimavaroihinsa nähden liian suuri työkuorma, tulisi välttää. Siksi ainakin osa yksilön työtehtävistä on jaettava joko tiimin tai työparin kanssa. Lisäksi ylikuormittumisen välttämiseksi tuodaan esiin coachaus ja vertaismentorointi.

Toisaalta nähdään, että huonosti toteutettuna itseohjautuvuus voi lisätä rajattomuuden ja riittämättömyyden tunteita sekä epävarmuutta, millainen työpanos on riittävä. Tämä tukee teoriaa, jonka mukaan itseohjautuvuus lisää suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja

epävarmuutta (ks. Savaspuro 2019). Pahimmillaan itseohjautuvuuden nähdäänkin synnyttävän kaaosta. Lisäksi itseohjautuvuutta voidaan käyttää väärin:

*Väärinymmärrettynä ja hallitsemattomasti toteutettuna itseohjautuvuus synnyttää vain kaaoksen. (Tuominiemi 2019.)*

*Itseohjautuvuuden muuttuminen hypesanaksi on antanut organisaatioille mahdollisuuden myös väärinkäyttää tätä johtamismallia. Huonosti johdettuna, itseohjautuvuutta voidaan käyttää kulujen pienentämiseen ja vastuun välttämiseen työnantajan näkökulmasta. Henkilöstölle tämä saattaa tarkoittaa yleistä epäselvyyttä sekä kasvavaa painetta ja stressiä. (Niitamo 2019.)*

Haasteena nähdään se, että usein organisaatioissa väitetään, etteivät muut pysty itseohjautuvuuteen. *Harvoin kuulee argumentteja ”minä en pysty” (Launonen 2019).* Esille saattavat nousta myös toimialan haasteet, vaikka toimialaa tai ihmisten kyvykkyyttä suurempana haasteena nähdäänkin maltti viedä itseohjautuvuuden edellyttämät muutokset perille saakka.

Joidenkin näkemysten mukaan itseohjautuva työskentelytyyli ei sovi kaikille, ja lopputuloksena voi olla burn out. Joidenkin mielestä jotkut eivät vain pysty itsenäisen toiminnan aloittamiseen. Toiset kykenevät epäselvempään toimintatapaan, kuin toiset :

*On ihmisiä, jotka kykenevät toimimaan epäselkeämissä ympäristöissä paremmin kuin jotkut toiset. Sitten taas osa henkilöistä kaipaa vahvemmin rakenteita ympärilleen ja on ehkä tottunut enemmän suorittavaan tapaan toimia. Itseohjautuvuus haastaa tällaista toimintatapaa aika vahvasti”, Hurme sanoo. (Talouselämä 2019.)*

*Entäs ne työntekijät, jotka eivät välttämättä ikinä opi olemaan tai halua olla itseohjautuvia? Onko itseohjautuvuus vain laiskojen esimiesten keino delegoida vastuu työntekijätasolle? (Henkilö I.)*

Toisaalta nähdään, että itseohjautuvuus on opittavissa. Perfektioninen luonne kuitenkin nähdään riskinä itseohjautuvaan toimintaan siirtyessä. Joidenkin mielestä lisäksi riskinä on innokkaat työntekijät ja sooloilijat. Siksi tärkeää onkin määrittää tukikeinot, rakenteet ja pelisäännöt, joita organisaatiossa noudatetaan. Erään näkemyksen mukaan

itseohjautuvuuden tukemisessa pitäisi olla kaksi eri mallia sen pohjalta, kuinka luontainen itseohjautuvuus on yksilölle. Toisaalta tulisi myös ymmärtää, että organisaatiossa on tiimejä, joilla on eri itseohjautuvuuden aste. Aineistossa mainittiin Buurtzorg, jota käsiteltiin myös aiemmin teoriaosuudessa (ks. Ojala & Mäki 2017):

*Kaikille itseohjautuvuus ei sovi. Ei Buurtzorgillakaan kaikki viihdy, mutta 14 000 työntekijää viihtyy erinomaisesti. (Henkilö J.)*

*Olemme kaikki eri vaiheissa menossa tässä muutoksessa. Ihan riittää jo käsitteiden sekoittuminen ja tulkinnat, mutta erityisesti se, että ymmärtääkö eri osapuolet mitä taitoja itseohjautuvuus kultakin vaatii, mitä sillä tavoitellaan ja miksi sitä edes haetaan. Paljon on tehtävää ja johdettavaa. Minusta tarvitaan kahta mallia, ainakin vielä: heille, joille toimintatapa luontainen ja heille, jotka tarvitsevat enemmän tukea. (Henkilö K.)*

*Organisaation johdon on hyväksyttävä se käytännön tosiasia, että itseohjautuvuutta ja sen syvyyttä ei voi määritellä koko organisaatioon ja kaikkiin tiimeihin yhteisen standardin pohjalta. (Lehtinen 2019.)*

Myös päätöksentukimallin nähdään olevan yksi oleellisimpia asioita itseohjautuvaa organisaatiota rakentaessa tai siihen siirryttäessä. Vaikka päätöksenteko hajautetaan, kuitenkin pomollakin on säilyttävä äänivalta. Toisaalta esiin tuodaan kritiikki niin sanotusta lumemallista, jossa työntekijöille sanotaan heidän olevan itseohjautuvia, mutta kuitenkin heidän tulisi kysyä johdolta ennen kuin he voivat tehdä mitään.

