LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
Kauppatiede
Tietojohtaminen ja johtajuus

Jonna Kätkytniemi

ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN VIRTUAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Työn tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala
Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Jonna Kätkytniemi

Itseohjautuvuuden johtaminen virtuaalisessa toimintaympäristössä

Pro gradu -tutkielma
2021
127 sivua, 12 kuviota, 10 taulukkoa ja 3 liitettä
Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja professori Kirsimarja Blomqvist

Hakusanat: itseohjautuvuus, johtajuus, jaettu johtajuus, transformatiivinen johtajuus, valmentava johtajuus, palveleva johtajuus, voimaannuttava johtajuus, etäjohtajuus, johtajuuskäytännöt, virtuaalinen toimintaympäristö

Nykypäivän työelämässä itseohjautuvuus on suosittu tapa organisoida työtä. Digitalisoitumisen myötä organisaatioiden fyysinen toimintaympäristö on vaihtunut virtuaaliseksi toimintaympäristöksi, jossa ihmiset työskentelevät etänä. Järjestelmät, rakenteet sekä prosessit ovat virtuaalisessa toimintaympäristössä joustavampia ja työskentely on monimutkaisempaa. Ihmisten on täytynyt omaksua uudenlaisia työnteon tapoja, oppia ottamaan vastuuta omasta työstä ja sen tavoitteista sekä sietämään epävarmuutta. Muutos on myös vaikuttanut myös johtajuuteen.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Erityisesti haluttiin perehtyä tarkemmin siihen, mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Aihetta tarkasteltiin asiantuntijoiden ja johtajien näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä, teoriaohjaavaa sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysin menetelmää.

Tutkimus tuottaa lisää tietoa vähän tunnetusta ilmiöstä osoittamalla, että johtajuudella on mahdollista tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvuutta voidaan tukea tietyillä transformatiivisilla johtajuuskäytännöillä niin perinteisessä hierarkkisessa johtajuusmallissa kuin jaetun johtajuuden avulla. Teknologiavälitteisessä etäjohtajuudessa korostuvat erityisesti vuorovaikutus ja yhteistyön toimivuus. Valmentavassa johtajuudessa lähtökohtana on henkilön tukeminen. Palveleva johtajuus keskittyy henkilön vahvuuksiin ja motivointiin kohti yhteisiä tavoitteita. Voimaantuvassa johtajuudessa motivoidaan vastuuta ja valtaa jakamalla. Näiden mallien johtajuuskäytäntöjä ovat tutkimustulosten perusteella esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, selkeät tehtävien ja vastuualueiden määrittelyt sekä edistymisen seuranta. Lisäksi itseohjautuvuutta voidaan tukea motivoimalla sekä myöntämällä valtuutus itsenäisiin päätöksiin.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Master Programme in Knowledge Management and Leadership

Jonna Kätkytniemi

Leading self-determination in virtual working environment

Master's Thesis
2021
127 pages, 12 figures, 10 tables and 3 appendices
Examiners: Associate Professor Mika Vanhala and Professor Kirsimarja Blomqvist

Keywords: self-determination, leadership, shared leadership, transformative leadership, coaching leadership style, servant leadership, empowering leadership, e-leadership, leadership practices, virtual work environment

In today's working life a self-determination is a popular way to organize work. Due to digitalization, the physical work environment has changed as a virtual work environment, where people work remotely. Systems, structures, and processes are more flexible and overall work is more complex in the virtual work environment. People have been forced to adopt new ways of working, learn to take responsibility for their own work and its goals, and tolerate insecurity. The change has also affected to the leadership.

This qualitative case study aimed to find out how the self-determination can be supported through the leadership in the virtual work environment. In particular, the aim was to find out what is the self-determination in the virtual work environment, which factors affect to the self-determination in the virtual work environment and which leadership practices best support the self-determination. The subject was examined from the experts' and managers perspective. The empirical data of the study were collected through semi-structured sematic interviews and analyzed using grounded theory, theory-guided, and data driven content analysis methods.

This study provides additional information about a little-known phenomenon by showing that it is possible to support the self-determination through the leadership in the virtual work environment. According to the research results, the self-determination can be supported with the certain transformative leadership practices both in the traditional hierarchical leadership model and through the shared leadership. In the technology-mediated remote leadership, the interaction and the functionality of the cooperation are especially emphasized. The starting point in the coaching leadership style is to support. The servant leadership focuses on a person's strengths and motivation toward common goals. In the empowering leadership people are motivated by sharing the responsibility and the power. The leadership practices of these models include for example goal setting, clear definitions of tasks and responsibilities, and monitoring progress. In addition, the self-determination can be supported by motivation and empowerment to make independent decisions.

ALKUSANAT

Elämässä on hyvä olla unelmia ja tavoitteita. Oma pitkäaikainen unelmani toteutuu, kun tämän gradun myötä valmistun kauppatieteiden maisteriksi. Reilun parin vuoden opiskelu täysipäiväisen työn ja muun arjen yhdistelmänä on ollut haastavaa, mutta siitä huolimatta hyvin palkitsevaa. Opintojen myötä mukaani tarttui akateemista osaamista tietojohtamisen ja johtajuuden aihepiireistä sekä paljon uusia näkökulmia ja oivalluksia, joita voin omassa työssäni hyödyntää jatkossa. Näiden lisäksi verkostoni laajentui ja sain opiskelijakollegoista uusia ystäviä.

Kiitos vanhemmilleni arvokkaasta tuesta ja kannustuksesta koko opintojeni ajan. Kiitos myös muulle perheelle sekä ystäville ymmärryksestä, lupaan olla jatkossa enemmän läsnä. Erityiskiitos Mika Vanhalalle ensiluokkaisesta tutkielman ohjaustyöstä sekä luottamuksesta ja kannustuksesta. Kiitos LUT ja opiskelijakollegat. Haluan kiittää myös työnantajaani joustavuudesta sekä tuesta. Lämmin kiitos myös haastatteluihin osallistuneille arvokkaasta ajasta, jonka sijoititte tutkimukseeni.

***

”Ihminen, joka tietää paljon on ehkä oppinut, mutta ihminen, joka ymmärtää itseään on älykäs. Ihminen, joka ohjaa muita on ehkä voimakas, mutta ihminen, joka hallitsee itsensä on vieläkin voimakkaampi.”
-Lao-Tse

***

Espoossa 17.11.2021
Jonna Kätkytniemi

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen tausta 2
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset 3
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet 5
1.4 Tutkimusmenetelmät 7
1.5 Tutkielman rakenne 7
2 JOHTAJUUS 10
2.1 Johtajuuden tutkimustausta ja käsitteen määrittely 10
2.2 Johtajuusmallit 13
2.2.1 Jaettu johtajuus 14
2.2.2 Valmentava johtajuus 17
2.2.3 Palveleva johtajuus 19
2.2.4 Voimaannuttava johtajuus 21
2.2.5 Etäjohtajuus 23
2.3 Yhteenveto johtajuudesta 26
3 ITSEOHJAUTUVUUS 27
3.1 Itseohjautuvuuden tutkimustausta ja käsitteen määrittely 28
3.1.1 Yksilön itseohjautuvuus 29
3.1.2 Tiimin itseohjautuvuus 34
3.2 Yhteenveto itseohjautuvuudesta 36
4 VIRTUAALINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ 38
4.1 Virtuaalisen toimintaympäristön tutkimustausta ja käsitteen määrittely 38
4.1.1 Virtuaalisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja haasteet 40
4.1.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus 40
4.1.3 Yhteistyö ja luottamus 42
4.2 Yhteenveto virtuaalisesta toimintaympäristöstä 43
5 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN VIRTUAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ 45
5.1 Itseohjautuvuuden tukeminen johtajuudella virtuaalisessa toimintaympäristössä 45
5.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 45
6 TUTKIMUSMENETELMÄT 48

6.1 Tutkimuksen ja tutkimusprosessin kuvaus 48
6.2 Kohdeorganisaatio 49
6.3 Tutkimusstrategia 50
6.4 Tutkimuksen aineisto ja aineistonkeruu 51
6.5 Tutkimusaineiston analysointi 59
6.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 63
7 TUTKIMUSTULOKSET 66
7.1 Itseohjautuvuuden käsite 66
7.1.1 Oman toiminnan johtaminen ja organisointi 66
7.1.2 Luovuus 68
7.1.3 Oma-aloitteisuus 69
7.2 Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät virtuaalisessa toimintaympäristössä 69
7.2.1 Virtuaalinen toimintaympäristö 70
7.2.2 Motivaatio 72
7.2.3 Psykologiset perustarpeet 74
7.2.4 Taidot ja osaaminen 77
7.2.5 Yhteistyökäyttäytyminen 79
7.3 Itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt 81
7.3.1 Esihenkilötyö 82
7.3.2 Valtuutus ja päätöksenteko 84
7.3.3 Odotukset 86
7.3.4 Johtajuus ja vastuunjako 87
7.3.5 Työssä suoriutumisen tukeminen 90
8 JOHTOPÄÄTÖKSET 92
8.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin 92
8.2 Itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä 93
8.3 Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät virtuaalisessa toimintaympäristössä 97
8.4 Itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt 99
8.5 Itseohjautuvuuden tukeminen johtajuudella 103
8.6 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio 106
8.7 Tulosten käytännön merkitys ja suositukset 107
8.8 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset 110
LÄHDELUETTELO 112
LIITTEET 123

Liite 1. Etukäteisviesti haastateltaville 123
Liite 2. Tutkimuskysymykset ja niistä johdetut teemat 124
Liite 3. Teemahaastattelurunko asiantuntijoille ja johtajille 126

KUVIOT

Kuvio 1. Pro gradu tutkielman rakenne (Mukaeltu Kananen 2019, 13). 9
Kuvio 2. Perinteisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden muodostuminen johtajuuden kokonaisuudeksi (Mukaeltu Mielonen 2011, 16). 12
Kuvio 3. Jaetun johtajuuden esiintymisen tasoja organisaatioissa (Mukaeltu Carson et al. 2007, 1226). 15
Kuvio 4. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto johtajuuden muodostumisesta virtuaalisessa toimintaympäristössä. 26
Kuvio 5. Itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen suhde motivaatioon. 32
Kuvio 6. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto yksilön itseohjautuvuuden saavuttamiseen liittyvistä elementeistä. 37
Kuvio 7. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto virtuaalisesta toimintaympäristöstä ja siinä työskentelyn mahdollistavista tekijöistä. 44
Kuvio 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. 46
Kuvio 9. Tutkimusprosessin kuvaus. 49
Kuvio 10. Sisällönanalyysin vaiheet (Mukaeltu Puusa & Juuti 2020, 151–154; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). 61
Kuvio 11. Virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt. 104
Kuvio 12. Virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuutta tukeva johtajuusmalli ja johtajuuskäytännöt. 105

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimusongelmat ja vastaukset 4
Taulukko 2. Itseohjautuvuuden tasot sekä niiden väliset erot (Mukaeltu Gamrasni 2021, 16). 36
Taulukko 3. Informanttien taustatiedot sekä haastattelutiedot. 55
Taulukko 4. Haastattelujen tiedot. 58
Taulukko 5. Esimerkki tekijöistä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä luokittelu teoreettisen analyysirungon mukaan – Psykologiset perustarpeet. 62
Taulukko 6. Esimerkki tekijöistä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä aineistolähtöinen luokittelu - Virtuaalinen toimintaympäristö 63

Taulukko 7. Empiiriset tulokset itseohjautuvuuden käsitteeseen ja ilmiöön liitettävistä elementeistä ryhmiteltynä. 66
Taulukko 8. Empiiriset tulokset ryhmiteltynä itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä virtuaalisessa toimintaympäristössä. 70
Taulukko 9. Empiiriset tulokset ryhmiteltynä itseohjautuvuutta tukevista johtajuuskäytännöistä. 82
Taulukko 10. Vastaukset tutkimuskysymyksiin. 106

1 JOHDANTO

Työn tekemisen luonne on muuttunut viime vuosina oleellisesti. Tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen, digitalisaation ja globalisaation myötä organisaatioiden fyysinen toimintaympäristö on vaihtunut virtuaaliseksi toimintaympäristöksi. Organisaatiot hyödyntävät maantieteellisesti hajautettua työvoimaa ja työtä tehdään itsenäisesti etänä teknologian välityksellä.

Vauhtia digitalisoitumiseen ja virtuaaliseen toimintaympäristöön siirtymiseen vuonna 2020 antoi erityisesti maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia (Bartch, Weber, Büttgen & Huber 2020, 71). Pandemia järkytti globaaleja markkinoita ja sai nopeasti aikaan radikaaleja muutoksia työntekoon ja toimintamalleihin, jotka muuten olisi aikataulutettu myöhempään ajankohtaan tai joita ei mahdollisesti ollut edes vielä suunniteltu toteutettavaksi (Davison 2020, 102149; Voorhees, Fombelle & Bone 2020, 398). Tämän tutkielman kohdeorganisaatio ja myös monet muut organisaatiot noudattivat annettuja ohjeistuksia estää viruksen leviäminen yhteiskunnassa, ja toimialasta riippumatta kaikki työntekijät siirtyivät virtuaaliseen etätyöskentelymalliin, mikäli työ ei edellyttänyt fyysistä läsnäoloa (Matli 2020, 1238).

Muutos virtuaaliseen toimintaympäristöön on vaatinut organisaatioilta pikaisia uusien tietoteknisten valmiuksien ja työn organisointimallien omaksumista sekä väistämättömän askeleen kohti itseohjautuvampaa toimintamallia. Työntekijän osalta tämä tarkoittaa oman työn organisointia, vastuuta omasta työstä, itsenäisiä päätöksiä sekä kykyä toimia omaehtoisesti (Martela & Jarenko 2017, 18; Wehmeyer, Abery & Mithaug 2003, 6). Tätä vahvistaa Minimalist Organizational Design -hankkeen (MODe) teettämä tuore tutkimus, jonka mukaan itseohjautuvuus on lisääntynyt kahden viime vuoden aikana. 60 % tutkimuksen vastaajista oli sitä mieltä, että halu olla itseohjautuva oli parantunut. Lähes puolet vastaajista kertoi, että esihenkilön kyky tukea itseohjautuvuutta oli noussut. Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvuus oli kasvanut erityisesti niiden osalta, jotka olivat motivoituneita, oma-aloitteellisia ja uskalsivat olla asioista eri mieltä. (Saaranen & Vuori 2021)

Muutos virtuaaliseen toimintaympäristöön on myös vaikuttanut johtajuuteen. Fyysisten kontaktien puuttuessa esihenkilöllä ei ole enää samanlaista näkyvyyttä alaisten toimintaan.

Tämä tarkoittaa sitä, että aiemmin hyvinkin hierarkkisesta johtajuusmallista siirrytään väistämättä kohti joustavampaa ja osallistavampaa jaettua johtajuutta. Alaisten halutaan työskentelevän mahdollisimman itseohjautuvasti, mutta kuitenkin johtajuudella tulee pyrkiä heitä siinä mahdollisimman hyvin tukemaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Itseohjautuvuus on tämän hetken trendi ja sen myös oletetaan kasvavan tulevaisuudessa. Teknologia ja robotiikka kehittyvät, joiden myötä asiantuntijuus sekä itsenäiset päätökset korostuvat (Martela & Jarenko 2017, 17). Pysyäkseen kilpailukykyisinä organisaatioiden tulee panostaa juuri itseohjautuvuuden johtamiseen.

Kohdeorganisaatiossa johtajuus perustuu perinteisesti hierarkkiseen auktoriteettiin tai asemaan, jolloin johtajuus tapahtuu ylhäältä alaspäin (Yukl 2013, 35). Virtuaaliseen toimintaympäristöön siirtymisen vuoksi hierarkkista organisaation läpi tapahtuvaa johtajuutta joudutaan kuitenkin kyseenalaistamaan. Perinteisen johtajuuden lisäksi virtuaalisessa toimintaympäristössä johtajuutta jaetaan tiimin jäsenten kesken (Bergman, Rentsch, Small, Davenport & Bergman 2012; Carson, Tesluk & Marrone 2007). Jaettu johtajuus ei kuitenkaan poissulje yksittäisiä johtajia tai tiettyjä johtajuuden käytäntöjä (Bergman et al. 2012, 19). Pearcen & Manzen (2005, 135) mukaan johtajuuden käytäntöjen tulee näkyä edelleen. Johtajuuden käytännöissä pääpaino on itseohjautuvuuden tukemisessa.

Deci, Connell & Ryan (1989) mukaan johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta ja aiemman kirjallisuuden mukaan tietyt johtajuusmallit keskittyvät juuri itseohjautuvuuden tukemiseen (Manz & Sims 1987, 106). Yhtenä puutteena aiemmissa tutkimuksissa on se, että itseohjautuvuuden johtamista ja johtajuuskäytäntöjä ei ole juurikaan tutkittu erityisesti virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä tarkastelemaan asiantuntijoiden ja johtajien itseohjautuvuuden johtamisen kokemuksia, koska itseohjautuvuus on hyvin keskeinen ja tärkeä johtamistyön osa-alue.

Mahdollisen tutkimusaukon täyttämisen lisäksi tutkija uskoo tutkimuksesta olevan käytännön hyötyä kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää niin kohdeorganisaation, kuin mahdollisesti vastaavien tietointensiivisten

asiantuntijaorganisaatioiden itseohjautuvuuden johtamisen kehittämisessä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän pro gradun tarkoituksena on kuvata ja analysoida itseohjautuvuuden ilmiötä johtajuuden näkökulmasta, sekä pyrkiä löytämään edellytykset tutkimusongelmaan, miten virtuaalisessa toimintaympäristössä johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa perehdytään tarkemmin siihen, mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Oletus on, että johtajuudella vahvistetun parantuneen itseohjautuvuuden tuloksena virtuaalisen yksilö- ja tiimityöskentelyn tehokkuus kasvaa ja sen myötä organisaation suorituskyky ja kilpailuetu paranevat, mikä näkyy kannattavampana liiketoimintana.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:
Miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä?

Päätutkimuskysymystä tarkentavat alatutkimuskysymykset ovat:

1. *Mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä?*
2. *Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä?*
3. *Mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta?*

Päätutkimuskysymystä tukee kolme alakysymystä, joista ensimmäinen käsittelee sitä, miten itseohjautuvuus ymmärretään virtuaalisessa toimintaympäristössä. Jotta itseohjautuvuuteen voidaan johtamisella vaikuttaa, on olennaista tunnistaa ja ymmärtää mitä se tarkoittaa virtuaalisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Toinen alakysymys käsittelee niitä tekijöitä tai asioita, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Kolmannen alakysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Näitä kaikkia ongelmia tarkastellaan asiantuntijoiden ja johtajien näkökulmasta.

Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu tutkimusongelmat ja mistä vastaukset niihin löytyvät. Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus johtajuuden, itseohjautuvuuden ja virtuaalisen toimintaympäristön teoreettisten viitekehysten sekä empirian yhdistelmänä.

Ensimmäiseen alakysymykseen vastaus pyritään löytämään itseohjautuvuuden teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja sitä vahvistetaan empirian perusteella. Toiseen alakysymykseen pyritään vastaus löytämään virtuaalisen toimintaympäristön teoreettisesta viitekehyksestä vahvistettuna empirialla. Kolmanteen alakysymykseen vastaus pyritään löytämään johtajuuden sekä johtajuuskäytäntöjen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja sitä täydennetään empiriasta saaduilla tiedoilla. Vastaukset tutkimuskysymyksiin kuvataan tarkemmin pro gradun lopussa olevassa johtopäätökset-osiossa.

Taulukko 1. Tutkimusongelmat ja vastaukset

Tutkimusongelma	**Vastaus ongelmaan**
Päätutkimuskysymys: Miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä?	Teoria + empiria
1. alakysymys: Mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä?	Teoria + empiria
2. alakysymys: Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä?	Teoria + empiria
3. alakysymys: Mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta?	Teoria + empiria

Itseohjautuvuuden käsite on monitasoinen ja sitä voidaan tutkia niin yksilö-, tiimi-, tai organisaatiotasolla. Tässä tutkielmassa organisaatiotason itseohjautuvuus jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Itseohjautuvuutta voidaan käsitellä niin työntekijöiden kuin johtajien näkökulmasta. Savaspuron (2019, 61) mukaan itseohjautuvuus ymmärretäänkin usein eri tavalla organisaation eri tasoilla. Tässä tutkielmassa tutkitaan itseohjautuvuuden ilmiötä johtajuuden näkökulmasta. Tutkimus on rajattu kuvaamaan Suomen organisaation asiantuntijoiden ja johtajien kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta virtuaalisessa toimintaympäristössä tässä kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Tällöin tutkimuksen rajaukset saattavat asettaa rajoitteita tutkimuksen yleistettävyydelle.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat johtajuus, itseohjautuvuus ja virtuaalinen toimintaympäristö, joiden keskinäisiä vaikutuksia toisiinsa pyritään selvittämään. Seuraavaksi kuvataan näihin kokonaisuuksiin liittyviä käsitteitä.

Johtajuus

Johtajuus voidaan ymmärtää prosessina, jossa ohjataan ihmisiä sekä edistetään toimintoja ja niiden välisiä suhteita. Johtajuutta pidetään välineenä, jolla organisaation tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. (Yukl 2013, 2)

Transaktionaalinen johtajuus

Transaktionaalisessa johtajuudessa keskitytään ulkoisiin motivaatiotekijöihin, kuten esihenkilörooliin, tehtävien suoritukseen, odotuksiin ja tavoitteisiin sekä näiden palkitsemiseen. Transaktionaalinen johtaminen sopii työhön, jossa on tärkeä noudattaa tiettyjä ennalta määrättyjä prosesseja ja työtapoja, joista ei saa olla poikkeamia. (Avolio & Yammarino 2013; Huang, Kahai & Jestice 2010; Smith, Montagno & Kuzmenko 2004)

Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus painottuu työntekijöiden henkilökohtaiseen sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan johtamiseen (Kark, Shamir & Chen 2003, 246). Transformationaalisen johtajuuden lähtökohtana on ymmärtää johtajuutta tunneperäisen yhteisöllisen hyvän tavoitteluna (Avolio & Yammarino 2013).

Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on moniuloitteinen ilmiö, mikä voidaan myös ymmärtää monikollisen johtajuuden kattotermin alle (Denis, Langley & Sergi 2012, 213). Jaetussa johtajuudessa tiimin johtamiseen osallistuu useampi kuin yksi henkilö, jolloin jaettu johtajuus nähdään yhteisöllisenä prosessina tiimin sisällä (Denis et al. 2012, 211; Nordbäck 2018, 12).

Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus nähdään johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteena, jossa tietoisesti pyritään kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä järkevään johtamiseen osana isompaa

kokonaisuutta (Soback 2021, 52).

Palveleva johtajuus

Palvelevalla johtajuudella tarkoitetaan toisten auttamista ja motivoimista saavuttamaan yhteiset jaetut tavoitteet. Johtaja edistää henkilöiden yksilöllistä kehittymistä, voimaantumista sekä yhteisöllistä työskentelyä (Yukl 2013, 348).

Voimaannuttava johtajuus

Voimaannuttavassa johtajuudessa johtajat jakavat työntekijöiden kanssa valtaa, antavat enemmän vastuuta, lisäävät omaehtoisuutta sekä tarjoavat tarvittavaa tukea (Ahearne, Mathieu & Rapp 2005, 945; Martin, Liao & Campbell 2013, 1375; Zhang & Bartol 2010, 107).

