



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Reko Mäki-Saari

Johtajuus murroksessa

Itseohjautuvuus uudistuvassa työelämässä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Reko Mäki-Saari
Tutkielman nimi:	Johtajuus murroksessa: Itseohjautuvuus uudistuvassa työelämässä
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Koulutusohjelma:	Hallintotieteiden maisteriohjelma
Opintosuunta:	Julkisen toiminnan johtaminen
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi:	2026
Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan itseohjautuvuutta uudistuvassa työelämässä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtana on työelämän murros, jota leimaavat digitalisaatio, hybridityön yleistymisen sekä organisaatioiden rakenteelliset muutokset. Näiden kehityskulkujen seurauksena työntekijöiltä edellytetään entistä enemmän oma-aloitteisuutta, vastuullisuutta ja kykyä toimia itsenäisesti. Samalla johtamisen rooli on muuttumassa, mikä luo tarpeen tarkastella itseohjautuvuuden ja johtamisen välistä suhdetta. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa jäsennelty kokonaiskuva siitä, millaisia haasteita siihen liittyy.

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana hyödynnetään erityisesti itsemääräytymisteoriaa, jonka mukaan ihmisen motivaatio rakentuu autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemusten varaan. Näitä psykologisia perustarpeita pidetään keskeisinä edellytyksinä itseohjautuvuuden toteutumiselle työelämässä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan itseohjautuvuutta suhteessa työelämän muutokseen, jossa korostuvat joustavat työn muodot, hajautetut työympäristöt sekä digitaalinen vuorovaikutus. Johtamisen näkökulmasta keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa voimaannuttava, osallistava ja autonomiaa tukeva johtaminen, jotka nähdään keskeisinä itseohjautuvuutta mahdollistavina tekijöinä.

Tutkimus on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Aineisto on kerätty kansainvälisistä tieteellisistä tietokannoista ennalta määriteltyjen hakulausekkeiden sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla. Aineisto koostuu vertaisarvioituista tutkimuksista, jotka käsittelevät itseohjautuvuutta, johtamista ja uudistuvaa työelämää. Analyysi on toteutettu temaattisena sisällönanalyysinä, jossa tutkimuskirjallisuus on jäsennetty tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin. Näin on pyritty muodostamaan synteesi aiemmasta tutkimustiedosta sekä tunnistamaan keskeiset ilmiöt, käytännöt ja jännitteet itseohjautuvuuden johtamisessa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen vähenemistä, vaan sen uudelleenmäärittelyä. Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tukeminen, luottamuksen rakentaminen sekä toimivien rakenteiden luominen. Itseohjautuvuutta tukevat johtamiskäytännöt perustuvat erityisesti vuorovaikutukseen, osallistamiseen ja tiedon jakamiseen. Samalla itseohjautuvuuteen liittyy haasteita, kuten autonomian ja kontrollin välinen jännite sekä työntekijöiden yksilölliset erot. Kokonaisuutena itseohjautuvuus näyttäytyy ilmiönä, joka edellyttää tasapainoa yksilön, johtamisen ja organisaation rakenteiden välillä.

AVAINSANAT: itseohjautuvuus, johtaminen, uudistuva työelämä, hybridityö, itsemääräytymisteoria, työmotivaatio, organisaatiokulttuuri, työn muutos

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus	6
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Itseohjautuvuus ja johtaminen uudistuvassa työelämässä	11
2.1	Uudistuvan työelämän keskeiset piirteet	13
2.2	Digitalisaatio ja hybridityö	16
2.3	Uudistuvan työelämän tarjoamat mahdollisuudet	18
3	Itseohjautuvuuden edellytykset ja jännitteet	21
3.1	Itseohjautuvuuden käsite ja yksilötason autonomia	23
3.2	Itsemääräämisteoria itseohjautuvuuden teoreettisena perustana	25
3.3	Itseohjautuvuuden edellytykset	28
4	Johtaminen itseohjautuvuuden mahdollistajana	30
4.1	Johtamisen merkitys itseohjautuvassa työelämässä	32
4.2	Itseohjautuvuus johtamisfilosofiana	34
4.3	Engaging leadership ja autonomian tukeminen	36
5	Tutkimusasetelma ja menetelmät	40
5.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	41
5.2	Aineiston keräysprosessi	45
5.3	Aineiston analyysi ja synteesi	50
6	Yhteenveto ja pohdinta	62
6.1	johtopäätökset	63
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	65
6.3	Jatkotutkimusaiheet	66
	Lähteet	68

Kuviot

Kuvio 1. Uusien työn tekemisen tapojen vaikutus työntekijöihin (López-Cabarcos, 2025).	15
Kuvio 2. Hypoteettinen malli päivittäisestä työn muokkaamisesta (Bakker ja Oerlemans, 2019).	27
Kuvio 3. Ehdotettu teoreettinen malli (Du ja muut, 2022).	38
Kuvio 4. Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin mallia mukaillen (Salminen, 2011).	44
Kuvio 5. Tutkimusten jakautuminen tietokantojen välillä.	46
Kuvio 6. Tutkimusten maantieteellinen jakautuminen.	47
Kuvio 7. Aineiston julkaisuvuodet.	50

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.	48
Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen tulokset.	54

1 Johdanto

Työelämä on viime vuosikymmeninä ollut merkittävän murroksen kohteena. Digitalisaatio, työn ajallisen ja paikallisen joustavuuden lisääntyminen sekä asiantuntijatyön kasvu ovat muuttaneet työn organisoinnin ja johtamisen perinteisiä rakenteita (Koivunen ja muut, 2023). Erityisesti julkisessa asiantuntijatyössä muutokset haastavat hierarkkisia johtamismalleja ja korostavat työntekijöiden autonomian, vastuun ja itsenäisen päätöksenteon merkitystä. Näiden muutosten seurauksena itseohjautuvuudesta on tullut keskeinen käsite työelämää ja johtamista koskevassa keskustelussa (Martela ja muut, 2017, s. 108–110). Itseohjautuvuutta on esitetty vastauksena työelämän lisääntyvään kompleksisuuteen ja tarpeeseen reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Martelan ja muiden (2017, s. 238–250) mukaan itseohjautuvuudessa ei ole kyse hierarkioiden täydellisestä purkamisesta, vaan työn ja päätöksenteon organisoinnista siten, että vastuu ja valta jakautuvat aiempaa laajemmin organisaation sisällä.

Samalla Martela ja muut (2017, s. 318) muistuttavat että itseohjautuvuus edellyttää selkeitä rakenteita, yhteisiä tavoitteita ja johtamista, joka tukee autonomista toimintaa eikä vetäydy siitä kokonaan. Itseohjautuvuus näyttäytyy näin paitsi organisatorisena ratkaisuna myös johtamisfilosofiana. Käytännön työelämässä itseohjautuvuuden yleistyminen ei kuitenkaan ole ollut ongelmaton. Savaspuro (2019, s. 9–15) kuvaa, kuinka itseohjautuvuutta on monissa organisaatioissa otettu käyttöön ilman riittävää yhteistä ymmärrystä siitä, mitä se tarkoittaa ja millaisia vaatimuksia se asettaa niin työntekijöille kuin johtamiselle. Itseohjautuvuuden retoriikka on saattanut lisätä työntekijöiden vastuuta ilman vastaavaa tukea, mikä voi johtaa kuormitukseen ja epäselvyyksiin vallan ja vastuun jakautumisessa (Savaspuro, 2019, s. 64–71). Tämä tekee itseohjautuvuuden edellytysten ja johtamisen merkityksen tarkastelusta erityisen tärkeää.

Itseohjautuvuuden tarkastelua voidaan syventää itsemääräämisteorian (self-determination theory) avulla. Decin ja Ryanin (1985) mukaan yksilön autonominen toiminta perustuu sisäiseen motivaatioon ja kokemukseen siitä, että toiminta on omasta tahdosta lähtevää. Teorian mukaan autonomian ohella kompetenssin ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat keskeisiä ihmisen psykologisia perustarpeita.

Myöhemmässä työelämää koskevassa tutkimuksessa on osoitettu, että näiden perustarpeiden täyttyminen on yhteydessä muun muassa työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja suoriutumiseen (Van den Broeck ja muut, 2016, s. 1210–1225). Itsemääräämisteoria tarjoaa siten vahvan teoreettisen perustan itseohjautuvuuden ja johtamisen välisten yhteyksien tarkastelulle. Suomalaisessa työelämässä itseohjautuvuus ei kuitenkaan jakaudu tasaisesti eri toimialojen ja työntekijäryhmien välillä. Morikawan ja muiden (2022) tutkimus osoittaa, että itseohjautuvuutta koetaan erityisesti asiantuntijatyössä ja korkeamman koulutustason tehtävissä, mutta kokemukset vaihtelevat merkittävästi organisaatioiden ja johtamiskäytäntöjen mukaan (s. 315–325).

Morikawa ja muut (2022, s. 313–314) tuovat myös esiin, että itseohjautuvuuden toteutuminen ei ole pelkästään työn luonteesta riippuva ilmiö, vaan kytkeytyy vahvasti siihen, millaista johtamista ja tukea työntekijät saavat. Johtamiskäytännöt vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kokevatko työntekijät autonomian mahdollistavana vai kuormittavana vaatimuksena. Riittämätön tuki, epäselvät tavoitteet tai vastuiden epämääräisyys voivat heikentää itseohjautuvuuden myönteisiä vaikutuksia, kun taas selkeä suunta, luottamus ja dialoginen johtaminen vahvistavat työn mielekkyyttä ja vastuullista autonomiaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millaiset edellytykset ja johtamisen muodot tukevat itseohjautuvuuden toteutumista uudistuvassa työelämässä. Tutkielma lähestyy aihetta julkisen toiminnan johtamisen näkökulmasta ja keskittyy itseohjautuvuuteen yksilötason autonomiana sekä johtamisfilosofiana. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia mahdollisuuksia uudistuva työelämä tarjoaa itseohjautuvuudelle, millaisia edellytyksiä ja haasteita siihen liittyy sekä millainen merkitys johtamisella on itseohjautuvuuden mahdollistamisessa. Näin tutkielma pyrkii tuottamaan hallintotieteellistä ymmärrystä itseohjautuvuuden ja johtamisen välisestä suhteesta julkisessa asiantuntijatyössä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus

Työelämän rakenteellinen murros on lisännyt tarvetta tarkastella uudelleen työn organisointia ja johtamisen roolia erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Digitalisaatio, tiedon intensiivinen käyttö sekä

työn ajallinen ja paikallinen joustavuus ovat muuttaneet työn tekemisen ehtoja tavalla, joka haastaa perinteiset hierarkkiset ohjaus- ja valvontamallit. Organisaatioiden menestys perustuu yhä enemmän työntekijöiden kykyyn hallita ja jakaa organisaatiokohtaista tietoa sekä kehittää omaa työtään autonomisesti. Roobolin ja Kosterin (2020, s. 1606–1611) mukaan organisaatiokäytännöt ja johtamisen tavat vaikuttavat ratkaisevasti siihen, missä määrin työntekijät ovat halukkaita jakamaan hiljaista ja yrityskohtaista tietoa epävirallisen mentoroinnin ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä viittaa siihen, että itseohjautuvuus ei synny itsestään, vaan edellyttää johtamista, joka tukee luottamusta, oppimista ja vastuun jakamista.

Uudistuvan työelämän kontekstissa itseohjautuvuuteen kohdistuu myös kasvavia odotuksia työntekijöiden sitoutumisen ja pysyvyyden vahvistajana. Elshaerin ja muiden (2025) tutkimus osoittaa, että mukautuva ja arvoja korostava johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden halun pysyä organisaatiossa erityisesti työtyytyväisyyden ja koetun organisatorisen tuen välityksellä. Tämä on merkityksellistä itseohjautuvuuden kannalta, sillä autonomian lisääntyminen ilman riittävää tukea voi heikentää hyvinvointia ja lisätä vaihtuvuutta. Myös Pouya ja muut (2025) osoittavat, että innovatiivinen työskentely edellyttää paitsi työn imua myös kokemusta siitä, että organisaatio tukee työntekijöitä aktiivisesti. Näin itseohjautuvuus näyttäytyy ilmiönä, joka kytkeytyy vahvasti johtamisen laatuun ja organisatorisiin tukirakenteisiin.

Itseohjautuvuuden yleistymisen näkyy myös tiimitason organisointiratkaisuissa, erityisesti julkisissa ja hyvinvointipalveluihin liittyvissä organisaatioissa. Geertsin ja muiden (2021, s. 102–110) tutkimus hollantilaisista itseohjautuvista tiimeistä terveydenhuollossa osoittaa, että itseohjautuvuuden kehitys ei ole lineaarinen tai yksiselitteinen prosessi. Tiimit joutuvat jatkuvasti neuvottelemaan päätösvallasta, vastuista ja johtamisen roolista, mikä korostaa johtamisen merkitystä myös itseohjautuvissa rakenteissa. Tämä havainto haastaa käsityksen itseohjautuvuudesta staattisena organisointimallina ja nostaa esiin tarpeen tarkastella johtamista dynaamisena ja tilannesidonnaisena käytäntönä. Johtamisen merkitystä itseohjautuvuuden ja luovuuden tukemisessa on tarkasteltu myös suomalaisessa työelämässä. Collinin ja muiden (2017, s. 14–24) mukaan itseohjautuvuus ei merkitse johtamisen katoamista, vaan

johtamisen muotoutumista uudella tavalla. Fasilitoiva, vuorovaikutusta mahdollistava ja merkityksiä rakentava johtaminen on keskeistä, jotta työntekijöiden autonomia voi toteutua kestäväällä tavalla.

Collin ja muut (2017, s. 53 ja 72) tuo esiin, että johtajattomuuden ideaali voi johtaa epäselvyyksiin ja ristiriitoihin, mikä tekee johtamisen roolin uudelleenmäärittelystä erityisen ajankohtaisen kysymyksen. Itseohjautuvuuden taustalla vaikuttavia yksilöllisiä ja psykologisia tekijöitä voidaan jäsentää itsemääräämisteorian avulla. Howardin ja muiden (2016, s. 76–83) mukaan työntekijöiden motivaatio muodostuu erilaisista motivaatioprofiileista, joissa autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat keskeisessä roolissa. Nämä perustarpeet kytkeytyvät suoraan siihen, miten työntekijät suhtautuvat itseohjautuvuuteen ja vastuuseen työssään. Lisäksi Bakkerin ja Oerlemansin (2019, s. 420–426) tutkimus osoittaa, että työn muokkaaminen ja työn imu vahvistuvat erityisesti ympäristöissä, joissa työntekijöillä on todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja joissa johtaminen tukee autonomista toimintaa.

Näiden tutkimusten valossa itseohjautuvuus näyttäytyy ajankohtaisena mutta monisyisenä ilmiönä, joka ei rajoitu yksilön ominaisuuksiin tai työn tekniseen organisointiin. Sen toteutuminen kytkeytyy laajasti johtamisen muotoihin, organisatoriseen tukeen sekä vallan ja vastuun jakautumiseen. Tämän vuoksi itseohjautuvuuden tarkastelu organisaatioiden johtamisen näkökulmasta on ajankohtaista ja perusteltua, erityisesti tilanteessa, jossa organisaatiot etsivät keinoja yhdistää tehokkuus, työntekijöiden hyvinvointi ja vastuullinen hallinta. Aiempi tutkimus on osoittanut, että itseohjautuvuus liittyy työntekijöiden autonomiaan, työhyvinvointiin sekä organisaatioiden joustavuuteen ja oppimiskykyyn. Tutkimuksessa on myös korostettu johtamisen merkitystä itseohjautuvuuden mahdollistajana, erityisesti luottamukseen, tukeen ja selkeisiin rakenteisiin perustuvissa toimintatavoissa.

Sen sijaan vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, miten itseohjautuvuus käytännössä rakentuu organisaatioiden arjessa. Organisaatioiden toimintaa ohjaavat usein samanaikaisesti erilaiset rakenteet, johtamiskäytännöt sekä vastuun ja päätösvalan jakautumiseen liittyvät järjestelyt, jotka voivat joko tukea tai rajoittaa itseohjautuvuuden toteutumista. Rajallisesti tietoa on saatavilla siitä, millaiset

johtamiskäytännöt ja organisatoriset rakenteet mahdollistavat itseohjautuvuuden kestäväen toteutumisen muuttuvassa työelämässä. Tästä näkökulmasta tarvitaan lisää tutkimusta siitä, miten itseohjautuvuutta voidaan edistää organisaatioissa tavalla, joka samanaikaisesti tukee työntekijöiden autonomiaa, työn sujuvuutta sekä organisaatioiden päämäärien saavuttamista.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella itseohjautuvuuden johtamista uudistuvassa työelämässä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, millaisia edellytyksiä itseohjautuvuuden toteutuminen asettaa organisaatioille ja johtamiselle sekä millaiset johtamisen käytännöt tukevat työntekijöiden autonomiaa ja vastuunkantoa muuttuvissa työelämän rakenteissa. Erityisesti tarkastellaan sitä, miten johtaminen voi tukea itseohjautuvuutta tilanteessa, jossa työn organisointi muuttuu joustavammaksi ja työntekijöiltä odotetaan aiempaa suurempaa vastuuta omasta työstä ja sen kehittämisestä. Tutkimusta ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia edellytyksiä itseohjautuvuuden toteutuminen asettaa johtamiselle uudistuvassa työelämässä?
2. Millaiset johtamisen käytännöt tukevat itseohjautuvuuden toteutumista organisaatioissa?
3. Millaisia haasteita itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy?

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat itseohjautuvuus ja itsemääräämisteoria. Itseohjautuvuus viittaa työntekijän kykyyn toimia omaehtoisesti ja vastuullisesti. Itsemääräämisteoria puolestaan kuvaa motivaation ja hyvinvoinnin psykologisia perustarpeita. Teorian mukaan ihmisen sisäinen motivaatio ja hyvinvointi rakentuvat erityisesti kolmen psykologisen perustarpeen varaan. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuuden kokemukset. Näiden tarpeiden täyttyminen tukee yksilön aktiivista toimijuutta, sitoutumista sekä mahdollisuuksia ohjata omaa toimintaansa. Tässä tutkimuksessa itsemääräämisteoria tarjoaa teoreettisen viitekehyksen itseohjautuvuuden tarkastelulle. Sen avulla voidaan jäsentää, millaiset organisatoriset käytännöt ja johtamisen muodot tukevat

työntekijöiden motivaatiota ja mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumisen työelämän muuttuvissa olosuhteissa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, jotka etenevät johdonmukaisesti tutkimusaiheen esittelystä johtopäätöksiin. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusaiheen ajankohtaisuus sekä työn tavoitteet. Lisäksi luvussa määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä rajataan tutkimuksen näkökulma. Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa tarkastellaan itseohjautuvuuden käsitettä, sitä selittäviä teorioita sekä johtamisen roolia uudistuvassa työelämässä. Luvussa käsitellään myös keskeistä tutkimuskirjallisuutta ja määritellään työn keskeiset käsitteet. Kolmannessa luvussa syvennyttään työelämän muutokseen ja sen vaikutuksiin johtamiseen ja organisaatioihin. Lisäksi luvussa tarkastellaan muun muassa digitalisaatiota, hybridityötä ja uusia työnteon muotoja sekä niiden merkitystä itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Neljäs luku kokoaa yhteen johtamista koskevan tutkimuskirjallisuuden ja tarkastelee erilaisia johtamismalleja ja -käytäntöjä, jotka tukevat itseohjautuvuutta organisaatioissa. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, tutkimusasetelma sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Luvussa esitellään lisäksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus sekä analyysin eteneminen tutkimuskysymysten mukaisesti. Lisäksi luvussa esitetään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset ja niiden pohjalta muodostettu synteesi. Kuudes ja viimeinen luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja pohdinnan. Luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita. Lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

2 Itseohjautuvuus ja johtaminen uudistuvassa työelämässä

Teknologia on muuttunut viime vuosina nopeasti teknologisen kehityksen, globalisaation, työn tilallisen hajautumisen sekä työn organisoinnin uusien muotojen seurauksena. Näitä muutoksia kuvataan usein työelämän murroksena, joka muuttaa sekä työn sisältöä että organisaatioiden toimintatapoja. Työelämän megatrendit vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään, missä sitä tehdään ja millaisia taitoja työntekijöiltä odotetaan (Ng ja muut, 2025, s.1114–1124). Uudistuva työelämä ei siten tarkoita pelkästään teknologisia muutoksia, vaan laajempaa siirtymää kohti joustavampia ja hajautuneempia työn organisoinnin muotoja. Tässä muutoksessa itseohjautuvuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi, sillä työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän oma-aloitteisuutta, vastuunkantoa ja kykyä ohjata omaa työtään. Samalla itseohjautuvuus ei kuitenkaan merkitse johtamisen merkityksen vähenemistä, vaan pikemminkin johtamisen uudelleenmuodostumista muuttuvassa työympäristössä.

Teknologinen kehitys on yksi keskeisistä tekijöistä, joka lisää itseohjautuvuuden merkitystä työelämässä. Digitalisaatio, tekoäly ja automatisaatio ovat muuttaneet työn sisältöä siten, että rutiininomaisia tehtäviä automatisoidaan ja työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja vuorovaikutustaitoja (Gagné ja muut, 2022, s. 384). Automaatio ei siis useinkaan korvaa kokonaisia ammatteja, vaan muuttaa työn tehtävärakenteita siten, että ihmisille jäävät tehtävät, joita algoritmit tai koneet eivät helposti pysty suorittamaan. Tällaisessa työssä korostuvat työntekijöiden oma-aloitteisuus, kyky oppia uutta ja valmius sopeutua jatkuviin muutoksiin. Gagnén ja muiden (2022, s. 378) mukaan työ tapahtuu yhä useammin hajautetuissa verkostoissa, joissa työntekijät tekevät yhteistyötä digitaalisten alustojen ja viestintäteknologioiden välityksellä. Tämä lisää tarvetta itsesäätelylle ja itseohjautuvalle toiminnalle.

Työelämän murros näkyy myös työn tekemisen paikkojen muutoksena. Etä- ja hybridityön yleistyminen on muuttanut perinteistä käsitystä työpaikasta ja työn organisoinnista. Työtä tehdään yhä useammin samanaikaisesti useissa eri paikoissa, kuten kotona, toimistolla tai erilaisissa yhteisöllisissä työtiloissa (Micek ja muut, 2025, s. 1–2). Tämä tilallinen hajautuminen lisää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemiseen aikaan ja paikkaan, mutta samalla se edellyttää työntekijöiltä aiempaa

enemmän kykyä suunnitella, koordinoida ja ohjata omaa työtään. Hajautunut työympäristö vähentää myös perinteisen lähijohtamisen mahdollisuuksia, mikä korostaa luottamukseen perustuvan johtamisen merkitystä. Johtamisen tehtäväksi nousee tällöin tukea työntekijöiden autonomiaa, mutta samalla varmistaa, että työn tavoitteet, vastuut ja yhteistyön muodot ovat selkeitä.