Pitkäjänteisen kehittämisen mahdollistajana nähdään luottamuksen luominen organisaatioon ja se nähdäänkin erityisen tärkeänä ensimmäisten vuosien aikana. Aineistossa nousee esille se, että muutos voi viedä vuosia. Muutosta tulisi seurata ja kehittää kaiken aikaa :

*Näin ollen itseohjautuvuuden ankkuroiden osaksi työn arkea vaatii sitoutumista, toistoja ja jatkuvia korjausliikkeitä. Eli tiivistettynä: se vaatii malttia. (Launonen 2019.)*

Riskinä aineiston perusteella nähdään myös vanhaan hierarkkiseen organisaatiomalliin palaaminen. Varsinkin siinä vaiheessa, kun törmätään ensimmäiseen suurempaan haasteeseen voidaan todeta, ettei itseohjautuvuus toiminutkaan ja lopetetaan aloitettu muutosprosessi. Matka kohti itseohjautuvaa organisaatiota pitää sisällään kuitenkin paljon uuden oppimista, kokeilua, erehtymistä ja haasteita :

*Matka ei ole mutkaton ja kuoppia tulee varmasti eteen. Tärkeää onkin tunnistaa, että oppimisprosessiin ja uuden kehittämiseen liittyy myös epäonnistumisia ja kehittämisen suvantovaiheita. Nämä edellyttävät, että organisaatiossa kyetään reflektomaan toimintaa ja oppimaan siitä avoimesti ja rehellisesti sen kaikilla tasoilla. (Ahleskog 2019.)*

Yhtenä huolena itseohjautuvassa organisoitumisen muodossa nähdään lisäksi se, että ristiriidat eivät selviä ilman esimiestä. Aineistossa nouseekin esille ohjauksen tärkeys esimerkiksi ristiriitatilanteissa. Tätä käsiteltiin tarkemmin kyvykkyyden johtamisen alalu-  
vussa.

Aineistosta nousee esille toinen tyypillinen ongelma, jossa kaikki itseohjautuvaan toimintaan siirtyvistä etenevät samaa polkua: *Osa tiimeistä toimii jo tällä hetkellä itseohjautuvammin, osa kuulee asiasta ensimmäistä kertaa. Pidemmällä oleville tiimeille yhteisesti määritellyt askeleet voivat olla paluuta perinteisempään toimintamalliin ja perinteisemmille taas itseohjautuvuus voi täyttää heitteillejätön piirteet.* Hänen mukaansa kehittämisessä kannattaisikin jakaa hyviä käytänteitä tiimien kesken, jotka voisivat auttaa muita tiimejä heidän itseohjautuvuuden polullaan. Toisaalta aineistossa keskityttiin monesti pohtimaan itseohjautuvuutta käsitteenä; miten monelle käsite on epäselvä ja siten keskustellessa itseohjautuvuudesta voidaan puhua täysin eri asioista. Lisäksi, vaikka itseohjautuvuus on nyt ollut paljon esillä työelämäkeskustelussa, aineiston perusteella nähdään, että itseohjautuvuus ei voi olla mikään hetken huuma tai halu pysyä trendikkäänä:

*...itseohjautuvuus on valtava buumi, joka on kahden–kolmen viime vuoden aikana osoittautunut organisaatioille eräänlaiseksi FOMoksi. FOMO on lyhenne sanoista Fear of missing out. Se tarkoittaa pelkoa jäädä ulkopuolelle jostain, josta kaikki muut puhuvat. (Vainio 2019.)*

## 6 Johtopäätökset

Itseohjautuvuudesta on käyty paljon keskustelua ja se onkin eräänlainen trendi työelämässä. Kuitenkin itseohjautuvuudesta on tehty vain vähän tieteellistä tutkimusta, vaikka siitä haluttaisiinkin tehdä kilpailuetu Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää itseohjautuvan organisaation johtamista ja sen haasteita. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastausta siihen, millaiset johtamiskäytänteet ja organisaatorakenteet tukevat itseohjautuvuutta. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisia haasteita itseohjautuvassa työssä voi ilmetä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin hyödyntämällä verkosta saatavaa aineistoa. Lopulta aineistoksi valikoitui verkkoartikkeleja, blogiartikkeleja sekä LinkedIn -päivityksiä ja -keskusteluja. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisältöanalyysin keinoin. Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään mitä tuloksista käy ilmi itseohjautuvuuden johtamisesta, itseohjautuvan organisaation rakenteista sekä itseohjautuvuuteen liittyvistä haasteista. Toisessa alaluvussa käsitellään tutkimuksen merkitystä. Lopuksi kolmannessa alaluvussa esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä alaluvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Ensin esitetään neljän perustarpeen johtamiseen liittyvät tulokset, jonka jälkeen pohditaan itseohjautuvan organisaation rakenteita. Lopuksi käsitellään itseohjautuvuuden haasteisiin liittyviä tuloksia.

#### 6.1.1 Perustarpeiden johtaminen

Autonomian johtamiseen liittyen aineistosta tärkeimpänä nousi esiin yksilön vapaus, joka liittyy työn suunnitteluun ja toteutukseen. Asiantuntijat tietävät itse parhaiten, miten työt kannattaa tehdä. Vapaus perustuu esimiehen aitoon luottamukseen. Lisäksi yksilöt haluavat vaikuttaa paitsi omaan työhönsä, myös organisaation asioihin, kuten itseohjautuvan työn malliin, jota myös teoria tuki (ks. Martela & Jarenko 2015). Vapaus tuo kuitenkin aina mukanaan vastuuta. Tutkimuksessa nousikin esiin yksilön vastuu

itseohjautuvassa organisaatiossa. Yksilöllä nähdään olevan paljon vastuuta aina tavoitteiden asetannasta työn kehittämiseen. Vastuun määrittely ei yksistään kuitenkaan riitä, vaan vastuun jakautumisesta ja käytännön toteutuksesta on käytävä paljon dialogia työntekijöiden kanssa. Myös teoria tuki dialogin merkitystä vastuiden määrittelyssä, mutta myös yleisestikin itseohjautuvan työn tukemisessa (ks. Martela & Jarenko 2017; Wilenius & Kurki 2017; Salovaara 2019). Vaikka vastuut tulisi määritellä niin yksilö- ja tiimitasolla, ne on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa. Kuitenkin nähdään, että yksilöt voivat ohjautua eri rooleihin. Tämä korostaakin jatkuvaa muutosta ja tarvetta jatkuvalle kehittämiselle, jota myös Martela ja Jarenko (2015) korostavat. Vaikka itseohjautuvassa organisaatiossa korostuukin vapaus, ei toiminta voi olla täysin rajatonta. Teorian mukaan työ ei tulisikaan perustua täydellisen autonomian varaan (ks. Savaspuro 2019). Aiemmin teoriassa nousi esiin, että kompleksisessa johtajuuskontekstissa korostuu tarve selkeille, mutta riittävän löysille pelisäännöille (ks. Mäki 2019), ja tutkimuksessa nousee esiin pelisääntöjen ja selkeiden toimintamallien tärkeys. Aineiston perusteella pelisäännöt tulisi käydä lävitse etenkin perehdytysvaiheessa uuden työntekijän kanssa.