Etäjohtajuus

Etäjohtajuus määritellään yleisimmin teknologiavälitteiseksi sosiaaliseksi vaikutusprosessiksi, joka pyrkii muokkaamaan asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä sekä suorituskykyä (Avolio, Kahai & Dodge 2000, 617).

Itseohjautuvuus

Yksilötason itseohjautuvuus voidaan määritellä yksilön kokemaksi tunteeksi oma-aloitteisuudesta ja mahdollisuudesta säädellä omia toimiaan (Deci et al. 1989, 580). **Tiimin itseohjautuvuus** tarkoittaa sitä, että työtä organisoidaan ja koordinoidaan jaetusti yhdessä itseohjautuvien jäsenten kesken (Gamrasni 2021, 14–15).

Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen määritellään joukoksi erilaisia strategioita, joiden tarkoituksena on helpottaa sellaista käyttäytymistä, joka ei ole motivoivaa ja jota kuitenkin tarvitaan vallitsevien ulkoisten standardien poikkeamien vähentämiseksi (Manz & Sims 1980).

Virtuaalinen toimintaympäristö

Virtuaalinen toimintaympäristö määritellään työympäristöksi, joka on riippumaton ajasta tai tilasta ja jossa ihmiset työskentelevät saumattomasti yhdessä teknologian välityksellä (Crandall & Wallace 1998, 1). Virtuaalinen toimintaympäristö käsittää virtuaaliset organisaatiot, jotka tukeutuvat maantieteellisesti hajautettujen tiimien tai yksilöiden verkostoon (Riemer

& Vehring 2012, 270).

Etätyö

Virtuaalisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa joustavaa teknologiavälitteistä työskentelyä kutsutaan etätyöksi, jota tehdään joko jatkuvasti tai satunnaisesti muualla kuin työnantajan tiloissa (Felstead & Henseke 2017, 195).

Virtuaalitiimi

Virtuaalitiimit määritellään työjärjestelyiksi, joissa tiimin jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan ja työskentelevät itsenäisesti teknologian välityksellä ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Bell & Kozlowski 2002, 14–15; Hoch & Dulebohn 2017, 569).

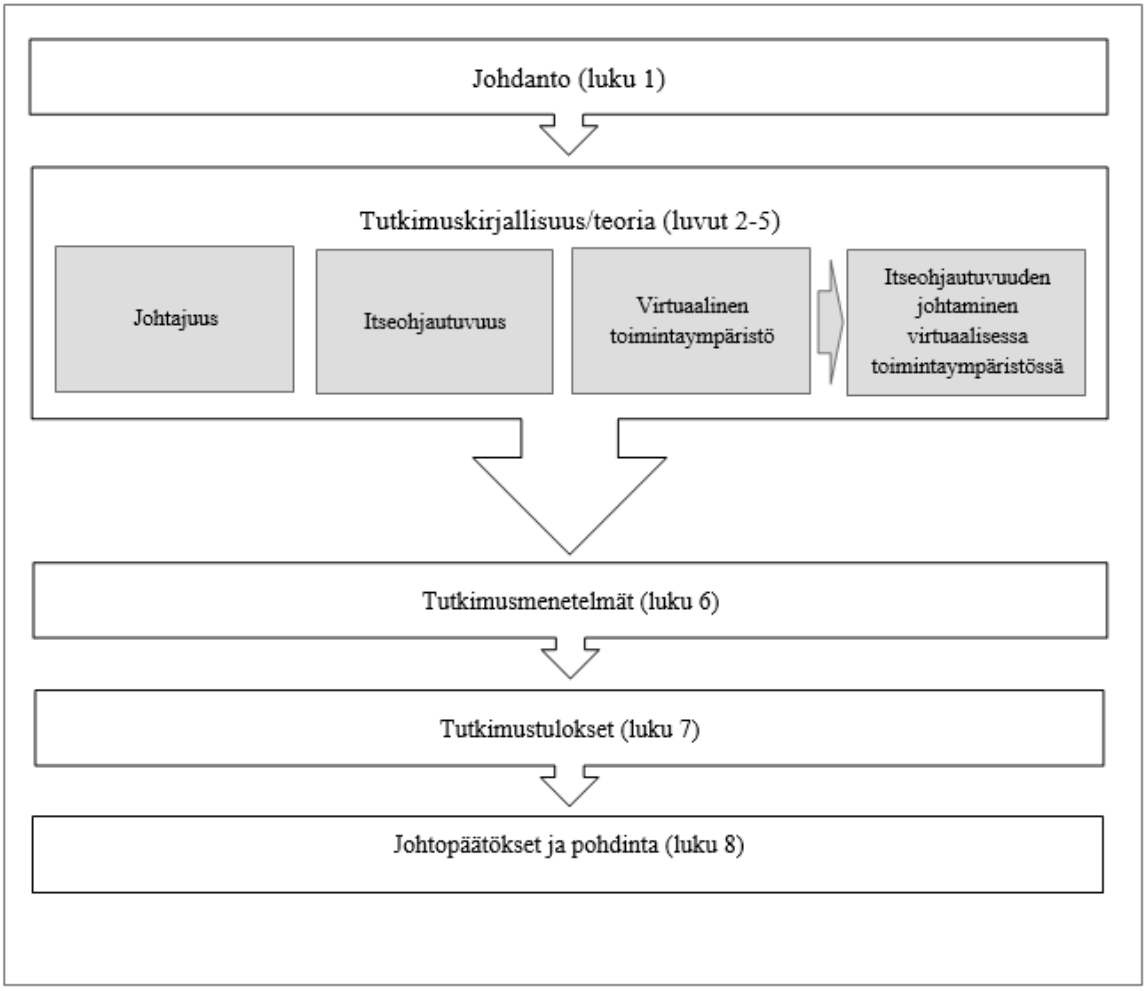
1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, koska lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteena on ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana on tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen tarkoituksellisesti valittuun tapaukseen, joka koostuu kohdeorganisaation asiantuntijoista ja johtajista. Tutkimuksen kohteena on itseohjautuvuus, mitkä tekijät itseohjautuvuuteen vaikuttavat virtuaalisessa työympäristössä sekä mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, sillä tällöin tutkittaville annetaan mahdollisuus kertoa asioista suhteellisen vapaasti tuodakseen omat ajatuksensa sekä näkemyksensä kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Haastattelujen teemat ovat itseohjautuvuuden käsite tai ilmiö, virtuaalinen toimintaympäristö ja siihen liittyvät tekijät sekä itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt. Tutkimusaineiston analysointi tapahtuu sisällönanalyysin menetelmää käyttäen.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman rakenne noudattaa klassista mallia. Tutkimus koostuu viidestä eri osiosta, joista ensimmäinen johdattelee lukijaa aiheeseen. Johdannossa esitellään

tutkimuksen tausta ja tavoite, tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Lisäksi johdannossa kuvataan lyhyesti tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, valitut tutkimusmenetelmät ja tutkielman rakenne. Johdantoa seuraavassa teoreettisessa osuudessa perehdytään tutkittavan ilmiön kannalta oleelliseen tutkimuskirjallisuuteen. Pro gradun toisessa luvussa perehdytään johtajuuden, kolmannessa itseohjautuvuuden ja neljännessä luvussa virtuaalisen toimintaympäristön aiempaan tutkimukseen. Viidennessä luvussa tarkastellaan, millä tavoin itseohjautuvuutta on aiempien tutkimusten perusteella johdettu virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä esitellään tutkimuskirjallisuuden perusteella rakennettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Empiirinen osuus pohjautuu tähän viitekehykseen. Teoreettisen osuuden jälkeen pro gradun kuudennessa luvussa esitellään valitut tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessi ja tutkimusstrategia sekä kuvataan aineisto sekä sen hankinnan ja analysoinnin menetelmät. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Seuraavassa seitsemännessä luvussa käydään läpi empiiriset tutkimustulokset. Viimeisessä kahdeksannessa luvussa kootaan yhteen aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta tehdyt havainnot sekä vastataan niiden pohjalta tutkimuskysymyksiin. Empiirisiä tuloksia verrataan myös aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja käytännön merkitys sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Viimeisenä ovat tutkielman lähdeluettelo ja liitteet. Pro gradu -tutkielman rakennetta ylätasolla havainnollistaa Kuvio 1.



Kuvio 1. Pro gradu tutkielman rakenne (Mukaeltu Kananen 2019, 13).

2 JOHTAJUUS

Tässä luvussa perehdytään aiempaan johtajuuteen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Tutkijat ovat tarkastelleet johtajuutta yksilöllisten näkökulmiensa sekä kiinnostuksen kohteidensa mukaan ja jo alusta alkaen haasteena on ollut löytää tarkkaa määritelmää (Silva 2016, 1). Näin ollen johtajuudesta on olemassa useita määritelmiä ja teorioita, mikä tekee käsitteestä laajan ja monimutkaisen (Yun, Cox & Sims 2006, 377). Tähän johtajuuden tutkimuskirjallisuusosuuteen valikoituivat tutkielman aiheen eli itseohjautuvuuden näkökulmasta keskeiset johtajuuskäytännöt. Luvussa tarkastellaan ensin lyhyesti johtajuuden tutkimusta siirtyen hierarkkisesta johtajanäkökulmasta yhteisölliseen näkökulmaan ja selvitetään, mitä johtajuuden käsite tarkoittaa. Tämän jälkeen käsitellään aiheen keskiössä olevia johtajuusmalleja ja niiden johtajuuskäytäntöjä. Luvun lopuksi vedetään yhteen johtajuuden tutkimuskirjallisuusosio.

2.1 Johtajuuden tutkimustausta ja käsitteen määrittely

Johtajuus on ollut pitkään mielenkiinnon kohde akateemisessa kirjallisuudessa. Keith Grint (2011) on selvittänyt tutkimuksessaan, että jo ensimmäiset johtajuutta käsitelleet kirjoitukset juontavat alkunsa antiikin Kreikan ja Rooman aikaan sekä Kiinan dynastioihin (Grint 2011, 1-6). Gary Yukl'n (2013) on tutkinut analyyttisesti klassikkoteoksessaan 1960-luvulta lähtien organisaatioiden johtajuuden suuntauksia alkaen erilaisista määritelmistä ja hän uskoo, että johtajuuden tieteellinen tutkimus on käynnistynyt 1900-luvulta (Yukl 2013, 20). 2000-luvun tutkimusten osalta muun muassa Ropo (2011) on pohtinut sitä, miten johtajuuden ilmiö on ymmärretty. Hän painottaa johtajuustutkimuksen siirtyneen johtajakeskeisestä ajattelutavasta enemmänkin johtajuuden suhdekeskeiseen ja kokemukselliseen vuorovaikutukseen. Donna Ladkin (2010) taas suosittelee tarkastelemaan johtajuutta enemmänkin ilmiönä filosofisen näkemyksen kautta. (Ropo 2011, 191–192) Myös Yukl (2013, 3) ja monet muut tieteilijät uskovat johtajuuteen ilmiönä, mikä on organisaatioiden tärkeä ymmärtää pohtiessaan tehokkuutta.

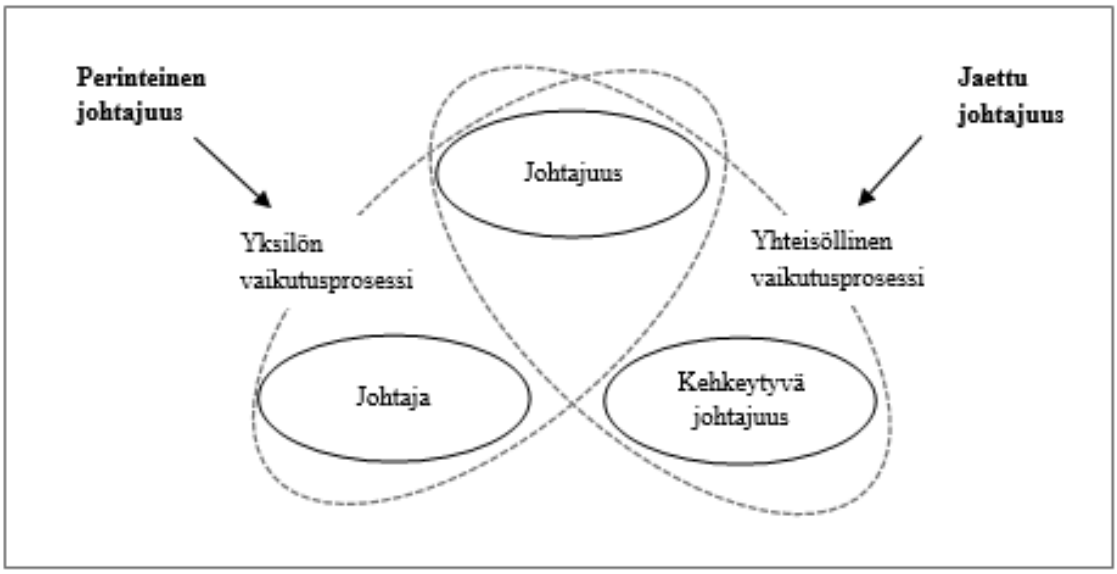
Johtajuutta voi lähestyä miettimällä mitä johtajuus on ja mihin johtajuutta oikein tarvitaan. Johtajuutta on esiintynyt niin kauan, kun on ollut johdettavia sekä organisoitua toimintaa (Ropo 2011, 191). Johtajuuden käsite on myös kehittynyt ajan kuluessa (Silva 2016, 3).

Yammarino (2013, 154) tiivistää tutkimuksessaan johtajuuden maailmanlaajuiseksi ja monitasoiseksi ilmiöksi, johon liittyy monia eri rakenteita, prosesseja sekä kokonaisuuksia (yksilöt, tiimit, organisaatiot ja verkostot). Yukl'n (2013, 2) mukaan monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että johtajuus voidaan ymmärtää prosessina, jossa ohjataan ihmisiä, ja jäsennetään sekä edistetään toimintoja ja niiden välisiä suhteita. Johtajuutta pidetään siis välineenä, jolla organisaation tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Uusimmissa määrityksissä Silva (2016, 3) on tutkimuksensa perusteella ymmärtänyt johtajuuden vuorovaikutteisena vaikutusprosessina, jolloin johtajuus sovitetaan kontekstiin parhaimmaksi katsotulla tavalla. Tämä määritelmä näyttää sopivan hyvin nykyaikaiseen jaetun johtajuuden johtajuuskäsitykseen. Yammarino (2013, 149) selvittää tutkimuksessaan, että johtajuus voi olla muodollista (formal) ja sitä voi esiintyä kaikilla johtotasoilla. Johtajuus voi olla myös epämuodollista (informal) ja kehkeytyvää (emergent), jolloin auktoriteetti perustuu muuhun kuin mitä virallinen asema osoittaa. (Van De Mieroop, Clifton & Verhelst 2020, 491; Yammarino 2013, 149)

Perinteisesti kirjallisuudessa johtajuuden on ajateltu perustuvan hierarkkiseen auktoriteettiin tai asemaan, jolloin johtajuus tapahtuu ylhäältä alaspäin (Yukl 2013, 35). Hierarkkinen toimintamalli juontaa juurensa teollisuuden ajan tarpeisiin, jossa seuraajat nähdään alaisina ja vastaanottajina, jotka toimivat johtajan käskyjen ja ohjeiden mukaisesti ilman lisäkysymyksiä tai vastustusta. Perinteinen johtajuusnäkemys ilmenee siten, että monissa johtamisteorioissa keskitytään johtajan piirteisiin tai käyttäytymiseen johtamisprosessin sijasta (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014; Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten 2014). Aiemmissa tutkimuksissa on tästä johtuen pyritty selvittämään, millaiset johtajat menestyvät. Painopiste on ollut johtajien luontaisissa ominaisuuksissa, johtajuuskäyttäytymisessä sekä johtajuuden tehokkuudessa (Kayworth & Leidner 2002; Yukl, 2013, 49).

Viime aikoina useat tutkijat ovat kyseenalaistaneet hierarkkista organisaation läpi tapahtuvaa ylhäältä alaspäin johtajuutta ja sen kuulumista ainoastaan esihenkilön rooliin. Yhä enemmän kiinnostus on kasvanut vaihtoehtoisia johtajuusmalleja sekä -käytäntöjä kohtaan, jolloin toiminnan ohjaaminen ei rajoitu virallisesti nimettyyn johtajaan. (Bedeian & Hunt 2006; Fitzsimons, James & Denyer 2011) Tämä ei johdu pelkästään teoreettisista perusteista, vaan myös tietotyön toimintaympäristön muutoksesta kohti digitalisoitunutta ja virtuaalista työskentelyä. Virtuaalinen toimintaympäristö edellyttää dynaamisempia johtajuusrakenteita ja -

käytäntöjä työvoiman optimoimiseksi sekä kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Pearce & Manz (2005, 132) argumentoivat, että hierarkkisen johtajuuden vaihtoehtona kaikille tietopääomaa omaaville organisaation jäsenille annetaan mahdollisuus osallistua toimintaan myös joustavien johtajuusmallien, kuten jaetun johtajuuden ja itsensä johtamisen kautta. (Pearce & Manz 2005, 132) Myös monet muut tutkijat tunnustavat, että johtajuutta on mahdollista jakaa tiimin jäsenten kesken (Bergman et al. 2012; Carson et al. 2007), sekä ymmärtää kokonaisuutta sosiaalisena vaikutusprosessina (Uhl-Bien 2006). Crevani, Lindgren & Packendorff (2010, 78) puoltavat myös näkökulmaa, jossa johtajuuden painopiste on prosesseissa ja käytännöissä, joita tapahtuu yhteisöllisesti ihmisten kesken vuorovaikutuksessa. Tuoreimmissa johtamistutkimuksissa Van De Mieroop et al. (2020, 507) pitävät johtajuutta sujuvana ja neuvoteltavana prosessina. Johtajuus on siis mahdollista kaikille tiimin jäsenille, joilla on vaikutusvaltaa muihin työntekijöihin saavuttaa yhteiset tavoitteet. (Van De Mieroop et al. 2020, 507) Tästä suhteellisesta näkökulmasta tarkasteltuna seuraajat ovat aktiivisemmassa roolissa kuin mitä perinteisissä johtajakeskeisissä lähestymistavoissa (Uhl-Bien et al. 2014). Van De Mieroop et al. (2020, 490) uskottelevat myös, että vaikka johtajuutta pidetään yhteisöllisenä ja hajautettuna prosessina, niin hyvin vähän vielä tiedetään miten muodollinen ja epämuodollinen johtajuus toimivat yhdessä. Kuviossa 2 on kuvattu perinteisen hierarkkisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden muodostuminen johtajuuden kokonaisuudeksi.



Kuvio 2. Perinteisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden muodostuminen johtajuuden kokonaisuudeksi (Mukaeltu Mielonen 2011, 16).

2.2 Johtajuusmallit

Viime vuosina etenkin virtuaalista toimintaympäristöä koskevissa tutkimuksissa on oltu yhä enemmän kiinnostuneita vaihtoehtoisista johtajuusmalleista hierakkisen johtajuuden lisäksi (Fitzsimons et al. 2011). Muutos johtuu toimintaympäristön ja työn murroksesta, jossa organisaatioiden tulee vastata nopeasti globaaliin markkinatilanteeseen sekä digitalisaatioon. Yksilöiden ohjaamiseen perustuvat byrokraattiset johtajuusmallit eivät ole välttämättä enää yhtä toimivia (Fletcher & Kaufer 2003, 22; Gronn 2002), sillä etenkään monimutkaisessa virtuaalisessa toimintaympäristössä yksittäisellä nimetyllä työntekijällä ei ole hallussaan kaikkea asiaankuuluvaa tietoa, osaamista ja resursseja tarvittavien johtotehtävien ja nopeiden päätösten suorittamiseksi (Pearce & Conger 2003; Pearce & Manz 2005). Tietotyötä tekevät henkilöt omaavatkin korkean asiantuntijuuden, jolloin he haluavat suorittaa tehtäviä itsenäisesti (DeNisi, Hitt, & Jackson 2003, 113) sekä osallistua tiimien johtajuustoimintoihin. Tutkijatohtori Frank Martela väittää tuoreessa kirjassaan, että esihenkilöiden on parempi ottaa palveleva sivustaseuraajan rooli, kun omaan työhönsä sitoutuneet asiantuntijat tekevät työtään (Gamrasni 2021, 6). Näin ollen organisaatiot pyrkivätkin löytämään joustavampia johtajuusmalleja, jossa perinteinen ylhäältä johtaminen voidaan purkaa ja valta, auktoriteetti sekä päätöksenteko voidaan hajauttaa (Houghton, Neck & Manz 2003, 123). Toisaalta hierakkista johtajuutta ei tule kokonaan purkaa, sillä Deci et al. (1989) uskottelevat, että itsenäistä työtä tekevien henkilöiden itseohjautuvuutta on mahdollista tukea johtajuudella ulkopuolisen johtajan toimesta.

Johtajuustutkimukseen on olemassa useita teoreettisia lähestymistapoja. Virtuaalisessa toimintaympäristössä eräs tunnetuimmista johtajuuden lähestymistavoista on transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus (Avolio et al. 2000). Transaktionaalisessa johtajuudessa keskitytään ulkoisiin motivaatiotekijöihin, kuten esihenkilörooliin, tehtävien suoritukseen, odotuksiin ja tavoitteisiin sekä näiden palkitsemiseen (Avolio & Yammarino 2013; Huang et al. 2010; Smith et al. 2004). Transaktionaalinen johtaminen sopii työhön, jossa on tärkeä noudattaa tiettyjä ennalta määrättyjä prosesseja ja työtapoja, joista ei saa olla poikkeamia. Suurin osa virtuaalisen toimintaympäristön johtajuustutkimuksista korostaa kuitenkin transformationaalisen johtajuuden merkitystä kommunikoinnin tapahtuessa teknologiavälitteisesti (Bono, Purvanova, Towler & Peterson 2009, 344). Transformationaalinen johtajuus painottuu työntekijöiden henkilökohtaiseen sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan

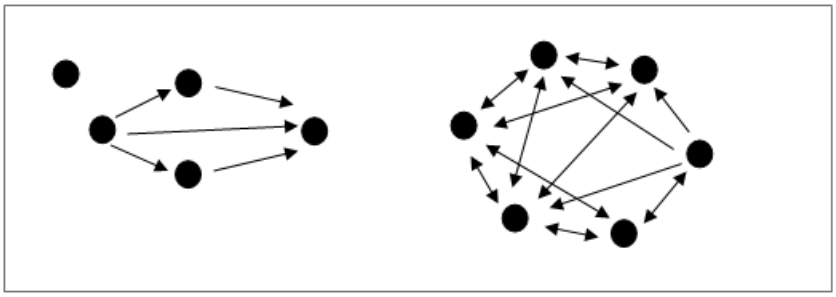
johtamiseen sekä tunneperäisen yhteisöllisen hyvän tavoitteluun (Avolio & Yammarino 2013; Kark et al. (2003, 246). Tutkimuksissa on havaittu, että transformationaalisen johtajuuden avulla voidaan parantaa henkilöiden suorituskykyä (Bono et al. 2009) ja motivaatiota (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen & Hakonen 2015, 1319).