Itseohjautuvuuden tarkastelussa keskeinen teoreettinen näkökulma on itsemääräämisteoria, jonka mukaan ihmisen motivaatio ja hyvinvointi rakentuvat kolmen psykologisen perustarpeen varaan. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuuden kokemukset (Gagné ja muut, 2022, s. 378–379). Autonomia viittaa kokemukseen siitä, että yksilö voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja tehdä valintoja työssään, kun taas kyvykkyys liittyy kokemukseen omasta osaamisesta ja mahdollisuudesta onnistua työtehtävissä. Yhteenkuuluvuus puolestaan tarkoittaa kokemusta merkityksellisistä sosiaalisista suhteista työyhteisössä. Tutkimus osoittaa, että näiden psykologisten perustarpeiden täyttyminen on yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen, vahvempaan sitoutumiseen sekä pienempään työuupumuksen riskiin (Gagné ja muut, 2022, s. 382–385). Itseohjautuvuus voi tukea työntekijöiden motivaatiota, mutta vain silloin, kun organisaatiot ja johtaminen tukevat näiden psykologisten tarpeiden toteutumista.

Johtamisen rooli korostuu erityisesti siksi, että työelämän muutokseen liittyy myös epävarmuutta ja kuormitusta. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvoinnissa on viime vuosina tapahtunut lievää heikentymistä. Työssä tylsistyminen ja työuupumusoireilu ovat lisääntyneet, ja huoli oman työn tulevaisuudesta on kasvanut (Työterveyslaitos, 2026). Samalla kokemukset reilusta kohtelusta ja kuulluksi tulemisesta työpaikoilla ovat hieman heikentyneet. Nämä havainnot ovat merkittäviä itseohjautuvuuden näkökulmasta, sillä itseohjautuvuus ei voi perustua pelkästään vastuun siirtämiseen työntekijöille. Jos johtaminen vetäytyy liikaa taustalle, työntekijät voivat kokea jäävänsä yksin vastuun kanssa. Tämän vuoksi johtamisen tehtävänä on luoda sellaiset organisatoriset rakenteet ja käytännöt, jotka mahdollistavat itseohjautuvan toiminnan, mutta samalla tarjoavat riittävästi tukea, palautetta ja selkeitä tavoitteita.

Uudistuvassa työelämässä johtamisen keskeiseksi haasteeksi nousee tasapaino autonomian ja yhteisöllisyyden välillä. Hybridityö, tekoäly ja työn joustavuus muuttavat työelämää pysyvästi, mutta samalla on ratkaistava, miten ylläpidetään työyhteisöjen sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja työn merkityksellisuuden kokemusta (Vartiainen, 2024, s. 4). Johtamisen on kyettävä tukemaan työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa samalla, kun se ylläpitää yhteisiä tavoitteita ja vahvistaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Työelämän megatrendit edellyttävät organisaatioilta myös mukautuvaa ja osallistavaa johtamista, joka tukee työntekijöiden oppimista ja kykyä toimia epävarmuuden keskellä (Ng ja muut, 2025, s. 1124–1125).

Kokonaisuudessaan itseohjautuvuus ja johtaminen eivät ole toistensa vastakohtia, vaan toisiaan täydentäviä ilmiöitä. Uudistuva työelämä lisää työntekijöiden autonomiaa ja vastuuta, mutta samalla se korostaa johtamisen merkitystä sellaisten työympäristöjen luomisessa, joissa työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti ilman, että he jäävät yksin muutoksen keskelle. Itseohjautuvuuden onnistunut toteutuminen edellyttääkin johtamista, joka tukee työntekijöiden motivaatiota, oppimista ja hyvinvointia muuttuvassa työelämässä.

2.1 Uudistuvan työelämän keskeiset piirteet

Uudistuvan työelämä on monimuotoinen ja jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, jota muokkaavat samanaikaisesti teknologinen kehitys, globalisaatio, väestörakenteen muutokset sekä työn organisoinnin ja tekemisen tapojen murros. Näiden muutosten seurauksena työ ei enää näyttäydy vakaana ja selkeästi rajattuna ilmiönä, vaan joustavana, hajautuneena ja yksilöllistyneenä kokonaisuutena, jossa työn sisältö, paikka ja merkitys muuttuvat jatkuvasti. Keskeistä on ymmärtää, että työelämän muutos ei ole yksittäinen ilmiö, vaan useiden toisiinsa kytkeytyvien kehityskulkujen kokonaisuus, joka haastaa perinteiset käsitykset työstä, osaamisesta ja johtamisesta.

Yksi keskeisimmistä uudistuvan työelämän piirteistä on teknologian, erityisesti tekoälyn, kasvava rooli. Tekoäly ei ainoastaan automatisoi yksittäisiä tehtäviä, vaan muokkaa laajemmin työn sisältöä,

asiantuntijuutta ja organisaatioiden toimintaa. Sarala ja muut (2025, s. 1865–1867) korostavat, että tekoälyyn liittyvät muutokset ovat luonteeltaan dynaamisia ja relationaalisia, sillä työ rakentuu yhä enemmän ihmisten, teknologioiden ja organisaatioiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tämä tarkoittaa, että asiantuntijuus ei enää perustu pelkästään yksilön osaamiseen, vaan kykyyn toimia osana laajempia verkostoja ja hyödyntää teknologiaa osana työprosesseja. Samalla tekoäly luo uusia rooleja ja osaamistarpeita, mikä korostaa jatkuvan oppimisen merkitystä.

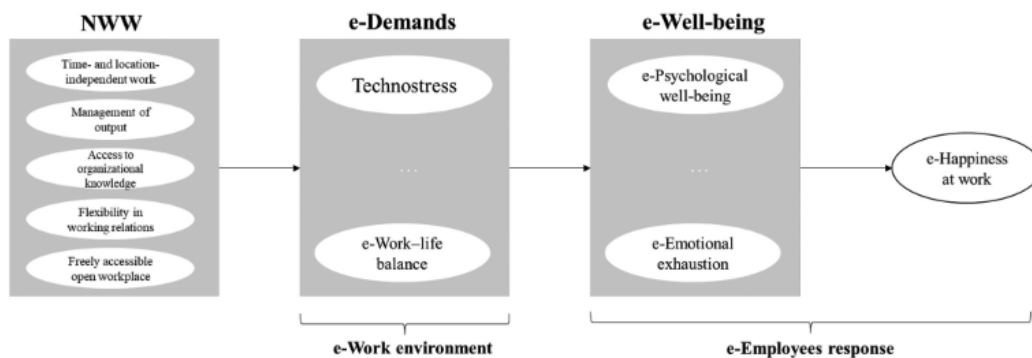
Toinen keskeinen piirre on elinikäisen oppimisen ja osaamisen jatkuvan kehittämisen korostuminen. Työtehtävien ja ammattien muuttuessa työntekijöiltä edellytetään kykyä oppia uutta ja sopeutua nopeasti muuttuviin vaatimuksiin. Beier ja muut (2025) esittävät, että perinteinen organisaatiokeskeinen lähestymistapa koulutukseen ei enää riitä, vaan tarvitaan yksilökeskeisempi näkökulma, jossa työntekijät ottavat aktiivisen roolin oman osaamisensa kehittämisessä. Tämä tarkoittaa siirtymää kohti itseohjautuvaa oppimista, jossa yksilön vastuu osaamisen ylläpitämisestä kasvaa. Samalla tämä kehitys voi lisätä eriarvoisuutta, jos kaikilla työntekijöillä ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen.

Työelämän uudistuminen näkyy myös työn tekemisen paikkojen ja tilallisen organisoinnin muutoksena. Micek ja muut (2025) kuvaavat, kuinka työn maantiede on muuttunut merkittävästi erityisesti pandemian jälkeen. Työtä tehdään yhä useammin useissa eri paikoissa, kuten kotona, toimistolla, coworking-tiloissa ja muissa niin sanotuissa kolmansissa tiloissa. Tämä monipaikkaisuus lisää joustavuutta ja mahdollistaa työn ja muun elämän uudenlaisen yhteensovittamisen. Samalla se kuitenkin haastaa perinteiset johtamisen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden muodot sekä voi vaikuttaa alueelliseen eriarvoisuuteen riippuen siitä, kenellä on pääsy uusiin työtiloihin ja -mahdollisuuksiin.

Uudet työn tekemisen tavat ovat keskeinen osa työelämän murrosta. López-Cabarcos ja muut (2025, s. 2–5) tuovat esiin, että uusilla työn tekemisen käytännöillä on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Toisaalta joustavat työjärjestelyt ja lisääntynyt autonomia voivat parantaa työn ja muun elämän tasapainoa sekä lisätä työtyytyväisyyttä. Toisaalta ne voivat lisätä teknostressiä,

joka aiheutuu työssä käytettävistä digitaalisista teknologioista, eristäytymistä ja työn kuormittavuutta. Työn vaatimusten ja resurssien tasapaino on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. López-Cabarcos ja muut (2025, s. 12–13) korostavat erityisesti johtamisen ja henkilökohtaisten resurssien, kuten psykologisen pääoman ja itseohjautuvuuden merkitystä näiden haasteiden hallinnassa.

Uusien työn tekemisen tapojen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin voidaan tarkastella kokonaisuutena kuvion 1 avulla. Kuviossa 1 uusien työn tekemisen käytäntöjen vaikutukset välittyvät työn vaatimusten ja hyvinvointikokemusten kautta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Kuvio havainnollistaa, että joustavat työjärjestelyt, ajasta ja paikasta riippumaton työ sekä lisääntynyt autonomia voivat samanaikaisesti luoda uusia resursseja mutta myös lisätä työn vaatimuksia, kuten teknostressiä ja työn sekä muun elämän rajojen hämärtymistä. Kuviosta voidaan myös havaita, että uusien työn tekemisen tapojen vaikutukset eivät ole yksiselitteisesti myönteisiä tai kielteisiä. Vaikutusten suunta riippuu siitä, miten työn vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit tasapainottuvat. Tämän vuoksi johtamisen merkitys korostuu erityisesti hybridi- ja etätyöympäristöissä, joissa työntekijöiden hyvinvointi rakentuu yhä enemmän autonomian, psykologisten resurssien sekä organisaation tarjoaman tuen varaan.



Kuvio 1. Uusien työn tekemisen tapojen vaikutus työntekijöihin (López-Cabarcos, 2025).

Uudistuvan työelämän keskeinen piirre on työn yksilöllistyminen ja vastuun siirtyminen yhä enemmän työntekijöille. Dufva ja muut (2021) korostavat, että työn tulevaisuus ei ole ennalta määrätty, vaan siihen

voidaan vaikuttaa nykyisillä valinnoilla ja rakenteilla. Työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta, kykyä hallita omaa työtään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämä lisää työn merkityksellisyyden mahdollisuuksia, mutta samalla myös vaatimuksia yksilön osaamiselle ja resilienssille. Kokonaisuutena voidaan todeta, että uudistuvan työelämän keskeisiä piirteitä ovat teknologisoituminen, jatkuva oppimisen korostuminen, työn tilallinen ja organisatorinen hajautuminen, uusien työn tekemisen tapojen yleistyminen sekä yksilön vastuun kasvu. Nämä muutokset tarjoavat uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita, jotka edellyttävät sekä yksilöiltä että organisaatioilta sopeutumista ja uudenlaista ajattelua.

2.2 Digitalisaatio ja hybridityö

Digitalisaatio ja hybridityö ovat nousseet uudistuvan työelämän keskeisiksi ilmiöiksi, koska ne muuttavat samanaikaisesti työn tekemisen paikkoja, välineitä, vuorovaikutusta ja osaamisvaatimuksia. Kyse ei ole vain teknisestä muutoksesta, vaan laajemmasta työn organisoinnin murroksesta, jossa työ irtautuu osin ajasta ja paikasta ja jossa työntekijöiltä edellytetään entistä enemmän itseohjautuvuutta, digitaalista osaamista ja kykyä toimia hajautetuissa yhteistyöverkostoissa (Conceição ja muut, 2024, s. 6–8).

Koronapandemia vauhditti digitalisaatiota ja teki hybridityöstä nopeasti arkipäivää monilla aloilla. Blomqvist ja muut (2020, s. 4–6) osoittavat, että Suomessa siirtymä etätyöhön tapahtui laajasti ja varsin onnistuneesti. Suuri osa työntekijöistä oli tyytyväisiä etätyöhön, koki työnsä sujuvan hyvin ja arvioi tuottavuutensa jopa kasvaneen. Samalla työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottui monilla. Nämä havainnot viittaavat siihen, että digitalisaation tukema etä- ja hybridityö voi lisätä työn joustavuutta ja vahvistaa kokemusta työn hallinnasta. Hybridityön vetovoima liittyy työntekijän mahdollisuuteen yhdistää itsenäinen, keskittymistä vaativa työskentely etänä ja kasvokkainen toimistolla paikan päällä tapahtuva yhteistyö.

Hybridityö ei kuitenkaan ole ongelmaton ratkaisu. Blomqvist ja muut (2020, s. 6–9) havaitsivat, että työn sosiaalinen ulottuvuus kärsi etätyössä ja eristäytymisen kokemukset lisääntyivät monien kaivatessa

työtovereiden kanssa syntyvää epämuodollista vuorovaikutusta. Myös Vilkmán (2020, s. 42–43) korostaa, että etätöön suurimmat haasteet liittyvät usein yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen ja työn rajaamiseen. Vaikka työ voi olla tehokasta etänä, samalla spontaanit kohtaamiset, käytäväkeskustelut ja yhteinen oppiminen vähenevät. Siksi hybridityön onnistuminen ei riipu vain teknologian saatavuudesta, vaan myös siitä, miten organisaatio onnistuu ylläpitämään yhteisöllisyyttä ja luottamusta hajautetussa ympäristössä (Vilkmán, 2020, s. 42–43).

Johtamisen merkitys korostuu tässä muutoksessa. Newman ja Ford (2021) osoittavat, että virtuaalisessa työympäristössä johtajan tehtävä on selkeyttää uusi työn todellisuus, rakentaa luottamusta, vahvistaa viestintää, tukea jaettua johtajuutta ja varmistaa, että työntekijät pysyvät linjassa organisaation tavoitteiden ja kulttuurin kanssa. Tämä tukee Vilkmánin (2020, s. 39–41) ajatusta siitä, että etäjohtamisessa painopiste siirtyy asioiden valvonnasta ihmisten johtamiseen. Hybridityössä hyvä johtaminen tarkoittaa siis säännöllistä dialogia, selkeitä pelisääntöjä, tavoitteiden näkyväksi tekemistä sekä sitä, että työntekijä kokee saavansa tukea myös etänä. Digitaaliset työkalut eivät itsessään luo toimivaa hybridityötä, vaan ratkaisevaa on se, millaisia käytäntöjä niiden ympärille rakennetaan (Newman ja Ford, 2021)

Digitalisaatio muuttaa samalla työn osaamisvaatimuksia. Conceição ja muut (2024, s. 7) nostavat esiin, että tulevaisuuden työssä korostuvat muun muassa analyyttinen ajattelu, aktiivinen oppiminen, ongelmanratkaisukyky, luovuus, joustavuus, teknologinen osaaminen ja tunneäly. Hybridityössä nämä taidot konkretisoituvat päivittäin. Työntekijän on hallittava digitaaliset välineet, osattava organisoida omaa työtään, ratkaistava ongelmia itsenäisesti ja toimittava rakentavasti virtuaalisessa vuorovaikutuksessa. Samalla osaamisen kehittämisestä tulee jatkuva prosessi, ei yksittäinen koulutusvaihe. Erityisen selvästi tämä näkyy asiantuntija- ja palvelutyössä. Bratoeva ja Venelinova (2025, s. 8–9) osoittavat sosiaalityön kontekstissa, että digitalisaatio edellyttää paitsi teknistä lukutaitoa myös uudenlaista eettistä osaamista, tietosuojan ymmärtämistä, etävuorovaikutuksen hallintaa ja kykyä hyödyntää digitaalisia alustoja palvelujen tuottamisessa. Vaikka heidän tarkastelunsa kohdistuu sosiaalityöhön, johtopäätös on paljon laajempi. Digitaalisessa työssä ammattitaito ei enää perustu vain substanssiosaamiseen, vaan myös kykyyn käyttää teknologiaa tarkoituksenmukaisesti ja inhimillisesti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että digitalisaatio ja hybridityö ovat muuttaneet työelämää pysyvästi. Ne lisäävät joustavuutta, mahdollistavat uudenlaisia työn tekemisen tapoja ja voivat vahvistaa työn hallinnan kokemusta, mutta samalla ne haastavat yhteisöllisyyttä, johtamista ja osaamista. Siksi hybridityön onnistuminen edellyttää tasapainoa teknologian, ihmisten ja organisaatiokulttuurin välillä. Tulevaisuuden työelämässä kilpailukyky ei synny vain digitaalisista järjestelmistä, vaan siitä, kuinka hyvin organisaatiot ja työntekijät oppivat käyttämään niitä yhteistyötä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta tukevalla tavalla.

2.3 Uudistuvan työelämän tarjoamat mahdollisuudet

Uudistuva työelämä tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia sekä työntekijöille että organisaatioille. Työn joustavuus, paikkariippumattomuus, digitalisaation tukemat työmuodot ja uudet yhteistyötilat eivät merkitse vain muutosta työn tekemisen tavoissa, vaan myös laajempaa siirtymää kohti yksilöllisempiä, tehokkaampia ja monimuotoisempia työn organisoinnin malleja. Vaikka joustavuuteen ja hybridityöhön liittyy myös jännitteitä, tutkimuskirjallisuus osoittaa, että oikein toteutettuna uudistuva työelämä voi lisätä autonomiaa, hyvinvointia, työn tuottavuutta ja alueellista elinvoimaa. Keskeinen mahdollisuus liittyy työn ajalliseen ja paikalliseen joustavuuteen. Nijp ja muut (2016, s. 611–612) osoittavat, että uudet työnteon tavat lisäävät työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työskentelypaikkaansa ja siirtävät työskentelyä toimistolta kotiin ilman, että työn psykososiaaliset peruspiirteet, kuten autonomia, työn vaatimukset tai sosiaalinen tuki, välttämättä heikkenevät. Samalla työmatkoihin käytetty aika vähenee, mikä voi vapauttaa resursseja palautumiseen ja muuhun elämään.

Joustavuus voi siis parhaimmillaan lisätä työntekijän kokemaa hallintaa omasta arjestaan ja parantaa työn sovittamista muuhun elämään. Työn joustavuus voi myös lisätä työhyvinvointia ja myönteisiä kokemuksia työstä, kun sitä tuetaan toimivilla rakenteilla. Andrulli ja Gerards (2023) havaitsivat, että uudet työkäytännöt olivat yhteydessä korkeampaan työperäiseen hyvinvointiin. Vaikutus välittyi erityisesti vähentyneen teknostressin, pienemmän palautumistarpeen ja vahvemman työn imun kautta.

Tämä on tärkeä havainto, sillä se osoittaa, ettei digitalisaation lisääntyminen automaattisesti kuormita työntekijää, vaan oikeanlaiset digitaaliset käytännöt voivat myös vähentää kuormitusta. Erityisen hyödyllisiä vaikuttivat olevan tulosperusteinen johtaminen, kollegoiden tavoitettavuus ja tiedon välittäminen. Nämä kaikki yhdessä vähensivät kielteisiä hyvinvointikokemuksia. Uudistuva työelämä avaa mahdollisuuksia myös työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin vastaamiseen.

Menshikova ja muut (2025, s. 873–883) osoittavat, että työntekijöiden tyytyväisyys uudenlaisiin työn järjestelyihin vaihtelee, mutta tutkimuksen tärkeä viesti on, että oikein kohdennetuilla ratkaisuilla voidaan parantaa sekä työntekijäkokemusta että työn tuloksellisuutta. Erityisesti toimivat digitaaliset työvälineet, tarkoituksenmukaiset fyysiset työtilat ja mahdollisuus tasapainottaa työ ja muu elämä nousivat tyytyväisyyden kannalta ratkaiseviksi tekijöiksi. Tämä viittaa siihen, että uudistuva työelämä tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden rakentaa entistä osallistavampia ja työntekijälähtöisempiä käytäntöjä sen sijaan, että kaikki työntekijät pakotettaisiin yhteen ja samaan malliin. Mahdollisuudet eivät rajoitu vain yksilön ja organisaation väliseen suhteeseen, vaan ne ulottuvat myös työtilojen ja alueiden kehittämiseen.

Kojo ja Nenonen (2017, s. 166–170) tarkastelevat coworking-tilojen kehitystä ja osoittavat, että uudenlaiset yhteisölliset työtilat ovat syntyneet vastaamaan liikkuvan ja yhteistyöhön perustuvan työn tarpeisiin. Niiden tarjoamat mahdollisuudet liittyvät muun muassa työn ja muun elämän parempaan yhteensovittamiseen, taloudelliseen tehokkuuteen, kestävyYTEEN ja alueelliseen kehitykseen. Yhteiskäyttöiset työtilat voivat tukea erityisesti itsenäisiä työntekijöitä, freelancereita ja pienyrityksiä tarjoamalla paitsi fyysisen työpisteen myös yhteisön, verkostoja ja yhteistyömahdollisuuksia. Näin ne voivat vahvistaa luovuutta, innovatiivisuutta ja paikallista elinvoimaa. Samalla on huomattava, että työn joustavuus ei ole yksiselitteisesti myönteinen ilmiö, vaan sen mahdollisuudet toteutuvat vain tietyin ehdoin.

Anttila (2023, s.328–329) arvioi joustavuusparadoksia ja muistuttaa, että joustavuus voi johtaa myös työn intensiivistymiseen, rajojen hämärtymiseen ja jopa itse-eksploraatioon, jossa yksilö alkaa hyödyntämään itseään liiallisesti työn, suorituksen tai tuottavuuden nimissä. Usein tämä tapahtuu

vapaaehtoisesti tai ainakin ilman suoraa ulkopuolista pakkoa. Juuri tästä syystä uudistuvan työelämän tarjoamia mahdollisuuksia ei tule ymmärtää pelkästään teknisinä tai organisatorisina uudistuksina, vaan myös kysymyksinä vallasta, sukupuolittumisesta, työelämän kulttuurista ja työntekijöiden neuvotteluasemasta. Anttilan (2023) esiin nostama kriittinen näkökulma ei kuitenkaan kumoa joustavuuden mahdollisuuksia, vaan pikemminkin korostaa, että niiden realisoituminen edellyttää tietoista johtamista, oikeudenmukaisia rakenteita ja työntekijöiden suojelua.

Lopuksi voidaan todeta, että uudistuva työelämä tarjoaa mahdollisuuksia lisätä työn mielekkyyttä, autonomiaa, hyvinvointia, tuottavuutta ja alueellista kehitystä. Uudistuvassa työelämässä korostuvat työn organisoinnin joustavuus, hyvinvointivaikutukset, työntekijäytytyvyyden eriytyvät mutta kehitettävät ehdot, uudenlaisten työtilojen potentiaali ja tarve tarkastella joustavuutta myös kriittisesti. Edellä mainittujen seikkojen perusteella uudistuvan työelämän suurin mahdollisuus ei ole vain se, että työtä voidaan tehdä eri tavalla, vaan se, että työtä voidaan rakentaa aiempaa inhimillisemmäksi, joustavammaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi.