Tutkimuksessa nousi esiin myös keskustelu esimiesten tarpeellisuudesta. Tarvitaanko esimiehiä lainkaan, jos työntekijät ovat itseohjautuvia? Kyvykkyyden johtamisen yhteydessä korostuikin esimiesroolin tärkeys. Ilmi tuli, että oikeastaan itseohjautuva toimintamalli vaatii myös esimieheltä paljon. Esimiehen on oltava läsnä sekä toimittava coachina, valmentajana ja palvelevana johtajana. Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan aidosti yhteisorganisoidussa organisaatiossa johto onkin palvelevassa roolissa. Esimiehen on poistettava työntekijöiden työtä häiritsevät esteet, jotta he voivat loistaa. Esimies astuu kuitenkin voimakkaammin esiin esimerkiksi konfliktitilanteissa ja on viime kädessä päätöksen tekijä. Toisaalta taas teorian mukaan konfliktinratkaisumekanisminkin voivat olla itseohjautuvia (Martela 2017), jolloin työntekijät voivat itsenäisesti ratkaista ongelmia (Martela & Jarenko 2015).

Lisäksi tutkimuksen perusteella esimiehen on aidosti tunnettava työntekijät yksilötasolla hyvin. Kaikki ovat yksilöllisiä ja erilaisia, heidän itseohjautuvuuden asteensa on eri, ja he

motivoitunut eri asioista. Teoria vahvistaakin tätä ajatusta, sillä sisäinen motivaatio vaihtelee ihmisen persoonan mukaan (Amabile 1997). Tässäkin korostuu aiemmin mainittu dialogin tärkeys. Lisäksi tiedon läpinäkyvyys on tärkeää, jolloin asiantuntija voi tehdä työnsä itseohjautuvasti. Ylipäättään painotettiin, ettei yksilö saa jättää itseohjautuvassa organisaatiossa yksin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että itseohjautuvuus vaatii yksilöltä paljon. Yksilöllä on vastuu myös omasta hyvinvoinnistaan. Itseohjautuvuutta kohtaan onkin aiemmin noussut kritiikkiä ja pohdittu, uupuvatko työntekijät itseohjautuvuuden vaateen takia (ks. Savaspuro 2019). Itseohjautuvassa työssä korostuukin priorisoinnin merkitys, jolloin uupumista voidaan ehkäistä. Priorisoinnin merkitystä tuotiin esiin aiemmin teoriassa (ks. esim. Wilenius & Kurki 2017 ; Savaspuro 2019). Kuitenkin esimiehelläkin tutkimuksen mukaan on tässä vastuuta, sillä hänen tulisi määritellä tarkastuspisteitä, jolloin uupumiseen voidaan puuttua ajoissa.

Tutkimuksessa ilmeni lisäksi, ettei vastuunjako päätöksenteosta ollut kaikille täysin selvää. Yksilöillä tulee olla kyky tehdä päätöksiä, mutta toisaalta päätöksetkin tarvitsevat johtamista. Organisaatiossa tulisikin määrittää päätöksentekoprosessi (ks. Mäki 2019). Toisaalta aineistosta nousi esille, että esimiehen on luotettava alaisten kykyyn tehdä päätöksiä (ks. Martela 2017). Toisaalta taas päätökset tehdään yhdessä tiiminä. Lisäksi aineistossa mainittiin motivaatio useampaan otteeseen. Kuitenkaan sisäistä motivaatiota ei nostettu esiin. Sisäiseen motivaatioon liittyen aineistosta nousee esiin, että palkitseminen tulisi olla aiempaa yksilöllisempää sekä myös pehmeämmät palkitsemisen muodot tulisi huomioida. Esimerkiksi teorian mukaan positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000).

Yhteenkuuluvuuden johtamisen käytänteistä tärkeimmiksi nousivat avoin vuorovaikutus, jota tukee yrityksen hyvä viestintä sekä psykologinen turvallisuus. Psykologisen turvallisuuden yhteydessä tärkeää on terve suhtautuminen virheisiin, jota myös teoria vahvistaa (ks. Savaspuro 2019). Yrityksessä on tärkeää sallia kokeilukulttuuri (ks. Liira,

Kopteff, Elomäki & Hellström 2017), jossa epäonnistuminen on sallittua. Lisäksi yhteenkuuluvuuden johtamisessa keskeistä on luottamus, jonka merkitys korostuikin teoriassa (ks. Martela & Jarenko 2015 ; Duhigg 2016; Wilenius & Kurki 2017; Savaspuro 2019). Esimiehen on luotettava aidosti työntekijöihin. Esille nousi luottamuskuilu ; vaikka luottamuksen tärkeys tunnustetaan, käytännössä kuitenkin yksilöt joutuvat kysymään esimieheltä lopullisen mielipiteen. Esimiehen onkin toimittava yrityksessä esimerkkinä. Luottamuksen lisäksi tärkeänä yhteenkuuluvuutta edistävänä tekijänä nousivat yhteisöllisyys sekä oikeudenmukaisuus.