Varhainen johtajuustutkimus korostaa myös kahta yleisesti määriteltyä johtajuuden metakategoriaa, jotka ovat tehtäväkeskeinen ja suhdekeskeinen käyttäytyminen (Yukl, Gordon & Taber 2002, 15). Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen keskittyy ensisijaisesti tehtävien suorittamiseen tehokkaasti ja luotettavasti. Tällöin käyttäytyminen pitää sisällään esimerkiksi roolien ja tavoitteiden selventämistä, edistymisen seurantaa ja työskentelyyn liittyvien ongelmien käsittelyä. (Yukl et al. 2002, 18; Yukl 2013, 54) Suhdekeskeisessä ja ihmislähtöisessä johtajuudessa korostuvat erityisesti suhteiden rakentaminen, verkostot, sosiaalinen vuorovaikutus, yhteenkuuluvuus, luottamus, valmentava, palveleva sekä osallistava esihenkilötyö, tuki ja kuunteleminen (Fletcher & Kaufer 2003, 23; Gamrasni 2021, 17; Hill & Bartol 2016). Liao (2017, 651) korostaa tutkimuksessaan, että niin tehtävä- kuin suhdekeskeinen johtamiskäyttäytyminen ovat avaintekijöitä virtuaalisiin toimintaympäristöihin liittyvien haasteiden voittamisessa. Seuraavissa osioissa käsitellään tähän tutkielmaan valittuja virtuaaliseen toimintaympäristöön ja itseohjautuvuuden tukemiseen sopivia transformationaalisia johtajuusmalleja.

2.2.1 Jaettu johtajuus

Monissa tutkimuksissa on havaittu, että nykypäivän virtuaalisen, monimutkaisen ja modernin toimintaympäristön johtajuuden haasteet pystytään ratkaisemaan jaetun johtajuuden (shared leadership*)* avulla (Fitzsimons et al. 2011, 313). Useat tutkimukset ovat myös tukeneet johtajuuden jakamista itseohjautuvien tiimin jäsenten välillä, jolloin sillä on havaittu olevan voimakas vaikutus tiimin yhteisölliseen suorituskykyyn (Hooker & Csikszentmihalyi 2003, 218; Shamir & Lapidot 2003, 236). Se miten ja missä määrin jaettua johtajuutta esiintyy, vaihtelee eri työympäristöissä ja organisaatioissa (Dust & Ziegert 2016). Pearcen & Congerin (2003, 2) mukaan johtajuutta jaetaan erityisesti silloin, kun muodollista johtajaa ei ole ja vastuut jaetaan sekä päätökset tehdään yhteisöllisesti tiimin kesken. Kuten johtajuudesta, myös jaetusta johtajuudesta on akateemisessa kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa siitä on olemassa useita erilaisia termejä. Jaettu

johtajuus on moniuloitteinen ilmiö, mikä joissain tapauksissa on myös ymmärretty monikollisen johtajuuden kattotermin alle (Denis et al. 2012, 213). Useimmissa tutkimuksissa kuitenkin nousee esiin sama huomio siitä, että tiimin johtamiseen osallistuu useampi kuin yksi henkilö ja jaettu johtajuus nähdään yhteisöllisenä prosessina tiimin sisällä (Denis et al. 2012, 211; Nordbäck 2018, 12). Carson et al. (2007, 1221) mukaan jaetussa johtajuudessa johtajuus voi esiintyä myös muodollisena, jolloin se voidaan jakaa nimetyn johtajan ja tiimin välillä. Tämä ei siis poissulje sitä, etteikö tiimillä voisi olla ulkopuolista esihenkilöä (Nordbäck 2018, 12). Vaihtoehtoisesti johtajuus voi esiintyä epämuodollisena, jolloin johtajuus jaetaan ainoastaan tiimin jäsenten kesken. Jälkimmäisessä tapauksessa johtajuuden voidaan sanoa olevan myös kehkeytyvää eli tiimin jäsenillä on vaikutusvalta muihin, vaikka heillä ei ole muodollista valtuutta. (Carson et al. 2007, 1221) Kuviossa 3 on havainnollistettu jaetun johtajuuden esiintymisen tasoja organisaatioissa. Mustat ympyrät kuvaavat tiimin jäseniä ja nuolet edustavat johtajuussuhteita. Nuoli, joka osoittaa yhdestä jäsenestä toiseen tarkoittaa, että jäsen nähdään johtajuuden lähteenä. Kaksipäiset nuolet tarkoittavat, että kaksi jäsentä pitävät toisiaan johtajuuden lähteenä.



Kuvio 3. Jaetun johtajuuden esiintymisen tasoja organisaatioissa (Mukaeltu Carson et al. 2007, 1226).

Akateemisessa kirjallisuudessa kiinnostus jaettuun johtajuuteen on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana, vaikka käsite ei ole uusi (ks. esim. Bergman et al. 2012; Hoegl & Muethel 2016; Saarinen 2016). Jo varhaisin organisaatioiden sosiaalipsykologian ja johtajuuden tutkija Cecil Gibb (1954) argumentoi, että johtajuus on tärkeää jakaa tiimin jäsenten kesken. Gibb (1954, 884) esitteli jaetun johtajuuden käsitteen ensimmäisenä todeten, että johtajuus voidaan ajatella tiimin laatuna ja joukkona toimintoja, jotka tiimin on laadun saavuttamiseksi suoritettava. Myöhemmin Daniel Katz & Robert Kahn (1978) havaitsivat, että jaettu johtajuus mahdollistaa organisaatioille kilpailuedun, kun tiimi vapaaehtoisesti työskentelee yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita, ratkoo monimutkaisia tehtäviä sekä jakaa tietoa. (Carson et

al. 2007, 1217; Katz & Kahn 1978). Pearce & Conger (2003, 1) määrittelevät jaetun johtajuuden tiimin sisällä yksilöiden dynaamisena ja vuorovaikutteisena prosessina, jossa päämääränä on johtaa muita henkilöitä kohti tiimin sekä organisaation tavoitteita. Usein nykypäivänä jaettu johtajuus ymmärretään edelleen tämän klassisen määritelmän mukaisesti. Carson et al. (2007, 1218) ymmärtävät jaetun johtajuuden kehkeytyvänä tiimin ominaisuutena, mikä ilmenee silloin kun tiimin jäsenet jakavat tehtäviä keskenään. Tämä määritelmä on ilmeisimmin vastaava kuin Pearcella & Congerilla (2003), mutta kuvaa jaettua johtajuutta paremminkin kehkeytyvänä eli kasvavana ominaisuutena, joka nousee tiimissä esiin silloin, kun johtajaroolia ei ole selkeästi määritelty. Jaettua johtajuutta pidetään yleisesti myös jaettuna vastuuna tai joukkona johtajuustoimintoja, jotka on jaettu useille henkilöille (Gronn 2002, 425).

Jaetulla johtajuudella on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työn lopputuloksiin virtuaalisessa toimintaympäristössä (Hoegl & Muethel 2016, 7) ja tietotyötä tekevien ihmisten itseohjautuvuuteen (Pearce & Manz 2005, 135). Teoreettisestä näkökulmasta katsottuna jaettu johtajuus onkin läheisesti yhdistettävissä itsensä johtamiseen. Näkemyksellä tarkoitetaan sitä, että itsenäiset työntekijät ohjaavat niin itseään kuin muiden työskentelyä kohti yhteisiä tavoitteita. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 216) Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole aina toimivin malli virtuaalisessa toimintaympäristössä. Pearcen & Congerin (2003) mukaan tiimin suuri koko, henkilöiden vaihtuvuus, kapeat johtajuusnäkemykset sekä voimakkaiden yksilöiden vallan tarve vähentävät jaetun johtajuuden todennäköisyyttä. Erityisen vaikeita tilanteita jaetussa johtajuudessa ja vastuun jakautumisessa voivat olla esimerkiksi tehtävien suorittaminen ja päätöksenteko. Pearce & Manz (2005, 135) mukaan jaetun johtajuuden toimivuuteen vaikuttavat tehtävän kiireellisyys, työntekijän sitoutuneisuus, luovuuden ja innovaation tarve, tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä monimutkaisuus. Useissa virtuaalitiimejä koskevissa tutkimuksissa on argumentoitu, että virtuaalinen työympäristö vaatii johtajuusrakenteelta jopa enemmän kuin mitä perinteinen johtajuus (Saarinen 2016, 31). Jaettu johtajuus ei siten poissulje yksittäisiä johtajia tai tiettyjä johtajuuden käytäntöjä, kuten työnohjausta, tavoitteiden määrittelyä ja päätöksentekoa (Bergman et al. 2012, 19). Pearcen & Manzen (2005, 135) mukaan johtajuuden käytäntöjen tulee näkyä edelleenkin ja siksi organisaatioissa olisi hyvä pohtia, miten jaettuun johtajuuteen sekä itseohjautuvuuteen kannustetaan ja miten sitä tulee kehittää.

2.2.2 Valmentava johtajuus

Yksi tapa kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä on valmentava johtajuus. Siinä johtajuuden painopiste siirtyy ohjeistamisesta ja hallinnoimisesta alaisten työnteon mahdollistamiseen ja tukemiseen, mikä edistää aktiivista ja itsenäistä päätöksentekoa. Valmentavan johtamisen mallin pääpaino on asiantuntijoiden osaamisen ja potentiaalin hyödyntämisessä. (Soback 2021, 36–42)

Stewart et al. (2011, 209) mukaan alaisten itseohjautuvuutta voidaan tukea ulkopuolisten johtajien toimesta, jolloin se täydentää yksilöiden omaa johtajuusprosessia. Yksilöille ja tiimille annetaan vapaus itsensä johtamiseen, mutta kuitenkin esihenkilöt tarjoavat apua ja tukea tarvittaessa. (Stewart et al. 2011, 209). Työntekijät pääsevät tekemään omia päätöksiä ja näin ollen siitä syntyy heille arvostuksen kokemus. Kun henkilö tekee omaan työhönsä liittyviä valintoja ja pääsee jakamaan tietotaitoa muille, siitä syntyy laajemmin työyhteisössä keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri. (Soback 2021, 42)

Työelämän ja organisaatioiden muuttuessa radikaalisti itseohjautuvammaksi johtajuusrakenne ja esihenkilöiden rooli vaatii uudelleenjärjestelyä. Tehokas itseohjautuvuus vaatii panostusta ulkopuolisilta johtajilta, vaikka johtajuus poikkeaakin täysin aiemmasta perinteiseen ”komenna ja kontrolloi” -johtajuusnäkökulmasta. Nykypäivänä esihenkilöt nähdään ennemmin valmentajina ja muutoksen käynnistäjinä. (Gamrasni 2021, 17; Stewart et al. 2011, 209) Pullanin (2016, 30) mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä esihenkilön ei enää välttämättä oleteta olevan tiimin paras asiantuntija vaan valmentaja, joka auttaa työntekijää huippusuorituksiin. Valmentavan johtajuuden nähdään olevan tehokkainta silloin, kun esihenkilöt auttavat työntekijöitään rakentamaan henkilökohtaisia vahvuuksiaan.

Yu & Miller (2005, 48) havainnoivat tutkimuksessaan, että johtajuuden vaatimukset muuttuvat myös uusien sukupolvien myötä ja työntekijät kaipaavat enemmän valmennusta sekä säännöllistä palautetta työtehtävien suoriutumisesta. Johtaja voi haastaa työtekijöitä esittämällä valmentavia kysymyksiä, joiden pohjalta johdettavat pystyvät oivaltamaan ja työstämään omaa ajatteluaan sekä ongelmanratkaisuaan. Sobackin (2021, 53) mukaan valmentava johtajuus pyrkii kehittämään johdettavien rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon, kykyyn tehdä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta sekä taitoon ottaa muut ihmiset huomioon

päätöksiä tehdessä. Valmentamisen on havaittu kuitenkin toimivan parhaiten henkilöillä, joilla on jo olemassa tehtävään tarvittavaa tietoa ja osaamista. (Yu & Miller 2005, 48) Virtuaalisessa toimintaympäristössä tapahtuva valmentava johtajuus voidaan nähdä yhteisöllisenä prosessina, jolloin johtajuuden ei tarvitse olla ainoastaan tietyn henkilön vastuulla, vaan se voi tapahtua myös tiimin jäsenten kesken fasilitoimalla. (Milner et al. 2020, 238; Pullan 2016, 30)

Valmentavasta johtajuudesta on olemassa useita määritelmiä ja erilaisia englanninkielisiä termejä niiden liiketoiminnan sovellusalueiden käyttötarkoituksen mukaan. Tässä tutkielmassa keskitytään valmentavaan johtamistyyliin (coaching leadership style). Vaikka valmentamisesta löytyy aiempaa kirjallisuutta, kuitenkaan valmentavaa johtamistyyliä virtuaalisessa toimintaympäristössä ja itseohjautuvuuden johtamisessa ei ole tutkittu. Kokonaisuus valittiin kuitenkin kirjallisuusosuuteen, sillä se liittyy läheisesti itseohjautuvuuden johtamiseen. Vähäisestä tutkimuskirjallisuudesta huolimatta valmentava johtajuus on tärkeä osakokonaisuus johtamisteorioissa (Berg & Karlsen 2016, 1125).

Kehittävä valmentaminen ei ole johtajuudessa uusi ilmiö (Feldman & Lankau 2005, 830). Alun perin historiakirjallisuudessa valmentamisen oli tarkoitus tukea heikosti toimivia johtajia (Hastings & Kane 2018, 11). Myöhemmin valmennus vaihtui suorituskykyongelmista enemmänkin työntekijöiden kehittämiseen (Bono et al. 2009; Feldman & Lankau 2005). Kirjallisuudessa valmentaminen määritellään prosessiksi, jossa ihmisiä tuetaan erilaisilla työkaluilla ja tiedoilla, joita he tarvitsevat kehittymiseen ja tehokkuuden parantamiseen (Feldman & Lankau 2005, 830; Peterson & Hicks 1995, 41). Valmentaminen nähdään myös henkilökohtaisena räätälöitynä ja muodollisena kehitysprosessina, joka keskittyy käyttäytymisen jatkuvaan kehittämiseen ja muuttamiseen (Bono et al. 2009, 361; Feldman & Lankau 2005, 837). Berg & Karlsen (2016, 1125) taas viittaavat aiempaan tutkimukseen, jonka mukaan valmentava johtajuus on pitkän aikavälin työntekijöiden ja heidän välistensä hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittämistä. Myös Soback (2021, 52) jakaa saman määritelmän, jossa valmentava johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteena, jossa tietoisesti pyritään kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä järkevään johtamiseen osana isompaa kokonaisuutta.

Tutkimusten perusteella valmentavan johtajuuden menetelmät näyttäytyvät organisaation tehokkuutta parantavana tekijänä. Tämä ilmenee työntekijätasolla esimerkiksi alaisten suorituskyvyn (Agarwal, Angst & Magni 2009), luovuuden (Herrmann & Felfe 2014) ja sitoutumisen parantumisena. Valmentava johtajuus nähdään organisaatioissa lähestymistapana ja johtajien on tunnistettu olevan tärkeässä roolissa sen luomisessa ja esimerkkinä toimimisessa (Campbell & Evans 2016). (Milner et al. 2020, 238) Eräs johtajuuden lähestymistapa on henkilöstön palveleminen kohti parempia tuloksia, mitä käsitellään seuraavaksi tarkemmin (Soback 2021, 5).

2.2.3 Palveleva johtajuus

Virtuaalisessa toimintaympäristössä työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan edistää ihmislähtöisellä palvelevalla johtajuudella. Palveleva johtajuus tukee yksilön voimaantumisen tunnetta, sitouttaa, lisää sosiaalista vastuullisuutta sekä parantaa tehokkuutta, jonka myötä organisaatio voi menestyä paremmin (Akola 2020, 74–75; Mahembe & Engelbrecht 2014, 2). Johtajuudella edistetään myös työntekijöiden yhteistyötä ja luovuutta, mikä auttaa organisaatioita saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Mallin lähtökohtana ovat työntekijöiden omaehtoisuus ja asiantuntemus, jossa esihenkilö auttaa asiantuntijaa parhaimpaan suoritukseensa (Gamrasni 2021, 17). Palvelun päätavoite on opettaa työntekijät itseohjautuvammaksi (Akola 2020, 75).

Palvelevaan johtajuuteen liittyvää kirjallisuutta on paljon, jossa tarjotaan käsitteelle eri ulottuvuuksia. Palvelevan johtajuuden (servant leadership) suosio on kasvanut viime vuosina, mutta käsite määriteltiin jo ensimmäisen kerran 1970-luvulla Robert K. Greenleafin toimesta. Greenleaf (1977) määrittelee palvelevan johtajuuden työntekijöiden potentiaalin, työtehtävien, yhteisöllisyyden, motivaation sekä johtajuusvalmiuksien kehittämisenä (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 162). Hänen mukaansa alaisten palveleminen on johtajien ensisijainen tehtävä ja eettisen johtamisen ydin. Palvelevalla johtajuudella tarkoitetaan toisten auttamista ja motivoimista saavuttamaan yhteiset jaetut tavoitteet. Johtaja edistää henkilöiden yksilöllistä kehittymistä, voimaantumista sekä yhteisöllistä työskentelyä terveyden ja hyvinvoinnin mukaisesti. (Yukl 2013, 348) Käytännössä saadakseen alaisistaan esiin parhaat puolet, johtajat voivat tukeutua teknologiavälitteisiin one-on-one keskusteluihin myös virtuaalisessa toimintaympäristössä. Mahembe & Engelbrecht (2014, 3) mukaan tapaamisessa

pyritään selvittämään henkilön kyvyt, tarpeet, toiveet, tavoitteet sekä mahdollisuudet työntekoon liittyen. Keskusteluissa pyritään vahvistamaan henkilön itseluottamusta (Liden et al. 2008, 162), jaetaan tietoa ja annetaan palautetta.

Muut tutkijat ovat myöhemmin laajentaneet kirjallisuutta koskien palvelevan johtajuuden keskeisiä arvoja ja vaikutuksia alaisiin sekä organisaatioon. (Searle & Barbuto 2011; Smith et al. 2004) Palvelevassa johtajuudessa tyypillisesti johtaja asettaa alaiset etusijalle, jotta pystyy parhaiten vastaamaan heidän tarpeisiinsa (Greenleaf 1977). Tällöin johtajat nähdään inhimillisinä henkilöinä, minkä on havaittu vahvistavan johtajan ja alaisen välisiä suhteita sekä edistävän työhön sitoutuneisuutta (Owens & Hekman 2012, 787). Greenleafin mukaan palvelevassa johtajuudessa johtaja ei käytä valtaa saadakseen asioita aikaan, vaan ennemmin käyttää valtaa vakuuttaakseen työntekijät omista kyvyistään (Van Dierendonck 2011, 1231). Toisin sanoen johtaja ei ole motivoitunut tarpeesta saada valtaa, vaan tarpeesta palvella työntekijöitä (Akola 2020, 74; Van Dierendonck 2011, 1231). Palveleminen (Greenleaf 1977) erottaakin mallin muista johtajuusmalleista, joissa perimmäisenä tarkoituksena on organisaation hyvinvointi (Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014, 1435; Van Dierendonck 2011, 1230).

Van Dierendonck (2011, 1232) määrittelee aiempien tutkimusten perusteella palvelevan johtajuuden kuuden ominaispiirteen kautta. Nämä kuusi piirrettä antavat hänen mukaansa hyvän yleiskuvan palvelevasta johtajuuskäyttäytymisestä: *1) Voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen.* Voimaannuttamisella edistetään proaktiivista, itseluottamuksellista tekemistä sekä käsitystä vastuusta ja vaikutusmahdollisuuksista. Tämä käsittää myös rohkaisemisen itseohjautumiseen, innovatiivisuuteen, itsenäiseen päätöksentekoon ja tiedon jakamiseen sekä johtajan tunnustuksen ja luottamisen haluun oppia uutta. *2) Nöyryys.* Nöyryydellä tarkoitetaan kykyä asettaa saavutukset ja kyvyt oikeaan perspektiiviin sekä uskallusta myöntää, että jokainen voi hyötyä toisten erityisosaamisesta. Nöyryys on myös vastuunottamista ja vaatimattomuutta sekä taustatukea. *3) Aitous.* Aitous on itsensä rehellistä ilmaisemista ajatusten ja tunteiden kanssa. Tekeminen on läpinäkyvää ja sovitusta pidetään kiinni. Aidossa vuorovaikutuksessa tehtävien mukaiset roolit pysyvät toissijaisina. *4) Myötäeläminen.* Tällä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja kokea tunnetiloja. Johtajuudella luodaan ja ylläpidetään ilmapiiriä, jossa jokainen kokee olevansa hyväksytty ja virheiden tekeminen ei johda torjumiseen. *5) Vastuuttaminen.* Vastuuttamisella varmistetaan se, että yksilöt tietävät mitä heiltä

odotetaan. Palvelevalla johtajuudella mahdollistetaan joustava ja yksilöllinen tekeminen erityispiirteet huomioiden. Tämä mahdollistaa myös uusien toimintatapojen kehittämisen. *6) Suunnan näyttäminen.* Tällä tarkoitetaan vastuunottamista kokonaisuudesta ja esimerkkinä olemisesta. Palveleminen on tehtävä, johon ei kuulu tekemisen kontrollointi eikä itsekkyys. Suunnan näyttäminen liittyy myös sosiaaliseen vastuuseen, lojaalisuuteen ja ryhmätyöhön. (Van Dierendonck 2011, 1233–1234)

Vaikka palvelevassa johtajuudessa on paljon hyviä puolia erityisesti työntekijöiden voimaantumisessa, on tutkimuksissa ilmennyt myös haasteita. Liao, Lee, Johnson & Lin (2021, 1211) tutkimuksen tulokset paljastavat, että päivittäinen palveleva johtajuus voi myös kuormittaa johtajia. Tämä ilmeni erityisesti niiden johtajien keskuudessa, joilla oli vähemmän kokemusta johtajuuden tarkastelusta kokonaisuutena. Haasteet näkyivät johtajien käytöksessä tehtävistä vetäytymisenä ja passiivisuutena (laissez-faire leadership). (Liao et al. 2021, 1211)

Palveleva johtajuus on liitettävissä yhteisölliseen johtajuusnäkökulmaan, sillä Manz & Sims (1987) mukaan malli edistää vahvojen ihmissuhteiden kehittymistä ja ylläpitämistä. Taustalla on ajatus siitä, että johtaja aletaan nähdä roolimallina, kun alaisille tarjotaan konkreettista ja tunneperäistä tukea sekä autetaan heitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Tällöin alaiset alkavat toimimaan samalla tavalla ja palvelevat muita työntekijöitä hyödyttäen koko organisaatiota. (Liden et al. 2014, 1435) Palveleva johtajuus muistuttaa myös transformaationaalista johtajuutta. Liden et al. (2008, 162) mukaan johtajat toimivat seuraajilleen esimerkkinä innostamalla, inspiroimalla sekä kannustamalla haastamaan vallitsevaa tilannetta esittämällä erilaisia näkemyksiä. Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney & Weinberger (2013, 329) laajensivat tutkimuksessaan samaa näkemystä siitä, että palveleva johtajuus on tehokas tapa inspiroida alaisiaan palvelemaan toisiaan, asiakkaita sekä muuta yhteisöä. Tällöin voidaan puhua laajemmin organisaation palvelukulttuurista (serving culture) (Liden et al. 2014, 1435).

2.2.4 Voimaannuttava johtajuus

Myös eräs tapa kannustaa itseohjautuvuuteen on voimaannuttava johtajuus. Voimaannuttavan johtajuuden on tutkittu sopivan erityisen hyvin virtuaalisen toimintaympäristön

yhteistyöhaasteisiin, sillä siinä yhdistyvät tiimin välinen jaettu voima sekä työympäristön tuki (Amundsen & Martinsen 2014; Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow 2000; Srivastava, Bartol & Locke 2006). Voimaantuminen liittyy yksilön motivaatioon, jossa motivaatio saadaan aikaan delegoimalla eli jakamalla vastuu ja valtuudet työntekijätasolle päätösten tekoa varten (Conger & Kanungo 1988, 478). Voimaantumista tapahtuu myös silloin, kun johtajuutta ja vastuuta jaetaan tiimin itseohjautuvien jäsenten kesken (Yukl 2013, 128).