3 Itseohjautuvuuden edellytykset ja jännitteet

Itseohjautuvuus nähdään nykytyöelämässä usein ihanteena, joka lisää työn mielekkyyttä, ketteryyttä ja yksilön vaikutusmahdollisuuksia. Samalla siihen liittyy kuitenkin myös jännitteitä, jotka koskevat osaamista, vastuuta, valtaa ja yhteisöllisyyttä. Itseohjautuvuuden edellytyksiä ja jännitteitä voidaan ymmärtää sekä työelämän käytäntöjen että laajemman teoreettisen keskustelun kautta. Nikulan (2019, s. 291) mukaan itseohjautuvuuden nousu liittyy kolmeen laajaan muutokseen, joita ovat toimintaympäristön muuttuminen kompleksisemmaksi, työn luonteen muutos ja modernin teknologian kehitys. Keskustelussa erotetaan toisistaan yksilön itseohjautuvuus ja ryhmän itseorganisoituminen (Nikula, 2019, s. 291). Jotta yksilö voisi toimia itseohjautuvasti, hänellä on oltava motivaatiota, päämäärä sekä riittävä osaaminen. Tämä tarkoittaa, että itseohjautuvuus ei synny tyhjästä, vaan vaatii sekä taitoa johtaa itseään että rakenteita, jotka tukevat tätä kykyä. Pelkkä hierarkian purkaminen ei siis vielä takaa itseohjautuvuutta.

Edellä mainittua näkökulmaa täydentää itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan ihmisen toiminta vahvistuu, kun kolme psykologista perustarvetta toteutuu. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Howard ja muut (2026, s. 6–7) korostavat, että juuri näiden perustarpeiden tukeminen on keskeistä motivaation ja hyvinvoinnin kannalta. Itseohjautuvuuden tärkeä edellytys on siis se, että yksilö kokee voivansa vaikuttaa omaan toimintaansa, hallitsevansa tehtävänsä ja olevansa osa merkityksellistä yhteisöä. On hyvä muistaa, että itseohjautuvuus ei ole sama asia kuin yksin pärjääminen. Päinvastoin se tarvitsee tuekseen sosiaalisen ja institutionaalisen ympäristön, joka mahdollistaa turvallisen toimijuuden.

Yangin ja muiden (2025, s. 11–12) mukaan sosiaalinen tuki, itsesäätelytaidot ja flow-kokemus vahvistavat oppimisen sitoutumista juuri siksi, että ne tukevat yksilön autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Erityisesti itsesäätely näyttäytyy ratkaisevana edellytyksenä. Itseohjautuvuus vaatii kykyä asettaa tavoitteita, seurata omaa etenemistä ja arvioida omaa toimintaa. Samalla tutkimus osoittaa jännitteen. Vaikka itseohjautuvassa ympäristössä korostuu vapaus, yksilö tarvitsee silti muiden tukea ja palautetta. Täysi riippumattomuus ei siis ole itseohjautuvuuden ydin, vaan pikemminkin kyky

toimia autonomisesti suhteissa muihin. Juuri relationaalinen ulottuvuus auttaa ymmärtämään itseohjautuvuuden syvempiä jännitteitä.

Constantinou ja muut (2025) tarkastelevat itseohjautuvuutta poliittisen itsemääräämisen näkökulmasta. Heidän havaintonsa ovat hyödyllisiä myös työelämän kannalta, koska toimijuus ei ole koskaan täysin irrallista, vaan rakentuu valtasuhteissa, historiallisissa rakenteissa ja suhteissa muihin. Näin myös työelämän itseohjautuvuus voi näyttäytyä ongelmallisena, jos sitä tarjotaan yksilöille ilman todellisia vaikutusmahdollisuuksia tai jos vastuuta siirretään työntekijälle ilman resursseja, tukea ja oikeutta vaikuttaa työn ehtoihin. Jännitteet liittyvätkin usein siihen, missä määrin itseohjautuvuus on aitoa autonomiaa ja missä määrin se on organisaation tapa ulkoistaa vastuuta työntekijälle. Nikulan (2019, s. 292) esiin nostama kokeilukulttuuri ja johtajuuden jakautuminen voivat parhaimmillaan lisätä osallisuutta, mutta ne voivat myös hämärtää vastuunjakoa.

Jos työntekijältä odotetaan jatkuvaa oma-aloitteisuutta, oppimista ja päätöksentekoa ilman riittävää tukea, itseohjautuvuudesta voi tulla kuormituksen lähde. Howard ja muut (2026, s. 2–4) korostavatkin, että hyvinvointia tukevat käytännöt eivät voi rakentua pelkän autonomian varaan, vaan myös kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden on toteuduttava. Cunninghamin ja Sawyerin (2017, s. 588–589) tutkimus poliittisten itsemääräämisvaatimusten leviämisestä tuo keskusteluun vielä yhden kiinnostavan ulottuvuuden. He osoittavat, että itseohjautuvuus ei ole vain sisäinen ominaisuus tai yksittäinen vaatimus, vaan myös sosiaalisesti tarttuva ilmiö, joka vahvistuu, kun ihmiset näkevät muiden vaativan toimijuuttaan tunnustettavaksi. Työelämään sovellettuna tämä muistuttaa, että itseohjautuvuus ei ole vain henkilökohtainen taito, vaan myös kulttuurisesti jaettu odotus ja malli. Se voi levitä organisaatioissa esimerkin, normien ja kokemusten kautta, mutta samalla se voi tuottaa paineen olla jatkuvasti aloitteellinen ja hallittu.

Näin itseohjautuvuuden edellytykset ja jännitteet kietoutuvat yhteen. Se edellyttää motivaatiota, itsesäätelyä, osaamista, luottamusta ja yhteisöllistä tukea, mutta samalla siihen liittyy vallan, vastuun ja kuormituksen kysymyksiä. Itseohjautuvuus näyttäytyykin ennen kaikkea relationaalisena ja

rakenteisena ilmiönä ja se ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan tapa organisoida toimintaa niin, että vapaus, tuki ja vastuu pysyvät tasapainossa.

3.1 Itseohjautuvuuden käsite ja yksilötason autonomia

Itseohjautuvuuden käsite viittaa yksilön kykyyn toimia aktiivisena toimijana omassa työssään ja oppimisessaan, mutta tutkimuskirjallisuuden perusteella sitä ei tule ymmärtää pelkästään yksilön sisäisenä ominaisuutena, vaan dynaamisena prosessina, joka rakentuu yksilön ja toimintaympäristön vuorovaikutuksessa. Itseohjautuvuus korostuu erityisesti silloin, kun työ on jatkuvasti muuttuvaa ja edellyttää jatkuvaa oppimista, ongelmanratkaisua sekä osaamisen päivittämistä esimerkiksi teknologioiden kannalta. Lemmetty (2023, s. 126) painottaa, että itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä ohjata omaa oppimista ja työtä, mutta sen toteutuminen edellyttää rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat yksilön toimijuuden. Toisin sanoen itseohjautuvuus ei ole pelkkä yksilön vapaus tehdä mitä haluaa, vaan kyky tehdä tarkoituksenmukaisia valintoja suhteessa työn tavoitteisiin ja kontekstiin (Lemmetty, 2023, s. 125–126).

Keskeinen näkökulma itseohjautuvuuteen liittyy itseohjautuvaan oppimiseen, joka jäsentää itseohjautuvuuden konkreettisiksi prosesseiksi. Van Der Baan ja muut (2024, s. 85–89) määrittelevät itseohjautuvan oppimisen prosessiksi, jossa yksilö tunnistaa omat oppimistarpeensa, asettaa tavoitteita, suunnittelee ja toteuttaa oppimista sekä arvioi edistymistään. Tämän prosessin kautta itseohjautuvuus konkretisoituu arjen toiminnaksi, jossa yksilö ei pelkästään reagoi ulkoisiin vaatimuksiin, vaan aktiivisesti ohjaa omaa kehitystään. Samalla tutkimus osoittaa, että koettu autonomian tuki esimerkiksi esihenkilön tarjoama mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vahvistaa itseohjautuvaa oppimista ja toimii välittävänä tekijänä oppimisen ja työssä kehittymisen välillä (Van Der Baan ja muut, 2024, s. 94–98). Näin itseohjautuvuus ei synny tyhjiössä, vaan edellyttää ympäristöä, joka tukee yksilön autonomiaa.

Yksilötason autonomia on keskeinen osa itseohjautuvuutta, mutta sen merkitys on ennen kaikkea psykologinen. Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että oma toiminta

perustuu valintaan ja omiin arvoihin eikä ulkoiseen pakeroon. McAnally ja Hagger (2024, s. 4–6) korostavat, että autonomia on yksi kolmesta perustarpeesta yhdessä kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kanssa, ja sen täyttyminen on yhteydessä myönteisiin työelämän lopputuloksiin, kuten sitoutumiseen, hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Vastaavasti autonomian puute tai sen estyminen voi johtaa motivaation heikkenemiseen ja työuupumukseen (McAnally ja Hagger, 2024, s. 10–13). Näin autonomia ei ole vain organisatorinen järjestely, vaan yksilön kokemus toiminnan merkityksellisyydestä ja hallinnasta.

Menard ja muut (2017, s. 1223) syventävät tätä näkökulmaa osoittamalla, että autonomia vaikuttaa suoraan yksilön motivaatioon ja käyttäytymisaikomuksiin. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että kun yksilöille tarjotaan valinnan mahdollisuuksia ja mahdollisuus toimia omien preferenssiensä mukaisesti, heidän motivaationsa muuttuu sisäisemmäksi ja halukkuus toimia toivotulla tavalla kasvaa. Tämä viittaa siihen, että autonomia ei ole vain vapautta, vaan myös keskeinen mekanismi, jonka kautta toiminta sisäistetään ja muuttuu kestäväksi. Samalla tutkimus osoittaa, että autonomia toimii yhdessä muiden tekijöiden, kuten kompetenssien ja yhteenkuuluvuuden kanssa, mikä korostaa itseohjautuvuuden moniulotteisuutta (Menard ja muut, 2017, s. 1209, s. 1226)

Autonomian merkitystä voidaan tarkastella myös suhteessa sosiaalisiin tekijöihin, kuten yhteenkuuluvuuteen. Wax ja muut (2022, s. 2–5) osoittavat, että työpaikkayksinäisyys eli yhteenkuuluvuuden puute heikentää merkittävästi työhyvinvointia, organisatorista sitoutumista, koettua tukea sekä suoriutumista. Tutkimus tuo esiin, että vaikka etätyö voi lisätä autonomian kokemusta, se ei yksin riitä kompensoimaan yhteenkuuluvuuden puutetta kaikissa tilanteissa. Joissakin tapauksissa autonomia voi jopa voimistaa negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (Wax ja muut, 2022, s. 12–13). Tämä osoittaa, että yksilötason autonomia ei voi toimia irrallaan sosiaalisista suhteista, vaan itseohjautuvuus rakentuu tasapainossa autonomian ja yhteenkuuluvuuden välillä.

Itseohjautuvuuden käsite yhdistää yksilön aktiivisen toimijuuden, oppimisprosessit ja psykologiset perustarpeet. Se tarkoittaa kykyä asettaa tavoitteita, ohjata omaa toimintaa ja oppimista sekä arvioida

omaa kehitystä, mutta samalla se edellyttää ympäristöä, joka tukee autonomiaa ja tarjoaa mahdollisuuksia toimia itsenäisesti. Yksilötason autonomia puolestaan on keskeinen, mutta ei yksin riittävä ehto itseohjautuvuudelle, sillä sen vaikutus kytkeytyy kompetenssiin ja yhteenkuuluvuuteen sekä siihen, miten yksilö kokee toimintansa merkityksellisyyden ja hallinnan.

3.2 Itsemääräämisteoria itseohjautuvuuden teoreettisena perustana

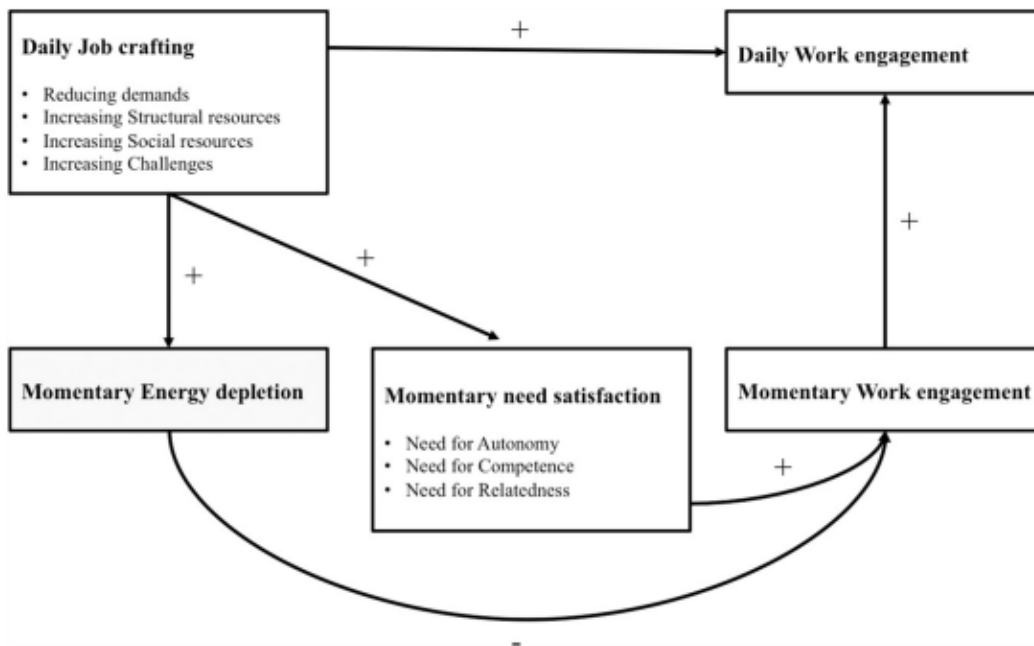
Itsemääräämisteoria muodostaa keskeisen teoreettisen perustan itseohjautuvuuden ymmärtämiselle, sillä se selittää, mistä yksilön omaehtoinen toiminta, sitoutuminen ja toiminnan merkityksellisyys rakentuvat. Teorian mukaan ihmisen käyttäytymistä ei voida ymmärtää pelkästään ulkoisten kannustimien tai pakotteiden kautta, vaan keskeistä on motivaation laatu. Deci ja Ryan (1985, s. 111–112) esittivät, että yksilöiden toimintaa ohjaavat erilaiset kausaalisuussuuntautuneisuudet, joista autonominen orientaatio kuvastaa korkeaa itsemääräytyneisyyttä. Kausaalisuuntautuneisuudet ovat kuin syy-seuraussuhteita eli kahden tapahtuman suhteita, joissa toinen aiheuttaa toisen, jolloin yksilö kokee toimivansa omien arvojensa ja kiinnostustensa mukaisesti, mikä on itseohjautuvuuden ydin. Kontrolloitu orientaatio puolestaan viittaa ulkoisten palkkioiden ja paineiden ohjaamaan toimintaan, kun taas persoonaton orientaatio liittyy kokemukseen vaikutusmahdollisuuksien puutteesta.

Itseohjautuvuuden kannalta ratkaisevaa on se, missä määrin yksilön psykologiset perustarpeet täyttyvät. Van den Broeck ja muut (2016, s. 1198–1200) korostavat, että autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ovat universaaleja tarpeita, joiden toteutuminen edistää hyvinvointia ja sisäistettyä motivaatiota työssä. Autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että yksilö voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja tehdä valintoja, kyvykkyys puolestaan viittaa kokemukseen osaamisesta ja aikaansaamisesta ja yhteenkuuluvuus liittyy sosiaaliseen hyväksyntään sekä merkityksellisiin ihmissuhteisiin. Näin ollen itseohjautuvuus ei tarkoita pelkästään vapautta toimia, vaan se edellyttää myös yksilön kokemusta pätevyydestä sekä yhteenkuuluvuudesta yhteisöön. Näiden tarpeiden samanaikainen täyttyminen mahdollistaa motivaation sisäistymisen ja kestävän itseohjautuvan toiminnan.

Howardin ja muiden (2016) tutkimukset työelämän motivaatioprofiileista ovat tarkentaneet motivaation laadun merkitystä itseohjautuvuudelle. Työntekijöiden motivaatio rakentuu erilaisista autonomisten ja kontrolloitujen motivaatiomuotojen yhdistelmistä (Howard ja muut, 2016, s. 74–76). Tutkimuksen mukaan profiilit, joissa autonominen motivaatio on vahvaa, liittyvät parempaan työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Tämä tukee itsemääräämisteorian keskeistä väitettä siitä, että itseohjautuvuus ei ole pelkästään toiminnan ulkoista vapautta, vaan ennen kaikkea sisäisesti motivoitunutta ja arvoihin perustuvaa toimintaa. Kontrolloitu motivaatio voi ohjata käyttäytymistä lyhyellä aikavälillä, mutta se ei tuota samanlaista kestävästä sitoutumista tai hyvinvointia kuin autonominen motivaatio.

Itseohjautuvuus ilmenee konkreettisesti työelämässä esimerkiksi työn muokkaamisena. Bakker ja Oerlemans (2019, s. 417–421) tarkastelevat päivittäistä työn muokkaamista itsemääräämisteorian näkökulmasta ja osoittavat, että työntekijät voivat aktiivisesti muokata työtehtäviään vastaamaan paremmin omia tarpeitaan ja tavoitteitaan. Tällainen toiminta lisää työn imua erityisesti silloin, kun se vahvistaa autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Samalla tutkimus tuo esiin, että itseohjautuvuus on dynaaminen prosessi, joka edellyttää itsesäätelyä ja voi vaihdella tilanteesta toiseen. Näin itseohjautuvuus ei ole pysyvä ominaisuus, vaan jatkuvasti rakentuva suhde yksilön ja työympäristön välillä.

Kuviossa 2 on esitetty teoreettinen malli, jonka mukaan työn muokkaaminen vaikuttaa työn imuun erityisesti autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymisen kautta. Kuvioista 2 voidaan myös havaita, että työntekijöiden aktiivinen mahdollisuus vähentää työn kuormitustekijöitä, lisätä käytettävissä olevia resursseja sekä etsiä uusia haasteita vahvistaa psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Samalla työn muokkaaminen lisää työn imua ja vähentää energiavarojen ehtymistä. Malli tukee itsemääräämisteorian keskeistä oletusta siitä, että autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus toimivat työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin perustana. Näin työn muokkaaminen voidaan nähdä yhtenä itseohjautuvuuden keskeisistä ilmenemismuodoista työelämässä.



Kuvio 2. Hypoteettinen malli päivittäisestä työn muokkaamisesta (Bakker ja Oerlemans, 2019).

Organisaatiotason näkökulmasta itsemääräämisteoria tarjoaa myös välineitä ymmärtää, miten itseohjautuvuutta voidaan tukea johtamisen ja henkilöstökäytäntöjen kautta. Zhao ja muut (2023) osoittavat, että sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen voi edistää työntekijöiden moraalista ääntä eli halua puuttua epäeettisiin käytäntöihin. Keskeistä on, että tämä vaikutus välittyy autonomisen motivaation kautta. Kun organisaatio tukee työntekijöiden psykologisia perustarpeita ja luo eettisesti johdonmukaisen toimintaympäristön, työntekijät kokevat toimivansa omien arvojensa mukaisesti ja uskaltavat tuoda esiin epäkohtia. Sen sijaan kontrolloitu motivaatio, joka perustuu ulkoisiin palkkioihin tai paineisiin, ei samalla tavalla edistä moraalista toimijuutta. Tämä korostaa itseohjautuvuuden suhdetta eettiseen toimintaan ja vastuullisuuteen.

Itsemääräämisteoria tarjoaa vahvan ja monipuolisen teoreettisen perustan itseohjautuvuudelle. Se selittää, miten yksilön sisäinen motivaatio, psykologisten perustarpeiden täytyminen ja sosiaalinen konteksti kietoutuvat yhteen itseohjautuvan toiminnan taustalla. Teorian valossa itseohjautuvuus ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan myös ympäristön mahdollistama tila, jossa yksilö voi toimia autonomisesti ja kokea osaavansa sekä kuuluvansa merkitykselliseen yhteisöön.

3.3 Itseohjautuvuuden edellytykset

Itseohjautuvuuden edellytykset rakentuvat monitasoisesti yksilön psykologisten valmiuksien, sosiaalisen ympäristön sekä institutionaalisten rakenteiden vuorovaikutuksessa. Itsemääräämisteoreettinen näkökulma korostaa erityisesti sitä, että itseohjautuvuus ei synny pelkästään yksilön sisäisestä motivaatiosta, vaan edellyttää myös ympäristöä, joka tukee autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Vandenabeele ja Breugh (2025, s. 136–137) osoittavat, että erityisesti autonomiset motivaation muodot, kuten identifioitunut säätely, ovat keskeisiä itseohjautuvan toiminnan taustalla. Yksilö toimii itseohjautuvasti silloin, kun ulkoiset tavoitteet ja arvot on sisäistetty osaksi omaa identiteettiä, mikä puolestaan edellyttää sekä psykologisten perustarpeiden täyttymistä että ympäristön tarjoamaa tukea tälle sisäistämisprosessille (Vandenabeele ja Breugh, 2025, s. 135–139).

Keskeinen itseohjautuvuuden edellytys on autonomiaa tukeva toimintaympäristö. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ohjauksen puuttumista, vaan pikemminkin sellaista ohjausta, joka vahvistaa yksilön kykyä tehdä omia valintoja. Zoffman ja muut (2025) nostavat esiin ohjatun itsemääräytymisen käsitteen, jonka mukaan yksilöt tarvitsevat usein strukturoitua tukea voidakseen toimia itseohjautuvasti. Ohjauksen rooli on tällöin fasilitoiva eikä kontrolloiva, sillä se auttaa yksilöä selkeyttämään tavoitteitaan, tekemään päätöksiä ja reflektoimaan omaa toimintaansa. Tämä korostaa sitä, että itseohjautuvuus ei ole yksinäistä toimintaa, vaan rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Zoffman ja muut, 2025).

Toinen keskeinen edellytys liittyy sosiaalisiin suhteisiin ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Hu ja muut (2026) osoittavat, että erityisesti teknologisesti ohjatuissa työympäristöissä liiallinen algoritminen kontrolli voi heikentää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja johtaa emotionaaliseen vastareaktioon. Tämä heikentää itseohjautuvuuden edellytyksiä, sillä ilman sosiaalista tukea ja yhteyttä muihin yksilö kokee toimintansa ulkoisesti määräytyneeksi. Hu ja muut (2026) korostavat myös, että

inhimillinen tuki, kuten esihenkilön tarjoama ymmärrys ja vuorovaikutus voivat lieventää negatiivisia vaikutuksia ja palauttaa kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta.