Hyväntekemisen johtamisesta ei löytynyt aineistosta viittauksia, mitä selittää se, että se on liitetty osaksi itseohjautuvuusteoriaa paljon myöhemmin (ks. Martela & Ryan 2016). Työn merkityksellisyydestä on kuitenkin ollut paljon keskustelua viime vuosina ja suomalaisista tutkijoista yksi aktiivisimmista merkityksellisyyden puolesta puhujina voidaankin pitää Jaakko Sahimaata.

Kolmen perustarpeen, autonomia, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden johtamisesta nousi tutkimuksessa esiin laajasti eri käytänteitä. Toisaalta aineistossa ei jaoteltu itseohjautuvuutta tukevia johtamiskäytänteitä itseohjautuvuusteoriasta (Deci & Ryan 2000) tuttujen perustarpeiden mukaan, mikä yllätti. Yllättävää oli myös se, että keskustelua kuitenkin käytiin siitä, voiko alaisiin lopulta luottaa tai kuka tekee päätökset organisaatiossa. Aineistossa nousi esiin ylipäätään itseohjautuvuuden määrittelyn haasteellisuus. Tästä syystä erityisesti kaikilla tulisi olla jaettu ja sama ymmärrys itseohjautuvuudesta: mitä se tarkoittaa juuri meidän organisaatiossamme? Aineistosta nousi siis esiin, ettei esimiehillä ole kovin selkeää käsitystä siitä, miten itseohjautuvia organisaatioita tulisi johtaa. Esiin nousi myös se, että esimiehillä oli eri näkemykset itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, kuin alaisilla. Tästä syystä sekä itseohjautuvuuden vaativuuden takia esimiesten kouluttaminen voisi auttaa yrityksiä itseohjautuvaa organisaatiota rakentaessa, jota myös teoria tuki (ks. Deci, Connell & Ryan 1989). Tutkimus vahvisti aiempaa teoriaa, jonka mukaan itseohjautuva organisaatio tarvitsee johtajuutta sekä läsnäoloa jopa hierarkkista organisaatiota enemmän (ks. esim. Deci ja Ryan 1987; Martela &

Jarenko 2017; Wilenius & Kurki 2017.) Yksilöä ei tulisi jättää yksin itseohjautuvasta toimintatavasta huolimatta. Johtajan rooli vain muuttuu. Lisäksi vaikka itseohjautuvuuden yksi peruselementti onkin vapaus, se myös vaatii raamit tekemiselle, sillä rajattomuuden tunne voi synnyttää ahdistusta.

### **6.1.2 Itseohjautuvaa työtä tukevat organisaatorakenteet**

Tutkimuksen perusteella itseohjautuvuuden tulisi nojautua aina yrityksen strategiaan ja yrityksessä tulisi pohtia myös minkä asteinen itseohjautuvuus sopii yritykseen juuri tällä hetkellä, ja lisäksi määrittää mitä itseohjautuvuus tarkoittaa juuri meidän organisaatiossamme (ks. esim. Martela & Jarenko 2017). Tämä yhteinen ymmärrys itseohjautuvuudesta saavutetaan jälleen dialogin kautta, ja lisäksi keskeistä on perustella itseohjautuvuuden etuja. Helposti organisaatiossa saatetaan lähteä siirtymään kohti itseohjautuvaa toimintamallia, unohtaen määrittää tämän hetkinen itseohjautuvuuden aste, niin tiimi- kuin yksilötasolla. Tutkimuksen perusteella itseohjautuvan organisaation rakentaminen tulee lähteä johtoryhmästä, mutta toisaalta yritys on juuri niin itseohjautuva, kuin mihin heidän työntekijänsä pystyvät.

Itseohjautuva organisaatio vaatii uusia toimintatapoja, prosesseja, rutiineja, työvälinettä, tukirakenteita, teknologiaa, koordinoimista, yhteisten toimintatapojen hiomista ja osamisen kehittämistä. Toisin sanoen itseohjautuvuus vaatii myös organisaatiolta paljon. Kuten teoriassa tuli aiemmin esiin (ks. Salovaara 2019), moni organisaatio on niin sanottu hybridi, joka yhdistää hierarkiaa ja itseorganisoitumista. Tällaiset hybridimallit eivät kuitenkaan ole välttämättä toimivia. Itseorganisoitumisessa tulisikin hakea tiettyä minimaalista elinkykyistä rakennetta, joka rajoittaa mahdollisimman vähän yksilöä, mutta antaa kuitenkin riittävästi tukea (ks. Martela & Jarenko 2017).

### **6.1.3 Itseohjautuvan organisaation haasteet**

Itseohjautuvan organisaation haasteena nähdään, miten johtaminen saadaan jakautumaan käytännössä, ja miten johtamisen tehtävät tulevat tehdyksi. Tähän ratkaisuna

esitetään hallinnointi ja vastuiden määrittäminen. Toisena haasteena on valtatyhyjööiden täyttäminen (ks. Savaspuro 2019) ja suunnan hukkuminen. Lisäksi haasteena nähtiin konfliktitilanteet. Esimiestyölle on näin tarvetta entistä enemmän. Merkittävä haaste on työssä jaksaminen, jossa vastuu on sekä tiimillä että toisaalta myös esimiehellä. Esimiehellä tulisi olla tarkistuspisteitä, joilla hän seuraa yksilön jaksamista. Huonosti toteutettuna itseohjautuvuus synnyttää kaaoksen. Lisäksi on huomioitava, että itseohjautuvuus ei sovi kaikille (ks. Otala & Mäki 2017), ja toisille se on vaikeampaa kuin toisille. Lisäksi tutkielma osoittaa, että suurimmaksi osaksi henkilöstöllä nähdään olevan potentiaalia ja osaamista työskennellä itseohjautuvasti, mutta se edellyttäisi johdolta enemmän luottamusta ja uskallusta jakaa valtaa ja vastuuta.