Virtuaalisen toimintaympäristön viimeaikaisten muutosten myötä työntekijöiden voimaantuminen on saanut huomiota niin organisaatiotutkimuksessa kuin käytännössä (Lorinkova, Pearsall & Sims 2013; Martin et al. 2013). Johtamisessa voimaantumisen (empowerment) käsite otettiin käyttöön 1980-luvulla ja se perustuu organisaation tarpeeseen luoda konsepti, jolla edistää työntekijöiden tuottavuutta (Bartunek & Spreitzer 2006) perustavanlaatuisten teknologisten ja liiketoiminnallisten muutosten jälkeen (Amundsen & Martinsen 2014, 487). Tämän jälkeen käsitettä on kehitetty edelleen useiden tutkijoiden toimesta. Houghton & Yoho (2005, 68) määrittelevät voimaantumisen yksilön kognitiivisena tilana. Conger & Kanungo (1988, 474) ehdottavat, että voimaantuminen voidaan määritellä työntekijän sisäisenä tunteena, lisääntyneenä ponnisteluna kohti odotuksia sekä itsestä lähtöisin olevana tehokkuutena. Usein tässä yhteydessä puhutaan psykologisesta voimaantumisesta (psychological empowerment) tarkoittaen henkilön sisäistä motivaatiota, tehokkuutta ja aktiivista lähestymistapaa, johon johtajuudella voidaan vaikuttaa. Henkilö kokee voimaantuvansa, kun työn sisältö ja seuraukset ovat yhdenmukaisia omien arvojen kanssa. Hän on kykeneväinen määrittämään miten ja milloin työ tehdään, sekä luottaa siihen, että pystyy tekemään työn tehokkaasti. Henkilö myös uskoo siihen, että hänen on mahdollista vaikuttaa tärkeisiin tapahtumiin ja tuloksiin. (Spreitzer 1996, 484; Yukl 2013, 126–127)

Johtajuutta kuvataan yleensä prosessina, joilla vaikutetaan muihin (Yukl 2013, 2). Amundsenin & Martinsenin (2014, 488) mukaan voimaannuttaminen tarkoittaa vaikutusvallan antamista kuin vaikuttamista. Voimaannuttava johtajuus (empowering leadership) viittaa johtajuuskäytäntöihin, joilla johtajat jakavat työntekijöiden kanssa valtaa, antavat enemmän vastuuta, lisäävät omaehtoisuutta sekä tarjoavat tarvittavaa tukea. Voimaannuttavan johtajuuden perustana on luottamus työntekijän suoritustasoon. Lisäksi voimaannuttavalla johtajuudella parannetaan työn merkityksellisyyttä, osallistetaan päätöksentekoon sekä tarjotaan byrokraattista riippumattomuutta. (Ahearne et al. 2005, 945; Martin et al. 2013, 1375; Zhang

& Bartol 2010, 107) Tutkijoiden mukaan voimaannuttavassa johtajuudessa johtajan ja alaisen välille kehittyy suhteellisesti pienempi riippuvuussuhde verrattuna suoraan hierarkkiseen johtamiseen. Tämä onkin suotuisa lähtötilanne yksilön itseohjautuvuuden ja omaehtoisuuden tukemiseen. (Houghton & Yoho 2005, 69; Manz, Manz & Sims 2001, 21) Aiemmat tutkimukset korostavat voimaannuttavan johtajuuden myönteisiä vaikutuksia erityisesti alaisten sisäisen motivaation vahvistamisessa (Ahearne et al. 2005, 945; Srivastava et al. 2006, 1239; Zhang & Bartol 2010; 107). Vallan jakamisella voi kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia. Conger & Kanungo (1988, 480) väittävät, että voimaannuttavat johtamiskäytännöt voivat johtaa alaisten liialliseen luottamukseen ja taktisiin tai strategisisiin virheisiin.

Amundsen & Martinsen (2014, 489) ehdottavat, että voimaannuttavalla johtajuudella voidaan vaikuttaa alaisten omaehtoisuuteen kolmen erilaisen prosessin kautta. Nämä vaikutusprosessit ovat voiman jakaminen, motivointi sekä kehittymisen tukeminen. *1) Voiman jakaminen* on yksi voimaantumisen perusolettamuksista. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja selkeästi delegoi valtaa ja vastuuta alaisilleen, jotta he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä (Yukl 2013, 105). Leana (1987, 229) havaitsikin vallan jakamista koskevassa tutkimuksessaan, että alaisten omaehtoisuus vahvistuu juuri delegoinnin kautta. *2) Motivointi.* Voimaannuttava johtaja motivoi alaisiaan työskentelemään itsenäisesti. Itsenäisellä työskentelyllä tarkoitetaan sitä, että henkilö tekee aloitteita ja päätöksiä sekä johtaa itseään tavoitteita kohti (Manz & Sims 1991, 26; Yun et al. 2006, 375). Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) mukaan omaehtoinen käyttäytyminen muotoutuu juuri motivaation ympärille (Gagné & Deci 2005, 335). Myös innostava työilmapiiri vaikuttaa motivaatioon, johon johtajuudella voidaan vaikuttaa (Maynard, Gilson & Mathieu 2012; 1246). *3) Kehittymisen tukeminen*. Tällä tarkoitetaan henkilön kehittymiseen tukevia käytäntöjä, kuten opettamista, ohjausta, kannustamista ja valmentamista. Tukeminen edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta pois johtajan riippuvuussuhteesta (Manz et al. 2001, 68). (Amundsen & Martinsen 2014, 489–490)

2.2.5 Etäjohtajuus

Toimintaympäristön muutoksen ja digitalisoitumisen myötä myös itseohjautuvuuden johtaminen tapahtuu etänä ja kommunikointi on teknologiavälitteistä. Perinteinen johtajuus tukee

organisaation menestystä, mutta kuitenkin pysyäkseen kilpailukykyisenä virtuaalisessa toimintaympäristössä on tietotyön johtamista mukautettava digitalisaation vaatimalla tavalla. (McCann & Kohntopp 2019, 26) Virtuaalista toimintaympäristöä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa etäjohtajuuden onkin tunnustettu olevan tärkeä osa ja edellytys organisaation menestykselle (Gilson et al. 2015, 1319; Larson & DeChurch 2020, 2; Yammarino 2013, 153). Johtajuus pysyy virtuaalisessa toimintaympäristössä samanlaisena, mutta etäjohtajuudelle on lisäksi havaittu olevan tiettyjä erityisvaatimuksia. Erityisesti vuorovaikutus ja suhteet muihin nostettu etäjohtajuuden olennaisiksi asioiksi (McCann & Kohntopp 2019, 27). Myös Vilkmanin (2016, 69) mukaan etäjohtajuus on ennen kaikkea ihmisten johtamista.

Etäjohtajuutta on ollut jo pitkään maailmantalouden muuttumisen myötä, mutta erityisesti viime vuonna tapahtunut työn murros vauhditti täysin virtuaaliseen toimintaympäristöön siirtymistä entisestään. Alun perin etäjohtajuus keksittiin uutta muuttunutta työympäristöä varten, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus sekä organisaatioiden ja projektien johtaminen tapahtuu tieto- ja kommunikaatioteknologian avulla etänä (Avolio, Kahai & Dodge, 2000, 617; McCann & Kohntopp 2019, 27). Toisaalta McCann & Kohntopp (2019, 27) mukaan etäjohtajuus on myös seurausta teknologisen kehityksen myötä. Etäjohtajuus on laaja käsite, mutta yleisimmin kirjallisuudessa etäjohtajuus (e-leadership) määritellään (Avolio et al. 2000, 617) mukaan teknologiavälitteiseksi sosiaaliseksi vaikutusprosessiksi, joka pyrkii muokkaamaan asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä sekä suorituskykyä. Etäjohtajuudessa erityisen kriittistä ovat sekä riittävät *teknologiset taidot* että kyky osata hyödyntää teknologiaa organisaatioissa. Tutkimusten mukaan johtajat, jotka ovat huonoja omaksumaan uusia teknologioita ovat vähemmän tehokkaita eivätkä siten yhtä hyviä roolimalleja muille työntekijöille. (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2017, 528) Van Wart et al. (2019, 83) ovat myöhemmin kehittäneet uuden määritelmän etäjohtajuudelle, joka ottaa kantaa teknologian hyödyntämiseen. Heidän mukaansa etäjohtajuus on sekä sähköisten että perinteisten kommunikaatiomenetelmien tehokasta yhteiskäyttöä (Van Wart et al. 2019, 83). Etäjohtajan tehtävä on kuitenkin ohjata ihmisiä virtuaalisessa toimintaympäristössä kohti organisaation asettamia tavoitteita. Monet tutkijat ovat havainneet, että etäjohtajuudessa vaaditaan laajemmin erilaisia taitoja ja osaamista kuin perinteisessä kasvotusten tapahtuvassa johtamisessa (Avolio & Kahai 2003; Van Wart et al. 2019). Etäjohtajien tulee myös muokata johtajuusmallia sen mukaan, mitä toimintaympäristö tai tiimin kokoonpano kulloinkin vaatii (McCann & Kohntopp 2019, 27).

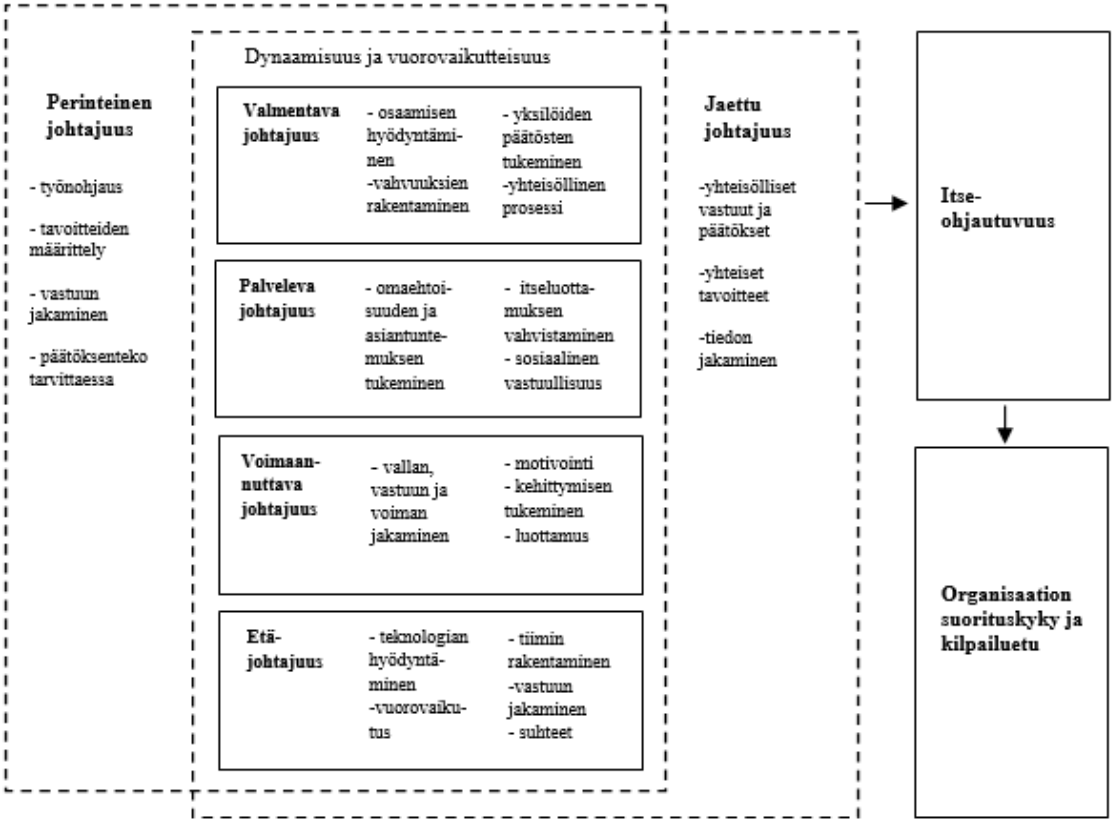
Useissa tutkimuksissa on korostettu asioita, jotka edistävät etäjohtajuuden onnistumista. Tärkeimpänä tehokkuuteen vaikuttavana asiana etäjohtajuudessa on nostettu kirjalliset ja suulliset *viestintä- ja vuorovaikutustaidot*. Viestintätaidoilla tarkoitetaan avointa ja läpinäkyvää kommunikointia sisältäen muutakin kuin tiedon vaihtamista. Itse vuorovaikutus käsittää laajemminkin erilaisten teknologisten alustojen hyödyntämisen tiedon jakamisessa ja kommunikoinnissa. (Van Wart et al. 2017, 529; Van Wart et al. 2019, 28) Hyvien puolien lisäksi teknologian kehitys on aiheuttanut vuorovaikutukseen myös haasteita. Kommunikointi voi olla riittämätöntä tai epäselvää, mikä johtaa helposti väärinymmärryksiin. Vuorovaikutuksen helppous useiden viestintätyökalujen kautta voi myös aiheuttaa viestinnän ylikuormittumiseen, hallitsemattomuuden tai jatkuvan saatavilla olon tunteeseen. (Van Wart et al. 2019, 81–85)

Vilkmanin (2016, 65–66) mukaan työntekijän näkökulmasta on merkittävää, että esihenkilö on saatavilla tarvittaessa virtuaalisessa toimintaympäristössä. Mikäli tarvitsemaansa tukea ei saa sopivan ajan puitteissa, voi työ tuntua työntekijän näkökulmasta turhauttavalta ja se voi johtaa motivaation laskuun. (Vilkman 2016, 66) Poutanen (2016, 64–65) mainitsee väitöskirjassaan, että etäjohtajuuteen kuuluu myös ihmisten välisten kommunikointiprosessien helpottaminen eli *sosiaaliset taidot*, mikä on erityisen huomioitavaa luovassa yhteistyössä ja ihmisten voimaannuttamisessa. Etäjohtajan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että hän luo rennon ilmapiirin ja on helposti lähestyttävissä. Virtuaalisessa toimintaympäristössä etäjohtajuudessa korostuvat myös *tiimin rakentamisen taidot.* Näillä tarkoitetaan vastuun jakamista, tunnustusta hyvistä suorituksista sekä ammatillisen kehittymisen mahdollistamista. McCann & Kohntopp (2019, 27) mukaan tärkeää on myös selkiyttää työntekijöiden roolit ja vastuut tiimissä, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan. Lisäksi hyvin määritellyt prosessit helpottavat sovittujen tehtävien suorittamista tavoitteen mukaisesti (McCann & Kohntopp 2019, 28). Etäjohtajuuden eduksi katsotaan myös *muutoksenhallintataidot*, kuten erilaisten transitioiden suunnittelu, onnistumisen seuranta sekä raportointi. *Luottamus* on myös yksi merkittävimmistä etäjohtajuuteen liitettävistä asioista. Tällä tarkoitetaan luottamuksen, oikeudenmukaisuuden ja yleisen rehellisyyden ilmapiirin luomista. Avolio et al. (2000, 652) mukaan luottamus on virtuaalisessa toimintaympäristössä erityisen kriittistä, sillä suora esihenkilön valvonta ei ole mahdollista. (Van Wart et al. 2019, 81–91)

2.3 Yhteenveto johtajuudesta

Tässä pro gradun toisessa luvussa on tarkasteltu johtajuuden tutkimustaustaa, käsitteen määrittelyä ja erilaisia itseohjautuvuuden johtamiseen ja virtuaaliseen toimintaympäristöön sopivia johtajuusmalleja. Luvussa vedetään yhteen kirjallisuuskatsauksen tärkeimmät kohdat.

Aiempien tutkimusten mukaan virtuaalinen toimintaympäristö vaatii mukautuvampia johtajuusrakenteita ja -käytäntöjä kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Johtaminen ei rajoitu ainoastaan hierakkiseen johtajaan (Bedeian & Hunt 2006; Fitzsimons et al. 2011), vaan sitä on myös mahdollista jakaa (Bergman et al. 2012; Carson et al. 2007). Kirjallisuuskatsauksen perusteella virtuaalisessa toimintaympäristössä johtamisessa yhdistyvät niin perinteinen kuin jaettu johtajuus. Näiden kahden raamin sisällä johdetaan dynaamisten ja vuorovaikutteisten eri tukevien johtajuusmallien ja käytäntöjen mukaisesti. Nämä mallit ovat valmentava johtajuus, palveleva johtajuus, voimaannuttava johtajuus ja etäjohtajuus. Vahvistuneen itseohjautuvuuden myötä organisaation suorituskyky sekä kilpailuetu kasvavat. Kuviossa 4 on kuvattu johtajuuden muodostuminen virtuaalisessa toimintaympäristössä.



Kuvio 4. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto johtajuuden muodostumisesta virtuaalisessa toimintaympäristössä.

3 ITSEOHJAUTUVUUS

Organisaatiot kohtaavat toimintaympäristössä jatkuvasti valtavia haasteita, kuten globalisaatiota ja digitalisaatiota. Liiketoiminnan organisointi on monimutkaista ja virtuaalisuudesta johtuen hajautettua. Rutiinityön oletetaan teknologian kehittymisen ja robotiikan myötä häviävän ja sen sijaan asiantuntijuus sekä itsenäiset päätökset korostuvat (Martela & Jarenko 2017, 17). Haasteiden myötä organisaatioilta tarvitaan mukautumiskykyä ja uusia tapoja toimia optimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi sekä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. (Bracht, Junker & van Dick 2018, 119; Pearce & Manz 2005, 132) Näiden seurauksena perinteisen johtajuuden eli esihenkilöiden alaisiin vaikuttamisen (Stewart et al. 2011, 185; Sydänmaanlakka 2012, 30) rinnalle on viime vuosina työelämän isoimmaksi trendiksi noussut itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus nähdään ylhäältäpäin ohjautuvuuden vastakohtana (Gamrasni 2021, 14). Kiinnostus aihetta kohtaan on nähtävillä niin tutkimuskirjoitusten, erilaisten julkaisujen kuin itseohjautuvampaa toimintakulttuuria toteuttavien organisaatioiden lisääntymisenä (Martela & Jarenko 2017, 16). Toisaalta myös pandemia pakotti yritykset siirtymään kohti itseohjautuvampia käytäntöjä, jonka myötä esihenkilöiden mahdollisuudet kontrolloida alaisiaan vähenivät. Kuitenkin jo 1980-luvun alkupuolella Manz & Sims (1980) ovat tuoneet esiin vaihtoehtoisen näkökulman perinteiselle johtajuudelle keskittyen siihen, kuinka yksilöt johtavat omaa käyttäytymistään organisaatiossa (Manz & Sims 1980; Pearce & Manz 2005, 133; Stewart et al. 2011, 185). Manzin (1986, 586) mukaan vaikka johtaja tukee ulkopuolelta käyttäytymistä, yksilön toimia ohjaavat kuitenkin viime kädessä sisäiset voimat. Tehokkaan itsensä johtamisen onkin huomattu tarjoavan potentiaalisia hyötyjä sekä työntekijälle itselleen että koko organisaatiolle (Manz & Sims 1980, 363).

Tässä osiossa perehdytään aiempaan itseohjautuvuuteen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Luvussa tarkastellaan ensin itseohjautuvuuden tutkimuksen taustaa ja selvitetään, mistä elementeistä itseohjautuvuuden ilmiö koostuu yksilö- ja tiimitasolla. Osion lopuksi vedetään yhteen tutkimuskirjallisuudesta tutkielman kannalta tärkeimmät asiat.

3.1 Itseohjautuvuuden tutkimustausta ja käsitteen määrittely

Nykypäivän toimintaympäristössä itseohjautuvuus kuvaa modernia ja vaihtoehtoista tapaa organisoida työtä. Suosioon on vaikuttanut niin Suomesta kuin ulkomailta julkisuuteen tuodut esimerkit menestyksekkäistä organisaatioista sosiaali- ja terveys- sekä informaatioteknologian toimialoilla, joissa vapautta, vastuuta ja valtaa jaetaan uudella tavalla (Gamrasni 2021, 6–7; Vuori 2021, 349). Hamel (2011) uskoo kirjoituksessaan, että jäykkyydestä tunnetun perinteisen byrokratiaan rakentuvan johtajuusmallin aika alkaa olla ohi ja sen sijaan tulisi suosia vähähierarkkisempaa tapaa organisoitua. Aiempien tutkimusten mukaan hierarkkinen johtajuus toimii paremmin rutiininomaisia tehtäviä edistäessä, mutta ei niinkään toimirajojen yli tapahtuvissa monimutkaisissa ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä (Adler 2001, 216; Barley 1996, 435). Lee & Edmondson (2017, 37) ovat tutkimuksessaan listanneet kolme elementtiä, jotka lisäävät organisaatioille painetta kohti vähähierarkkisempia organisointimuotoja. Ensimmäisenä heidän mukaansa nopeat tietovirrat sekä teknologian kehittyminen eivät sovi yhteen jäykän johtamishierarkian kanssa. Ympäristön ja asiakastarpeiden muuttuessa työntekijöiden odotetaan vastaavan vaatimuksiin suoraan ja nopeammin esihenkilöiden ohi. Toisena tietoperustaisen työn määrä kasvaa. Yhä useammin nykypäivän tietotaloudessa työntekijöiden ideat ja asiantuntemus ovat organisaatioissa arvonluonnin ensisijaisia lähteitä. Kolmantena työn ja organisaation merkitys työntekijälle korostuu aiempaa enemmän, mistä johtuen on keskitytty työntekijäkokemusten parantamiseen. Tämä on noussut esiin erityisesti uudempien työsukupolvien eli milleniaalien myötä. (Lee & Edmondson 2017, 37) Myös Yun et al. (2006, 375) mukaan työntekijät näkevät työpaikan enemmänkin keinona päästä toteuttamaan itseään. He havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät odottavat itsenäisyyttä ja osallistumista liittyen työtänsä koskeviin päätöksiin. (Yun et al. 2006, 381). Toisaalta työn merkityksellisyyden on todettu kasvavan juuri itseohjautuvuuden myötä ja sitä menestyksekkäimmät yritykset hyödyntävätkin liiketoiminnassaan (Vuori 2021, 349).

Itseohjautuvuuskäsitteen ymmärtämiseen on havaittu liittyvän epäselvyyttä. Tämä johtuu useimmiten siitä, että kyseessä on suhteellisen uusi toimintatapa, josta ei ole vielä käytännön kokemusta. Lisäksi termiä voidaan tulkita väärin niin työntekijöiden kuin organisaation johdon toimesta. Ymmärrys ja näkemys perustuvat hajanaisiin käsityksiin, miten vapautta, vastuuta ja valtaa voidaan jakaa. (Vuori 2021, 349–350) Itseohjautuvuuden terminologia on monitahoinen, eikä sille ole löydettävissä yhtä yksittäistä tieteellistä määritelmää.