Itseohjautuvuuden edellytykset ulottuvat myös laajempiin yhteiskunnallisiin ja eettisiin rakenteisiin. Alhaj ja muut (2024) korostavat, että itsemäärittäminen on perustavanlaatuinen ihmisoikeus, jonka toteutuminen edellyttää muun muassa tiedon saavutettavuutta ja mahdollisuutta osallistua omaa elämää koskevaan päätöksentekoon. Ilman pääsyä relevanttiin ja ymmärrettävään tietoon yksilön kyky tehdä itsenäisiä valintoja heikkenee merkittävästi. Näin itseohjautuvuus ei ole pelkästään psykologinen ilmiö, vaan myös oikeudellinen ja yhteiskunnallinen kysymys, joka edellyttää rakenteellista tukea ja yhdenvertaisia mahdollisuuksia (Alhaj ja muut, 2024).

Lisäksi yksilölliset kyvyt ja elämäntilanteet vaikuttavat merkittävästi itseohjautuvuuden toteutumiseen. Parchomiuk ja muut (2025, s. 11–13) osoittavat, että erityisesti kehitysvammaisten henkilöiden kohdalla itseohjautuvuus rakentuu yksilön taitojen, ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien sekä saatavilla olevan tuen yhteisvaikutuksesta. Heidän tutkimuksensa tuo esiin, että itseohjautuvuus tarkoittaa käytännössä mahdollisuutta tehdä valintoja, asettaa tavoitteita ja vaikuttaa omaan elämäänsä, mutta nämä mahdollisuudet voivat jäädä rajallisiksi esimerkiksi ylisuojelevien asenteiden tai institutionaalisten rajoitteiden vuoksi. Näin itseohjautuvuuden edellytyksiin kuuluu myös ympäristön valmius tunnistaa yksilön potentiaali ja tarjota tukea sen toteuttamiseen (Parchomiuk ja muut, 2025, s. 14).

Itseohjautuvuuden edellytykset muodostuvat useiden tekijöiden kokonaisuudesta. Näihin kuuluvat psykologisten perustarpeiden täyttyminen, autonomista toimintaa tukeva mutta ei kontrolloiva ohjaus, sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuus sekä rakenteelliset ja oikeudelliset mahdollisuudet tehdä omaa elämää koskevia päätöksiä. Lisäksi yksilölliset kyvyt ja saatavilla oleva tuki määrittävät, missä määrin itseohjautuvuus voi toteutua käytännössä. Näin ollen itseohjautuvuus näyttäytyy dynaamisena ilmiönä, joka syntyy yksilön ja ympäristön jatkuvassa vuorovaikutuksessa.

4 Johtaminen itseohjautuvuuden mahdollistajana

Johtamisen merkitys itseohjautuvuuden toteutumisessa on keskeinen kysymys nykyisessä työelämässä, jossa organisaatiot pyrkivät yhdistämään joustavuuden, tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin. Itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen puuttumista, vaan pikemminkin sen uudelleenmuotoilua siten, että johtaminen tukee työntekijöiden autonomiaa, osaamista ja yhteisöllisyyttä. Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta keskeistä on, että työntekijöiden psykologiset perustarpeet, kuten autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus tulevat tyydytetyiksi, sillä juuri nämä tarpeet luovat pohjan autonomiselle motivaatiolle ja kestäväälle työssä suoriutumiselle (O'Donoghue ja Van Der Werff, 2022, s. 1205–1207). Johtamisen rooli on tällöin rakentaa olosuhteet, joissa nämä tarpeet voivat toteutua.

Voimaannuttava johtaminen on keskeinen lähestymistapa itseohjautuvuuden tukemisessa. Sen ytimessä ovat käytännöt, kuten vallan jakaminen, osallistava päätöksenteko, valmentaminen ja tiedon avoin jakaminen (O'Donoghue ja Van Der Werff, 2022, s. 1214). Tällainen johtaminen ei ainoastaan lisää työntekijöiden kokemaa autonomiaa, vaan myös vahvistaa heidän kompetenssiaan ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä puolestaan lisää autonomista motivaatiota. Empiirinen tutkimus osoittaa, että voimaannuttava johtaminen vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen epäsuorasti juuri näiden psykologisten mekanismien kautta. Lisäksi vastuullisuuden ei tarvitse olla ristiriidassa autonomian kanssa, sillä oikein toteutettuna se voi jopa vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota, kun tavoitteet koetaan merkityksellisiksi ja omaksutuiksi osaksi omaa toimintaa (O'Donoghue ja Van Der Werff, 2022, s. 1208).

Johtamisen dynaamisella luonteella on myös merkittävä vaikutus itseohjautuvuuden toteutumisessa. Knevelsrud ja muut (2025, s. 12–16) osoittavat, että voimaannuttava johtaminen ei ole pysyvä tila, vaan se vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin päivittäin. Johtajan päivittäinen autonomiaa ja kehittymistä tukeva käyttäytyminen lisää työntekijöiden työn imua sekä suoraan että välillisesti psykologisen voimaantumisen ja perustarpeiden tyydyttämisen kautta. Knevelsrud ja muut (2025, s. 14) tekevät myös tärkeän havainnon, että autonomian vaikutukset vahvistuvat, kun niitä täydennetään kehittämistuella,

jossa pelkkä vallan delegointi ei riitä, ellei työntekijöillä ole riittäviä valmiuksia käyttää autonomiaansa tehokkaasti. Tämä korostaa johtamisen kaksoisroolia sekä vapauttavana että mahdollistavana voimana.

Johtamisen merkitys korostuu myös työn arjen käytännöissä ja niiden tuottamisissa kokemuksissa. Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2024, s. 140–141) tuovat esiin, että itseohjautuvuus lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, merkityksellisyyden kokemuksia ja osallisuutta, mutta samalla se voi lisätä kuormitusta ja epävarmuutta. Ilman selkeitä rakenteita ja tukea vastuun kasautuminen voi johtaa stressiin ja päätöksenteon vaikeutumiseen. Tässä kontekstissa johtamisen tehtävä on luoda tasapaino autonomian ja rakenteiden välille sekä varmistaa, että työntekijöillä on riittävät resurssit ja tuki itseohjautuvuuden toteuttamiseen. Samansuuntaisesti Schaufeli (2021, s. 3–6) korostaa engaging leadership -mallissaan, että työntekijöiden sitoutuminen ja työn imu syntyvät, kun johtaminen tukee samanaikaisesti kaikkia kolmea psykologista perustarvetta.

Pelkkä autonomian lisääminen ei riitä, vaan tarvitaan kokonaisvaltaista johtamista, joka vahvistaa myös osaamisen kokemusta ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Tämä näkökulma täydentää voimaannuttavan johtamisen mallia tuomalla esiin, että itseohjautuvuus on ennen kaikkea kokemuksellinen ilmiö, joka rakentuu työntekijöiden subjektiivisissa tulkinnoissa. Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan siihen liittyy myös tulkinnallisia ja kontekstuaalisia ulottuvuuksia. Zhang ja muut (2024, s. 379–382) osoittavat, että esimerkiksi nöyrän johtamisen vaikutukset työntekijöiden toimijuuteen riippuvat siitä, miten työntekijät tulkitsevat johtajan käyttäytymistä. Mikäli johtaminen koetaan epäaidoksi tai strategiseksi vaikutelmanhallinnaksi, sen positiiviset vaikutukset voivat heikentyä. Tämä korostaa autenttisuuden, luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä itseohjautuvuutta tukevassa johtamisessa.

Johtaminen itseohjautuvuuden mahdollistajana voidaan ymmärtää tasapainoiluna autonomian, tuen ja vastuullisuuden välillä. Johtamisen tehtävänä ei ole kontrolloida työntekijöitä, vaan luoda edellytykset, joissa he voivat toimia itsenäisesti, kehittyä ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Tämä edellyttää sekä rakenteellisia ratkaisuja että päivittäisiä johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden psykologisia tarpeita ja vahvistavat heidän toimijuuttaan. Oikein toteutettuna tällainen johtaminen ei ainoastaan

lisää työhyvinvointia, vaan myös parantaa organisaation kykyä sopeutua ja menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

4.1 Johtamisen merkitys itseohjautuvassa työelämässä

Johtamisen merkitys itseohjautuvassa työelämässä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa työntekijöiltä odotetaan aktiivista toimijuutta, vastuunkantoa ja kykyä ohjata omaa sekä yhteistä toimintaa ilman jatkuvaa ulkoista kontrollia. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita johtamisen katoamista, vaan sen muuntumista mahdollistavaksi, psykologisia valmiuksia tukevaksi ja yhteistä suuntaa rakentavaksi toiminnaksi. Quintero ja muut (2016, s. 111) osoittavat, että itseohjautuvien tiimien toimivuus rakentuu pitkälti sisäisten prosessien varaan, joissa ajattelua ja toimintaa säädelään kollektiivisesti. Esimerkiksi työtiimin jäsenten kyky ohjata yhteistä ajatteluaan reflektion, oletusten arvioinnilla ja mielikuvaharjoittelulla vahvistaa kollektiivista vakautta samalla parantaen tiimin tehokkuutta. Tämä korostaa johtamisen epäsuoraa merkitystä, jossa johtajan tehtävänä on luoda edellytykset, joissa tällainen kognitiivinen itsesäätely ja avoin vuorovaikutus voivat kehittyä.

Itseohjautuvuus kytkeytyy vahvasti myös jaettuun johtajuuteen, jossa vastuu ja vaikutusvalta jakautuvat tiimin jäsenten kesken. Çakiroğlu ja muut (2021, s. 315–316) osoittavat, että erityisesti kompleksisissa työympäristöissä jaettu johtajuus lisää koettua tiimin tehokkuutta ja itsehallinta toimii keskeisenä mekanismina tämän yhteyden taustalla. Johtamisen merkitys näkyy tällöin siinä, miten organisaatio ja esihenkilöt mahdollistavat vallan ja vastuun jakautumisen sekä tukevat luottamuksen rakentumista. Ilman tätä tukea itseohjautuvuus voi jäädä pinnalliseksi tai kuormittavaksi, sillä vastuun siirtäminen ilman riittäviä resursseja ja psykologista turvaa ei johda tehokkuuteen. Keskeinen näkökulma itseohjautuvan työelämän johtamiseen liittyy työntekijöiden psykologisiin perustarpeisiin. Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus ovat keskeisiä hyvinvoinnin ja motivaation lähteitä.

Jiang ja Wei (2024, s. 12) osoittavat, että palvelujohtajuus vahvistaa työntekijöiden kukoistusta juuri näiden perustarpeiden tyydyttämisen kautta. Tämä havainto on keskeinen itseohjautuvuuden kannalta, sillä ilman kokemusta autonomiasta, osaamisesta ja yhteisöllisyydestä työntekijät eivät kykene hyödyntämään heille annettua vapautta tarkoituksenmukaisesti. Johtamisen tehtäväksi muodostuu tällöin sellaisten rakenteiden ja vuorovaikutussuhteiden rakentaminen, jotka tukevat työntekijöiden psykologista voimaantumista ja mahdollistavat itseohjautuvan toiminnan. Samansuuntaisesti transformationaalinen johtajuus tukee itseohjautuvuutta lisäämällä työntekijöiden proaktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Zhang ja muut (2025, s. 4–6) osoittavat, että transformationaalinen johtajuus parantaa akateemisten työntekijöiden tutkimussuoriutumista sekä suoraan että epäsuorasti proaktiivisen työskentelyn kautta. Tämä viittaa siihen, että johtaminen ei ainoastaan mahdollista itseohjautuvuutta, vaan myös aktivoi sitä.

Vision, merkityksellisuuden ja yksilöllisen tuen kautta työntekijät motivoituvat ottamaan aktiivisen roolin oman työnsä kehittämisessä. Itseohjautuvassa työelämässä johtamisen keskeinen tehtävä onkin siirtyä ohjaamisesta inspiroiintiin ja valvonnasta valmentamiseen. Lisäksi johtamisen merkitys ulottuu moraaliseen toimijuuteen, joka korostuu tilanteissa, joissa työntekijöillä on laaja harkintavalta. Karbasi ja Alavi (2024, s. 1654–1655) osoittavat, että autenttinen johtajuus lisää työntekijöiden moraalisia aikomuksia psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen ja autonomisen moraalimotivaation kautta. Tämä tarkoittaa, että johtaminen ei ainoastaan vaikuta siihen, miten tehokkaasti tai itsenäisesti työntekijät toimivat, vaan myös siihen, millä arvoilla ja periaatteilla he tekevät päätöksiä. Itseohjautuvassa työelämässä, jossa ulkoinen kontrolli on usein vähäistä, sisäistetty moraalinen motivaatio on keskeinen vastuullisen toiminnan edellytys.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että johtamisen merkitys itseohjautuvassa työelämässä on monitahoinen ja keskeinen. Johtaminen mahdollistaa itseohjautuvuuden luomalla psykologisesti turvallisen, luottamukseen perustuvan ja oppimista tukevan ympäristön, jossa työntekijät voivat kehittää sekä yksilöllistä että kollektiivista toimijuuttaan. Se tukee psykologisten perustarpeiden täyttymistä, vahvistaa proaktiivisuutta ja rakentaa moraalista vastuullisuutta. Näin ollen itseohjautuvuus ei vähennä johtamisen tarvetta, vaan muuttaa sen luonnetta entistä vaativammaksi. Johtajan on

kyettävä samanaikaisesti tukemaan autonomiaa, kehittämään osaamista, vahvistamaan yhteisöllisyyttä ja ohjaamaan toimintaa kohti yhteisiä, myös eettisesti kestäviä tavoitteita.

4.2 Itseohjautuvuus johtamisfilosofiana

Itseohjautuvuus johtamisfilosofiana tarkoittaa ajattelutapaa, jossa johtamisen tehtävänä ei ole ensisijaisesti kontrolloida työn tekemistä yksityiskohtaisesti, vaan rakentaa sellaiset rakenteet, suhteet ja merkityskehykset, joiden varassa työntekijät kykenevät ohjaamaan toimintaansa vastuullisesti ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tästä näkökulmasta itseohjautuvuus ei ole johtamisen vastakohta, vaan nimenomaan johtamisen erityinen muoto. Aura (2020, s. 50–52) osoittaa, että itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista ja rakentuu erityisesti johdon arvopainotusten, esihenkilöiden kannustavuuden ja päätöksenteon vastuiden varaan. Hänen tutkimuksensa perusteella itseohjautuvuus ei synny tyhjiössä, vaan edellyttää johdolta tietoista valintaa arvostaa ihmisten osallistumista, tukea heidän päätöksentekoaan ja luoda mahdollisuuksia vastuun ottamiseen.

Näin itseohjautuvuus näyttäytyy johtamisfilosofiana, jossa valta ei katoa, vaan sen käyttö muuttuu mahdollistavaksi. Tämän mahdollistavan johtamisen psykologista perustaa avaavat myös Knevelsrud ja muut (2024, s. 675), joiden mukaan autonomiaa tukeva johtamiskäyttäytyminen vahvistaa työntekijöiden autonomian kokemusta ja sen kautta autonomista motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä halua sitoutua organisaatioon. Heidän ajattelua koskeva tutkimus osoittaa, että silloin kun työntekijöille annetaan tilaa tehdä päätöksiä, ymmärtää tehtävän tarkoitus ja toimia oman asiantuntemuksensa pohjalta, johtaminen ei heikkene vaan voi itse asiassa vahvistaa sekä toiminnan tehokkuutta että myönteisiä työasenteita. Tämä tukee näkemystä, jonka mukaan itseohjautuvuus johtamisfilosofiana perustuu vahvaan luottamukseen työntekijöiden kykyyn toimia tarkoituksenmukaisesti ilman jatkuvaa ulkoista ohjausta.

Samansuuntaisesti Kanat-Maymon ja muut (2020, s. 557, s. 562) korostavat, että johtajien oma motivaatioperusta vaikuttaa siihen, millaista johtamista he toteuttavat ja millaista motivaatiota he

alaisissaan vahvistavat. Heidän tutkimuksensa mukaan autonomisesti motivoituneet esihenkilöt omaksuvat todennäköisemmin transformationaalisia johtamiskäytäntöjä, jotka puolestaan tukevat alaisten autonomista motivaatiota. Tämä on itseohjautuvuuden johtamisfilosofian kannalta tärkeä havainto, koska se viittaa siihen, ettei itseohjautuvuutta voida johtaa pelkästään teknisin menetelmin tai rakenteellisilla uudistuksilla, vaan sen onnistuminen riippuu myös johtajien omasta tavasta ymmärtää työnsä tarkoitus ja suhteensa johdettaviin. Itseohjautuvuuden johtamisfilosofiaan liittyy kuitenkin väistämättä jännitteitä, sillä organisaatioissa on samanaikaisesti ohjauksen ja joustavuuden lisäksi tarve sekä yhdenmukaisuudelle että yksilöllisyydelle.

Tässä suhteessa Kundi ja muut (2023, s. 2856–2862) tarjoavat hyödyllisen näkökulman paradoksaalisen johtamisen tutkimuksellaan. He osoittavat, että johtaja voi samanaikaisesti ylläpitää kontrollia ja mahdollistaa autonomian, kohdella työntekijöitä tasapuolisesti mutta silti huomioida heidän yksilölliset tarpeensa sekä pitää kiinni yhteisistä tavoitteista sallien samalla joustavat toimintatavat. Tällainen sekä-että-ajattelu on itseohjautuvuuden johtamisfilosofian ytimessä, sillä itseohjautuvuus ei tarkoita sääntöjen purkamista vaan kykyä yhdistää rakenteet ja vapaus toisiaan tukevalla tavalla. Kundi ja muut (2023, s. 2858, s. 2863) osoittavat lisäksi, että paradoksaalinen johtaminen vahvistaa työn imua, joka puolestaan lisää sekä perustehtävissä suoriutumista että innovatiivista ja ääntä käyttävää toimintaa. Tämä puolestaan viittaa siihen, että itseohjautuvuus ei ole vain hallinnan hajauttamista, vaan myös tapa mobilisoida työntekijöiden energiaa ja aloitteellisuutta organisaation käyttöön.

Toisaalta itseohjautuvuus johtamisfilosofiana tarvitsee myös laajemman eettisen ja merkityksellisen suunnan. Theissen ja muut (2024) korostavat itseä ylittävän johtamisen ja kestävän johtamisen yhteyden siihen, mihin johtaja viime kädessä suuntaa huomionsa, omaan etuun, toisiin ihmisiin, yhteisöön, moraalisiin periaatteisiin vai johonkin itseä suurempaan. Tämä näkökulma syventää itseohjautuvuuden filosofiaa, sillä pelkkä autonomia ilman yhteistä tarkoitusta voi johtaa hajautuneeseen tai jopa ristiriitaiseen toimintaan. Kun itseohjautuvuus ankkuroidaan yhteisiin arvoihin, moraalisiin periaatteisiin ja jaettuun merkitykseen, siitä tulee muutakin kuin tehokkuusratkaisu. Siitä tulee tapa rakentaa vastuullista ja kypsää organisaatiota.

Kokonaisuutena itseohjautuvuus johtamisfilosofiana voidaan siis ymmärtää johtamisen malliksi, jossa korostuvat mahdollistaminen, luottamus, motivaation tukeminen, ristiriitaisten vaatimusten tasapainottaminen ja yhteisen tarkoituksen rakentaminen. Itseohjautuvuus nojaa hyvään johtamiseen, jonka keskiössä ovat autonomia ja motivaatio. Myös jännitteiden hallinta on keskeinen osa itseohjautuvuuden johtamisfilosofiaa. Näin tarkasteltuna itseohjautuvuus ei ole johtamisen purkamista, vaan vaativa ja tietoisesti rakennettava johtamisfilosofia.

4.3 Engaging leadership ja autonomian tukeminen

Engaging leadershipin keskeinen lähtökohta on työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tukeminen, joista autonomia nousee erityisen keskeiseen asemaan. Itsemääräämisteorian mukaisesti autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että yksilö voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja tehdä valintoja omista lähtökohdistaan. Engaging leadership pyrkii systemaattisesti vahvistamaan tätä kokemusta esimerkiksi antamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia, osallistamalla heitä päätöksentekoon ja tukemalla heidän oma-aloitteisuuttaan. Rahmadi ja muut (2019, s. 466) osoittavat, että engaging leadership lisää työn imua nimenomaan perustarpeiden autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden sekä tyydyttymisen kautta. Keskeinen havainto on, että johtaminen ei vaikuta työn imuun suoraan, vaan välittyy työntekijän kokemusten kautta. Tämä korostaa autonomian merkitystä mekanismina, joka muuntaa johtamiskäytännöt työntekijän sisäiseksi motivaatioksi ja sitoutumiseksi.

Autonomian keskeinen rooli engaging leadershipissa saa vahvaa tukea myös Van Tuin ja muiden (2020, s. 10) tutkimuksesta, jossa autonomia osoittautui ratkaisevaksi tekijäksi positiivisten työelämätulosten selittämisessä. Autonomian tyydyttyminen lisäsi työn imua ja autonomista motivaatiota sekä vähensi kontrolloitua motivaatiota ja amotivaatiota eli passiivisuuden ja välinpitämättömyyden tilaa. Tämä viittaa siihen, että autonomian tukeminen ei ainoastaan lisää myönteisiä kokemuksia, vaan myös ehkäisee negatiivisia motivaatiomuotoja. Samalla tutkimus osoittaa, että pelkkä kontrollin vähentäminen ei riitä, vaan tarvitaan aktiivista johtamista, joka luo tilaa työntekijän omalle

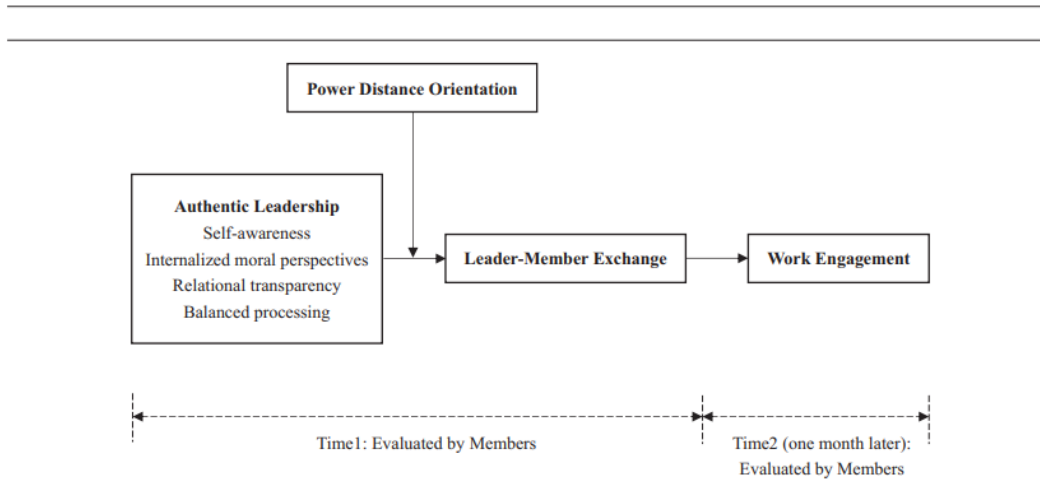
toimijuudelle. Autonomian tukeminen on näin ollen passiivisen puuttumattomuuden sijaan aktiivinen johtamiskäytäntö.