Itseohjautuvaan toimintatapaan siirryttäessä riskinä on myös vanhaan malliin palaaminen, mikä tuo esiin jälleen riskien ja mokien sallimisen. On tärkeää, ettei ensimmäisten haasteiden kohdalla luovuteta. Teoriassa korostuikin, että muutoksessa olisi tärkeää varmistaa, että muutos tapahtuu jokaisella organisaation osa-alueella ja sitä tulisi edistää jatkuvasti (ks. Savaspuro 2019). Toisaalta pitäisi myös pohtia sopiiko itseohjautuvuus meidän organisaatioomme ja strategiaan ylipäätään. Itseohjautuvaan organisaatioon ei tulisi siirtyä vain siksi, koska kilpailijakin siirtyi.

### **Yhteenveto**

Yhteenvetona voidaan todeta, että itseohjautuvassa organisaatiossa on suuri tarve esimiehille. Koska yritys on juuri niin itseohjautuva, kuin sen yksilöt ovat, esimiesten tulisi tuntea työntekijänsä hyvin ja tukea heitä itseohjautuvuudessa. Itseohjautuvaa työntekijää ei saa jättää yksin. Vaikka organisaatio onkin niin itseohjautuva, kuin siellä työskentelevät yksilöt ovat, ei itseohjautuvuus voi olla yksinohjautuvuutta. Itseohjautuvuus on yhdessäohjautuvuutta organisaatiotasolla. Yhteisön on ohjaututtava samaan suuntaan, ja oltava yhdessäohjautuva organismi (ks. Salovaara 2019). Voidaankin pohtia, unohdetaanko organisaatioissa yhdessäohjautuvuus ja keskitytään liika itseohjautuvuuteen, jättäen näin toisaalta myös yksilöt niin sanotusti oman onnensa nojaan?

Organisaation tulisi tukea yksilöiden neljän perustarpeen täyttymistä, jolloin he voivat olla sisäisesti motivoituneita ja siten itseohjautuvia (ks. Deci & Ryan 2000). Tämä puolestaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen ja psykologiseen hyvinvointiin (ks. Gagne & Deci 2005). Lopulta neljän perustarpeen täytyminen vaikuttaa yksilön merkityksellisyyden kokemukseen (Martela, Ryan & Steger 2018). Itseohjautuvuudella voidaan siten saavuttaa kilpailuetua, mutta muutos vaatii paljon koko organisaatiolta. Muutoksessa täytyy olla malttia, ja sitä täytyy tehdä pitkäjänteisesti. Perinteisestä hierarkkisesta organisaatorakenteesta siirtyminen itseohjautuvaksi organisaatioksi voidaan myös tehdä asteittain (Järvi, Välikangas & Frank den Hond 2017). Toisaalta itseohjautuva organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa (ks. Salovaara 2019).

Onnistuneen itseohjautuvan organisaation peruselementtejä ovat toimivat tukirakenteet ja esimiehen tuki, jolloin tulisi etsiä minimaalista elinkykyistä rakennetta, ja toisaalta varoa huonosti toimivia hybridimalleja. Itseohjautuvan organisaation johtamiseen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa mallia, sillä itseohjautuvuus on aina nojattava yrityksen strategiaan ja perustuttava yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen.

Itseohjautuvuutta voi oppia. Koska jo pelkästään itseohjautuvuuden termi on sekava ja itseohjautuvuuden johtamisesta on eriäviä mielipiteitä, tulisi esimiehiä ja työntekijöitä kouluttaa itseohjautuvuudesta. Kenties itseohjautuvat koulut, joissa opetetaan lapsille itseohjautuvia työtapoja, tuovat työmarkkinoille tulevaisuudessa yksilöitä, joille itseohjautuvuus on normaali työtapo. Aiheesta tarvitaan kuitenkin lisää keskustelua ja tutkimusta. Jatkotutkimusmahdollisuuksia esitetään tämän luvun viimeisessä alaluvussa.

## **6.2 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset**

Tämä tutkielma esittää itseohjautuvuusteorian mukaisten ihmisen neljää perustarpeita tukevia johtamiskäytänteitä itseohjautuville organisaatioille. Näin ollen tutkimuksesta voi hyötyä kuka tahansa itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelevä henkilö, mutta erityisesti itseohjautuvan organisaation esimies ja yritysjohto. Lisäksi tutkimuksessa on tuotu esiin erilaisia itseohjautuvan organisaation haasteita ja sudenkuoppia, jolloin niitä

voisi jatkossa välttää. Itseohjautuvuudesta voidaan tehdä Suomessa kilpailuetu, jolloin tutkimuksen merkitys korostuu entisestään.

Tutkimuksen rajoituksena voidaan nähdä se, ettei aiheesta ole vielä tarpeeksi tutkimusnäyttöä. Toisaalta taas aihetta on tutkittu monen eri termin alla, sillä vaikka suomen kielessä käytetään sanaa itseohjautuvuus, voidaan englannin kielestä löytää jopa kymmeniä itseohjautuvuuteen viittaavia eri termejä. Merkittävimpänä tämän tutkimuksen rajoituksena on aiheen laajuus. Itseohjautuvuutta voisi tutkia erikseen joko yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Toisaalta koin, että eri tasojen jättäminen olisi rajannut jopa liikaa tutkimusta, antaen ilmiöstä virheellisen kuvan.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin tarkemmin neljännessä luvussa. Merkittävämpänä luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää sirkulaatiota eli sisältöjen kierrosta, joka on verkkomateriaaleille tyypillistä. Lopuksi seuraavassa alaluvussa esitellään jatko-tutkimusmahdollisuuksia.

### **6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Itseohjautuvuudesta on tehty Suomessa vähän tieteellistä tutkimusta ja lisää tutkimusta tarvittaisiin. Tätä tutkimusta tehdessäni vastaan tuli jatkuvasti juuri julkaistuja muita pro gradu -tutkielmia, mutta aihe vaatisi myös väitöskirjatason tutkimusta, sillä pro gradu -tutkielmissa on aina rajallisemmat resurssit. Onnistuneita esimerkkejä on tuotu mediassa esiin jonkin verran, mutta jatkossa voisi tutkia lisää myös epäonnistumisista. Koska epäonnistumisista voi aina oppia lisää, tutkimusta voisi tehdä itseohjautuvaan toimintamalliin siirtyneistä organisaatioista, jotka eivät onnistuneet muutoksessa.