Itseohjautuvuuden ilmiö liittyy yksilön ja tiimin toimintaan ulottuen koko organisaation joukko ohjautuvuudeksi (Koivunen & Ikonen 2021, 294). Akateemisessa kirjallisuudessa englannin kielessä käytetään itseohjautuvuudesta useampia termejä, joita ei ole suomen kielessä erotettu vastaavasti. Tässä tutkielmassa yksilön itseohjautuvuutta kuvaa termi self-determination, itsensä johtamiseen liittyvät termit self-management ja self-leadership ja tiimien itseohjautuvuutta kuvaa self-managing teams. Tässä tutkielmassa käytetään näistä kaikista yleisesti itseohjautuvuutta tai itsensä johtamista. Seuraavissa osioissa käsitellään itseohjautuvuutta yksilö- ja tiimitasolla.

3.1.1 Yksilön itseohjautuvuus

Deci et al. (1989, 580) mukaan yksilötason itseohjautuvuus (self-determination) voidaan määritellä yksilön kokemaksi tunteeksi oma-aloitteisuudesta ja mahdollisuudesta säädellä omia toimiaan. Toisin sanoen ollakseen itseohjautuva yksilön tulee kokea pystyvänsä valitsemaan oman toimintansa aloittaminen ja sääteleminen (Deci et al. 1989, 580). Wehmeyer et al. (2003, 27) puolestaan määrittelevät itseohjautuvuuden prosessiksi, jossa yksilön tavoitteena on saavuttaa tietty elämänhallinnan taso tärkeäksi pitämillään osa-alueilla. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan pohjimmiltaan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkoista ohjausta tai kontrollia (Martela & Jarenko 2017, 18; Wehmeyer et al. 2003, 6).

Itseohjautuvuuden ilmiö ei ole uusi, sillä siihen liittyviä käsitteitä on Deci et al. (1989, 580) mukaan organisaatiokirjallisuudessa tutkittu ja keskusteltu ensimmäisen kerran jo 1960-luvulla. Tuon ajan organisaatiotieteilijä Chris Argyriksen ja johtajuusprofessori Douglas McGregorin mukaan organisaatiot, jotka tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden tyydyttää tietyt tarpeensa ovat suorituskykyisempiä. Lisäksi tutkimusten mukaan tietyillä johtajuusmalleilla voidaan mahdollistaa työntekijöiden päätöksenteko ja työnteon joustavuus, mikä johtaa parempaan työtyytyväisyyteen, työelämän laatuun sekä organisaation tehokkuuteen. (Deci et al. 1989, 580)

Martela & Jarenko (2017, 18) ovat esittäneet kolme asiaa, joiden tulisi toteutua yksilön itseohjautuvuuden saavuttamiseksi. Ensimmäiseksi itseohjautuvan työntekijän on oltava *motivoitunut*. Henkilöllä tulisi olla halu tehdä asioita jatkuvasti ilman ulkoista pakottamista. Toiseksi henkilöllä on oltava *päämäärä eli asetettu tavoite*, jota kohti itseohjautua.

Kolmanneksi työntekijällä tulisi olla *tarvittava osaaminen* päämäärän saavuttamiseksi. Mikäli taidot puuttuvat, on ulkopuolisen tuen tarve niin iso että itseohjautuvuus jää toteutumatta. Tehtävään liittyvän substanssiosaamisen lisäksi tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itse itseään eli ajanhallinnan, tehtävien määrittelyn, resurssien hallinnan sekä priorisoinnin taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 18)

Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory, SDT), tarkastelee itseohjautuvan käyttäytymisen taustalla olevaa motivaatiota ja ihmisen perustarpeita (Deci & Ryan 2000, 227). Ryanin & Decin (2020, 1) mukaan itseohjautuvuusteoria on laaja malli, joka pyrkii ymmärtämään yksilön sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä psykologisen hyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä. Suomen kielessä itseohjautuvuusteoriasta käytetään myös termiä itsemääräämisteoria. Itseohjautuvuusteoria on psykologian tutkimusalalla yksi tutkituimpia ja sovelletuimpia teorioita. Teorian osoitettuja tarpeita voidaan soveltaa eri elämänalueilla ihmisten toiminnan ja hyvinvoinnin edistämisessä niin kasvotusten kuin virtuaalisessa toimintaympäristössä (Tang, Wang & Guerrien 2020, 6). Teoria pohjautuu ideaan ihmisestä aktiivisena tekijänä, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja omia päämääriään (Deci & Ryan 2000, 227).

Itseohjautuvuusteorian ovat kehittäneet professorit Edward Deci & Richard Ryan (2000). Teorian tausta on 1960-luvun lopulla Decin uraauurtavassa työssä, jossa hän tutki yksilön sisäistä motivaatiota heikentäviä olosuhteita. Myöhemmin hän täydensi tutkimustaan selvittämällä motivaation yhteyttä sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen. Tutkimukset osoittivat, että mitä omaehtoisempana henkilö kokee työnsä, sitä korkeampi on hänen sisäinen motivaationsa. Myöhemmin itseohjautuvuusteoria täydentyi Ryanin tutkimuksilla henkilön kognitiivisen arvioinnin yhteydestä sisäiseen motivaatioon. (Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge 2003, 359–360)

Itseohjautuvuusteoria ei ole yksittäinen teoria, vaan kokoelma aiemmista teorioista käsittäen yhteensä kuusi miniteoriaa, joista tuorein on viime vuosikymmeneltä. Teoriassa yksilön itseohjautuva käyttäytyminen on lähtöisin sisäisestä motivaatiosta, mikä edellyttää tarvittavien ihanteellista kehittymistä ja hyvinvointia edistävien psykologisten perustarpeiden täyttymistä (Deci & Ryan 2000, 227–229; Gagné & Deci 2005, 336; Ryan & Deci 2020, 1).

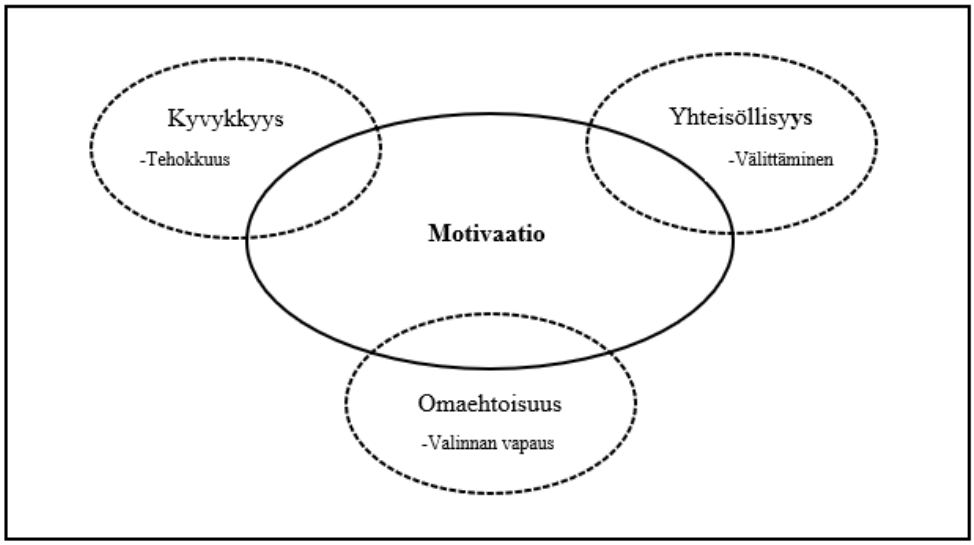
Näiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä tarkastellaan yhdessä itseohjautuvuusteorian miniteorioista, jota kutsuaan psykologisten perustarpeiden teoriaksi (basic psychological needs theory, BPNT). (Tang et al. 2020, 6)

Itseohjautuvuusteorian kolme perustavaa laatua olevaa psykologista perustarvetta ovat Decin & Ryanin (2000, 229) mukaan kyvykkyys (competence), yhteisöllisyys (relatedness) ja omaehtoisuus (autonomy) (Ryan & Deci 2020, 1). Teorian mukaan ihmiset motivoituvat, kun he saavat vahvistusta näistä perustarpeista. Psykologisten perustarpeiden nähdään pohjautuvan yksilön sisäsyntyiseen tarpeeseen, eikä niiden siten nähdä olevan oppimisen tulosta (Deci & Ryan 2000, 227–229). Perustarpeiden toteutuessa sisäisen motivaation ja tehokkuuden nähdään kasvavan luontaisesti, jolloin henkilö alkaa toimimaan työssään innokkaasti ja määrätietoisesti ottaen vastuuta. (Deci & Ryan 2000, 227–229; Gagné & Deci 2005, 336; Savaspuro 2019, 28) Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilöt ovat luontaisesti kiinnostuneita oppimaan ja kehittymään (Deci & Ryan 2000, 233), mutta tästä huolimatta olosuhteiden tulee kuitenkin tukea psykologisten perustarpeiden täyttymistä.

Deci & Ryan (2000, 252–253) määrittelevät *kyvykkyyden* tehokkuuden tunteeksi ollessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Kyvykkyyden tarpeen täyttyessä yksilö kokee, että hän osaa tehtävänsä, selviää haasteista ja saa asioita aikaan. Tarve tyydytetään parhaiten hyvin jäsennellyissä toimintaympäristöissä, jotka tarjoavat optimaalisia haasteita, positiivista palautetta ja kasvumahdollisuuksia. Mikäli yksilö ei koe olevansa kyvykäs, voi hän tuntea avuttomuutta ja motivaatiopulaa. (Deci & Ryan 2000, 252–253, 259) Yksilön taito tutkia ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä haastaa ja kehittää olemassa olevia kykyjä on havaittu olevan merkittävä tekijä kyvykkyyden tunteen saavuttamisessa (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens 2010, 982). Van den Broeck et al. (2010, 982) mukaan *yhteisöllisyys* tarkoittaa huolenpidon ja välittämisen tunnetta toisista ihmisistä. Yhteisöllisyyden tarpeen on havaittu olevan luontaista yksilöille laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa. Yhteisöllisyyden tarve täyttyy, kun yksilö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmään tai yhteisöön muodostaen läheisiä suhteita toisiin yhteisön jäseniin. (Deci & Ryan 2000, 253) Deci & Ryan (2000, 254) määrittelevät *omaehtoisuuden* yksilön kokemaksi valinnan vapauden ja omistajuuden tunteeksi ja että voi toimia vapaan tahdon mukaisesti. Yksilön toimiessa omaehtoisesti tekemisen motivaation on ajateltu nousevan ihmisen sisältä eikä ulkoisista pakotteista. Ryan & Deci (2020, 1) mukaan omaehtoisuuden tunnetta tukevat kiinnostavat ja

arvokkaat kokemukset. Tunnetta taas heikentävät ulkoisen valvonnan kokemukset. (Ryan & Deci 2020, 1)

Kolmen edellä mainitun psykologisen perustarpeen lisäksi on käyty keskustelua ja ehdotettu neljättä hyväntahtoisuuden (beneficence) perustarvetta (Martela & Ryan 2016, 761). Vaikka aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet hyväntahtoisuuden vaikuttavan hyvinvointiin, kuitenkaan nykyisten tutkimustulosten perusteella hyväntahtoisuuden tunne ei välttämättä vastaa psykologisten perustarpeiden vaatimuksia (Martela & Ryan 2020, 130). Tässä tutkielmassa huomioidaan itseohjautuvuusteorian kolme alkuperäistä psykologista perustarvetta. Kolmen psykologisen perustarpeen täyttyminen on edellytys itseohjautuvan yksilön motivaation syntymiselle (Ryan & Deci 2020, 1). Tarpeiden suhde motivaatioon on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen suhde motivaatioon.

Itseohjautuvuusteorian tutkimus keskittyi aluksi sisäiseen motivaatioon, mikä on aktiivisen ihmisluonteen toiminnan prototyyppi. Decin & Ryanin (2000, 254) mukaan *sisäinen motivaatio* liittyy toimintoihin, joita yksilö tekee itsensä tai luontaisen mielenkiinnon ja nautinnon vuoksi. Leikki, tutkiminen ja uteliaisuuden synnyttämä toiminta ovat esimerkkejä sisäisesti motivoituneesta käyttäytymisestä, sillä ne eivät ole riippuvaisia ulkoisista kannustimista tai paineista. Sisäinen motivaatio on elinikäisen oppimisen lähtökohta. (Ryan & Deci 2020, 2) Van den Broeck et al. (2010, 1197) mukaan sisäisesti motivoituneet henkilöt etsivät jatkuvasti optimaalisesti haastavia tilanteita, joita he pyrkivät ratkaisemaan.

Usein sisäisen motivaation vastakohtana on *ulkoinen motivaatio*, jolloin käyttäytyminen tapahtuu muista syistä kuin luontaisista tyydytyksistä johtuen. Näiden raja ei kuitenkaan ole yksinkertainen. Itseohjautuvuusteoria on määritellyt neljä ulkoisen motivaation alatyyppiä. Ensimmäinen liittyy käyttäytymiseen, jota ohjaa ulkoisesti määrätyt palkinnot ja rangaistukset. Toinen tyyppi koskee käyttäytymistä, jota säätelee itsetunto tai häpeän ja epäonnistumisen välttäminen. Kolmas liittyy sisäisesti kontrolloituun säätelyyn. Neljännessä tyypissä henkilön ulkoinen motivaatio liittyy siihen, miten hän arvottaa asiat. (Ryan & Deci 2020, 2–3)

Itsensä johtaminen

Yksilön kyky johtaa itseään on edellytys itseohjautuvuudelle (Neck, Stewart & Manz 1995, 281; Neck & Houghton 2006, 271). Itsensä johtamisesta käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteitä self-management ja self-leadership. Suomen kielessä käsitteitä ei ole erotettu toisistaan, vaikka niillä on hieman eri merkitys. Usein puhutaankin itsensä johtamisesta tai oman toiminnan johtamisesta.

Manz & Sims (1980) määrittelevät itsensä johtamisen (self-management) joukoksi erilaisia strategioita, joiden tarkoituksena on helpottaa sellaista käyttäytymistä, joka ei ole motivoivaa ja jota kuitenkin tarvitaan vallitsevien ulkoisten standardien poikkeamien vähentämiseksi. Nämä itsekontrolliin (self-control) perustuvat strategiat ovat itsehavainnointi, omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen ja rankaiseminen, harjoittelu sekä vihjestrategiat. Tehtävän loppuun saattaminen ulkoisena palkkiona on tutkittu motivoivan yksilöä itsensä johtamisessa. (Manz 1986, 585, 588, 591) Itsensä johtaminen on erilaisten itsekuriin liittyvien käyttäytymisstrategioiden hyödyntämistä tavallisesti ulkoisen tahon, kuten johtajan asettamien standardien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Pearce & Manz 2005, 133). Manzin (1986, 590) mukaan itsensä johtamisessa työntekijä ottaa työstään vastuun tilanteessa, jossa tarvittavat toimintatavat, kuten mittarit ja standardit ovat organisaatiossa jo valmiina työn suorittamiseksi. Vaikka itsensä johtaminen ei vaadi välitöntä ulkoista tukea, niin Manz (1986, 588) havaitsi, että sitä tulee kuitenkin vahvistaa. Prosessia voi edistää ja ylläpitää keskittymällä toivottuihin pitkän tähtäimen seurauksiin (Manz & Sims 1980, 362).

Myöhemmin Manzin ja Simsin (1980) self-management -käsitteen päälle konseptoitiin itsensä johtamisen self-leadership-käsite (Manz 1986, 589; Neck & Houghton 2006, 270).

Tämä jälkimmäinen itsensä johtajuuden (self-leadership) käsite määriteltiin itsevaikutusprosessiksi (self-influence), jonka kautta yksilö saavuttaa suoritukseen tarvittavan itseohjautuvuuden (self-direction) ja itsemotivoitumisen (self-motivation) (Manz 1986, 589–590; Neck & Houghton 2006, 271). Erona aiempaan käsitteeseen työntekijä ottaa tässä itse vastuun tavoitteidensa asettamisesta ja niiden saavuttamistavoista (Manz 1986, 590). Itsensä johtamisen prosessi koostuu kolmesta strategiatyypistä, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilön tehokkuuteen. Näitä ovat käyttäytymiseen vaikuttamisen strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat sekä rakentavan ajatusmallin strategiat. (Neck & Houghton 2006, 285) Näistä huolimatta itsensä johtamista ei kuitenkaan voida pitää yksilön kannalta itsestäänselvyytenä. Se on sääntöjä ja sitoutumista vaativa haastava toimintamalli (Carmeli, Meitar, & Weisberg 2006; Williams 1997, 143). Itsensä johtamisen taito on liitetty yksilön persoonallisuuden piirteistä tunnollisuuteen, minkä perusteella itsensä johtamisen on ajateltu olevan toisille luontaisempaa. Tutkimuksen mukaan persoonallisuuden piirteistä huolimatta yksilöiden taitoa johtaa itseään voidaan kehittää. (Neck & Houghton 2006, 282) Kun työntekijöitä rohkaistaan tekemään itsenäisiä päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia sekä tunnistamaan mahdollisuuksia ja haasteita tulevaisuudessa, heitä kannustetaan erityisesti luovuuteen ja innovointiin (Pearce ja Manz 2005, 136).

Itsensä johtamisen tutkimuskirjallisuudessa on mainittu tiettyjä muuttujia, joilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus yksilön ja tiimin itseohjautuvuuteen sekä suorituskykyyn. Näitä ovat sitoutuneisuus, itsenäisyys, luovuus ja innovointi, luottamus, tehokkuus, positiivinen asenne, tyytyväisyys työhön, psykologinen voimaantuminen ja itsetuntemus. (Neck & Houghton 2006, 283) Seuraavassa osiossa tarkastellaan tiimin itseohjautuvuutta.

3.1.2 Tiimin itseohjautuvuus

Itseohjautuvuutta sovelletaan yksilötason lisäksi tiimitasolla, kun organisaatiot vastaavat toimintaympäristön haasteisiin sekä pyrkivät optimaaliseen tehokkuuteen ja innovointiin (Koivunen & Ikonen 2021, 294; Manz & Sims 1987, 106). Tuore tutkimuskirjallisuus esittää, että itseohjautuvuuden toteutumiseksi organisaation tulee niin yksilöiden kuin tiimien tasoilla pystyä hajauttamaan johtajuutta ja vähentämään hierarkiaa (Lee & Edmondson 2017, 39). Muodollista valtaa voidaan organisaatiossa hajauttaa itseohjautuvien tiimien avulla, mutta vallan hajauttaminen tiimeille ei välttämättä tarkoita vallan hajauttamista koko

organisaation läpi. Itseohjautuvat tiimit voivat myös toimia hierarkkisten rakenteiden sisällä. (Lee & Edmondson 2017, 37)

Tiimin itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työtä organisoidaan ja koordinoidaan jaetusti yhdessä itseohjautuvien jäsenten kesken. Tiimi vastaa työn edistämisestä ja pyrkii löytämään itselleen sopivimmat menettelytavat hoitaa tehtävät. Toisin sanoen valta siirtyy tiimille ja he yhdessä ohjautuvat kohti jaettua päämäärää. Tämä vaatii kuitenkin kulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä ja esiin nostamisesta. Tiimin itseohjautuvuudesta käytetään suomen kielessä myös termiä yhteisöohjautuvuus. (Gamrasni 2021, 14–15)

Englannin kielessä itseohjautuvasta tiimistä on käytössä useampia termejä. Useat tutkijat ovat kuitenkin tunnistaneet itseohjautuville tiimeille (self-managing teams) tiettyjä varsin yhdenmukaisia ominaispiirteitä. Määritelmän mukaan itseohjautuvan tiimin jäsenillä on vastuu suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään, jokaisella jäsenellä on kokonaisuuteen liittyvää osaamista, tiimi pystyy valitsemaan parhaan tavan toimia ja tekemään omaa toimintaansa koskevia itsenäisiä päätöksiä. (Cohen & Ledford 1994, 1; Renkema, Bondarouk & Bos-Nehles 2018, 81)

Itseohjautuvan tiimin johtajuuden osalta on saatu eriäviä tutkimustuloksia (Cohen & Ledford 1994). Renkema et al. (2018, 81, 84) mukaan itseohjautuvuus ei poista esihenkilötyön tarvetta, mutta itseohjautuvat tiimit edellyttävät uutta tapaa jäsentää ja johtaa toimintaa. Nordbäck (2018, 22) kirjoittaa väitöskirjassaan, että itseohjautuva tiimi ei ole myöskään rinnastettavissa jaettuun johtajuuteen, vaikka tiimi saakin itsenäisesti päättää, johdetaanko sitä hiearkkisen vai jaetun mallin mukaisesti. Maailmalla on kuitenkin esimerkkejä toimivista organisaatioista, joissa hierarkkisuutta on purettu (Lee & Edmondson 2017, 36) siten, että organisaatiossa ei ole lainkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on rajoitettu radikaalisti. Tällöin organisaatiorakenteet on järjestetty uudelleen ja voidaan puhua itseorganisoitumisesta (Gamrasni 2021, 15). Renkema et al. (2018, 81) ovat tutkimuksessaan listanneet tiettyjä itseohjautuvan tiimin menestystekijöitä. Näitä ovat luottamus kollegoiden osaamiseen, vastuun ja valtuuksien antaminen sekä selkeiden rajojen asettaminen (Renkema et al. 2018, 81). Taulukossa 2 on havainnollistettu eri itseohjautuvuuden tasot sekä niiden väliset erot.

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden tasot sekä niiden väliset erot (Mukaeltu Gamrasni 2021, 16).

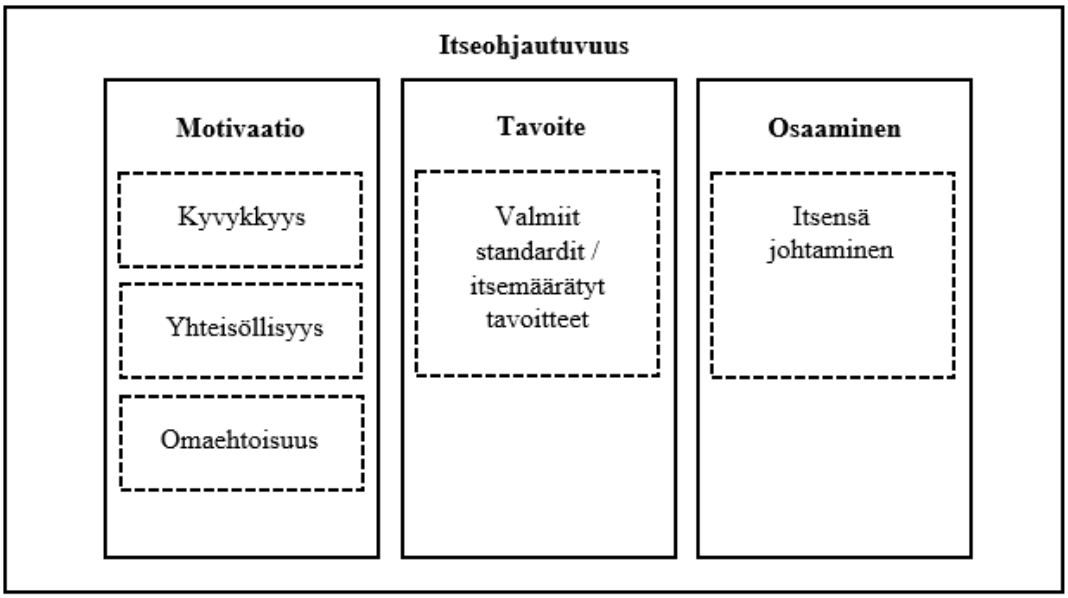
	Itseohjautuvuus	**Tiimin itseohjautuvuus / yhteisöohjautuvuus**	**Itseorganisoituminen**
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

3.2 Yhteenveto itseohjautuvuudesta

Tässä pro gradun kolmannessa luvussa on tarkasteltu itseohjautuvuuden tutkimustaustaa, käsitteen määrittelyä ja selvitetty mistä elementeistä itseohjautuvuuden käsite koostuu yksilö- ja tiimitasolla.