Engaging leadershipin vaikutus ei kuitenkaan rajoitu yksittäisiin tarpeisiin, vaan se toimii kokonaisvaltaisena motivaatiomekanismina. Van Tuin ja muut (2021, s. 484–485) korostavat, että engaging leadership lisää työn imua erityisesti sisäisten arvojen ja perustarpeiden tyydyttämisen kautta. Autonomian tukeminen liittyy tässä yhteydessä työn kokemiseen merkityksellisenä ja henkilökohtaisesti arvokkaana. Kun työntekijä kokee voivansa toimia omien arvojensa mukaisesti ja vaikuttaa työnsä sisältöön, työ ei ole pelkästään ulkoisesti ohjattua suorittamista, vaan osa yksilön omaa identiteettiä. Tämä syventää sitoutumista ja lisää työn imua. Näin autonomia ei ole vain yksittäinen psykologinen tarve, vaan keskeinen linkki työn ja yksilön sisäisen motivaation välillä.

Autonomian tukeminen kytkeytyy myös vahvasti johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen. Du ja muut (2022, s. 481) osoittavat, että autenttinen johtajuus lisää työntekijöiden sitoutumista leader-member exchange -suhteen kautta. Vaikka painopiste on autenttisessa johtamisessa, havainnot tukevat engaging leadershipin perusajatusta laadukkaasta, luottamukseen perustuvasta suhteesta mahdollistaa työntekijöiden autonomian toteutuminen. Työntekijän kokiessa johtajan oikeudenmukaiseksi, avoimeksi ja aidosti välittäväksi, uskaltaa hän käyttää omaa harkintaansa ja ottaa vastuuta työstään. Autonomia ei siis toteudu irrallaan sosiaalisesta kontekstista, vaan edellyttää psykologisesti turvallista ilmapiiriä ja toimivia vuorovaikutussuhteita.

Kuviossa 3 on esitetty tutkimusmalli, jonka mukaan autenttisen johtajuuden vaikutus työn imuun välittyy johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laadun kautta. Kuviosta 3 voidaan havaita, että autenttinen johtajuus rakentuu itseymmärryksestä, sisäistetystä moraalisesta näkökulmasta, avoimuudesta ja tasapainoisesta päätöksenteosta. Nämä ominaisuudet vahvistavat johtajan ja työntekijän välistä luottamuksellista suhdetta, mikä puolestaan lisää työntekijöiden työn imua ja sitoutumista. Malli korostaa, että johtamisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon ei synny pelkästään muodollisten rakenteiden tai tehtävänjaon kautta, vaan erityisesti laadukkaiden

vuorovaikutussuhteiden välityksellä. Työntekijöiden autonomia, toimijuus ja sitoutuminen rakentuvat luottamukseen perustuvissa johtamissuhteissa.



Kuvio 3. Ehdotettu teoreettinen malli (Du ja muut, 2022).

Nykytyöelämässä autonomian merkitys korostuu entisestään erityisesti etä- ja hybridityössä. Kim ja muut (2025, s. 6) tuovat esiin, että joustavat työmuodot lisäävät työntekijöiden autonomiaa, mutta samalla asettavat uusia vaatimuksia johtamiselle. Johtajien on kyettävä tasapainottamaan autonomia ja tuki. Työntekijöille annetaan vapautta, mutta heille tarjotaan myös selkeitä tavoitteita, palautetta ja resursseja. Luottamuksen, toimivan viestinnän ja emotionaalisen tuen merkitys korostuvat ja ilman niiden toteutumista autonomia voi kääntyä kuormitustekijäksi. Engaging leadership tarjoaa tähän ratkaisun, sillä se yhdistää autonomian tukemisen muihin keskeisiin johtamistoimintoihin, kuten yhteyksien rakentamiseen ja osaamisen vahvistamiseen.

Kokonaisuudessaan engaging leadership rakentaa työntekijän autonomian kokemusta monitasoisesti. Rakenteiden, arvojen, vuorovaikutuksen ja johtamiskäytäntöjen kautta. Autonomia on keskeisessä roolissa ja sillä on merkittävä vaikutus motivaation laatuun. Lisäksi autonomia on kytköksissä työn merkityksellisyyteen ja sisäisiin arvoihin. Vuorovaikutussuhteet ovat myös merkityksellisessä roolissa ja autonomian rooli on kasvanut entisestään uudistuvassa työelämässä. Autonomia ei ole vain yksi

engaging leadershipin osa-alue, vaan sen keskeinen ydin, jonka kautta johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja työn imuun.

5 Tutkimusasetelma ja menetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat, tutkimusasetelma sekä aineiston keruun ja analyysin toteutus. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa jäsennelty ja tutkimuskysymyksiin sidottu kokonaiskuva siitä, millaisia edellytyksiä itseohjautuvuuden toteutuminen asettaa johtamiselle uudistavassa työelämässä, millaiset johtamisen käytännöt tukevat itseohjautuvuutta organisaatioissa sekä millaisia haasteita itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy. Näihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää sellaista tutkimusotetta, joka mahdollistaa laajan ja moniäänisen tutkimustiedon kokoamisen, vertailemisen ja kriittisen tulkinnan. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, menetelmävalinta perustui siihen, että tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on sekä ajankohtainen että käsitteellisesti laaja.

Itseohjautuvuutta, johtamista ja uudistuvaa työelämää koskeva tutkimus on hajautunut useille tieteenaloille, kuten johtamistutkimukseen, organisaatiotutkimukseen, työpsykologiaan, henkilöstöjohtamiseen ja työelämäntutkimukseen. Tästä syystä yksittäiseen empiiriseen aineistoon perustuva tutkimus ei olisi mahdollistanut yhtä kattavaa kokonaiskuvaa kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Katsausmenetelmän avulla voidaan tunnistaa tutkimuskentän keskeiset käsitteet, teoreettiset lähtökohdat, tutkimustulokset ja jännitteet sekä rakentaa niiden pohjalta synteesi, joka vastaa tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma on luonteeltaan laadullinen ja ymmärtävä. Vaikka aineistoon sisältyy myös määrällisiä tutkimuksia, bibliometrisiä katsauksia ja tilastollisiin analyyseihin perustuvia artikkeleita, niiden tarkastelun ensisijaisena tavoitteena ei ole tulosten kvantitatiivinen yhdistäminen vaan sisällöllinen tulkinta.

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti ne merkitykset, ehdot, käytännöt ja haasteet, joita aiemmassa tutkimuksessa on liitetty itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen. Tutkimus ei täten pyri mittaamaan ilmiöiden yleisyyttä, vaan jäsentämään sitä, miten ilmiötä on aiemmassa tutkimuksessa ymmärretty ja millaisia johtopäätöksiä tästä voidaan tehdä hallintotieteellisestä näkökulmasta. Menetelmällisesti tutkimus rakentuu kolmesta toisiinsa liittyvästä vaiheesta. Ensin määritellään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteet ja perustellaan menetelmän soveltuvuus tämän

tutkielman tarkoitukseen. Tämän jälkeen kuvataan aineiston keruuprosessi, jossa tutkimusaineisto muodostetaan ennalta määriteltujen hakulausekkeiden sekä sisäänotto- poissulkukriteerien avulla. Lopuksi esitetään aineiston analyysitapa, jossa valittu tutkimuskirjallisuus jäsennetään tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin ja siitä muodostetaan synteesi.

Menetelmällisten ratkaisujen tavoitteena on varmistaa tutkimuksen läpinäkyvyys, johdonmukaisuus ja luotettavuus. Koska systemaattinen kirjallisuuskatsaus perustuu olemassa olevan tutkimuksen valintaan, rajaamiseen ja tulkintaan, on erityisen tärkeää kuvata tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman selkeästi. Tämä mahdollistaa arvioimisen, millä perusteilla aineisto on muodostettu, miten analyysi on toteutettu ja kuinka tutkimuksen johtopäätökset ovat rakentuneet. Samalla tämä vahvistaa tutkimuksen tieteellistä uskottavuutta, metodologista läpinäkyvyyttä ja perusteltua tulkintaa, jotka ovat keskeisiä tutkimuksen laadun arvioinnin kriteerejä. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin tutkimuksen menetelmällinen toteutus. Ensin käsitellään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teoreettisia ja metodologisia lähtökohtia, jonka jälkeen kuvataan aineiston kerääminen ja valintaprosessi. Lopuksi tarkastellaan aineiston analyysia ja synteessin muodostamista.

5.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan jäsentää, arvioida ja koota olemassa olevaa tutkimustietoa systemaattisella ja läpinäkyvällä tavalla. Hallintotieteellisessä tutkimuksessa se soveltuu erityisesti laajoihin ja moniulotteisiin ilmiöihin, joissa tutkimuskirjallisuus on hajanaista ja käsitteellisesti moninaista. Salminen (2011, s. 9–11) määrittelee systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiivistelmäksi tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Sen tehtävänä on kartoittaa tutkimuskenttää, tunnistaa keskeiset tutkimukset ja nostaa esiin tieteellisesti merkittävät havainnot. Samalla katsaus asettaa tarkasteltavan ilmiön sekä historialliseen että tieteenalakohtaiseen kontekstiin, mikä tukee uuden tutkimuksen perustelua ja paikantamista suhteessa aiempaan tietoon.

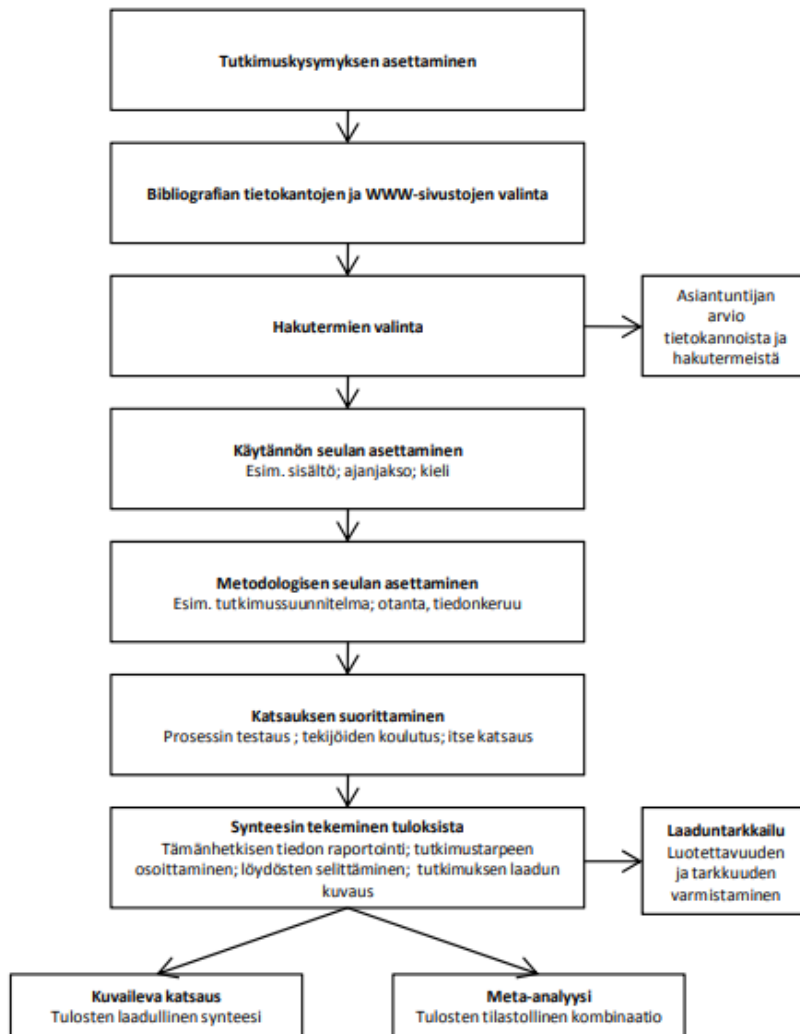
Hallintotieteissä systemaattisia kirjallisuuskatsauksia on hyödynnetty esimerkiksi julkisen sektorin innovaatioiden tutkimuksessa, jossa niiden avulla on koottu hajanaista tutkimustietoa ja tunnistettu keskeisiä tutkimuslinjoja sekä tulevaisuuden tutkimustarpeita (De Vries, Bekkers ja Tummers 2016, s. 146–148). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen erityispiirre verrattuna perinteiseen narratiiviseen katsaukseen on sen metodologinen systemaattisuus. Lame (2019, s. 1634–1635) korostaa, että systemaattinen katsaus pyrkii käsittelemään kirjallisuuskatsausta tutkimusprosessina, jonka tavoitteena on minimoida harhaa ja lisätä tutkimuksen toistettavuutta tekemällä kaikki vaiheet, kuten tutkimuksen tunnistaminen, valinta, laadunarviointi ja synteesi selväksi ja läpinäkyväksi. Tämä lähestymistapa perustuu ajatukseen, että tutkimustiedon kokoaminen ei ole pelkästään asiantuntijan subjektiivinen tulkinta, vaan systemaattinen ja kriittinen analyysi olemassa olevasta aineistosta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sijoittuu monilla tieteenaloilla tutkimusnäytön hierarkian kärkeen juuri tämän metodologisen täsmällisyyden vuoksi.

Myös Xiao ja Watson (2019, s. 95) korostavat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessiluonnetta. Heidän mukaansa katsaus rakentuu selkeästi määritellyn tutkimuskysymyksen ympärille ja etenee vaiheittain suunnittelusta raportointiin. Prosessi sisältää tutkimusongelman muotoilun, katsausprotokollan laatimisen, systemaattisen tiedonhaun, aineiston seulonnan, laadun arvioinnin, aineiston koodauksen ja analyysin sekä tulosten esittämisen. Erityisen tärkeää on ennalta laadittu tutkimusprotokolla, joka vähentää tutkijan subjektiivisen valinnan vaikutusta ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. Xiao ja Watson (2019, s. 94–95) painottavat myös, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on itsenäinen tutkimusmuoto, joka voi kuvata, testata, laajentaa tai kritisoida olemassa olevaa tietoa.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käytännön toteutusta havainnollistaa Salmisen (2011, s. 9–11) esittelemä Finkin malli, jossa katsaus etenee seitsemässä vaiheessa. Prosessi alkaa tutkimuskysymyksen määrittelystä, jonka jälkeen valitaan relevantit tietokannat ja hakutermit. Seuraavaksi aineistoa seulotaan ensin käytännöllisin ja sitten metodologisin kriteerein, jotta mukaan valikoituu tutkimuskysymyksen kannalta relevantti ja laadukas aineisto. Tämän jälkeen varsinainen analyysi toteutetaan standardoidulla tavalla, ja lopuksi tulokset kootaan yhteen. Synteesivaihe on erityisen

kriittinen, sillä pelkkä tutkimusten kuvaileminen ei riitä, vaan tavoitteena on tuottaa uutta ymmärrystä yhdistämällä aiempien tutkimusten tuloksia. Tämä vaihe erottaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pinnallisesta kirjallisuuden esittelystä.

Kuviosta 4 voidaan havaita, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus muodostuu useista toisiaan seuraavista ja toisiinsa liittyvistä vaiheista. Prosessi etenee tutkimuskysymyksen määrittelystä tiedonhakuun, aineiston valintaan, laadunarviointiin ja varsinaiseen katsauksen toteuttamiseen. Mallissa korostuu erityisesti synteessin merkitys, sillä kirjallisuuskatsauksen tavoitteena ei ole pelkästään aiemman tutkimuksen kuvaaminen, vaan uuden tiedollisen kokonaisuuden muodostaminen olemassa olevan tutkimustiedon pohjalta. Synteesivaihe on erityisen kriittinen, sillä pelkkä tutkimusten kuvaileminen ei riitä, vaan tavoitteena on tuottaa uutta ymmärrystä yhdistämällä aiempien tutkimusten tuloksia. Tämä vaihe erottaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pinnallisesta kirjallisuuden esittelystä.



Kuvio 4. Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin mallia mukailien (Salminen, 2011).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vahvuutena on sen kyky käsitellä laajoja tutkimuskokonaisuuksia ja tuottaa niistä jäsennelty kokonaiskuva. Lame (2019, s. 1635) tuo esiin, että katsaus auttaa tunnistamaan tutkimusaukkoja, arvioimaan tutkimuksen laatua ja tukemaan näyttöön perustuvaa päätöksentekoa. Samoin Salminen (2011, s. 9–11) korostaa, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on keskeinen väline ajattelutavoissa, joissa päätöksenteko perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tutkimustietoon. Tämä tekee menetelmästä erityisen relevantin hallintotieteissä, joissa tutkimustuloksia hyödynnetään usein käytännön päätöksenteossa ja politiikkasuosituksissa. Vastaavasti

myös digitaalisen transformaation tutkimuksessa systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ovat keskeinen keino jäsentää nopeasti kehittyvää tutkimuskenttää ja muodostaa kokonaiskuva muutoksen vaikutuksista julkiseen sektoriin (Haug, Dan ja Mergel 2024, s. 1963–1966).

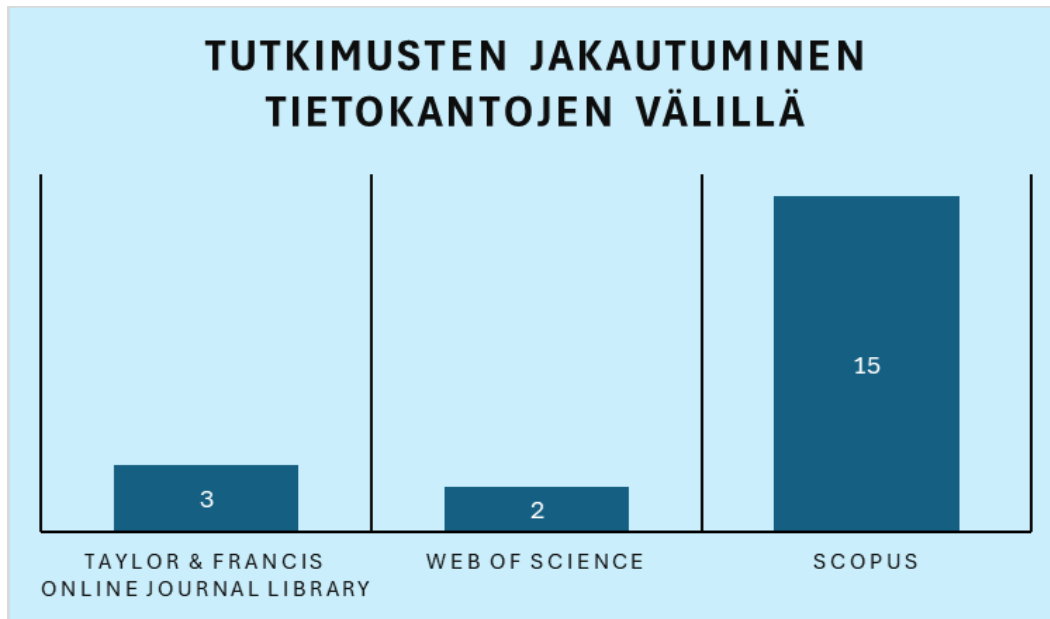
Toisaalta systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen liittyy myös haasteita. Xiao ja Watson (2019, s. 104–105) huomauttavat, että kattavan aineiston kerääminen voi olla työlästä ja vaatii huolellista hakustrategian suunnittelua. Lisäksi laadunarviointi ja erilaisten tutkimusten vertailu voivat olla haastavia, erityisesti silloin, kun tutkimukset ovat metodologisesti vaihtelevia. Myös Lame (2019, s.1636–1637) tuo esiin, että systemaattiset katsaukset ovat aikaa vieviä ja niiden tulokset voivat joskus jäädä epäselviksi, jos tutkimusnäyttö on ristiriitaista tai puutteellista. Näistä haasteista huolimatta systemaattinen kirjallisuuskatsaus on yksi luotettavimmista tavoista koota ja arvioida tutkimustietoa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on metodologisesti vahva ja perusteltu tutkimusmenetelmä, joka yhdistää systemaattisuuden, läpinäkyvyyden ja kriittisen analyysin. Sen avulla voidaan rakentaa kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta, tunnistaa tutkimukset keskeiset suuntaukset ja puutteet sekä tuottaa perusteltuja johtopäätöksiä olemassa olevan tiedon pohjalta. Näin se toimii keskeisenä välineenä sekä tieteellisen tiedon keräämisessä että näyttöön perustuvan päätöksenteon tukemisessa.

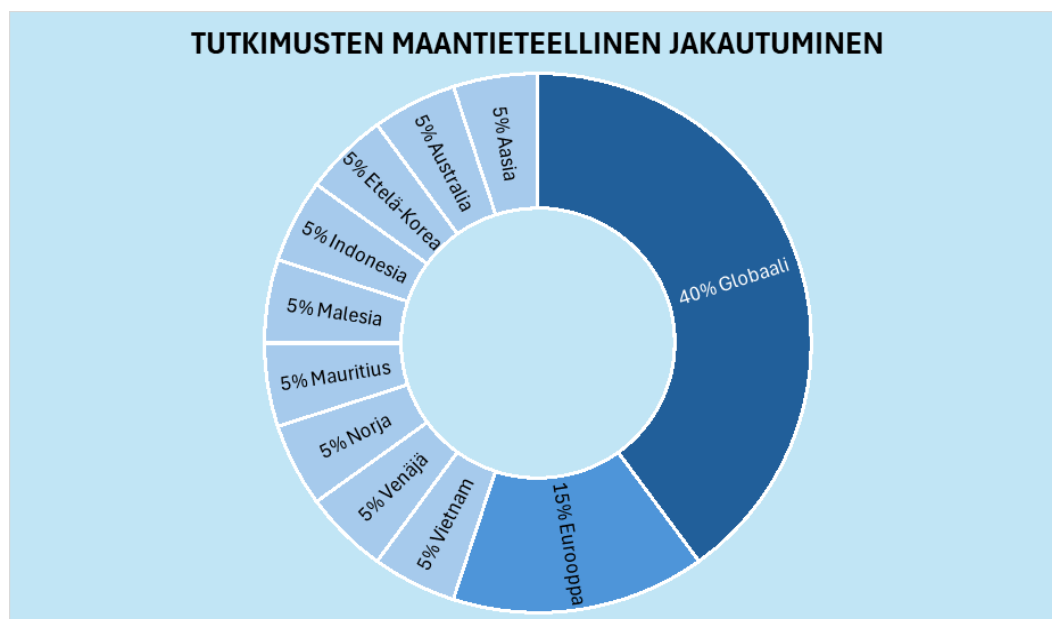
5.2 Aineiston keräysprosessi

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin systemaattisen kirjallisuushaun avulla, jonka tavoitteena oli tunnistaa tutkimuksia, jotka käsittelevät työntekijöiden itseohjautuvuutta, johtamista sekä uudistuvaa työelämää, kuten hybridityötä ja digitalisoituvaa työympäristöä. Menetelmän valinta perustui tarpeeseen muodostaa kattava ja luotettava kokonaiskuva tutkimusaiheesta sekä varmistaa aineiston läpinäkyvä ja toistettavissa olevan aineistonkeruuprosessi. Hakuprosessissa hyödynnettiin kansainvälisiä Taylor & Francis Online Journal Library, Web of Science ja Scopus tietokantoja. Näiden tietokantojen valinta perustui niiden laajaan kattavuuteen erityisesti johtamisen,

organisaatiotutkimuksen ja työelämä tutkimuksen aloilla. Edellä mainittujen tietokantojen käyttö mahdollisti vertaisarvioitujen ja korkeatasoisten tutkimusten tunnistamisen eri tieteen aloilta, kuten johtamisesta, työpsykologiasta ja organisaatiotutkimuksesta.