Esiin tulleita niin sanottuja hybridiorganisaatioita voisi tutkia lisää ja ottaa oppia heidän onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Lisäksi minimaalista itseohjautuvuutta tukevia organisaatorakenteita voitaisiin tutkia lisää. Toisaalta tutkimusta ei ole tehty esimerkiksi siitä, onko itseohjautuva organisaatio stressaavampi kuin hierarkkinen organisaatio (ks. (Salovaara 2019). Tutkimusta voitaisiin tehdä myös eri toimialoilla olevissa

organisaatioissa. Itseohjautuvuusteorian neljänneksi perustarpeeksi ehdotetusta hyvän-tekemisen tarpeesta tulisi erityisesti tehdä lisää tieteellistä tutkimusta. Koska merkityksellisyys on noussut esiin työelämäkeskustelussa muutaman viime vuoden aikana voimakkaastikin, olisi mielenkiintoista tutkia lisää itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden yhteyttä.

Aloittaessani tekemään tätä tutkimusta oma ymmärryksenä itseohjautuvuudesta oli hyvinkin sekava. Olin lukenut paljon keskusteluja itseohjautuvuudesta aiemmin, enkä ihmettele, miksi itseohjautuvuus aiheuttaa hämmennystä ja päänvaivaa monille. Tämän tutkimuksen myötä sain jäseneltyä itseohjautuvuutta hyvin ja toivonkin, että tästä on hyötyä työelämässä niin esimiehille kuin työntekijöille.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. ISBN: 978-951-9411-52-1.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Amabile, T. M. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*. California Management Review, 40(1), pp. 39-58. doi:10.2307/41165921.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2006). *Proaktiivinen toimintapa yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Teoksessa Lehto, A, M., Sutela, H. & Miettinen, A. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus. ISBN 952-467-567-6.
- Argyris, C. 1957. *Personality and organization: The conflict between the system and the individual*. New York, NY: Harper and Row.
- Bateman, T. S. & Crant, J.M. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Journal of Organizational Behavior, 14(2), pp. 103-118. doi:10.1002/job.4030140202.
- Barker, J. R. (1993). *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*. Administrative Science Quarterly, 38(3), pp. 408-437. doi:10.2307/2393374.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). *Beyond the holacracy hype*. Harvard Business Review: HBR, 94(7), pp. 38-49.

- Bernstein, E. (2014). *Flat Organizations Like Zappos Need Pockets of Privacy*. Harvard Business Review. [hbr.org/2014/11/flat-organizations-like-zappos-need-pockets-of-privacy](http://hbr.org/2014/11/flat-organizations-like-zappos-need-pockets-of-privacy). Viitattu 19.8.2019.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T. (2014). *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis*. *Psychological Bulletin*, 140(4), pp. 980-1008. doi: 10.1037/a0035661.
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita. ISBN: 978-951-37-7582-7.
- Collis, D. J. (1994). *RESEARCH NOTE - HOW VALUABLE ARE ORGANIZATIONAL CAPABILITIES*. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 143-152.
- Crant, J. (2000). *Proactive behavior in organizations*. *Journal of Management*, 26(3), pp. 435-462. doi:10.1016/S0149-2063(00)00044-1.
- Deci, E. L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). *Self-Determination in a Work Organization*. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp. 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1987). *The Support of Autonomy and the Control of Behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), pp. 1024-1037. doi:10.1037/0022-3514.53.6.1024.

- Deci, E.L., Kostner, R., & Ryan, R.M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1980). *The empirical exploration of intrinsic motivational processes*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). New York: Academic. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60130-6.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01.
- de Jonge, J. (1995). *Job autonomy, well-being, and health: A study among Dutch health care workers*. ISBN 90-9008948-9.
- Duhigg, C. 2016. *What Google Learned From Its Guests to Build the Perfect Team*. The New York Times Magazine. Saatavana Wolrd Wide Webistä: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Viitattu 5.11.2019.
- Edwards, G. (2015). *Anthropological accounts of leadership: Historical and geographical interpretations from indigenous cultures*. *Leadership*, 11(3), pp. 335-350. doi:10.1177/1742715014536920.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331-362. doi: 10.1002/job.322.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). *The dynamics of proactivity at work*. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002.

- Gray, B. H., Sarnak, D.O. & Burgers, J.S. (2015). *Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands' Buurtzorg model*. The Commonwealth Fund Pub 1818, 14, 1-10. doi: 10.15868/socialsector.25117.
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), pp. 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Tampere: Tammerprint Oy. ISBN 978-952-261-827-6. Saatavana World Wide Webistä: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf).
- Hakala, S. & Vesa, J. (2013). *Verkkokeskustelut ja sisällön erittely*. Teoksessa: Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M (toim.). Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.
- Hales, C. (2005). *Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First - Line Manager*. Journal of Management Studies, 42(3), pp. 471-506. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00506.
- Hamel, G. (2011). *First, Let's Fire All the Managers*. Harvard Business Review, 89(12), pp. 48-60.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum. ISBN: 978-952-14-1257-8.
- Herbst, P.G. 1962. *Autonomous group functioning*. London: Tavistock Publications.
- Hietala, H. (2019). *Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan*. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim). Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus

itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita. ISBN: 978-951-37-7582-7.

Järvi, K., Välikangas, L. & den Hond, F. (2017). *Tilaa innovoinnille! - Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta*. Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Kosonen, M., Laaksonen, S.-M., Rydenfelt, H., & Terkamo-Moisio, A. (2018). *Sosiaalinen media ja tutkijan etiikka*. *Media & Viestintä*, 41(1). <https://doi.org/10.23983/mv.69924>.