Itseohjautuvuus on tämän hetken kuuma aihe työelämässä perinteisen hierarkkisen johtajuuden vastakohtana (Gamrasni 2021, 14; Stewart et al. 2011, 185; Sydänmaanlakka 2012, 30). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkoista ohjausta tai kontrollia (Martela & Jarenko 2017, 18; Wehmeyer et al. 2003, 6). Johtajan ulkopuolisen tuen lisäksi yksilön toimia ohjaavat kuitenkin sisäinen halu ja osaaminen toimia organisaation parhaaksi (Manz 1986, 586). Tehokas itsensä johtaminen tarjoaa hyötyjä sekä työntekijälle itselleen että koko organisaatiolle (Manz & Sims 1980, 363). Tiimitasolla itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työtä organisoidaan ja koordinoidaan jaetusti yhdessä itseohjautuvien jäsenten kesken (Gamrasni 2021, 14).

Yksilön optimaalisen itseohjautuvuuden saavuttamiseksi tulisi kolmen elementin täyttyä. Näitä ovat tarvittava motivaatio sisältäen itseohjautuvuusteorian mukaisten psykologisten perustarpeiden (kyvykkyys, yhteisöllisyys ja omaehtoisuus) täyttyminen, tavoite tulisi olla ulkopuolelta asetettu tai itsemäärätty sekä henkilöllä tulisi olla tarvittava osaaminen itsensä johtamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 18) Kuviossa 6 kuvataan kirjallisuuskatsauksen perusteella asiat, joiden tulisi toteutua yksilön itseohjautuvuuden toteutumiseksi.



Kuvio 6. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto yksilön itseohjautuvuuden saavuttamiseen liittyvistä elementeistä.

4 VIRTUAALINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tieto- ja viestintäteknologian (ICT) kehitys sekä meneillään oleva työelämän murros ovat aiheuttaneet hajautetun eli virtuaalisen työskentelyn lisääntymisen (Gilson et al. 2015, 1314). Digitalisoitumisen myötä organisaatioiden fyysinen toimintaympäristö on vaihtunut virtuaaliseksi toimintaympäristöksi. Järjestelmät, rakenteet sekä prosessit ovat virtuaalisessa toimintaympäristössä joustavampia ja työskentely on dynaamisempaa sekä monimutkaisempaa. (Bell & Kozlowski 2002, 14) Organisaatiot hyödyntävät maantieteellisesti hajautettua työvoimaa teknologiavälitteisen yhteistyön ja kommunikoinnin avulla. (Saarinen 2016, 9) Joustava paikasta ja ajasta riippumaton tietotyön tekeminen on kuitenkin väistämättä vaikuttanut johtajuuteen. (Vilkman 2016, 13) Virtuaalisessa toimintaympäristössä työskennellessä myös työntekijät tarvitsevat uusia taitoja, kuten esimerkiksi itseohjautuvuutta. Tässä luvussa tarkastellaan ensin virtuaalisen toimintaympäristön tutkimuksen taustaa ja selvitetään siihen liittyvät käsitteet virtuaalinen organisaatio, etätyö, hajautettu työ, hybridityö ja virtuaalitiimi. Tämän jälkeen esitellään virtuaalisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja haasteita, teknologiavälitteistä vuorovaikutusta sekä yhteistyön ja luottamuksen merkitystä. Luvun lopussa on yhteenveto osion olennaisimmista asioista.

4.1 Virtuaalisen toimintaympäristön tutkimustausta ja käsitteen määrittely

Nykypäivän globaaleissa organisaatioissa virtuaalinen toimintaympäristö kuvaa modernia organisoitumistapaa tehdä työtä etänä teknologiavälitteisesti. Virtuaalinen toimintaympäristö (virtual work environment) määritellään tässä tutkielmassa työympäristöksi, joka on riippumaton ajasta tai tilasta ja jossa ihmiset työskentelevät saumattomasti yhdessä teknologian välityksellä (Crandall & Wallace 1998, 1). Virtuaalinen toimintaympäristö käsittää virtuaaliset organisaatiot (virtual organisations), jotka tukeutuvat maantieteellisesti hajautettujen tiimien tai yksilöiden verkostoon (Riemer & Vehring 2012, 270). Virtuaalisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa joustavaa teknologiavälitteistä työskentelyä kutsutaan etätyöksi (remote work). Etätyötä tehdään joko jatkuvasti tai satunnaisesti muualla kuin työnantajan tiloissa. (Felstead & Henseke 2017, 195) Ajasta sekä paikasta sitoutumattomuudesta huolimatta etätyöntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalin toimistoajan puitteissa, vaikka työtä on mahdollista tehdä myös muina aikoina henkilön yksilöllisen elämäntavan

mukaan. Etätyötä vielä laajempi käsite on hajautettu työ. Hajautettuun työhön liittyvät myös käsitteet virtuaalityö ja virtuaalitiimi. (Vilkman 2016, 14–16) Hajautettua työtä voidaan kutsua myös hybridityöksi, jossa osa virtuaalitiimistä työskentelee etänä ja osa yhdessä fyysisesti työpaikalla (Afflerbach 2020, 10).

Virtuaalitiimejä on tutkittu jo 1990-luvun alusta lähtien virtuaalisen kommunikoinnin työkalujen kehittymisen rinnalla (Liao 2017, 650). Organisaatiot ovatkin omaksuneet virtuaalitiimien käytön ensisijaisena tapana jäsentää työtä ja tämän trendin oletetaan myös jatkuvan tulevaisuudessa. Akateemisessa kirjallisuudessa virtuaalitiimille on useita määritelmiä, mutta kaikissa keskeinen ajatus on kuitenkin sama. Virtuaalitiimit (virtual team) määritellään työjärjestelyiksi, joissa tiimin jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan ja työskentelevät itsenäisesti teknologian välityksellä ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bell & Kozlowski 2002, 14–15; Hoch & Dulebohn 2017, 569) Tutkimusten mukaan virtuaalitiimeistä on positiivisia kokemuksia. Virtuaalitiimi teknologian tukemana organisointimuotona on havaittu olevan toimiva ratkaisu virtuaalisen toimintaympäristön haasteisiin (Kayworth & Leidner 2002, 8). Lisäksi mikäli virtuaalitiimeissä on itseohjautuvia henkilöitä, jäsenet pystyvät organisoimaan itsenäisesti tiimin työnkulkua ja sisäisiä prosesseja. (Piccoli, Powell & Ives 2004, 360) Toisaalta Gilson et al. (2015, 1321) mukaan virtuaalitiimien tehokkuudesta on saatu eriäviä tuloksia ja siksi virtuaalitiimissä työskentelyn vaikutuksista on vaikea saada selkeää käsitystä.

Virtuaalitiimin optimaalisen toimivuuden kannalta jäsenten tulee tuntea olevansa keskenään tasa-arvoisia ja kokea pystyvänsä vaikuttamaan yhteistyöhön sekä konfliktien hallintaan. Käytettävän teknologian ja työvälineiden hallitseminen helpottaa virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyä. Lisäksi huomioitavaa on, että tiimi koostuu virtuaaliseen työskentelyyn soveltuvista henkilöistä. (Hoch & Dulebohn 2017, 571; Gilson et al. 2015, 1321) Myös persoonallisuustyypeillä näyttäisi olevan vaikutusta virtuaalisen työskentelyn onnistumiseen. Kun vertailtiin virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyä lähityöhön, persoonallisuustyypeistä ekstrovertit luottavat aiemman tutkimuksen mukaan virtuaaliseen toimintaympäristöön enemmän kuin introvertit. Myös uudemmille sukupolville virtuaalisuus on tutumpaa ja tutkimusten mukaan he ovatkin sopeutuneet virtuaaliseen työskentelyyn hyvin. Näillä kaikilla edellä mainituilla mekanismeilla on todettu olevan Gilson et al. (2015,

1322) mukaan positiivinen vaikutus virtuaalisen toimintaympäristön jäsenten hyvinvointiin. (Gilson et al. 2015, 1316)

4.1.1 Virtuaalisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja haasteet

Virtuaalisuus on tuonut erilaisia mahdollisuuksia ja hyötyjä organisaatioille. Se mahdollistaa esimerkiksi maantieteellisten hajautettujen resurssien hyödyntämisen, tarjoaa kustannusvähennyksiä, antaa joustavuutta työntekijälle sekä työpaikan että työaikojen suhteen ja sallii kevyemmät johtajuusrakenteet (Andriessen & Vartiainen 2006, 5). Saarinen (2016, 9) toteaakin, että tutkijat ovat kuitenkin yhä kiinnostuneempia selvittämään, miten virtuaalisuus vaikuttaa työskentelyyn. Vilkmanin (2016, 22) mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä korostuu erityisesti työntekijän mahdollisuus kontrolloida itse omaa työtään. Tutkimuksissa on havaittu, että virtuaalinen työskentely lisää työntekijöiden itsenäisyyttä. Myös vapaus tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä lisää vastuun tunnetta. Toisaalta Andriessen & Vartiainen (2006, 5) mukaan virtuaalisuuden seurauksena ihmisistä tulee itsenäisempiä, mutta mahdollisesti samaan aikaan he saattavat eristäytyä muusta tiimistä. Etätyön on kuitenkin epäilty mahdollistavan paremman keskittymisen työtehtäviin, jolloin työn laatu paranee. (Vilkman 2016, 22)

Vilkmanin (2016, 19) mukaan organisaatiot eivät välttämättä osaa hyödyntää virtuaalisen toimintaympäristön mahdollisuuksia toiminnassaan ja siksi monet saattavat kompastua virtuaalisen työn tuomiin haasteisiin. Suurimmat haasteet liittyvät johtajuuteen niin yksilö- kuin tiimitasolla, työskentelytapoihin, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön ja luottamukseen. (Liao 2017, 648–649; Piccoli et al. 2004, 360; Vilkman 2016, 23) Aiemmat tutkimukset ovat korostaneet tiettyjen prosessien ja käytäntöjen, kuten esimerkiksi tiedon jakamisen ja kommunikoinnin merkitystä virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyssä (Klitmøller & Lauring 2013, Piccoli et al. 2004). Seuraavissa osioissa tarkastellaan näitä tehokkaan virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyn mahdollistavia tekijöitä.

4.1.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Virtuaalisessa toimintaympäristössä tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työskentelyn sekä kommunikoinnin melkein mistä tahansa ja milloin tahansa. (Gilson et al. 2015, 1317; Yukl 2013, 272). Digitaalisen aikakauden myötä myös työn luonne muuttuu monella eri

tavalla (Larson & DeChurch 2020, 1). Työvälineinä käytetään yhä kehittyneempiä viestintään ja videopuheluihin tarkoitettuja sovelluksia, kuten esimerkiksi Microsoft Teamsia. Lisäksi tekoälyn ja robotiikan kehittyminen luo jopa uudenlaisia tiimin jäseniä ihmisten lisäksi, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Gilson et al. (2015, 1317) mukaan teknologian on tutkittu vaikuttavan virtuaalitiimien suorituskykyyn joko sitä parantavasti tai heikentävästi. Tämä liittyy siihen, miten hyvin teknologiaa osataan hyödyntää työn tekemisessä ja johtamisessa. Kun tiimin annetaan itseohjautua sen sijaan, että sitä vaadittaisiin noudattamaan ennalta määritettyjä käyttäytymismalleja, sen on tutkittu hyödyntävän käytettävissä olevaa teknologiaa parhaiten tarpeisiinsa katsomallaan tavalla (Piccoli et al. 2004, 363). Afflerbach (2020 185, 187) toteaa, että virtuaalisessa toimintaympäristössä tulisi kuitenkin sopia tietyt pelisäännöt liittyen vuorovaikutuskumppanin saatavuuteen, joita kaikkien on noudatettava. Larson & DeChurch (2020, 2) epäilevät, että digitaalisuudesta johtuvien muutosten vuoksi virtuaalisessa toimintaympäristössä johtamisesta tulee entistä kriittisempää. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että toisaalta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen myötä johtajien on vaikeampi välittää alaisilleen sosiaalista ja tunneperäistä läsnäoloa. (Nordbäck 2018, 13). (DeChurch 2020, 2)

Virtuaalisessa toimintaympäristössä kaikki vuorovaikutus tapahtuu teknologiavälitteisesti ja kommunikointi on rajoittunutta hajautetusta työskentelystä johtuen. Yksi tutkituimpia ulottuvuuksia virtuaalisuudessa onkin kommunikaatio ja sen tehokkuus. (Piccoli et al. 2004, 362, 364) Aiempien tutkimusten mukaan kommunikaatio ja tiedon jakaminen ovat esimerkkejä aktiviteeteista, jotka ovat haastavampia toteuttaa virtuaalisesti kuin mitä kasvotusten (DiStefano & Maznevski 2000 51; Maznevski & Chudoba 2000, 474). Varhaiset tutkimukset virtuaalitiimeistä ovat osoittaneet, kuinka teknologiavälitteinen kirjallinen tai verbaalinen kommunikaatio voi helposti aiheuttaa väärintulkintoja tai väärinkäsityksiä. Andres (2002, 40) mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä rikkaamman kommunikaatiomedian, kuten videoneuvottelun avulla on mahdollista tunnistaa paremmin verbaalisia ja ei-verbaalisia merkkejä kasvoista ja eleistä. Tutkijoiden mukaan monimutkaiset ja epäselvät tehtävät tulisi hoitaa mieluummin videoneuvottelun kautta viestin oikein välittämiseksi (Maznevski & Chudoba 2000, 481). (Klitmøller & Lauring 2013, 399)

4.1.3 Yhteistyö ja luottamus

Yhteistyö ja erilaisten näkökulmien jakaminen muiden työntekijöiden kanssa auttaa ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. Yhteistyö ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii, että osaavat henkilöt työskentelevät virtuaalisessa toimintaympäristössä yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiotutkimuksessa yhteistyö määritellään osapuolten toiminnaksi yhteisen päämäärän hyväksi. Tutkimusten mukaan erityisesti virtuaalitiimien yhteistyössä ja tiimin suorituskyvyssä tulee ongelmia, mikäli joku tiimin henkilö ei panosta täysillä tehtävään eli on niin sanottu ”vapaa matkustaja”. Yleensä tällainen käyttäytyminen on tutkittu johtuvan motivaatiosyistä, joita johtajuudella tulisi virtuaalisessa toimintaympäristössä tukea ja yhteistyöhön rohkaista. (Afflerbach 2020, 23–24; Yukl 2013, 103) Saarinen (2016, 15) kuitenkin uskoo, että esihenkilöiden mahdollisuus välittää energiaa, luoda tiimihenkeä ja sitouttaa tiimin jäseniä on selvästi kaventunut virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Zhu, Gardner & Chen (2018, 2094) havaitsivat tutkimuksessaan, että yhteistyöhenkinen ilmapiiri on myös liitettävissä luovuuteen. Usein virtuaalisessa toimintaympäristössä monimutkaisissa tilanteissa tarvitsee tehdä luovia ratkaisuja ja luovuutta voidaan edistää yhdistämällä ideoita sekä näkökulmia muiden henkilöiden kanssa. Tiimin luovuus voidaan määritellä tiimin kehittämäksi yhteiseksi hyödylliseksi ideaksi. Virtuaalitiimissä luovuutta estää epäluottamus johtajien ja alaisten välillä, persoonallisuuserot ja sukupolvien väliset näkemyserot (Han, Chae, Macko, Park & Beyerlein 2017, 261). Lisäksi ajan puute, tekniset haasteet ja henkilöresurssien puute voivat olla luovuuden suurimpia rajoitteita (Rosso 2014, 562). Han et al. (2017, 262) väittävät, että henkilöt, jotka tuntevat olonsa psykologisesti turvalliseksi, jakavat helpommin omaa asiantuntemustaan ja ratkaisujaan tiimin hyväksi. (Han et al. 2019, 163)

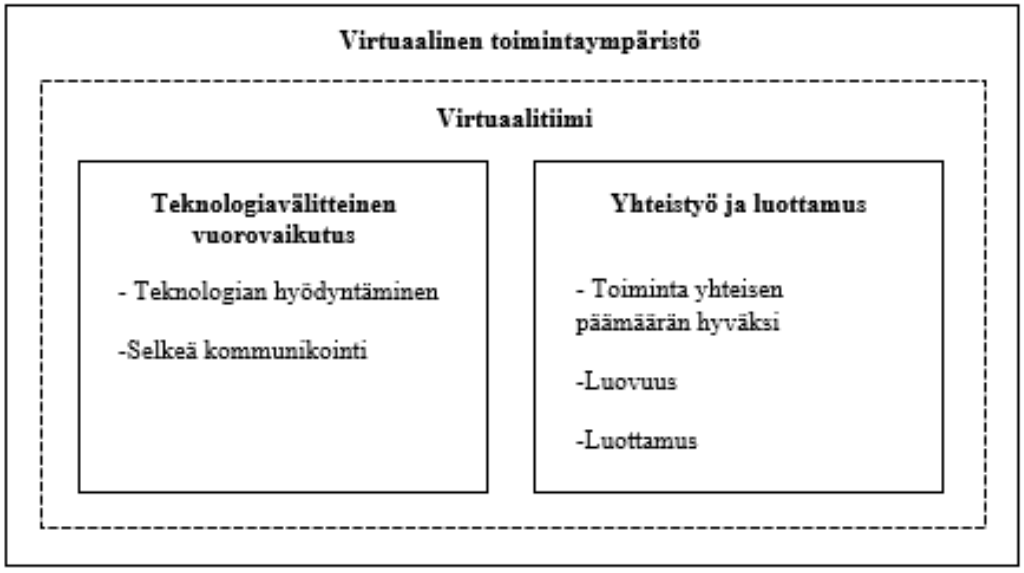
Kuten tässä tutkielmassa aiemmin on mainittu, virtuaalisessa toimintaympäristössä korostuvat suhdekeskeisyys ja erityisesti suhteiden rakentaminen, yhteenkuuluvuus, luottamus sekä tiimin tuki tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi (Fletcher & Kaufer 2003, 23; Gamrasni 2021, 17; Hill & Bartol 2016). Luottamus on aiemman tutkimuskirjallisuuden myötä todettu olevan keskeinen edellytys virtuaalitiimien tehokkuudelle ja toimivuudelle. Luottamuksellisissa suhteissa on aina kaksi osapuolta, se joka luottaa ja luottamuksen kohde. Luottamalla muihin tiimin jäsenet poistavat mahdollisen epävarmuuden ja haavoittuvuuden tunteen. Luottamus parantaa yhteistyötä, edistää viestintää sekä luo yhteisvastuullisuutta tiimin

tulosten saavuttamisesta. Luottamus myös mahdollistaa onnistuneen tiedon jakamisen ja sitoutuneen vuorovaikutuksen (Afflerbach 2020, 3). Kun muihin tiimin jäseniin luottaa, on heihin tutkimusten mukaan helpompi tukeutua myös ongelmatilanteissa. Ilman luottamusta yksilöt keskittyvät ainoastaan ensisijaisesti henkilökohtaisten asioidensa edistämiseen. (Afflerbach 2020, 58–60)

4.2 Yhteenveto virtuaalisesta toimintaympäristöstä

Tässä pro gradun neljännessä luvussa on tarkasteltu virtuaalisen toimintaympäristön tutkimuksen taustaa ja selvitetty siihen liittyviä käsitteitä. Luvussa esiteltiin virtuaalisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja haasteita sekä tehokkaan työskentelyn mahdollistavia tekijöitä.

Digitalisoitumisen myötä hajautettu virtuaalinen työskentely lisääntyy organisaatioissa ja fyysinen toimintaympäristö on vaihtunut virtuaaliseksi toimintaympäristöksi (Gilson et al. 2015, 1314). Tämän vuoksi organisaatiot ovat järjestäytyneet maantieteellisesti hajautettuihin virtuaalitiimeihin, joissa tiimin jäsenet tekevät työtä itsenäisesti etänä teknologian välityksellä ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Bell & Kozlowski 2002, 14–15; Hoch & Dulebohn 2017, 569). Virtuaalisessa toimintaympäristössä työskentelyssä korostuu erityisesti teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Tällä tarkoitetaan teknologian oikeaa hyödyntämistä työn tekemisessä ja johtamisessa sekä selkeää kommunikointia ja tiedon jakamista (DiStefano & Maznevski 2000 51; Maznevski & Chudoba 2000, 474). Virtuaalisessa toimintaympäristössä tärkeää on myös yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa, johon tarvitaan luottamuksellista ja psykologisesti turvallista ilmapiiriä (Han et al. 2019, 163). Yhteistyössä tarvitaan myös luovuutta ratkoa erilaisia ongelmia (Zhu et al. 2018, 2094). Kuviossa 7 kuvataan kirjallisuuskatsauksen perusteella virtuaalisessa toimintaympäristössä tehokkaan työskentelyn mahdollistavia tekijöitä, joita ovat teknologiavälitteinen vuorovaikutus sekä yhteistyö ja luottamus.



Kuvio 7. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto virtuaalisesta toimintaympäristöstä ja siinä työskentelyn mahdollistavista tekijöistä.