Kuvio 5. Tutkimusten jakautuminen tietokantojen välillä.



Kuvio 6. Tutkimusten maantieteellinen jakautuminen.

Kirjallisuushaku toteutettiin yhdistämällä kolme keskeistä teemaa, joita olivat itseohjautuvuus, johtaminen ja uudistuva työelämä. Hakulausekkeet muodostettiin käyttämällä Boolean operaattoreiden AND ja OR lisäksi vaihtoehtoisia käsitteitä. Näin saatiin mahdollisimman kattava mutta samalla tutkimuskysymyksiin kohdennettu aineisto. Itseohjautuvuuteen liittyviä hakutermejä olivat muun muassa "self-determination", "self-determination theory", "employee autonomy" ja "self-direction". Johtamiseen liittyviä termejä olivat "leadership", "distributed leadership", "empowering leadership", "shared leadership", "engaging leadership" ja "autonomy-supportive leadership". Uudistuvaa työelämää kuvaavia hakutermejä olivat "hybrid work", "digitalization", "future of work" ja "new ways of working". Näistä termeistä muodostettiin hakulausekkeita, kuten:

("Self-determination" OR "self-determination theory" OR "employee autonomy" OR "self-direction")
AND ("leadership" OR "distributed leadership" OR "empowering leadership" OR "shared leadership" OR
"engaging leadership" OR "autonomy-supportive leadership") AND ("hybrid work" OR "digitalization"
OR "future of work" OR "new ways of working")

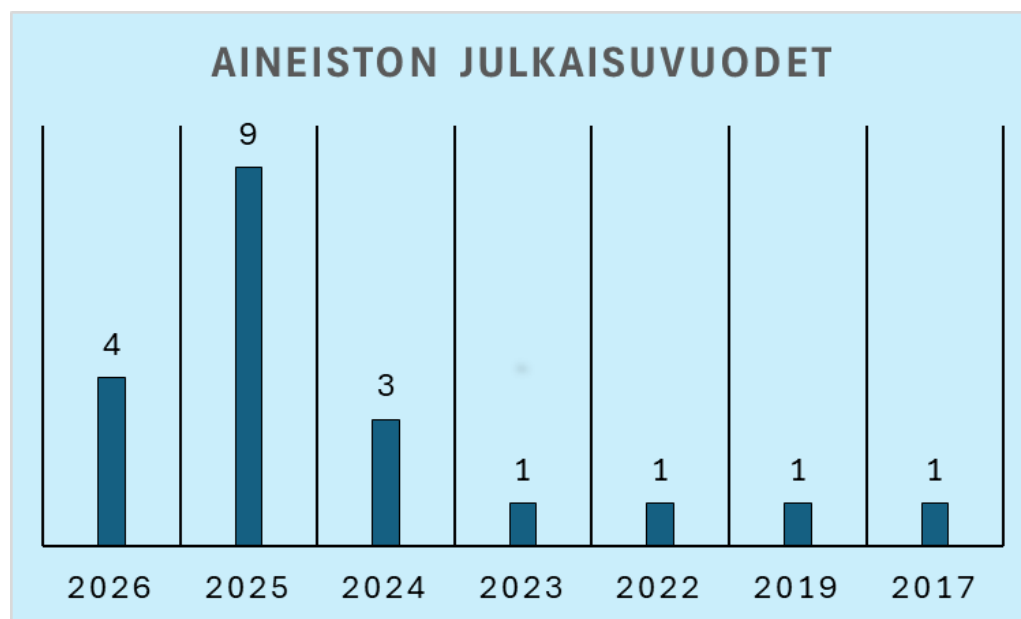
Aineiston valinnassa sovellettiin selkeitä sisäänottokriteerejä. Tutkimuksen tuli olla vertaisarvioitu tieteellinen julkaisu ja käsitellä vähintään kahta tutkimuksen keskeisistä teemoista, joita olivat jo edellä mainitut itseohjautuvuus, johtaminen ja uudistuva työelämä. Tutkimuksen kielen tuli olla englanti. Tutkimuksen tuli olla myös ajallisesti relevantti, joten hakutulokset rajattiin viimeisen kymmenen vuoden aikavälille eli vuosien 2016–2026 välille. Myös poissulkukriteereitä sovellettiin aineiston rajaamiseksi. Tutkimukset, jotka eivät käsitelleet johtamista tai itseohjautuvuutta jätettiin pois. Samoin suljettiin pois artikkelit, jotka keskittyivät pelkästään teknologiaan ilman organisaatiokontekstia tai jotka eivät liittyneet työelämään. Ei-vertaisarvioidut julkaisut jätettiin myös aineiston ulkopuolelle. Lisäksi poistettiin tutkimukset, jotka eivät tuoneet lisäarvoa analyysiin tai olivat päällekkäisiä (yksi kaksoiskappale jätettiin pois tästä tutkimuksesta päällekkäisyyden vuoksi).

Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Vertaisarvioitu julkaisu	Ei-vertaisarvioitu julkaisu
Julkaisun kieli on englanti	Julkaisu keskittyy pelkästään teknologiaan ilman organisaatio- tai työelämäkontekstia
Julkaisussa käsitellään vähintään kahta tutkimuksen keskeisistä teemoista	Julkaisu ei käsittele johtamista, itseohjautuvuutta tai uudistuvaa työelämää
Julkaisu sijoittuu vuosien 2016–2026 välille	Julkaisu ei tuo lisäarvoa analyysiin

Aineiston valintaprosessi toteutettiin PRISMA-periaatteiden (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) mukaisesti. PRISMA-periaatteet ohjaavat systemaattisen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen raportointia siten, että katsaus kuvataan läpinäkyvästi, johdonmukaisesti ja toistettavasti (Page ja muut, 2021, s.1). Näin ollen tutkimuksessa tulee esittää selkeästi katsauksen tavoite, tiedonhakuprosessi, tutkimusten valinta, arviointi, synteesi ja keskeiset tulokset. Ohjeistuksen keskeinen tarkoitus on parantaa systemaattisten katsausten raportoinnin laatua ja helpottaa lukijan mahdollisuutta arvioida katsauksen luotettavuutta ja kattavuutta (Page ja muut, 2021, s.6). Tässä tutkimuksessa prosessi eteni neljässä vaiheessa.

Ensimmäisessä vaiheessa tietokannoista tunnistettiin yhteensä 518 artikkelia hakulausekkeiden perusteella. Sisäänotto- ja poissulkukriteerejä sovellettaessa ensin poistettiin ei-vertaisarvioidut artikkelit, jolloin jäljelle jäi 44 artikkelia. Tämän jälkeen otettiin mukaan vain englanninkieliset artikkelit, joita oli 43. Seuraavaksi poistettiin kaikki hakutulokset, jotka sijoittuivat vuosien 2016–2026 ulkopuolelle. Tällöin tulokseksi jäi 42 artikkelia. Toisessa vaiheessa poistettiin kaksoiskappaleet, joita oli yksi kappale ja arvioitiin tutkimusten soveltuvuutta otsikon ja abstraktin perusteella. Tässä vaiheessa artikkeleita jäi jäljelle 22. Kolmannessa vaiheessa jäljelle jääneet artikkelit luettiin kokonaisuudessaan ja arvioitiin suhteessa sisäänottokriteereihin, minkä perusteella kaksi artikkelia jätettiin ulkopuolelle. Viimeisessä vaiheessa valittiin lopulliseksi aineistoksi 20 artikkelia, jotka koostuivat tutkimuksista, jotka vastasivat kaikkia asetettuja kriteerejä.



Kuvio 7. Aineiston julkaisuvuodet.

Tämän systemaattisen prosessin tuloksena muodostui aineisto, joka kattaa keskeiset näkökulmat itseohjautuvuuden, johtamisen ja uudistuvan työelämän välisestä suhteesta ja mahdollistaa tutkimusaiheen tarkastelun monipuolisesti. Aineisto sisältää sekä empiirisiä tutkimuksia, että katsausartikkeleita, mikä tukee sekä teoreettista ymmärrystä että käytännön ilmiöiden analyysiä. Menetelmän systemaattisuus lisää tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa tulosten kriittisen arvioinnin.

5.3 Aineiston analyysi ja synteesi

Tässä luvussa tarkastellaan systemaattisesti valittua tutkimuskirjallisuutta itseohjautuvuuden ja johtamisen suhteesta uudistuvassa työelämässä. Analyysi jäsentyy kolmen tutkimuskysymyksen mukaisesti (1) millaisia edellytyksiä itseohjautuvuuden toteutuminen asettaa johtamiselle uudistuvassa työelämässä, (2) millaiset johtamisen käytännöt tukevat itseohjautuvuuden toteutumista organisaatioissa sekä (3) millaisia haasteita itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy. Tutkimuskirjallisuus osoittaa johdonmukaisesti, että itseohjautuvuus ei synny itsestään, vaan edellyttää johtamiselta

tiettyjen organisatoristen ja psykologisten edellytysten täyttymistä. Keskeinen teoreettinen viitekehys näiden edellytysten ymmärtämisessä on itsemääräytymisteoria, jonka mukaan työntekijöiden toiminta perustuu kolmen psykologisen perustarpeen täyttymiseen. Näitä perustarpeita ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuuden tunne. Johtamisen keskeinen tehtävä on mahdollistaa näiden tarpeiden toteutuminen, mikä puolestaan muodostaa perustan itseohjautuvuudelle.

Autonomian merkitys nousee vahvasti esiin tutkimuskirjallisuuden osoittaessa autonomian olevan yksi keskeisimmistä työelämän muutostrendeistä, joka on yhteydessä työntekijöiden motivaatioon ja suorituskyykyyn. Valinnanvapaus työssä lisää sekä suorituskyykyä että elämänlaatua, vaikka liiallinen autonomia voi myös lisätä kuormitusta. Näin ollen johtamisen keskeinen tehtävä on tasapainottaa autonomia ja rakenteet. Työelämän murros, erityisesti hybridi- ja etätöiden yleistyminen, asettaa johtamiselle uusia vaatimuksia. Digitalisoituminen ja työelämän hajautuminen edellyttävät uusia johtamismalleja ja johtamisen on tasapainotettava työn vaatimuksia ja resursseja, jotta itseohjautuvuus voi toteutua kestäväällä tavalla. Lisäksi tutkimuskirjallisuus korostaa työympäristön merkitystä. Fyysiset ja psykologiset työympäristöt yhdessä vaikuttavat työntekijöiden kyykyyn toimia itseohjautuvasti. Hyvinvointi, organisaatiokulttuuri ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden.

Itseohjautuvuuden edellytykset liittyvät erityisesti autonomian mahdollistamiseen, psykologisten perustarpeiden tukemiseen, työn rakenteiden ja joustavuuteen sekä hyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltaiseen huomioimiseen. Tutkimuskirjallisuus tuo esiin useita johtamisen käytäntöjä, jotka tukevat itseohjautuvuuden toteutumista organisaatioissa. Keskeisiksi seikoiksi nousevat erityisesti voimaannuttava, transformationaalinen ja osallistava johtaminen. Voimaannuttava johtaminen parantaa työntekijöiden adaptiivista suorituskyykyä epäsuorasti tiedon jakamisen ja ketteryyden kautta. Tämä viittaa siihen, että johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen on usein välillinen. Transformationaalinen johtaminen puolestaan lisää työntekijöiden luovuutta erityisesti silloin, kun organisaatiossa on toimiva tiedonjakamisen kulttuuri. Hybridityön kontekstissa johtamisen käytännöt korostuvat entisestään. Työntekijöiden sitoutuminen edellyttää luottamukseen, viestintään ja

osallistamiseen perustuvaa johtamista. Johtaminen vaikuttaa suorituskkyyn motivaation kautta, mikä taas korostaa johtamisen epäsuoraa mutta keskeistä roolia.

Myös organisatoriset käytännöt, kuten työkäytännöt ja -järjestelyt tukevat itseohjautuvuutta. Joustavat työjärjestelyt lisäävät innovatiivisuutta ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi työkäytännöillä ja -järjestelyillä on merkittävä rooli resurssien jakautumisessa. Digitaalisen johtamisen merkitys nousee myös erityiseen rooliin, kun teknologia, organisaatiokulttuuri ja innovaatio yhdistyvät tukemaan itseohjautuvuutta. Transformationalisen johtamisen avulla voidaan tukea työntekijöitä haasteiden käsittelemisessä ja tuottavuuden tehostamisessa. Pohjimmiltaan itseohjautuvuutta tukevat johtamiskäytännöt perustuvat luottamukseen, viestintään, osallistamiseen, autonomian mahdollistamiseen sekä organisaatiokulttuurin ja rakenteiden kehittämiseen. Vaikka itseohjautuvuus tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia, siihen liittyy myös useita johtamisen haasteita. Keskeinen haaste liittyy muutosvastarintaan, jossa erityisesti keskijohto voi vastustaa muutoksia, jotka vähentävät kontrollia ja muuttavat vakiintuneita toimintatapoja. Toinen keskeinen haaste liittyy kontrolliin ja autonomian väliseen jännitteeseen.

Perinteiset kontrollimekanismit eivät enää toimi sellaisenaan itseohjautuvassa työssä, mikä edellyttää johtamiselta uudenlaista tasapainottelua. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että itseohjautuvuus ei automaattisesti lisää sitoutumista tai hyvinvointia. Erityisesti nuoret työntekijät voivat kokea irtautumista työstä, jos merkityksellisyyden kokemus puuttuu. Hybridityö puolestaan voi lisätä sekä hyvinvointia että kuormitusta riippuen johtamisen laadusta. Myös yksilölliset erot muodostavat haasteen, sillä työntekijöiden tarve rakenteelle vaihtelee, mikä taas tarkoittaa, että sama johtamismalli ei toimi kaikille. Tämä korostaa tilanneherkän johtamisen merkitystä. Lisäksi etätyön vaikutukset voivat olla negatiivisia ilman riittävää johtamisen tukea. Tämä korostaa sitä, että itseohjautuvuus edellyttää aktiivista johtamista, ei johtamisen puuttumista. Itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvät haasteet koskevat erityisesti muutosvastarintaa, kontrollin uudelleenmäärittelyä, työn merkityksellisyyden ylläpitämistä sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimista.

Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen vähentämistä, vaan sen uudelleenmäärittelyä johtamisen roolin siirtyessä kontrollista kohti mahdollistamista, jossa keskeistä on psykologisten tarpeiden tukeminen, luottamuksen rakentaminen ja organisaatiokontekstin kehittäminen. Samalla itseohjautuvuus asettaa johtamiselle uusia vaatimuksia, erityisesti hybridi- ja digitaalisessa työympäristössä. Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu tasapainon löytäminen autonomian ja rakenteiden välillä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja suorituskyvyn tukeminen. Näin ollen voidaan todeta, että itseohjautuvuuden onnistunut toteutuminen edellyttää sekä yksilöiden että organisaation tasolla tapahtuvaa muutosta, jossa johtaminen toimii keskeisenä mahdollistavana tekijänä.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella itseohjautuvuuden johtaminen voidaan jäsentää kolmen keskeisen ulottuvuuden kautta, joita ovat psykologisten perustarpeiden mahdollistaminen, osallistava ja mahdollistava johtamiskäytäntö sekä autonomian ja rakenteiden välinen tasapaino. Nämä muodostavat kokonaisuuden, joka määrittää itseohjautuvuuden onnistumisen edellytykset uudistuvassa työelämässä. Oheisessa taulukossa on esitetty kirjallisuuskatsauksen tulokset

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen tulokset.

Tekijä(t) ja julkaisuvuosi, otsikko ja valtio tai konteksti	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset	Yhteys tutkimuskysymyksiin
1. Ashfan ja muut (2026) Research trends, theoretical foundations and key determinants of employee well-being: A systemic and bibliometric review (2005–2025) Globaali	Kartoittaa työntekijöiden hyvinvointia koskevan tutkimuksen kehitystä, teoreettisia lähtökohtia ja keskeisiä selittäviä tekijöitä vuosina 2005–2025 sekä tunnistaa keskeiset tutkimussuunnat ja aukot tulevaa tutkimusta varten.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja bibliometrinen analyysi, joka perustuu vuosina 2005–2025 julkaistuihin tieteellisiin artikkeleihin (tietokantahaku). Menetelminä mm. bibliometrinen kartoitus ja teemallinen analyysi.	Työntekijöiden hyvinvointi muodostuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, kuten johtamisesta, työolosuhteista, autonomiasta ja organisaatiokulttuurista. Tutkimus korostaa, että hyvinvointi on vahvasti yhteydessä tuottavuuteen ja sitoutumiseen, ja että tutkimuskenttä on siirtymässä yksilötason tarkastelusta kohti laajempaa systeemistä näkökulmaa.	Työntekijöiden hyvinvointi edellyttää johtamiselta kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan työolosuhteet, autonomia ja organisaatiokulttuuri. Tutkimus tukee erityisesti (1) ja (2) tutkimuskysymystä korostamalla, että itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii johtamiselta hyvinvointia tukevia rakenteita ja käytäntöjä.
2. Bagrationi ja Thurner (2023) Middle management's resistance to digital change. Foresight and STI Governance Venäjä	Analysoida keskijohdon vastarintaa digitaalista muutosta kohtaan sekä tunnistaa ne arvot, asenteet ja organisatoriset tekijät, jotka selittävät vastarintaa ja sen ilmenemismuotoja.	Monimenetelmällinen tapaus-tutkimus yhdestä kuljetusalan yrityksestä. Aineisto koostuu haastatteluista, kyselyistä sekä klusterianalyysistä.	Keskijohto on keskeisessä roolissa digitaalisen muutoksen vastarinnassa. Vastarinta liittyy erityisesti arvoihin, epävarmuuteen ja kontrollin menettämisen pelkoon, ja sen hallinta edellyttää johtamiselta psykologista tukea, osallistamista ja arvojen huomioimista.	Tutkimus liittyy erityisesti (3) tutkimuskysymykseen tuomalla esiin itseohjautuvuuteen ja muutokseen liittyviä haasteita. Tutkimus osoittaa, että johtamisen keskeinen tehtävä on käsitellä muutosvastarintaa ja tukea työntekijöitä epävarmuuden tilanteissa, mikä liittyy myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

3.Doagajudhur ja muut (2026) Hybrid work and HRM practice in a global south context: A job demands-resources perspective Mauritius	Tarkastella hybridityön ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä globaalin etelän kontekstissa sekä analysoida, miten työn vaatimukset ja resurssit muotoutuvat hybridityössä.	Laadullinen tutkimus: fokusryhmähaastattelut (2 ryhmää) eri toimialojen organisaatioista (14 organisaatiota). Aineisto analysoitu temaatteisella analyysillä JD-R-teoreettisessa viitekehyksessä.	Hybridityö lisää samanaikaisesti työn vaatimuksia ja resursseja. Tutkimus osoittaa, että onnistunut johtaminen kykenee tasapainottamaan näitä tekijöitä, jolloin työntekijöiden hyvinvointi ja suorituskyky paranevat. HR-käytännöt nousevat keskeiseksi tekijäksi tässä tasapainottamisessa.	Tutkimus kytkeytyy kaikkiin (1), (2), (3) tutkimuskysymyksiin osoittamalla, että hybridityössä johtamisen on tasapainotettava työn vaatimuksia ja resursseja. Tutkimus tuo esiin sekä itseohjautuvuuden edellytyksiä että käytännön johtamiskeinoja ja siihen liittyviä haasteita.
4. Eftimov ja muut (2024) The yesterday, today and tomorrow of employee autonomy: A bibliometric review and research agenda Globaali	Jäsentää työntekijäautonomian tutkimuksen kehitystä, keskeisiä teemoja ja vaikutussuhteita sekä tunnistaa tulevaisuuden tutkimussuuntia.	Bibliometrinen kirjallisuuskatsaus, joka perustuu Scopus-tietokannan artikkeleihin. Menetelminä julkaisuanalyysi, avainsana-analyysi ja verkostanalyysi.	Työntekijän autonomia on noussut keskeiseksi teemaksi nykyisessä työelämässä. Autonomia on yhteydessä korkeampaan motivaatioon, sitoutumiseen ja suorituskykyyn, ja tuleva tutkimus suuntautuu yhä enemmän autonomian ja johtamisen väliseen vuorovaikutukseen.	Tutkimus tukee (1) tutkimuskysymystä korostamalla autonomian merkitystä nykytyöelämässä. Tutkimus osoittaa, että johtamisen tulee mahdollistaa autonomia, mikä on keskeinen edellytys itseohjautuvuuden toteutumiselle.
5. Gagné ja muut (2022) Understanding and shaping the future of work with self-determination theory Globaali	Selittää työn tulevaisuutta Self-Determination Theory -teorian avulla ja osoittaa, miten psykologisten perustarpeiden tukeminen muokkaa työelämän kehitystä.	Teoreettinen katsausartikkeli, joka syntetisoi aiempaa empiiristä tutkimusta Self-Determination Theoryn näkökulmasta (ei omaa empiiristä aineistoa).	Työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi rakentuvat kolmen psykologisen perustarpeen varaan: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Tutkimus korostaa, että johtamisen tehtävänä on mahdollistaa näiden tarpeiden toteutuminen, ei niinkään kontrolloida työntekijöitä.	Tutkimus vastaa (1) ja (2) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että itseohjautuvuus perustuu psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. Johtamisen rooli on mahdollistaa autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus, mikä määrittää keskeisiä johtamiskäytäntöjä.