Kilpi, E. (2017). *Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta*. Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, T. (2017). *Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia*. Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017). *Johtaminen palveluna - Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi?* Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Kuula, A. (2006). *Yksityisyyden suoja tutkimuksessa*. Teoksessa *Etiikkaa ihmistieteille*. Toim. Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvalli, I. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. ISBN: 951-746-828-8.

Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.

- Laaksonen, S.-M. (2016). *Sosiaalinen media — tutkimusaineiston hankala aarrearkku*. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 53(2). Saatavilla: <https://journal.fi/sla/article/view/56925>.
- Laaksonen, S.-M. & Matikainen, J. (2013). *Tutkimuskohteena vuorovaikutus ja keskustelu verkossa*. Teoksessa: Laaksonen, S.-M., Matikainen, J. & Tikka, M (toim.). Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.
- Laaksonen, S.-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (2013). *Tutkimusotteita verkosta*. Teoksessa: Laaksonen, S.-M., Matikainen, J. & Tikka, M (toim.). Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita. ISBN: 978-951-37-7582-7.
- Liu, D, Zhang, S., Wang, L.L, Thomas W. (2011). *The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams*. Journal of Applied Psychology, Vol 96(6), Nov 2011, 1305-1316.
- Maldoff, G. (2016). *How GDPR changes the rules for research*. The International Association of Privacy Professionals. Saatavilla: <https://iapp.org/news/a/how-gdpr-changes-the-rules-for-research/>. Viitattu 30.10.2019.

- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). *Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective*. The Academy of Management Review, 5(3), pp. 361-367. doi:10.5465/AMR.1980.4288845.
- Manz, C. C. (1986). *Self-leadership toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*. The Academy of Management review : AMR, 11(3), pp. 585-600. doi:10.2307/258312.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50, 370-396.
- Markham, A. & Buchanan, E. (2012). *Ethical decision-making and internet research*. Recommendations from the AoIR ethics working committee (versio 2.0). Saatavilla: <http://aoir.org/reports/ethics2.pdf>. Viitattu 30.10.2019.
- Martela, F. (2017a). *Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? - Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti*. Teoksessa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. (2017b). *Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse?* [Blogiteksti] Filosofian akatemia. Saatavilla: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse>. Viitattu 15.10.2019.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum. ISBN: 978-952-14-2418-2.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. ISBN: 978-952-14-3039-8.

- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). *The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being*. *Journal of Personality*, 84(6), pp. 750-764. doi:10.1111/jopy.12215.
- Martela, F., Ryan, R. & Steger, M. (2018). *Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfaction and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life*. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), pp. 1261-1282. doi:10.1007/s10902-017-9869-7.
- Mäki, A. (2019). *Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi?* Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim). *Siedätystä johtamisallergiasta! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita. ISBN: 978-951-37-7582-7.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2009). *The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life*. *Journal of Research in Personality*, 43(3), pp. 291-306. doi:10.1016/j.jrp.2008.09.001.
- Organisaatioiden itseohjautuvuutta tutkiva hanke käynnistyy Business Finlandin rahoituksella (2019). Uutiset. Haaga-Helia kotisivuilla. Julkaistu 4.2.2019. Saatavilla: <https://www.haaga-helia.fi/fi/uutiset/organisaatioiden-itseohjautuvuutta-tutkiva-hanke-kaynnistyy-business-finlandin-rahoituksella#.XaWhLEYvPIU>. Viitattu 15.10.2019.
- Paju, S. (2017). *Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista*. Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Parker, S. K. & Collins, C.G. (2010). *Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors*. *Journal of Management*, 36(3), pp. 633-662. doi:10.1177/0149206308321554.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Mitä laadullinen tutkimus on?* Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä*. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Ryan, R.M., Connell, J.P., & Deci, E.L. (1985). *A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education*. In C. Ames & R.E. Ames (Eds), *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13-51), New York: Academic.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press. ISBN: 978-1-4625-2876-9.
- Salovaara, P. (2017). *Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta*. Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Salovaara, P. (2019). *Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä?* Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim). *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita.

- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent. ISBN: 978-952-14-3613-0.
- Semler, R. (1989). *Managing without managers*. Harvard Business Review, 67(5), p. 76.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. (includes appendix). Academy of Management Journal, 38(5), p. 1442. doi:10.2307/256865.
- Solansky, S. T. (2015). *Self-determination and leader development*. Management Learning, 46(5), pp. 618-635. doi:10.1177/1350507614549118.
- Strauss, K. & Parker, S. K. (2018). *Intervening to Enhance Proactivity in Organizations: Improving the Present or Changing the Future*. Journal of Management, 44(3), pp. 1250-1278. doi:10.1177/0149206315602531.
- Sutherland, N., Land, C. & Böhm, S. (2014). *Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups*. Organization, 21(6), pp. 759-781. doi:10.1177/1350508413480254.
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). *Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being*. Journal of Occupational Health Psychology, 11(1), pp. 100-118. doi:10.1037/1076-8998.10.4.100.
- Tietosuojalaki 2018/1050. Annettu Helsingissä 5.12.2018. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050#Pidp446663248>.

- Turtiainen, R. & Östman, S. (2013). *Verkkotutkimuksen eettiset haasteet: Armi ja anoreksia*. Teoksessa: Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M (toim.). Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus*. TEM-opaat ja muut julkaisut 5/2018. ISSN 2342-7922 (verkkojulkaisu).
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). *Johtajat kokosivat vinkit suomalaisen johtamisen parantamiseksi*. Tiedote 7.2.2019. Saatavilla: [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/johtajat-kokosivat-vinkit-suomalaisen-johtamisen-parantamiseksi](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/johtajat-kokosivat-vinkit-suomalaisen-johtamisen-parantamiseksi). Viitattu 26.8.2019.
- Viitala, R. (2019). *Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen?* Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim). Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita. ISBN: 978-951-37-7582-7.
- Wilenius, M. & Kurki, S. (2017). *Sitä niittää mitä kylvää: luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita*. Teoksessa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Worthy, J.C. (1950). *Organizational structure and employee morale*. American sociological review, 15, 169-179.