5 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN VIRTUAALISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

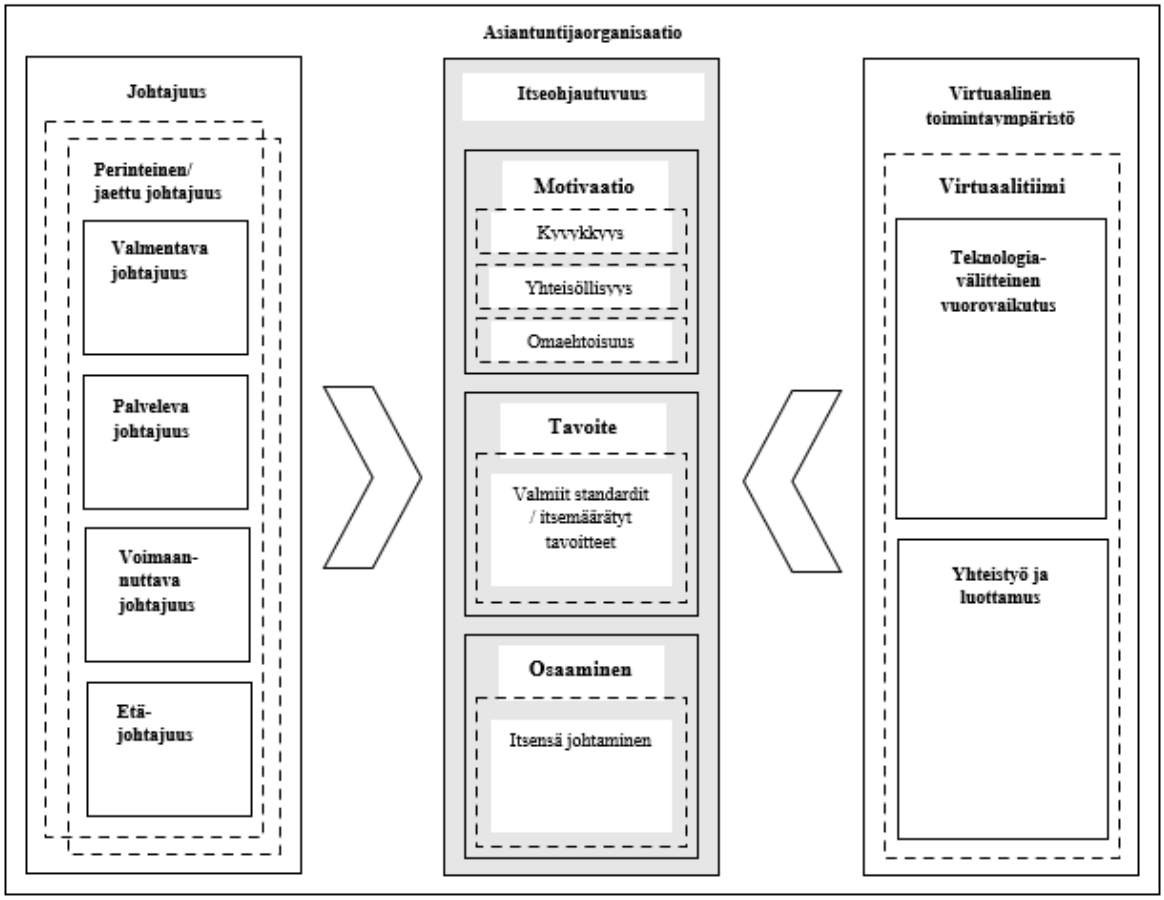
Tässä pro gradussa on käsitelty tähän mennessä johtajuuden, itseohjautuvuuden ja virtuaalisen toimintaympäristön tutkimuskirjallisuutta. Tässä luvussa kootaan yhteen sitä, millä tavoin itseohjautuvuutta on johtajuudella tuettu aiempien tutkimusten perusteella virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä esitellään tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

5.1 Itseohjautuvuuden tukeminen johtajuudella virtuaalisessa toimintaympäristössä

Deci et al. (1989) mukaan johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta ja aiemman kirjallisuuden mukaan tietyt johtajuusmallit keskittyvät juuri itseohjautuvuuden tukemiseen (Manz & Sims 1987, 106). Varsinaisesti itseohjautuvuuden johtamista ja johtajuuskäytäntöjä juuri virtuaalisessa toimintaympäristössä on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän. Aiemmista tutkimuksista on ilmennyt, että virtuaalisessa toimintaympäristössä pyritään löytämään joustavia johtajuusmalleja, joissa valta, auktoriteetti sekä päätöksenteko voidaan hajauttaa (Bedeian & Hunt 2006; Fitzsimons et al. 2011; Houghton et al. 2003, 123; Yukl 2013, 35). Virtuaalisen toimintaympäristön johtajuustutkimukset korostavat myös transformationaalisen johtajuuden merkitystä kommunikoinnin tapahtuessa teknologiavälitteisesti (Bono et al. 2009, 344).

5.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset merkityssuhteet. Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat johtajuus, itseohjautuvuus ja virtuaalinen toimintaympäristö. Kuviossa 8 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka perustuu johtajuuden, itseohjautuvuuden ja virtuaalisen toimintaympäristön teoreettiseen tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksessa tarkastellaan itseohjautuvuuden edellytyksiä itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen ja itseohjautuvuuden tukemista joustavilla transformatiivisilla johtajuusmalleilla virtuaalisen toimintaympäristön vaatimukset huomioiden.



Kuvio 8. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimusten mukaan virtuaalinen toimintaympäristö edellyttää dynaamisempia johtajuusrakenteita ja -käytäntöjä työvoiman optimoimiseksi sekä kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Digitalisoitumisen myötä itseohjautuvuuden johtaminen tapahtuu etänä ja kommunikointi on teknologiavälitteistä. Perinteisen johtajuuden lisäksi johtajuutta on mahdollista jakaa tiimin jäsenten kesken (Bergman et al. 2012; Carson et al. 2007). Pearcen & Manzen (2005, 135) mukaan johtajuuden tulee kuitenkin näkyä edelleenkin ja organisaatioissa tulisikin pohtia, miten itseohjautuvuuteen kannustetaan sekä miten sitä tulee kehittää. Valmentavassa johtajuudessa pääpaino on asiantuntijoiden osaamisen ja potentiaalin hyödyntämisessä (Soback 2021, 36–42). Palveleva johtajuus tukee yksilön vahvuuksia ja parantaa tehokkuutta (Akola 2020, 74–75; Mahembe & Engelbrecht 2014, 2). Voimaannuttavassa johtajuudessa vastuuta ja valtaa jaetaan päämääränä motivaation kasvattaminen (Conger & Kanungo 1988, 478). Etäjohtajuuden tehtävä on varmistaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuus virtuaalisessa toimintaympäristössä (McCann & Kohntopp 2019, 27).

Deci et al. (1989, 580) mukaan yksilötason itseohjautuvuus voidaan määritellä yksilön kokemaksi tunteeksi oma-aloitteisuudesta ja mahdollisuudesta säädellä omia toimiaan. Tiimitasolla itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työtä organisoidaan ja koordinoidaan jaetusti yhdessä itseohjautuvien jäsenten kesken (Gamrasni 2021, 14). Yksilön optimaalisen itseohjautuvuuden saavuttamiseksi tulisi kolmen elementin täyttyä. Näitä ovat tarvittava motivaatio sisältäen itseohjautuvuusteorian mukaisten psykologisten perustarpeiden (kyvykkyys, yhteisöllisyys ja omaehtoisuus) täyttyminen, tavoite tulisi olla ulkopuolelta asetettu tai itsemäärätty sekä henkilöllä tulisi olla tarvittava osaaminen itsensä johtamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 18) Osaaminen käsittää yksilön itsensä johtamisen, mikä on edellytys itseohjautuvuudelle (Neck et al. 1995, 281; Neck & Houghton 2006, 271).

Virtuaalinen toimintaympäristö määritellään työympäristöksi, joka on riippumaton ajasta tai tilasta ja jossa ihmiset työskentelevät saumattomasti yhdessä teknologian välityksellä (Crandall & Wallace 1998, 1). Virtuaalitiimit määritellään työjärjestelyiksi, joissa tiimin jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan ja työskentelevät itsenäisesti teknologian välityksellä (Bell & Kozlowski 2002, 14–15; Hoch & Dulebohn 2017, 569). Teknologian on kuitenkin tutkittu vaikuttavan virtuaalitiimien suorituskykyyn (Gilson et al. (2015, 1317). Virtuaalisessa toimintaympäristössä tulisi kiinnittää huomiota selkeään kommunikaatioon ja tiedon jakamiseen (DiStefano & Maznevski 2000 51; Maznevski & Chudoba 2000, 474). Yhteistyö taas vaatii, että henkilöt työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Afflerbach 2020, 23–24; Yukl 2013, 103). Usein virtuaalisessa toimintaympäristössä monimutkaisissa tilanteissa tarvitaan luovia ratkaisuja ja luovuutta voidaan edistää yhdistämällä ideoita yhteistyössä muiden henkilöiden kanssa (Zhu et al. 2018, 2094). Luottamus on todettu olevan keskeinen edellytys virtuaalitiimien tehokkuudelle ja toimivuudelle, sillä se parantaa yhteistyötä, edistää viestintää sekä luo yhteisvastuullisuutta tiimin tulosten saavuttamisesta (Afflerbach 2020, 3).

Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa selvitetään mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

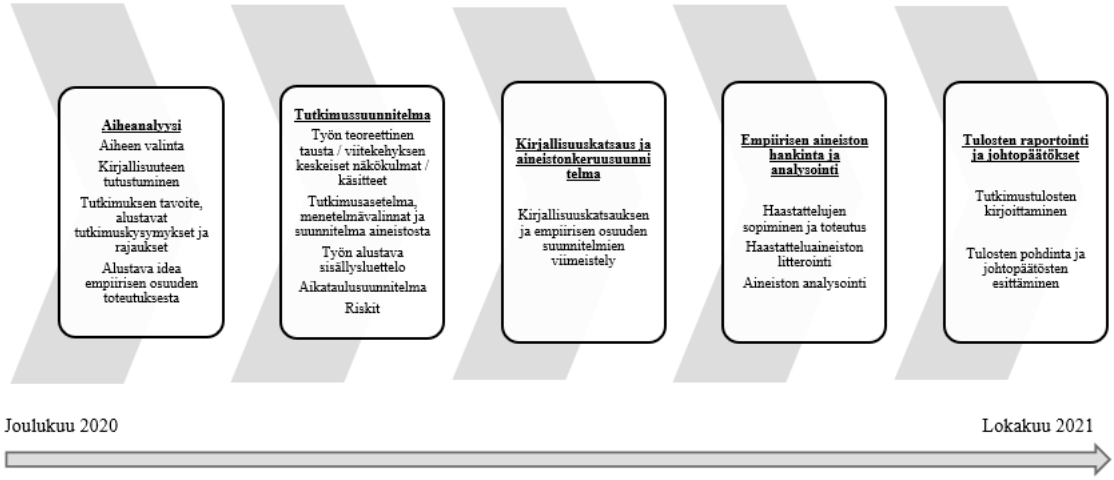
Tässä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään tutkimusprosessi ja perustellaan tehdyt menetelmävalinnat. Luku alkaa tutkimuksen ja tutkimusprosessin kuvauksella sekä kohdeorganisaation esittelyllä. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmiä, tutkimusaineistoa sekä sen hankintaa ja analysointia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Tutkimuksen ja tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi alkoi graduseminaarilla joulukuussa 2020 aiheen pohdinnalla ja valinnalla sekä siihen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisella. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli valikoitunut tutkijan henkilökohtaisen suhteen kautta. Kun aihe oli täsmentynyt, alkoi syvällisempi perehtyminen kirjallisuuteen ja tutkimuksen empiirisen osion suunnittelu. Kirjallisuuskatsausta työstettiin kevään 2021 aikana, jolloin myös aiheen rajaukset ja näkökulma tarkentuivat ja teoreettinen viitekehys rakentui lopulliseen muotoonsa. Ehdotelma kirjallisuuskatsauksesta esitettiin ohjaajalle maaliskuun 2021 lopussa empiirisen osion suunnitelman kanssa. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsaus viimeisteltiin ja empiirisen osion aineiston keruu suunniteltiin loppuun. Empiirinen aineisto kerättiin toukokuussa ja analysoitiin toukokesäkuussa 2021. Kesän aikana raportoitiin tutkimustulokset ja elokuussa esitettiin johtopäätökset. Lopullinen viimeistely tapahtui syksyn aikana ja viimeinen versio gradusta lähetettiin hyväksyttäväksi lokakuussa. Kuviossa 9 on kuvattuna koko tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimusprosessin vaiheet olivat osittain päällekkäisiä ja esimerkiksi kirjallisuuskatsausta täydennettiin vielä empiirisen osion raportoinnin jälkeen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä itseohjautuvuuden ilmiöstä ja kuvata sen johtamisen merkitystä virtuaaliympäristössä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksella pyrittiin tuottamaan täydentävää tietoa itseohjautuvuuden johtamista koskevaan tutkimuskenttään, sekä erottamaan ja tunnistamaan mikä on validi ja tarvittava johtajuustoiminta virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuuden tukemiseksi. Empirian pohjalta haluttiin selvittää, mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä mitkä

johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Saatujen empiiristen tulosten pohjalta analysoitiin, mitä yhteistä ja eroa tuloksissa on aiempien tutkimusten kanssa



Kuvio 9. Tutkimusprosessin kuvaus.

Tutkimuksen teoreettinen osuus perustuu johtajuuden, itseohjautuvuuden ja virtuaalisen toimintaympäristön aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksen muita keskeisiä aineksia ovat itseohjautuvuuden edellytysten selvittäminen itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen. Näistä tekijöistä muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on esitettynä luvun 5 kuviossa 8.

6.2 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen empiirisen osion kohdeorganisaatio on palkanlaskennan sekä henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluita tarjoava kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio Suomessa. Organisaatio toimittaa globaalisti pilvipohjaisia ulkoistuspalveluita sekä näihin liittyviä konsultointipalveluita 12 maassa. Suomessa on henkilöstöä tällä hetkellä noin 50. Ennen Covid-pandemiaa kohdeorganisaation johtajataso oli jo pitkään työskennellyt satunnaisesti etänä, kun taas Suomessa olevat asiantuntijat olivat olleet fyysisesti toimistolla. Kevään 2020 koko yhteiskuntaa koskettava työelämän murrostilanne kuitenkin muutti tapaa työskennellä, jolloin kohdeorganisaatio yli miljoonan muun suomalaisen kanssa siirtyi nopeasti virtuaaliseen etätyöskentelymalliin. Etätyöskentely turvasi niin Suomen kuin kohdeorganisaation liiketoiminnan ja talouden toimivuuden. Nyt pandemia on poistumassa vähitellen, mutta samalla on syntynyt uudenlaista polarisaatiota ja työhyvinvointia koskevia ongelmia ratkottavaksi.

Työterveyslaitoksen (Hietanen 2021) tekemän itseohjautuvuutta tarkastelevan tutkimuksen mukaan noin puolet tutkimukseen osallistuneista etätöitä tehneistä oli sitä mieltä, että itsenäinen päätöksenteko on lisääntynyt ja etätöissä oli opittu uusia, parempia työtapoja. Noin joka neljäs tutkimuksen etätyöskentelijöistä taas oli kertonut esihenkilön tuen vähentyneen ja lähes joka viides oli kokenut lähes päivittäin tylsistymistä työssään. Tämän pro gradun tutkimuksen avulla pyritäänkin edistämään kohdeorganisaation itseohjautuvuuden johtamista virtuaalisessa toimintaympäristössä. (Hietanen 2021)

Uudessa tilanteessa tarvitaan aina uusia toimintatapoja, ja liiketoimintajohtajien sekä talouselämän toimijoiden kannattaakin seurata maailmaa muuttavia megatrendejä ja työn murrosta pysyäkseen maailmantilanteen tasalla. Työterveyslaitoksen pääjohtaja Koivulan (Hietanen 2021) mukaan tulevaisuuden työssä 2030-luvulla pärjäävät sellaiset henkilöt, joilla on ajankohtaista ja ainutlaatuista osaamista sekä kykyä itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Mikäli nämä kyvyt puuttuvat, saattavat osaavimmat ja pätevimmät ihmiset päätyä turhankin yksinkertaisiin töihin. Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten kohdeorganisaatiossa usein alainen tietää erityisosaamisensa kautta enemmän kuin esihenkilönsä. Tällöin tulisi johtaa motivoimalla käskemisen sijaan ja ohjata itseohjautuvuuteen sekä tiimityöhön. Itsensä johtamisen kyky on tärkeää myös niille, joilla on työuran alkupuolella kokemusta ja tietotaitoa vain vähän. (Hietanen 2021)

6.3 Tutkimusstrategia

Tutkimuksessa selvitettiin vähän tunnettua ilmiötä eli itseohjautuvuuden tukemista johtajuudella virtuaalisessa toimintaympäristössä. Ilmiöön etsittiin myös uusia näkökulmia pohtimalla mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä, jolloin tutkimuksen voidaan sanoa olevan luonteeltaan kartoittava. Tutkimus on myös kuvaileva, sillä siinä pyrittiin esittämään kuvauksia tekijöistä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä johtajuuskäytännöistä, jotka tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. (Hirsjärvi et al. 2009, 138)

Tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullisin menetelmin toteutettu empiirinen tapaustutkimus. Empiirinen laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus valikoitui siitä syystä, että tutkimuksen lähtökohtana oli kokemusperäinen todellisen elämän ilmiön ymmärtäminen.

Tutkittavaa ilmiötä eli itseohjautuvuuden kokemusta pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti asiantuntijaorganisaation virtuaalisessa toimintaympäristössä. (Hirsjärvi et al. 2009, 161)

Toiminnassa olevan tapahtuman tai todellisen elämän ilmiön tutkiminen tietyssä ympäristössä oli peruste valita tapaustutkimus tiedonhankintastrategiaksi (Metsämuuronen 2008, 16; Yin 2014, 16). Tapaustutkimus on yleisimpiä kauppatieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä ja valittava tapaus on yleensä tarkoituksella valittu organisaatio, sen osa, yksilö tai ryhmä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154; Metsämuuronen 2008, 16), kuten tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tapaus oli tutkimukseen valitun kohdeorganisaation Suomen operatiivisen yksikön asiantuntijat ja johtajat, sekä heidän kokemuksensa ja näkemykset itseohjautuvuudesta. Koskisen et al. (2005, 175) mukaan tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia organisaatioiden käyttäytymistä, ja erityisesti niiden erilaisten liikkeenjohdollisten elementtien roolia, kuten tässä tapauksessa itseohjautuvuuden johtajuutta yrityksen menestykseen. Tapaustutkimuksen avulla voitiin tuottaa tässä kuvauksia liiketoiminnan ja yritysjohtajuuden todellisuudesta. Ilmiötä pyrittiin ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että kiinnostus oli ihmisten ajatuksissa, kokemuksissa ja merkityksissä, joita he antoivat tutkimuksen kohteena olevalle asialle eli itseohjautuvuudelle. (Puusa & Juuti 2020, 9)

6.4 Tutkimuksen aineisto ja aineistonkeruu

Laadullinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimusaineisto kootaan luonnollisessa todellisessa tilanteessa. Tutkimusaineistoksi valittiin ihmisten kokemukset puheen muodossa ja tällöin toimivin tapa kerätä tutkimusaineistoa oli haastattelu. (Hirsjärvi et al. 2009, 164; Puusa & Juuti 2020, 221; Vilkka 2015, 122) Seuraavissa kappaleissa kuvataan aineistonkeruumenetelmä, aineisto sekä aineistonkeruun toteutus.

Aineistonkeruumenetelmä

Tähän tutkimukseen valittiin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu, sillä tiedettiin, että haastateltavat olivat kokeneet jonkin tietyn tilanteen (Hirsjärvi et al. 2009, 208) ja haluttiin selvittää ihmisiltä kysymällä mitä he ajattelevat tai miksi he toimivat tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Koskinen et al. (2005, 106) mukaan haastattelu onkin oikeastaan

ainoa keino kerätä ihmisten sanomia merkityksiä ja tulkintoja. Haastattelun etuna pidettiin tässä tutkimuksessa sitä, että siinä oltiin suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Etuna oli myös joustavuus, jolloin haastattelijalla oli mahdollisuus käydä keskustelua haastateltavan kanssa sekä selventää ja syventää ilmauksia. (Hirsjärvi et al. 2009, 204–205; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35) Tärkeää tässä tutkimuksessa oli myös saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, kuitenkin kustannustehokkaasti sovitun aikarajan puitteissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Haastattelun valintaan aineistonkeruumenetelmäksi vaikutti myös se, että kyseessä oli vähän tutkittu aihealue, jolloin vastauksia oli vaikea ennakoida. Lisäksi ennalta tiedettiin, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti, jolloin esimerkiksi lomakehaastattelu olisi ollut mahdoton toteuttaa. Haastattelussa informantit eli tutkittaviksi valitut kertoivat aiheesta laajemmin kuin alun perin osattiin edes valmistautua, mikä puolsi haastattelua aineistonkeruumenetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 205)

Haastattelu on kuitenkin hidas aineistonkeruumenetelmä ja sen toteuttaminen vei kokonaisuudessaan aikaa. Haastatteluihin valmistautuminen edellytti tutkijalta huolellista suunnittelua ja orientoitumista haastattelijan rooliin sekä tehtäviin. Haastatteluista sopiminen, sopivien haastateltavien etsiminen ja haastattelun toteutus sekä haastatteluaineiston purkaminen eli litterointi oli hidasta. (Hirsjärvi et al. 2009, 206; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35) Lisäksi Hirsjärvi et al. (2009, 206) mukaan haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastatteluissa tutkittavat voivat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai sellaista tietoa, mitä ei kysytty. Tässä tutkimuksessa haastattelun hyödyt nähtiin kuitenkin suuremmiksi kuin siihen liittyvät haitat.

Tutkimushaastattelu voidaan erotella haastattelutilanteen mukaan, miten strukturoitu ja ennalta määritelty tilanne on eli miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta (Hirsjärvi et al. 2009, 208). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tässä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tämä tarkoitti sitä, että tutkija oli selvittänyt jo ennen haastattelua alustavasti tutkittavan ilmiön tärkeitä osa-alueita ja niiltä osin tietty haastattelun näkökulma oli ennalta määrätty (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Teemahaastattelu etenee keskeisten ennalta valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten mukaisesti. Tämä haastattelumuoto valittiin siitä syystä, että haastateltavien oli mahdollista tuoda omat näkemyksensä ja ajatuksensa näin parhaiten esiin valituista teemoista.

(Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87) Haastattelun teemojen avulla tutkija pyrki ymmärtämään ja saamaan käsitystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Kananen 2017, 90). Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa vastauksilta oletettiin tyypillisesti, että tutkittavat henkilöt kykenivät tunnistamaan kysymyksen tarkoitusperän ja osasivat kytkeä ammattitaitonsa tutkimuksen kohteena olevaan asiaan siten, kuten tutkija oli suunnitellut (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90). Hyödyllistä teemahaastattelussa oli myös se, että haastattelu oli mahdollista vaihdella lähes avoimen haastattelun tyyppisestä toteutuksesta strukturoidummin etenevään haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelun etuna voi myös pitää sitä, että siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia juuri tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaisesti. Tutkimukseen valitut teemat perustuivat teoreettiseen viitekehykseen eli jo tiedettyihin asioihin tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89). Puolistrukturoitu haastattelu koettiin sopivimmaksi, jolloin haastattelijalle annettiin tiettyjä vapauksia sovittaa kysymykset haastattelukeskustelun mukaan. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat, ovat tiedossa ja kaikille samat. Niiden avulla pyrittiin ymmärtämään ja saamaan käsitystä ilmiöstä, jossa ihminen ja hänen toimintansa oli ollut mukana. (Kananen 2017, 88, 90)

Haastattelu voidaan suorittaa esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Valintaa tehdessä oli mietittävä parhaiten sopiva menetelmä tutkimuksen aihetta sekä haastateltavia henkilöitä ajatellen (Hirsjärvi et al. 2009, 210). Tämän tutkimuksen teemahaastattelut valittiin suoritettavaksi yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastattelua pohdittiin menetelmävaihtoehdoksi siinä tapauksessa, mikäli haastateltavat olisivat ujostelleet haastattelutilannetta (Hirsjärvi ym. 2009, 210–211), mutta näin ei kuitenkaan ollut tässä tutkimuksessa. Tutkittavat sen sijaan kertoivat avoimesti omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan liittyen tutkittavaan ilmiöön. Yksilöhaastattelun etuna oli erityisesti se, että haastateltava pystyi helpommin keskittymään siihen, mitä hän ajattelee asiasta ilman muita ryhmän jäseniä (Alasuutari 2011, 151). Hyödyksi yksilöhaastattelussa katsottiin myös se, että myös hiljaisempi vastaaja pääsi varmasti kertomaan omat ajatuksensa (Hirsjärvi et al. 2009, 211). Alasuutarin (2011, 153) mukaan ryhmähaastattelussa henkilöt eivät välttämättä halua puhua omista asioistaan siten, että muut kuulevat. Ryhmähaastattelutilanteessa hallitsevat henkilöt voivat pyrkiä liikaa vaikuttamaan keskustelun suuntaan tai ryhmädynamiikkaan ja siten jonkun ryhmän jäsenen vastaukset voivat jäädä kuulematta ja oleellinen tutkimusaineisto saamatta (Hirsjärvi et al. 2009, 211; Hirsjärvi & Hurme 2008, 63). Tästä syystä tässä tutkimuksessa johtajia ei päädytty myöskään

haastattelemaan ryhmänä, vaikka se olikin alustavasti vaihtoehtona. Haastattelussa haluttiin saada nimenomaan yksittäisten henkilöiden oma mielipide, eikä esimerkiksi yhteistä mielipidettä tutkittavaan ilmiöön, jolloin ryhmähaastattelu olisikin ollut merkityksellisempi tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61) Ryhmähaastattelu on kuitenkin usein kustannustehokkaampaa kuin yksilöhaastattelu, mutta haasteena tässä tutkimuksessa koettiin usean henkilön yhteisen haastatteluajan löytäminen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63).