6. Gerdenitsch (2017) New ways of working and satisfaction of psychological needs Eurooppa	Tarkastella, miten erilaiset joustavat työn muodot vaikuttavat työntekijöiden psykologisten perustarpeiden (autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus) sekä rakenteen tarpeen tyydyttymiseen.	Kirjallisuuteen perustuva teoreettinen luku. Ei empiiristä aineistoa, vaan synteesi aiemmista tutkimuksista joustavien työmuotojen ja psykologisten tarpeiden suhteesta.	Joustavat työjärjestelyt voivat tukea psykologisten tarpeiden täyttymistä, mutta vaikutukset vaihtelevat yksilöllisesti. Erityisesti rakenteen tarve vaikuttaa siihen, kokeeko työntekijä joustavuuden myönteisenä vai kuormittavana tekijänä.	Tutkimus liittyy (1) ja (3) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että joustavat työjärjestelyt voivat tukea itseohjautuvuutta, mutta niiden onnistuminen riippuu yksilöllisistä tekijöistä. Tämä tuo esiin johtamisen haasteen huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet.
7. Grant ja muut (2019) Towards a positive psychology of buildings and workplace community: the positive built workplace environment Australia	Kehittää positiivisen psykologian näkökulmasta ymmärrystä siitä, miten fyysinen työympäristö ja rakennettu tila voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia, suoriutumista ja organisaatiokulttuuria.	Laadullinen tapaustutkimus. Aineisto koostuu 16 puolistrukturoidusta haastattelusta työntekijöiltä, johdolta ja palveluhenkilöstöltä. Analyysimenetelmänä induktiivinen teemallinen analyysi.	Fyysinen työympäristö vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja suoriutuskyykyyn. Tutkimus korostaa, että positiivinen työympäristö yhdistettynä arvopohjaiseen johtamiseen edistää sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta.	Tutkimus vastaa (1) ja (2) tutkimuskysymykseen korostamalla työympäristön ja johtamisen yhteisvaikutusta itseohjautuvuuden tukemisessa. Tutkimus osoittaa, että johtamisen tulee luoda sekä fyysiset että psykologiset edellytykset itseohjautuvuudelle.
8. Hussain ja muut (2025) Remote and hybrid work research: Key trends and thematic developments over two decades Globaali	Analysoida etä- ja hybridityötä koskevan tutkimuksen kehitystä, keskeisiä teemoja ja teoreettisia suuntauksia kahden vuosikymmenen ajalta.	Bibliometrinen analyysi Web of Science -aineistosta (2000–2024). Menetelminä mm. VOSviewer-verkostoanalyysi, PRISMA-prosessi ja teemaklustereiden tunnistaminen.	Etä- ja hybridityö ovat yleistyneet merkittävästi viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Tutkimus tunnistaa keskeisiksi teemoiksi johtamisen, hyvinvoinnin ja teknologian, ja korostaa tarvetta kehittää uusia johtamismalleja.	Tutkimus liittyy (1) tutkimuskysymykseen kuvaamalla työn muutosta ja sen vaikutuksia johtamiseen. Tutkimus osoittaa, että muuttuva työ edellyttää uusia johtamismalleja, jotka tukevat itseohjautuvuutta.
9. Kim ja muut (2025) Navigating leadership in hybrid or remote workplaces: A systematic review of employee engagement strategies Globaali	Tarkastella johtamiskäytäntöjä hybridi- ja etätyöympäristöissä sekä tunnistaa strategioita, joilla työntekijöiden sitoutumista voidaan vahvistaa.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Aineisto koostuu valikoiduista vertaisarvioituista tutkimuksista hybridi- ja etätyön johtamisesta. Analyysi tehty temaattisesti.	Työntekijöiden sitoutuminen hybridi- ja etätyössä edellyttää aktiivista johtamista. Keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, viestintä ja osallistaminen, jotka tukevat työntekijöiden kokemusta yhteydestä organisaatioon.	Tutkimus vastaa (2) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että työntekijöiden sitoutuminen hybridityössä edellyttää luottamukseen, viestintään ja osallistamiseen perustuvia johtamiskäytäntöjä.

10. Kim ja Yoon (2025) Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility Etelä-Korea	Selvittää, miten valtuuttava johtaminen vaikuttaa työntekijöiden adaptiiviseen suoriutumiseen hybridityössä sekä tarkastella tiedonjakamisen ja työntekijän ketteryyden välittävää roolia.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto: 290 hybridityötä tekevää työntekijää IT-valmistusyrityksissä. Menetelmät: kysely, CFA, regressioanalyysi ja rakenteellisten yhtälöiden mallinnus.	Voimaannuttava johtaminen parantaa työntekijöiden adaptiivista suorituskkyä. Vaikutus syntyy välillisesti tiedon jakamisen ja työntekijöiden ketteryyden kautta, mikä korostaa johtamisen epäsuoraa vaikutusmekanismia.	Tutkimus tukee (2) tutkimuskysymystä osoittamalla, että voimaannuttava johtaminen edistää itseohjautuvuutta epäsuorasti tiedon jakamisen ja ketteryyden kautta. Tämä konkretisoi itseohjautuvuutta tukevia johtamiskäytäntöjä.
11. Li ja muut (2025) Leading new employment patterns and impact on innovation and work satisfaction among academic staff in malaysian public universities Malesia	Tutkia uusien työskentelymallien ja johtamiskäytäntöjen vaikutusta innovaatioihin ja työtyytyväisyyteen akateemisessa työympäristössä.	Kvantitatiivinen kyselytutkimus akateemisessa kontekstissa (Malesia). Analyysimenetelminä tilastollinen analyysi ja regressiomallit.	Uudet työnteon muodot lisäävät innovatiivisuutta ja työtyytyväisyyttä erityisesti asian tuntijatyössä. Johtamisen tulee mukautua näihin muutoksiin tukemalla joustavuutta ja itseohjautuvuutta.	Tutkimus liittyy (1) ja (2) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että uudet työnteon muodot edellyttävät johtamiselta joustavuutta ja kykyä tukea työntekijöiden autonomiaa ja innovatiivisuutta.
12. Nguyen ja muut (2024) Leadership styles and employee creativity: The interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation Vietnam	Analysoida erilaisten johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden luovuuteen sekä tarkastella verkkopohjaisen tiedonjakamisen ja organisaatioinnovaation roolia tässä suhteessa.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto: 361 työntekijää B2B-yrityksistä. Menetelminä rakenteellisten yhtälöiden mallinnus (SEM) ja moderointi-/mediaatioanalyysi	Transformaatiollinen johtaminen lisää työntekijöiden luovuutta. Tämä vaikutus syntyy tiedon jakamisen ja innovatiivisen organisaatiokulttuurin kautta, mikä korostaa johtamisen ja kontekstin merkitystä.	Tutkimus vastaa (2) tutkimuskysymykseen korostamalla, että transformaatiollinen johtaminen tukee luovuutta ja innovatiivisuutta, jotka ovat keskeisiä itseohjautuvuuden ilmentymiä organisaatioissa.
13. Putra ja muut (2026) Unveiling organisational control dynamics: A comprehensive literature review Globaali	Tarkastella organisaatiokontrollin muotojen kehitystä ja dynamiikkaa sekä analysoida, miten kontrolli ja autonomia taspainottuvat nykyaikaisissa organisaatioissa.	Laaja kirjallisuuskatsaus organisaatiokontrollista. Menetelmänä systemaattinen analyysi aiemmista tutkimuksista (teoreettinen synteesi).	Organisaatiokontrolli on muuttumassa perinteisestä muodollisesta kontrollista kohti joustavampia ja epämuodollisempia käytäntöjä. Itseohjautuvuus haastaa perinteiset kontrollimekanismit ja edellyttää uudenlaista johtamista.	Tutkimus liittyy (1) ja (3) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että itseohjautuvuus haastaa perinteiset kontrollikäytännöt. Tutkimus tuo esiin tarpeen uudistaa johtamista kohti vähemmän kontrolloivaa suuntaa.

14. Saraiva ja Nogueiro (2025) Perspectives and realities of disengagement among younger generation y and z workers in contemporary work dynamics Eurooppa	Selvittää Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden työstä irtautumisen kokemuksia ja syitä nykyaikaisessa työelämässä.	Laadullinen tutkimus. Aineisto: nuorten työntekijöiden kokemukset (Y- ja Z-sukupolvi). Menetelmänä teemallinen analyysi haastatteluaineistosta.	Erityisesti nuoret työntekijät kokevat työstä irtautumista, jos työn merkityksellisyys puuttuu. Itseohjautuvuus ei yksin riitä sitouttamaan työntekijöitä, vaan johtamisen tulee tukea tarkoituksellisuuden kokemusta.	Tutkimus vastaa erityisesti (3) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että itseohjautuvuus ei automaattisesti lisää sitoutumista. Johtamisen haasteena on tukea merkityksellisuuden kokemusta.
15. Stenling ja muut (2025) Remote work intensity and individual work performance: Indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation Norja	Tutkia etätyön intensiteetin vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen sekä analysoida johtamiskäyttäytymisen ja motivaation välittäviä vaikutuksia.	Pitkittäinen kvantitatiivinen tutkimus (kolme mittausajan-kohtaa). Aineisto: 512 työntekijää. Menetelmänä Bayesian rakenteellinen yhtälömallinnus.	Etätyön vaikutus suorituskyykyyn on epäsuora ja välittyy johtamisen ja motivaation kautta. Ilman riittävää johtamisen tukea etätyö voi heikentää suorituskyykyä.	Tutkimus liittyy kaikkiin (1), (2), (3) tutkimuskysymyksiin osoittamalla, että etätyössä johtamisen vaikutus suorituskyykyyn välittyy motivaation kautta. Tutkimus korostaa johtamisen merkitystä itseohjautuvuuden onnistumisessa.
16. Tan ja muut (2025) Turning hindrances into challenges: Transformational leadership enhances employees' competitive productivity in an artificial intelligence - driven hospitality industry Aasia	Tarkastella, miten transformaatiivinen johtaminen auttaa työntekijöitä muuntamaan työn esteitä haasteiksi ja parantaa heidän tuottavuuttaan teknologisesti kehittyvässä työympäristössä.	Kvantitatiivinen tutkimus palvelualalla. Menetelmänä kysely ja tilastollinen analyysi.	Transformaatiollinen johtaminen voi muuttaa työn esteet mahdollisuuksiksi ja parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Johtaminen toimii keskeisenä tekijänä kilpailukyvyyn rakentamisessa.	Tutkimus vastaa (2) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että transformaatiollinen johtaminen tukee työntekijöiden kykyä kohdata haasteita ja parantaa tuottavuutta, mikä tukee itseohjautuvuutta.

17. Telu ja Kumar (2025) Towards a sustainable future: A comprehensive review of employee well-being in hybrid work settings Globaali	Tarkastella hybridityön vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin sekä tunnistaa keskeiset tekijät kestävästä työelämän näkökulmasta.	Kirjallisuuskatsaus hybridityön ja hyvinvoinnin suhteesta. Menetelmänä aiempien tutkimusten synteesi.	Hybridityö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin sekä myönteisesti että kielteisesti. Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä johtamisen käytännöt määrittävät vaikutusten suunnan.	Tutkimus liittyy (1) ja (3) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että hybridityö asettaa johtamiselle uusia vaatimuksia hyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimus tuo esiin myös itseohjautuvuuteen liittyviä riskejä.
18. Tóth ja muut (2025) Exploring the psychological impact of choice in telework: Enhancing employee performance and life satisfaction Eurooppa	Analysoida valinnanvapauden vaikutusta etätyössä työntekijöiden suoriutumiseen ja elämään tyytyväisyyteen.	Kvantitatiivinen tutkimus teletyöstä. Menetelmänä kyselyaineiston tilastollinen analyysi	Työn valinnanvapaus lisää sekä suorituskykyä että elämänlaatua. Samalla tutkimus tuo esiin, että liiallinen valinnanvapaus voi aiheuttaa kuormitusta.	Tutkimus vastaa (1) tutkimuskysymykseen osoittamalla, että autonomia eli valinnanvapaus on keskeinen edellytys itseohjautuvuudelle. Samalla tutkimus tuo esiin haasteita, mikä liittyy kolmanteen tutkimuskysymykseen.
19. Wardoyo ja Madiawati (2024) Enhancing competitive advantage through digital leadership, innovation, organizational culture, and hybrid work model Indonesia	Selvittää, miten digitaalinen johtaminen, organisaatiokulttuuri, innovaatio ja hybridityömalli vaikuttavat organisaation kilpailuetuun.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto: 200 vastaajaa teknologia-alalta. Menetelmänä PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling).	Digitaalinen johtaminen yhdistettynä hybridityöhön parantaa organisaation kilpailukykyä. Innovaatio ja organisaatiokulttuuri toimivat keskeisinä välittävinä tekijöinä.	Tutkimus liittyy kaikkiin (1), (2), (3) tutkimuskysymyksiin osoittamalla, että digitaalinen johtaminen, innovaatio ja organisaatiokulttuuri yhdessä tukevat itseohjautuvuutta ja organisaation kilpailukykyä.
20. Yadav ja muut (2026) Forty-one years of research on intrapreneurship: Important discoveries and prospective paths Globaali	Tarkastella intrapreneurship-tutkimuksen kehitystä 41 vuoden ajalta, tunnistaa keskeiset löydökset ja esittää tulevaisuuden tutkimussuuntia.	Bibliometrinen kirjallisuuskatsaus intrapreneurshipista (41 vuoden ajalta). Menetelminä julkaisuanalyysi, verkostoanalyysi ja teemakarttoitus.	Intrapreneurship edistää organisaatioiden innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä. Tämä edellyttää autonomiaa, resursseja ja johtamisen tukea.	Tutkimus vastaa (1) ja (2) tutkimuskysymykseen korostamalla autonomian ja johtamisen tuen merkitystä intrapreneurshipin eli sisäisen yrittäjyyden mahdollistamisessa, mikä on keskeinen osa itseohjautuvaa toimintaa.

Tutkielman tulokset ovat monilta osin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, mutta tutkielma tuo samalla esiin myös uusia painotuksia ja kokoavaa synteesiä itseohjautuvuuden johtamisesta uudistuvassa työelämässä. Aiemmissa tutkimuksissa itseohjautuvuutta on tarkasteltu usein yksittäisten teemojen, kuten autonomian, työhyvinvoinnin, hybridityön, transformationaalisen johtamisen tai digitaalisen johtamisen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa näitä näkökulmia tarkastellaan yhtenäisenä kokonaisuutena, jossa itseohjautuvuus ymmärretään sekä yksilöllisenä että organisatorisena ilmiönä. Tutkielman keskeiset havainnot vastaavat vahvasti aiempien tutkimusten tuloksia erityisesti siinä, että itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää johtamiselta autonomian mahdollistamista, psykologisten perustarpeiden tukemista sekä luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria.

Esimerkiksi Gagné ja muut (2022) korostavat autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden merkitystä työntekijöiden motivaation perustana, mikä näkyy myös tämän tutkielman johtopäätöksissä. Samoin Eftimov ja muut (2024) sekä Tóth ja muut (2025) nostavat autonomian keskeiseksi työelämän muutostrendiksi, mikä tukee tutkielman näkemystä siitä, että itseohjautuvuus rakentuu ennen kaikkea työntekijöiden kokemasta vaikutusmahdollisuudesta ja valinnanvapaudesta. Tutkielma on yhteneväinen aiemman tutkimuksen kanssa myös siinä, että itseohjautuvuutta tukevinä johtamiskäytäntöinä korostuvat voimaannuttava, transformationaalinen ja osallistava johtaminen. Kim ja Yoon (2025) osoittavat voimaannuttavan johtamisen tukena adaptiivista suorituskkyä tiedonjakamisen kautta, kun taas Nguyen ja muut (2024) korostavat transformationaalisen johtamisen yhteyttä luovuuteen ja innovatiivisuuteen.

Edellä mainittujen tutkimusten tavoin myös tämä tutkielma osoittaa, että johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen on usein epäsuora ja rakentuu erityisesti luottamuksen, viestinnän, osallistamisen ja organisaatiokulttuurin kautta. Tutkielma eroaa aiemmasta tutkimuksesta erityisesti siinä, että se kokoaa hajanaisen tutkimuskentän yhteen ja tarkastelee itseohjautuvuutta laajasti uudistuvan työelämän kontekstissa. Aiemmat tutkimukset ovat usein keskittyneet yksittäisiin ilmiöihin tai toimialoihin, kuten hybridityöhön, digitaaliseen johtamiseen tai työntekijöiden hyvinvointiin. Tässä tutkielmassa nämä teemat yhdistyvät kokonaisuudeksi, jossa itseohjautuvuus nähdään työelämän

rakenteellisen muutoksen seurauksena. Tutkielma tuo myös vahvemmin esiin itseohjautuvuuden paradoksaalisen luonteen.

Vaikka autonomia lisää motivaatiota ja hyvinvointia, liiallinen vastuu, epäselvät rakenteet ja jatkuva itseorganisoituminen voivat lisätä kuormitusta ja epävarmuutta. Keskeinen ero aiempaan tutkimukseen nähden liittyy myös johtamisen roolin uudelleenmäärittelyyn. Tutkielman perusteella itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen vähenemistä, vaan johtamisen muuttumista kontrolloivasta toiminnasta mahdollistavaksi ja valmentavaksi johtamiseksi. Tämä synteesi yhdistää useiden tutkimusten tuloksia ja muodostaa kokonaisvaltaisen näkemyksen siitä, että uudistuvassa työelämässä johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu tasapainon rakentaminen autonomian ja rakenteiden välille. Kokonaisuutena tutkielma vahvistaa aiemman tutkimuksen käsitystä siitä, että itseohjautuvuus on keskeinen osa modernia työelämää, mutta samalla se osoittaa, että itseohjautuvuuden onnistunut toteutuminen edellyttää aktiivista, tilanneherkkää ja hyvinvointia tukevaa johtamista.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin itseohjautuvuutta uudistuvassa työelämässä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla jäsennelty kokonaiskuva siitä, millaisia edellytyksiä itseohjautuvuuden toteutuminen asettaa johtamiselle, millaiset johtamiskäytännöt tukevat itseohjautuvuutta sekä millaisia haasteita itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy. Tulokset osoittavat, että itseohjautuvuus on keskeinen mutta samalla moniulotteinen ilmiö, joka kytkeytyy tiiviisti työelämän laajempiin muutoksiin, kuten digitalisaatioon, hybridityöhön ja organisaatioiden rakenteelliseen murrokseen. Tutkimuksen keskeinen havainto on, että itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen vähenemistä, vaan sen luonteen muutosta.

Johtamisen rooli siirtyy kontrollista kohti mahdollistamista, jossa korostuvat luottamus, vuorovaikutus, psykologisten perustarpeiden tukeminen sekä tarkoituksenmukaisten rakenteiden luominen. Samalla käy ilmi, että itseohjautuvuuden toteutuminen ei ole yksiselitteisesti myönteinen tai ongelmaton kehityssuunta, vaan siihen liittyy merkittäviä jännitteitä ja haasteita, kuten autonomian ja kontrollin välinen tasapaino, yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä työn merkityksellisyyden ylläpitäminen muuttuvissa työympäristöissä. Tutkimus tuottaa kokonaisvaltaisen kuvan itseohjautuvuuden johtamisesta, mutta samalla se osoittaa, että ilmiö on edelleen osin jäsentymätön ja vaatii lisää tutkimuksellista tarkastelua.

Erityisesti empiirisen tutkimuksen tarve korostuu, jotta voidaan syventää ymmärrystä siitä, miten kirjallisuudessa tunnistetut johtamiskäytännöt ja edellytykset toteutuvat käytännön organisaatioissa. Lisäksi tulokset herättävät kysymyksiä siitä, missä määrin itseohjautuvuus soveltuu erilaisiin työtehtäviin ja organisaatiokonteksteihin. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin tutkielman keskeisiä johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Näiden tarkastelujen kautta pyritään syventämään ymmärrystä tutkimustulosten merkityksestä sekä niiden sovellettavuudesta osana laajempaa hallintotieteellistä keskustelua.

6.1 johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella itseohjautuvuus näyttäytyy uudistuvassa työelämässä ilmiönä, joka ei tarkoita johtamisen vähenemistä, vaan sen perusteellista uudelleenmäärittelyä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että itseohjautuvuuden toteutuminen asettaa johtamiselle useita keskeisiä edellytyksiä. Johtamisen tulee ennen kaikkea mahdollistaa työntekijöiden autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden kokemusta, sillä nämä yhdessä muodostavat itseohjautuvuuden psykologisen perustan. Gagné ja muut (2022, s. 378–385) korostavat itsemääräytymisteorian pohjalta, että työntekijöiden sisäinen motivaatio rakentuu psykologisten perustarpeiden täyttymiselle ja johtamisen keskeinen tehtävä on näiden tarpeiden toteutumisen mahdollistaminen kontrolloinnin sijaan. Uudistuvassa työelämässä, jota luonnehtivat hybridityö, digitalisaatio, hajautuneet työympäristöt ja jatkuva muutos, johtamiselta edellytetään kykyä rakentaa selkeyttä, luottamusta ja yhteisiä tavoitteita ilman liiallista kontrollia.

Ng ja muut (2025, s. 1114–1125) korostavat, että hybridityö muuttaa työn koordinoitua ja vuorovaikutusta siten, että johtamisen merkitys korostuu erityisesti luottamuksen, viestinnän ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tutkimuskirjallisuus korostaa myös, että itseohjautuvuus ei synny pelkästään yksilön ominaisuutena, vaan rakentuu työntekijöiden, työyhteisön ja organisatoristen rakenteiden vuorovaikutuksessa. Nikula (2019, s.291–292) tarkastelee itseohjautuvuutta relationaalisena ilmiönä, jossa organisaation rakenteet, johtaminen ja työyhteisön toimintatavat joko mahdollistavat tai rajoittavat työntekijöiden toimijuutta. Itseohjautuvuus ei siis voi perustua pelkkään vapauteen tai vastuun siirtämiseen työntekijöille, vaan se tarvitsee tuekseen rakenteita, tarkoituksenmukaisia toimintatapoja ja johtamista, joka tukee työntekijöiden kykyä toimia omaaloitteisesti ja vastuullisesti.

Toisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta systemaattinen kirjallisuuskatsaus osoittaa, että itseohjautuvuutta tukevat erityisesti voimaannuttava, transformationaalinen, osallistava ja autonomiaa tukeva johtaminen. Näissä johtamisen muodoissa korostuvat luottamus, avoin viestintä, tiedon jakaminen, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä mahdollisuuksien luominen oman työn

muokkaamiseen. O'Donoghue ja Van Der Werff (2022, s. 1205–1207) toteavat, että työntekijöiden osallistaminen ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen lisäävät sitoutumista ja tukevat itseohjautuvaa toimintaa erityisesti asiantuntijatyössä. Keskeistä on myös palautteen, tuen ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, sillä itseohjautuvuus ei ole vain vapautta tehdä itsenäisiä valintoja, vaan myös kykyä käyttää tätä vapautta tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuskirjallisuus korostaa, että hybridi- ja etätyöympäristöissä johtamisen käytännöiltä vaaditaan erityistä herkkyyttä, koska työntekijöiden sitoutuminen, yhteisöllisyys ja työmotivaatio eivät enää rakennu samalla tavoin kuin perinteisissä työympäristöissä.