## Analyysissä viitatus verkkootikkelit ja blogiartikkelit

Ahleskog, N. (2019, 9. huhtikuuta). *Neljä oppia Järvenpään kaupungin kotihoidon itseohjautuvuuspilotista*. [Blogiteksti] Filosofian akatemia. Saatavilla: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nelja-oppia-jarvenpaan-kaupungin-kotihoidon-itseohjautuvuuspilotista/>.

Arola, J. (2019, 5. marraskuuta). *Ohjelmistotalon henkilöstö päättää kaikesta: ”Meillä on fiksuja ihmisiä, jotka tekevät fiksuja päätöksiä”*. [Blogiteksti] Y-studio. Saatavilla: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/tyotyytyvaisuus-sysart/>.

Great Place to Work (2019, 4. marraskuuta). *Itseohjautuva organisaatio, oppiva organisaatio: Case Heltti*. [Blogiteksti] Great Place to Work. Saatavilla: <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/itseohjautuva-organisaatio-oppiva-organisaatio>.

Jokela, A. (2019a, 18. kesäkuuta). *Itseohjautuvuus: TOP 5 opit ja mokat – osa 1*. [Blogiteksti] Parcero. Saatavilla: <https://parcero.fi/itseohjautuvuus-top-5-osa-1>.

Jokela, A. (2019b, 26. syyskuuta). *Itseohjautuvuus: TOP 5 opit ja mokat – osa 2*. [Blogiteksti] Parcero. Saatavilla: <https://parcero.fi/itseohjautuvuus-top-5-opit-ja-mokat-osa-2>.

Kahelin, J. (2019, 18. kesäkuuta). *Kuinka liikkeelle itseohjautuvuuden kehittämisessä?* [Blogiteksti] Balentor. Saatavilla: <https://www.balentor.fi/kuinka-liikkeelle-itseohjautuvuuden-kehittamisessa>.

Kostamo, T. (2019, 16. huhtikuuta). *Johtamisen sudenkuopat matkalla kohti itseohjautuvuutta*. [Blogiteksti] Filosofian akatemia. Saatavilla: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/johtamisen-sudenkuopat-matkalla-kohti-itseohjautuvuutta/>.

Launonen, R. (2019, 23. huhtikuuta). *Onko meillä malttia itseohjautua?* [Blogiteksti] Filosofian akatemia. Saatavilla: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/onko-meilla-malttia-itseohjautua>.

Lehtinen, E. (2019, 16. syyskuuta). *Tiimien itseohjautuvuus ei toteudu nappia painamalla!* [Blogiteksti] Red Tail Media. Saatavilla: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2019/09/16/tiimien-itseohjautuvuus-ei-toteudu-nappia-painamalla/>.

Martela, F. (2019, 12. maaliskuuta). *Itseohjautuvien ihmisten johtaminen on turhauttavaa ja kolhii egoasi.* [Blogiteksti] Filosofian akatemia. Saatavilla: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvien-ihmisten-johtaminen-on-turhauttavaa-ja-kolhii-egoasi/>.

Niitamo, J. (2019, 2. lokakuuta). *Mitä itseohjautuvuus vaatii työnantajalta.* [Blogiteksti] VALA Group. Saatavilla: <https://www.valagroup.com/2019/10/mita-itseohjautuvuus-vaatii-tyonantajalta/>.

Piha, K. (2019, 6. syyskuuta). *Itseohjautummeiko päin seinää?* [Blogiteksti] Ellun kanat. Saatavilla: <https://ellunkanat.fi/artikkeli/itseohjautummeiko-pain-seinaa/>.

Savaspuro, M. (2019, 8. tammikuuta). *ANALYYSI: Kun vapaudesta tulee vankila – itseohjautuvuuden ongelmat ja miten ne ratkaistaan.* [Blogiteksti] Ellun kanat. Saatavilla: <https://ellunkanat.fi/artikkeli/analyysi-kun-vapaudesta-tulee-vankila-itseohjautuvuuden-ongelmat-ja-miten-ne-ratkaistaan/>.

Sommers, S. (2019, 23. kesäkuuta). *Itseohjautuvuus ei sovi kaikille – lopputuloksena voi olla burnout.* [Verkkoartikkeli] Kauppalehti Optio. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-ei-sovi-kaikille-lopputuloksena-voi-olla-burnout/51f0c4d6-006d-46f6-b011-4194a6c21124>.

Talouselämä (2019, 8. kesäkuuta). *Kuulostaako tutulta: Ylin johto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet.* [Verkoartikkeli] Talouselämä. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kuulostaako-tutulta-ylin-johto-kokee-yrityksensa-olevan-itseohjautuva-mutta-tyontekijat-eivat-ole-tallaisesta-edes-kuulleet/e26347b3-b9a7-4d31-8258-19fa73cf543f>.

Tuominiemi, S. (2019, 27. syyskuuta). *Väärinymmärretty itseohjautuvuus.* [Blogiteksti] Balentor. Saatavilla: <https://www.balentor.fi/vaarinyymarretty-itseohjautuvuus>.

Hämäläinen, H. (2019, 20. toukokuuta). *Tavoitteena itseohjautuva organisaatio? Näillä vinkeillä pääset pitkälle!* [Blogiteksti] Contribyte. Saatavilla: <https://contribyte.fi/2019/05/20/tavoitteena-itseohjautuva-organisaatio-nailla-vinkeilla-paaset-pitkalle/>.

Vainio, A. (2019, 2. helmikuuta). *Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”.* [Verkoartikkeli] Duunitori. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui/>.

Virintie, V. (2019, 31. lokakuuta). *Miksi sisäinen viestintä toimii niin hyvin? – case itseohjautuva pallomeriorganisaatio.* [Blogiteksti] Heltti. Saatavilla: <https://heltti.fi/miksi-sisainen-viestinta-toimii-niin-hyvin/>.