Vilkman (2020, s. 39–43) korostaa erityisesti vuorovaikutuksen, luottamuksen ja tavoitteellisen viestinnän merkitystä hajautetussa työssä. Lisäksi transformationaalinen johtaminen tukee työntekijöiden proaktiivisuutta, työn imua ja toimijuutta (Zhang ja muut, 2025, s. 4–6 ja 379–382). Itseohjautuvuutta tukevat johtamiskäytännöt perustuvat siten ennen kaikkea mahdollistamiseen, kontrolloinnin sijasta. Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta puolestaan tämä tutkimus osoittaa, että itseohjautuvuuden johtamiseen liittyy myös merkittäviä haasteita. Keskeisiä haasteita ovat muutosvastarinta, autonomian ja kontrollin välinen jännite, työntekijöiden yksilölliset erot sekä riski siitä, että itseohjautuvuus muuttuu organisaatiossa epäselväksi vastuunsiirroksi. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että lisääntyvä autonomia voi samanaikaisesti lisätä sekä hyvinvointia että kuormitusta riippuen siitä, millaista tukea ja rakennetta johtaminen tarjoaa työntekijöille (Larjovuori ja Heikkilä-Tammi, 2024, s. 140–141).

Itseohjautuvuus voi ilman riittäviä rakenteita johtaa epäselviin odotuksiin, kuormituksen kasvuun ja kokemukseen jatkuvasta vastuusta. Lisäksi hybridityö ja digitalisoituvat toimintaympäristöt voivat heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisätä eristäytymisen kokemuksia, mikä korostaa johtamisen vastuuta tukea työntekijöitä myös psykologisesti ja sosiaalisesti. Waxin ja muiden (2022, s. 2–13) mukaan erityisesti etätyössä työntekijöiden sosiaalinen kiinnittyminen organisaatioon voi heikentyä ilman aktiivisia yhteisöllisyyttä tukevia johtamiskäytäntöjä. Howard ja muut (2016, s. 74–76) muistuttavat, että itseohjautuvuus voi näyttäytyä kuormittavana erityisesti silloin, jos työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa oma-aloitteisuutta ilman riittäviä resursseja, tukea ja selkeitä rakenteita.

Kokonaisuutena tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että itseohjautuvuus on työelämän murroksessa keskeinen mutta moniulotteinen ilmiö, jonka onnistunut toteutuminen edellyttää tietoista, tilanneherkkää ja ihmislähtöistä johtamista. Itseohjautuvuus ei ole organisaatioissa valmis malli tai yksiselitteinen ratkaisu, vaan jatkuvasti rakentuva suhde työntekijöiden toimijuuden, johtamiskäytäntöjen ja organisatoristen rakenteiden välillä. Siksi johtamisen tehtäväksi muodostuu tasapainon löytäminen autonomian, rakenteen, vapauden ja vastuun sekä yksilöllisten tarpeiden ja yhteisten päämäärien välillä. Juuri tässä tasapainossa ratkaistaan, voiko itseohjautuvuus toimia uudistuvassa työelämässä aidosti hyvinvointia, sitoutumista ja tuloksellisuutta vahvistavana toimintatapana.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erityisesti metodologisen läpinäkyvyyden, systemaattisuuden ja aineiston valinnan johdonmukaisuuden näkökulmista. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, mikä lähtökohtaisesti tukee tutkimuksen luotettavuutta, sillä menetelmä perustuu ennalta määriteltuihin ja selkeästi kuvattuihin vaiheisiin. Tässä tutkielmassa tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, mukaan lukien käytetyt tietokannat, hakulausekkeet sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Tämä lisää tutkimuksen toistettavuutta ja mahdollistaa sen, että toinen tutkija voisi vastaavilla valinnoilla päätyä samankaltaiseen aineistoon. Aineiston keruussa hyödynnettiin kansainvälisesti tunnettuja ja laajasti käytettyjä tietokantoja, kuten Web of Science, Scopus ja Taylor & Francis Online Journal Library. Näiden tietokantojen käyttö vahvistaa tutkimuksen laatua, koska ne sisältävät pääosin vertaisarvioituja ja tieteellisesti korkeatasoisia julkaisuja.

Lisäksi aineisto rajattiin ajallisesti vuosien 2016–2026 välille, mikä varmistaa tutkimuksen ajankohtaisuuden erityisesti nopeasti muuttuvan työelämän kontekstissa. Selkeästi määritellyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit tukivat aineiston relevanssia tutkimuskysymysten kannalta ja vähensivät satunnaisuuden vaikutusta aineiston valintaan. Tutkimuksen analyysi perustuu laadulliseen

ja tulkinnalliseen lähestymistapaan, jossa keskeisenä tavoitteena on ollut muodostaa synteesi aiemmasta tutkimustiedosta. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole yksiselitteisiä tai kvantitatiivisesti mitattavia, vaan ne perustuvat tutkijan tekemään tulkintaan valitusta aineistosta. Tällöin tutkijan rooli korostuu, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Tätä on pyritty hallitsemaan systemaattisella analyysillä, tutkimuskysymyksiin sidotulla jäsentelyllä sekä tulosten mahdollisimman läpinäkyvällä esittämisellä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös validiteetin näkökulmasta.

Sisällöllinen validiteetti on pyritty varmistamaan valitsemalla aineisto, joka käsittelee keskeisesti itseohjautuvuutta, johtamista ja uudistuvaa työelämää. Toisaalta on huomioitava, että tutkimus rajautuu englanninkielisiin julkaisuihin, mikä voi sulkea pois relevanttia tutkimusta muilla kielillä. Lisäksi aineiston rajaaminen tiettyihin tietokantoihin voi tarkoittaa, että osa aiheeseen liittyvästä tutkimuksesta on jäänyt tarkastelun ulkopuolelle. Kokonaisuutena tutkimusta voidaan pitää luotettavana suhteessa sen tavoitteisiin ja valittuun menetelmään, Menetelmän systemaattisuus, aineiston huolellinen valinta sekä analyysin johdonmukainen toteutus tukevat tutkimuksen uskottavuutta. Samalla on kuitenkin tunnistettava, että systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen perustuva tutkimus ei voi täysin välttää tulkinnallisuutta ja aineiston rajauksista johtuvia rajoitteita. Näiden tekijöiden avoin tarkastelu vahvistaa tutkimuksen tieteellistä luotettavuutta.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulokset avaavat useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, jotka liittyvät itseohjautuvuuden ja johtamisen suhteeseen uudistuvassa työelämässä. Jatkotutkimuksissa olisi perusteltua syventää empiiristä ymmärrystä siitä, miten itseohjautuvuutta tukevat johtamiskäytännöt toteutuvat eri organisaatiokonteksteissa. Tässä tutkimuksessa muodostettu synteesi perustuu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, minkä johdosta jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä tarkastella ilmiötä esimerkiksi tapaustutkimusten, haastatteluiden tai pitkittäistutkimusten avulla. Erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin vertailu voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten organisatoriset rakenteet

vaikuttavat itseohjautuvuuden edellytyksiin ja johtamiskäytäntöihin. Jatkotutkimuksissa olisi myös tärkeää tarkastella tarkemmin yksilöllisiä eroja itseohjautuvuuden kokemuksessa. Tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että työntekijöiden tarpeet autonomian, rakenteen ja tuen suhteen vaihtelevat merkittävästi, mutta tätä vaihtelua ei ole vielä riittävän tarkasti jäsennetty.

Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin analysoida esimerkiksi persoonallisuuden, uravaiheen, osaamistason tai sukupolvien välisten erojen vaikutusta siihen, miten itseohjautuvuus koetaan ja millainen johtaminen sitä parhaiten tukee. Tämä voisi auttaa kehittämään entistä tilanneherkempiä ja kohdennetumpia johtamismalleja. Lisäksi hybridityön ja digitalisaation vaikutuksia itseohjautuvuuden johtamiseen tulisi tutkia syvällisemmin. Vaikka nykyinen tutkimus tunnistaa hybridityön keskeisenä toimintaympäristönä, sen pitkän aikavälin vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon, yhteisöllisyyteen ja suoriutumiseen on vielä rajallisesti tietoa. Jatkotutkimukset voisivat tarkastella erityisesti sitä, miten digitaaliset työkalut, etäjohtamisen käytännöt ja virtuaalinen vuorovaikutus muokkaavat itseohjautuvuuden edellytyksiä sekä johtamisen roolia organisaatioissa. Myös itseohjautuvuuden ja organisaatiokontrollin väliseen suhteen tarkempi tarkastelu olisi hyödyllistä.

Tämä tutkimus osoitti, että autonomian ja kontrollin välinen jännite on keskeinen johtamisen haaste, mutta ilmiön tarkempi mekanismi jää vielä osittain avoimeksi. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin analysoida, millaiset kontrollin muodot tukevat itseohjautuvuutta ja milloin ne alkavat heikentää sitä. Tämä edellyttää myös käsitteellistä tarkennusta siitä, miten kontrolli ymmärretään nykyaikaisissa, hajautuneissa ja asiantuntijaorganisaatioissa. Lopuksi jatkotutkimuksissa olisi hyödyllistä tarkastella itseohjautuvuuden yhteyttä työn merkityksellisyyteen, hyvinvointiin ja sitoutumiseen erityisesti muuttuvassa työelämässä. Vaikka itseohjautuvuutta pidetään usein myönteisenä ilmiönä, tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että sen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä. Siksi tarvitaan lisää tutkimusta siitä, millaisissa olosuhteissa itseohjautuvuus tukee kestäväää työelämää ja milloin se voi muodostua kuormittavaksi tekijäksi.

Lähteet

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet on merkitty tähdellä (*).

- *Ashfan, M. A., Afrianty, T. W., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2026). Research trends, theoretical foundations and key determinants of employee well-being: A systematic and bibliometric review (2005–2025). *Cogent Business & Management*, 13(1), 2612411. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2612411>
- *Bagrationi, K., & Thurner, T. (2023). Middle management's resistance to digital change. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 49–60. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.49.60>
- *Doargajudhur, M., Lichy, J., Hardin-Ramanan, S., Brodie, J., Huzoore, G., Dutot, V., & Hosanoo, Z. (2026). Hybrid work and HRM practice in a global south context: A job demands-resources perspective. *Journal of Management Development*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2025-0546>
- *Eftimov, L., Cvetkoska, V., & Kitanovikj, B. (2024). The yesterday, today and tomorrow of employee autonomy: A bibliometric review and research agenda. *Dynamic Relationships Management Journal*, 13(1). <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2024.v13n01a04>
- *Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature reviews psychology*, 1(7), 1-392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- *Gerdenitsch, C. (2017). New ways of working and satisfaction of psychological needs. Teoksessa C. Korunka & B. Kubicek (Toim.), *Job Demands in a Changing World of Work* (s. 91–109). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_6
- *Grant, A. M., O'Connor, S. A., & Studholme, I. (2019). Towards a positive psychology of buildings and workplace community: the positive built workplace environment. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(1–2), 67–89. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00019-2>
- *Hussain, K., Ahmed, I., & Akram, M. S. (2025). Remote and hybrid work research: Key trends and thematic developments over two decades. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00563-z>

- *Kim, H. S., Waight, J., Xu, X., & Yoon, S. W. (2025). Navigating leadership in hybrid or remote workplaces: A systematic review of employee engagement strategies. *Human Resource Development Review*, 15344843251381386. <https://doi.org/10.1177/15344843251381386>
- *Kim, S.-S., & Yoon, D.-Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 1448820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- *Li, Q., Norman, A. A., & Azmi, I. A. G. (2025). Leading new employment patterns and impact on innovation and work satisfaction among academic staff in Malaysian public universities. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 13(4), 49–59. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol13no4.4>
- *Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: The interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631–650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0014>
- *Putra, H., Wibisono, A., & Er, M. (2026). Unveiling organisational control dynamics: A comprehensive literature review. *Journal of Decision Systems*, 35(1), 2616678. <https://doi.org/10.1080/12460125.2026.2616678>
- *Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and realities of disengagement among younger generation y and z workers in contemporary work dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- *Stenling, A., Tafvelin, S., Bentzen, M., & Olafsen, A. H. (2025). Remote work intensity and individual work performance: Indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation. *Journal of Management & Organization*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10056>
- *Tan, K., Lim, W. M., Tan, S., & DuBos, L. (2025). Turning hindrances into challenges: Transformational leadership enhances employees' competitive productivity in an artificial intelligence - driven hospitality industry. *International Journal of Tourism Research*, 27(4), e70076. <https://doi.org/10.1002/jtr.70076>
- *Telu, S., & Kumar, S. (2025). Towards a sustainable future: A comprehensive review of employee well-being in hybrid work settings. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 4(3), 407–430. <https://doi.org/10.1108/MSAR-10-2024-0182>

- *Tóth, R., Dunavölgyi, M., Mitev, A. Z., & Marciniak, A. R. (2025). Exploring the psychological impact of choice in telework: Enhancing employee performance and life satisfaction. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1330. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05449-9>
- *Wardoyo, H. S., & Madiawati, P. N. (2024). Enhancing competitive advantage through digital leadership, innovation, organizational culture, and hybrid work model. 2024 International Conference on Digital Business and Technology Management (ICONDBTM), 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICONDBTM64135.2024.11122838>
- *Yadav, P. D., Chatterji, N., Kumar, A., & Dash, S. (2026). Forty-one years of research on intrapreneurship: Important discoveries and prospective paths. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2604400. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2604400>
- Alhaj, H. A., Fayyad, M., & Saber-Ayad, M. (2024). The legal, ethical, and psychological aspects of self-determination and right to information access for people with visual impairment: A critical review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1274. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03798-5>
- Andrulli, R., & Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in Human Behavior*, 139, 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>
- Anttila, M. (2023). Työn joustavuus - Sittenkin uhka? *Janus* (Jyväskylä, Finland), 31(3), 328–330. <https://doi.org/10.30668/janus.127907>
- Aura, O. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. *Työn tuuli*, 2, 46–55. Noudettu 25.3.2026 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of vocational behavior*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Beier, M. E., Saxena, M., Kraiger, K., Costanza, D. P., Rudolph, C. W., Cadiz, D. M., ... Fisher, G. G. (2025). Workplace learning and the future of work. *Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 84–109. [doi:10.1017/iop.2024.57](https://doi.org/10.1017/iop.2024.57)

- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., vanZoonen, W. (2020). Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. Noudettu 25.2.2026 osoitteesta <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>
- Bratoeva, E., & Venelinova, N. (2025). Aligning social work higher education and skills with the digital age. *Veredas do Direito*, 22(7), e223843. <https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n7.3843>
- Çakiroğlu, S. S., Caetano, A., & Costa, P. (2021). Shared leadership, self-management and perceived team effectiveness in the military context. *Military Psychology*, 33(5), 308–319. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962179>
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä University Printing House. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9>
- Conceição, L. C., Pereira, L. F., & Dias, Á. L. (2024). The key competencies for the future of work—A bibliometric study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 14(1), 3–37. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800501.20231401>
- Constantinou, C. M., McConnell, F., Dirik, D., Regassa, A., Loong, S., & Kuokkanen, R. (2025). Reimagining self-determination: Relational, decolonial, and intersectional perspectives. *Political Geography*, 118, 103112. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103112>
- Cunningham, K. G., & Sawyer, K. (2017). Is self-determination contagious? A spatial analysis of the spread of self-determination claims. *International Organization*, 71(3), 585–604. <https://doi.org/10.1017/S0020818317000200>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)

- Du, J., Ma, E., Lin, X., & Wang, Y. (2022). Authentic Leadership and Engaging Employees: A Moderated Mediation Model of Leader–Member Exchange and Power Distance. *Cornell hospitality quarterly*, 63(4), 479–489. <https://doi.org/10.1177/19389655211033540>
- Dufva, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. (2021). Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. Noudettu 25.2.2026 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M., S., Chokri, K., Abdulaziz, A., Osman, E., & Sameh, F. (2025). Green Transformational Leadership’s Impact on Employee Retention: Does Job Satisfaction and Green Support Bridge the Gap? *Administrative Sciences*, 15(5), 177. <https://doi.org/10.3390/admsci15050177>
- Geerts, I., Bierbooms, J. & Cloudt, S. (2021). Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: empirical evidence to non-sequential team development processes. *Journal of Health Organizations and Management*, 35(9), 101–120. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2020-0122>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Howard, J. L., Bradshaw, E. L., & Ryan, R. M. (2026). Future directions for self-determination theory: Introduction to the special issue. *Motivation and Emotion*, 50(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s11031-025-10160-y>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of vocational behavior*, 95–96, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Hu, P., Wang, X., & Wang, J. (2026). Integrating human support with algorithmic control: Psychological reactance in platform work. *Technological Forecasting and Social Change*, 225, 124520. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124520>
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers’ thriving at work: Self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1384110. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384110>

- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Karbasi, N. S., & Alavi, S. B. (2024). Unveiling the potential of perceived authentic leadership to enhance followers' moral intentions: A self-determination theory perspective. *Management Research Review*, 47(10), 1654–1683. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0318>
- Knevelsrud, H.-C., Hetland, J., Bakker, A. B., Krabberød, T., Sørli, H. O., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2025). Empowering leadership and employee work engagement: A diary study using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2594485>
- Knevelsrud, H.-C., Sørli, H. O., & Valaker, S. (2024). Mission command: A self-determination theory perspective. *Military Psychology*, 36(6), 672–688. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2252718>
- Koivunen, T., Sippola, M., Melin, H., & Alasoini, T. (2023). Työ elää: Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. *Gaudeamus*.
- Kojo, I., & Nenonen, S. (2017). Evolution of co-working places: Drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International*, 9(3), 164–175. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2023). Linking paradoxical leadership and individual in-role and extra-role performance: A multilevel examination. *Management Decision*, 61(10), 2851–2871. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1353>
- Lame, G. (2019). Systematic literature reviews: An introduction. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 1633–1642. <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.169>
- Larjovuori, R., & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 22(2), 136–168. <https://doi.org/10.37455/tt.131483>
- Lemmetty, S. (2023). Learning in the technology field: How to capture the benefits of self-direction? *IEEE Engineering Management Review*, 51(1), 123–128. <https://doi.org/10.1109/EMR.2023.3237807>

- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2025). The effects of new ways of working (Nww) on employees' well-being and happiness. A theoretical overview. *ESIC Market*, 56(1), e341. <https://doi.org/10.7200/esicm.56.341>
- Martela, F., Jarenko, K., & Paju, S. (2017). Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? *Alma Talent*.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Menard, P., Bott, G. J., & Crossler, R. E. (2017). User Motivations in Protecting Information Security: Protection Motivation Theory Versus Self-Determination Theory. *Journal of management information systems*, 34(4), 1203-1230. <https://doi.org/10.1080/07421222.2017.1394083>
- Menshikova, M., Bonacci, I., Scarozza, D., & Zifaro, M. (2025). The employee satisfaction with the new normal ways of working: A cluster analysis. *Journal of Asia Business Studies*, 19(3), 863–892. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2024-0474>
- Micek, G., Méndez-Ortega, C., & Smit, M. J. (2025). Geographies of new ways of working. *Applied Geography*, 178, 103601. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2025.103601>
- Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimus*, 41(4), 312–328.
- Nathalie Haug, Sorin Dan & Ines Mergel (2023): Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda, *Public Management Review*, [DOI:10.1080/14719037.2023.2234917](https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917)
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual covid-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Ng, E. S., Stanton, P., Umeh, C., Bamber, G. J., Stone, D., Lukaszewski, K., Aw, S., Lyons, S., Schweitzer, L., Ren, S., Özbilgin, M. F., & Varma, A. (2025). Megatrends affecting the world of work: Implications for human resource management. *Personnel Review*, 54(5), 1113–1149. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2025-0100>

- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., Van De Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–618. <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>
- Nikula, K. (2019). Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 15(3), .
- O'Donoghue, D., & Van Der Werff, L. (2022). Empowering leadership: Balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 51(4), 1205–1220. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0619>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ. British medical journal (Clinical research ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parchomiuk, M., Żyta, A., & Ćwirynkało, K. (2025). Navigating self-determination: Perspectives of people with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disabilities*, 17446295251335910. <https://doi.org/10.1177/17446295251335910>
- Pouya, Z., Amira, D., & Chahine, S. (2025). Driving Innovative Work Behavior Among University Teachers Through Work Engagement and Perceived Organizational Support. *Administrative Sciences*, 15(7), 246. <https://doi.org/10.3390/admsci15070246>
- Quinteiro, P. M., Passos, A., & Curral, L. (2016). Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams. *Leadership*, 12(1), 110–126. <https://doi.org/10.1177/1742715014543579>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross - national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Roobol, C. J., & Koster, F. (2020). How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: A vignette study. *Journal of knowledge management*, 24(7), 1605-1624. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0668>
- Salminen, A., (2011). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Noudettu 25.3.2026 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

- Sarala, R. M., Post, C., Doh, J., & Muzio, D. (2025). Advancing research on the future of work in the age of artificial intelligence(Ai). *Journal of Management Studies*, 62(5), 1863–1884. <https://doi.org/10.1111/joms.13195>
- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Theissen, M. H., Theissen, H. H., & Gümüşay, A. A. (2024). Self - transcendent leadership: A meta - perspective. *European Management Review*, 21(4), 854 – 870. <https://doi.org/10.1111/emre.12640>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (2026). Työolot ja työhyvinvointi 2019, 2023 ja 2025: Miten Suomi voi? -tutkimus. Suomen kestävän kasvun ohjelma.
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Der Baan, N., Lejeune, C., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2024). The relation between perceived autonomy support and (In) formal learning when using a PDP: The mediating role of self-direction in learning. *European Journal of Training and Development*, 48(10), 84–101. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2024-0068>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van Den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483–505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>

- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van Rhenen, W. (2020). The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.21695>
- Vandenabeele, W., & Breugh, J. (2025). It takes two to tango: Concepts and evidence of further integration of public service motivation theory and self-determination theory. *International Public Management Journal*, 28(1), 133–152. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2386292>
- Vartiainen, M. (2024). Työelämän tutkimustuulia. *Työn tuuli*, 1 | 2024 s. 4-6.
- Vilkman, U. Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? (2020). *Työn tuuli*, 2, 38–45. Noudettu 25.2.2026 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: The benefits and detriments of working from home. *Frontiers in Public Health*, 10, 903975. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.903975>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yang, Y., Chen, J., & Zhuang, X. (2025). Self-determination theory and the influence of social support, self-regulated learning, and flow experience on student learning engagement in self-directed e-learning. *Frontiers in Psychology*, 16, 1545980. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1545980>
- Zhang, J., Javaid, M., Liao, S., Choi, M., & Kim, H. E. (2024). How and when humble leadership influences employee adaptive performance? The roles of self-determination and employee attributions. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 377–396. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0245>
- Zhang, S., Hanim A. Hamid, A., & Salwana Alias, B. (2025). Transformational leadership and scientific research performance of university faculty: A self-determination theory perspective. *Cogent Education*, 12(1), 2548950. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2548950>
- Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2023). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Moral Voice: Based on the Self-determination Theory. *Journal of business ethics*, 183(3), 929–946. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05082-5>

Zoffmann, V., Finderup, J., Jørgensen, R., Marqvorsen, E., Mathiesen, A. S., Rothmann, M. J., Rasmussen, B., & Knox, J. (2025). Guided Self-Determination – What does “guided” mean in connection with self-determination? *Patient Education and Counseling*, 141, 109306.
<https://doi.org/10.1016/j.pec.2025.109306>