Aineisto ja aineistonkeruun toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa, ja antamaan tutkittavalle ilmiölle tulkinta teoriaan pohjautuen. Siksi tämän laadullisen tutkimuksen osalta oli merkittävää, että haastateltavilla henkilöillä oli käytännön kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 106; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98) Sopivat ja edustavat informantit valittiin tutkimukseen harkitusti tutkimusongelman ratkaisulle tarjoamansa tiedon mukaan kohdeorganisaation henkilöistä (Kananen 2017, 127), joista kaikki olivat tehneet tietotyötä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tällöin tutkimuksen näytteen voidaan sanoa olevan tarkoituksenmukainen (Puusa & Juuti 2020, 106). Haastateltaviksi valittiin eri työuran vaiheissa olevia henkilöitä eri tiimeistä, ja heidän tehtävänkuvansa oli osittain erilainen. Valinnassa tärkeää oli huomioida, että tutkijan henkilökohtainen suhde kohdeorganisaatioon ei vaikuttanut haastateltavien vastauksiin.

Tutkimukseen valitut henkilöt kontaktoitiin ensin henkilökohtaisesti, mikä helpotti myöhemmin varsinaisen haastattelun toteuttamista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 84). Heille oli myös eettisesti perusteltua kertoa tässä vaiheessa haastattelun aihe (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Kohdehenkilöiltä kysyttiin heidän motivaatiotaan yhteistyöhön, sekä korostettiin jokaisen haastateltavan tärkeyttä ja ainutlaatuisuutta. Tämän tutkimuksen haastattelut perustuivat täysin vapaaehtoisuuteen. Kaikki valitut henkilöt suostuivat helposti, ja ainoastaan yhtä henkilöä oli hieman tarpeen taivutella. Tyypillisesti harkinta voi johtua siitä, että joillakin ihmisillä on taipumusta vältellä uusia tilanteita. Kyseiselle haastateltavalle kuitenkin korostettiin, että tämä mielipiteenantotehtävä oli tärkeä ja hänen osuutensa haastateltavana oli keskeinen tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 85)

Aineisto haluttiin olevan homogeeninen eli kokonaisuutta ja tarkasteltavaa ilmiötä haluttiin kuvailla sen yhtenäisyyspiirteiden avulla. Haastateltavaksi ilmoittautui yhteensä yhdeksän

henkilöä, mikä on homogeeniseksi aineistoksi riittävä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 102) Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli takanaan eri pituinen ura yrityksessä. Haastattelun pääpaino oli asiantuntijoiden näkemysten ja kokemusten kuulemisessa ja heitä kohderyhmään valittiinkin kuusi. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvyyttä tutkittavaan ilmiöön ja siksi haluttiin valottaa eri henkilöstöryhmien erilaisia näkemyksiä tutkimusongelmaan (Puusa & Juuti 2020, 221). Haastateltavaksi valittiin asiantuntijoiden lisäksi yhteensä kolme johtajaa, joista yksi oli muita korkeammalla johtotasolla. Haastateltavista neljä oli työskennellyt yrityksessä noin kymmenen vuoden ajan, kun taas viidellä oli alle kolmen vuoden mittainen työura yrityksessä. Haastateltavien työtehtävät liittyivät joko palkanlaskennan eri vaiheisiin tai esihenkilötyöhön, asiakkuudenhallintaan ja johtamiseen. Kokemus nykyisestä työtehtävästä vaihteli noin puolesta vuodesta viiteen vuoteen. Anonymiteetin turvaamiseksi haastateltavien työtehtäviä, sukupuolta tai ikää ei yksilöidä tarkemmin. Haastateltavien tiimin koko vaihteli kolmesta henkilöstä seitsemään henkilöön. Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty yksityiskohtaisemmin kunkin informantin taustatiedot.

Taulukko 3. Informanttien taustatiedot sekä haastattelutiedot.

Informantti	**Rooli**	**Työsuhteen pituus**	**Kokemus nykyisestä työtehtävästä**	**Tiimin koko esihenkilön lisäksi**
1. Haastateltava	Asiantuntija	2 vuotta	2 vuotta	3 henkilöä
2. Haastateltava	Junior asiantuntija	1 vuosi	1 vuosi	3 henkilöä
3. Haastateltava	Senior asiantuntija	12 vuotta	4 vuotta	7 henkilöä
4. Haastateltava	Asiantuntija	7,5 vuotta	2 vuotta	7 henkilöä
5. Haastateltava	Asiantuntija	9 vuotta	5 vuotta	7 henkilöä
6. Haastateltava	Johtaja	0,5 vuotta	0,5 vuotta	3 henkilöä
7. Haastateltava	Junior asiantuntija	1 vuosi	1 vuosi	3 henkilöä
8. Haastateltava	Johtaja	10 vuotta	3 vuotta	3 henkilöä
9. Haastateltava	Senior johtaja	3 vuotta	3 vuotta	4 henkilöä

Lähtökohtaisesti sopivana määränä tähän tutkimukseen pidettiin yhdeksää yksilöhaastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole asetettu tarkkaa sääntöä aineiston riittävyydestä ja sitä onkin vaikea määritellä etukäteen. Määräkriteerinä voidaan käyttää saturaatiota eli kyllääntymistä mikä tarkoittaa sitä, että uudet tutkimustapaukset eivät enää muuta tulkintaa tai tuo uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Kananen 2017, 126; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100) Vilkan (2015, 150) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetulla tutkimuksella aineiston koon määrittää kuitenkin sen laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto

toimii välineenä tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisen tulkinnan muodostamisessa. Siksi aineiston kylläääntymistä tärkeämpää oli tiedostaa tutkimusongelma ja siihen saadut vastaukset, joita oltiin aineistosta alun perin hakemassa. Tässä tutkimuksessa siis aineiston koolla tai informanttien määrällä ei ollut merkitystä tutkimustuloksiin, vaan laatu tuli sen sijaan aineiston syvällisyydestä. (Kananen 2017, 126; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100; Vilkka 2015, 150)

Haastattelujen ajankohdat sovittiin osallistujien kanssa 7.-14.5.2021 välisenä aikana. Haastattelussa keskeisintä oli pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa sekä monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän tavoitteen varmistamiseksi perusteltua oli lähettää haastatteluteemat ja keskeisten käsitteiden määrittelyt sähköpostitse kaikille haastatteluun osallistuville jo etukäteen, jotta heillä oli tieto aihepiiristä sekä mahdollisuus orientoitua siihen. Haastattelukysymykset toimitettiin ainoastaan yhdelle informantille hänen pyynnöstään etukäteen, sillä hän halusi henkilökohtaisesti valmistautua haastatteluun mahdollisimman hyvin. Muille informanteille ei kysymyksiä etukäteen toimitettu, sillä tutkimuksessa ei haluttu suunnata, rajata tai kahlita vastaajien ajatuksia ennalta ja siten vältyttiin vaikuttamasta haastatteluiden sisältöön epätoivotulla tavalla. (Puusa & Juuti 2020, 107) Samassa etukäteissähköpostiviestissä informanteille kerrottiin henkilötietojen keräämisestä ja tallentamisesta, sekä varmistettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastateltaville etukäteen lähetetty viesti on liitteessä 1.

Teemahaastattelun onnistumiselle oli ratkaisevaa, että tutkittavan ilmiön keskeisistä elementeistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä oli riittävä esiymmärrys. Haastattelua varten laadittiin teemahaastattelurunko, johon oli yhdistetty huolellisesti tutkimuskysymykset ja kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto (Puusa & Juuti 2020, 112). Teemat muodostettiin ennen aineiston keruuta tehdyn lähes valmiin kirjallisuuskatsauksen perusteella ja sen pohjalta esiin nousseista käsitteistä ja teoreettisesta viitekehyksestä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–67). Kirjallisuuden perusteella tunnistettuja keskeisiä itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatio ja sen syntyyn vaikuttavat psykologiset perustarpeet. Muita teoriasta tunnistettuja itseohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat taidot ja osaaminen, yhteistyökäyttäytyminen, esihenkilötyö, päätöksenteko ja valtuutus toimia itsenäisesti, odotukset, johtajuus tai vastuunjako tiimissä sekä tavoite. Nämä edellä mainitut tekijät valittiin haastattelun teemoiksi, jotka olivat kaikille samat. Teorian ei ollut

kuitenkaan tarkoitus rajoittaa haastattelukysymyksiä, vaan informanteille annettiin mahdollisuus tuoda asioita myös sen ulkopuolelta. Kirjallisuuden perusteella kerätyt teemat sekä asiantuntijoiden haastattelukysymykset on koottu taulukkoon liitteessä 2. Taulukko toimi tutkimuksessa suunnittelun työvälineenä lopullisten haastattelurunkojen laatimisessa. Runko laadittiin taulukkoon sillä ajatusmallilla, että alakysymysten teemat ja haastattelukysymykset tukivat päätutkimuskysymykseen vastaamista. Teemahaastatteluissa käytetty asiantuntijoiden ja johtajien haastattelurunko on liitteessä 3.

Kysymysten ja käsitteiden ymmärrettävyyden varmistamiseksi tehtiin aluksi koehaastattelu, kuten Vilkka (2015, 130) suosittelee. Ensimmäinen varsinainen haastattelu toimi tässä tutkimuksessa samalla koehaastatteluna. Koehaastattelussa testattiin haastattelun käytännön toteutuksen toimivuutta sekä haastattelun kestoa. Haastattelun pituuteen vaikutti lopulta se, miten puheliaasti tai niukkasanaisesti informantit kertoivat asioistaan. Onnistuneen koehaastattelun perusteella teemat, kysymykset ja käsitteet todettiin yksiselitteisiksi ja toimiviksi. Teemat siis pysyivät alkuperäisinä koehaastattelun jälkeen, ainoastaan niiden järjestystä hieman muutettiin, ja joitain teemoja yhdistettiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 211; Vilkka 2015, 130)

Kaikki yhdeksän tutkimushaastattelua suoritettiin yksilöhaastatteluina etänä verkossa Microsoft Teams-sovelluksen avulla 12.-24.5.2021 välisenä aikana. Verkkohaastattelussa ei pidetty videoyhteyttä päällä, jolloin haasteena oli se, että kehonkieleen liittyviä seikkoja ei voinut nähdä samalla tavalla kuin kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. Koska tässä oli kyseessä tekninen haastattelu, Kanasen (2017, 115) mukaan haastateltava saattaa suhtautua tilanteeseen jopa luonnollisemmin, kun haastattelija ei ole läsnä. Verkkohaastattelussa saavutettiin hyvin kuitenkin luottamuksellinen suhde haastateltavan ja haastattelijan välillä, jolloin haastattelu tuotti luotettavaa ja syvällistä tietoa. (Kananen 2017, 115) Haastattelun aluksi kaikilta kysyttiin vielä suullisesti suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja henkilötietojen keräämisestä sekä muistutettiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Lisäksi käytiin vielä läpi tutkimuksen aihe, haastattelun tarkoitus sekä varmistettiin, että informantit olivat saaneet etukäteen toimitetut käsitteet sekä teemat. Haastatteluteemat toimivat keskustelua ohjaavana ja olivat kaikille samat. Kuitenkin teemojen alla olevien tarkentavien kysymysten sanamuodoissa ja esitysjärjestyksissä oli vaihtelevuutta haastateltavien välillä. Vaihtelevuus ilmeni tilanteissa, joissa esimerkiksi informanteilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ymmärryksen varmistamiseksi niissä kohdissa, jolloin he aiheesta mainitsivat. Tutkittava

henkilö saattoi nimittäin kertoa aiheesta ennen varsinaista suunniteltua kysymystä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams-sovelluksella. Haastattelujen kestot vaihtelivat 27 minuutista 53 minuuttiin, jolloin keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 41 minuuttia. Yhteensä haastattelutallenteita kertyi 6 tuntia 23 minuuttia. Haastatteluiden ajankohta, kesto sekä aineiston pituus on eriteltynä alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Haastattelujen tiedot.

Informantti	**Haastattelun ajankohta**	**Haastattelun kesto**	**Aineiston pituus**
1. Haastateltava	12.5.2021	39:51	7 sivua
2. Haastateltava	17.5.2021	53:14	8,5 sivua
3. Haastateltava	19.5.2021	43:00	6 sivua
4. Haastateltava	20.5.2021	48:08	7 sivua
5. Haastateltava	20.5.2021	43:38	8 sivua
6. Haastateltava	21.5.2021	49:04	8 sivua
7. Haastateltava	21.5.2021	31:28	6 sivua
8. Haastateltava	24.5.2021	27:21	5,5 sivua
9. Haastateltava	24.5.2021	38:03	7 sivua
Yht.		6 h 23 min	63 sivua

Kunkin haastattelun jälkeen haastattelutallenteet kuunneltiin ja ne muutettiin tutkimusaineiston analysointia helpottavaan muotoon puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla aineisto tekstimuotoiseksi. Litterointi tehtiin koko tutkimusaineistolle ja haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 63 sivua. Litterointi vastasi haastateltavien suullisia lausumia sekä merkityksiä, jolloin haastateltavien puhe säilytettiin muuttumattomana eli litterointi oli sanatarkka. Litteroinneista poistettiin henkilöiden ja organisaatioiden nimet sekä muut tunnistetiedot anonyymiuden turvaamiseksi. Litterointi oli työlästä, mutta tutkijan tietoinen valinta oli tehdä se itse, sillä samalla se lisäsi tutkijan vuoropuhelua ja alustavaa analyysiä tutkimusaineiston kanssa. Litteroinnin aikana tapahtuvasta analyysistä oli hyötyä erityisesti riittävän aineiston ja tulkinnan määrittelyssä tutkimusongelmaan peilaten. (Vilkka 2015, 137–138; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99)

Kuten tässä pro gradussa on jo aiemmin mainittu, laadullisessa tutkimuksessa riittävää aineiston määrää ei ole säädetty ja sitä on vaikea määritellä etukäteen. Aineiston määrään liittyvänä sääntönä voidaan pitää kyllääntymistä eli saturaatiota mikä tarkoittaa sitä, että kun

uusi tapaus ei tuota enää uutta tietoa ilmiön ymmärtämiseen on aineiston määrä riittävä (Kananen 2017, 128; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu- ja analyysivaiheet tapahtuivat tyypillisesti rinnakkain, jolloin jo aineistonkeruun aikana oli mahdollista huomata, että teemojen tapauksissa oli samuutta (Puusa & Juuti 2020, 146; Tuomi & Sarajärvi 2018, 101), mutta yhdeksällä yksilöhaastattelulla ei kuitenkaan saavutettu aineiston saturaatiota. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa aineiston koon sääteleekin määrän sijaan sisältö ja sen laatu (Kananen 2017, 132; Vilkka 2015, 150). Tässä tutkimuksessa laatu saavutettiin aineiston syvällisyydestä, jolloin siis kyllääntymistäkin tärkeämpää oli havaita aineiston riittävyys tutkimusongelmaan nähden sisällöllistä analyysiä muodostaessa (Kananen 2017, 126). Yhdeksän haastattelun koettiin siis tuoneen tähän tutkimukseen riittävästi aineistoa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi, kuvailemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

6.5 Tutkimusaineiston analysointi

Puusan & Juutin (2020, 148) mukaan laadullisen aineiston analyysissä on tarkoitus luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä rikas ja perusteltu tulkinta sekä laatia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen aineisto kerättiin siis tutkimusongelman ratkaisemista varten. Aineisto eriteltiin ensin osiin, minkä jälkeen se analysoitiin ja koottiin uudelleen synteesien pohjalta. Aineiston analyysiin eli tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailemiseen, tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen on olemassa useita eri tapoja, joita ei ole kuitenkaan standardoitu tapauskohtaisuutensa vuoksi (Puusa & Juuti 2020 143–147).

Sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä metodeista laadullisen aineiston tarkastelussa ja sitä käytettiin myös tämän tutkimusaineiston analysointiin. Sisällönanalyysi valittiin siitä syystä, että se tarjoaa tarkoituksenmukaisen väljän metodisen viitekehyksen tekstin ja sen merkitysten analysointiin, kun analyysi pohjautuu soveltaen sekä teoria- että aineistolähtöisyyteen. Päätös aineiston analyysitavasta tehtiin jo aineiston keruuvaiheessa (Puusa & Juuti 2020, 151). Sisällönanalyysimenetelmän valintaa tässä tutkimuksessa puolsi myös se, että metodin avulla litteroitu haastatteluaineisto oli mahdollista järjestää systemaattisesti tiiviiseen ja selkeään muotoon siten, ettei oleellinen informaatio häviä. Hajanaisesta aineistosta saatiin siten yhtenevä kuvaus kokonaisuudesta, jonka avulla pystyttiin tarkastelemaan miten aineisto vastaa asetettuun tutkimusongelmaan ja tekemään sen pohjalta luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista analyysissä oli aineiston informaatioarvon lisääminen.

Laadullinen käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotettiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Puusa & Juuti 2020 148, 149; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122)

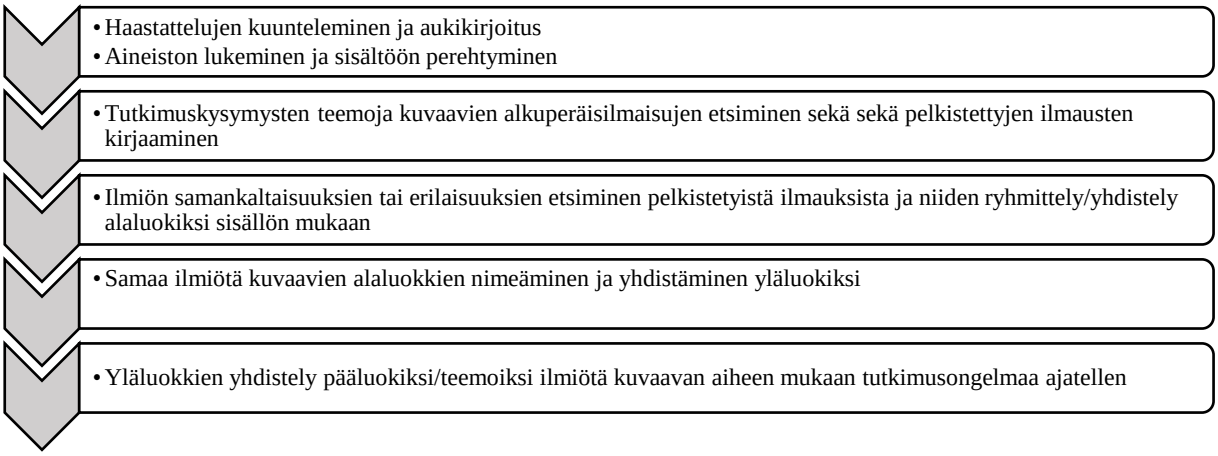
Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Analyysien luokittelun erot liittyvät siihen, miten tutkimusprosessissa on tarkoitus hyödyntää teoriaa tulkinnan apuvälineenä. Teorialähtöisessä analyysissä teoria ohjaa analyysin tekoa alusta saakka. Aineistosta etsitään teorian perusteella tiettyjä asioita, tai aineistosta nousevia merkityksiä ja käsitteitä, ja niitä verrataan jo olemassa olevaan tietoon tai malliin. Tällöin päättely on deduktiivista. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi tehtiin teorialähtöisesti esimerkiksi psykologisten perustarpeiden kohdalla, joissa aiemman teorian paikkansapitävyyttä haluttiin testata uuden asian tai ympäristön kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107, 110)

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi tehtiin myös teoriaohjaavasti, sillä teoria toimi analysoinnin apuna (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109), mutta teoreettisen viitekehyksen ei haluttu liikaa rajoittavan analyysiä. Niin aineiston keruussa kuin analysoinnissa haluttiin aidosti selvittää haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia itseohjautuvuudesta virtuaalisessa toimintaympäristössä, itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä itseohjautuvuutta tukevia johtajuuskäytäntöjä.

Teoriaohjaavassa analyysissä päättely perustuu aineistolähtöiseen eli induktiiviseen päättelyyn, jossa teoria toimii ajattelun apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Tällöin päättelyn logiikka on abduktiivinen. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin myös aineistolähtöisesti, jolloin aineistosta nostettiin esiin keskeisimmät asiat riippumatta siitä, mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin. Lopuksi kuitenkin aineiston perusteella tehdyt havainnot sidottiin teoriaan. Tällöin tutkijan haasteena on olla avoin aineistolle ja analysoida aineistoa sen omista lähtökohdista käsin ilman, että teoria vaikuttaa aineistosta esiin nouseviin asioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110)

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroidut haastatteluaineistot läpi moneen kertaan. Aineisto tuli hyvin tutuksi, sillä ensivaikutelma aineistosta muodostui jo haastatteluiden aikana. Kokonaiskuva muodostui tallenteita purkaessa sekä aineistoa lukiessa. Tämän jälkeen

aineisto pilkottiin osiin ja sitä tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin. Aineiston pelkistämistä ohjasi tutkimustehtävä, joka auttoi rajaamaan aineistoa tarkastelemalla tutkimuskysymysten teemoja kuvaavia alkuperäisilmauksia. Aineistosta värjättiin ensin kaikki oleelliset alkuperäisilmaukset teemakohtaisesti eri väreillä, jonka jälkeen näitä alkuperäisilmauksia kuvaavat pelkistetyt ilmaukset kirjattiin Excel-taulukkoon ja listattiin kuitenkaan mitään alkuperäisestä aineistosta kadottamatta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Alkuperäisilmaukset pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi ja ne ryhmiteltiin sisällön mukaan samankaltaisten sekä erilaisten ilmaisujen alaluokiksi eli kategorioiksi. Seuraavaksi samaa ilmiötä kuvaavat alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja nimettiin sisältöä kuvaavaksi yläluokaksi. Analyysin loppuvaiheessa yläluokat yhdistettiin pääluokiksi aineiston keruuvaiheessa määritellyn haastattelurungon teemojen mukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 151–153) Näitä sisällönanalyysin vaiheita kuvataan kuviossa 10.



Kuvio 10. Sisällönanalyysin vaiheet (Mukaeltu Puusa & Juuti 2020, 151–154; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Psykologisten perustarpeiden kohdalla pääluokka nimettiin teeman mukaan. Pääluokan teorialähtöisesti nimettyjen yläluokkien alle ryhmiteltiin alaluokat, jotka nimettiin pääosin aineistolähtöisesti, mutta osin myös aiemman teorian perusteella. Alla olevassa taulukossa 5 on havainnollistettu psykologisten perustarpeiden luokittelua.

Taulukko 5. Esimerkki tekijöistä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä luokittelu teoreettisen analyysirungon mukaan – Psykologiset perustarpeet.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Osaamisen puute Osaaminen Osaaminen kokemuksen kautta Osaaminen, tietotaito Kykeneväinen oppimaan Osaamisen tiedostaminen	**Osaaminen**	**Osaaminen**	**Psykologiset perustarpeet**
Organisointikyky Itsenäinen tekeminen Päätösvalta Päätösvalta rajojen puitteissa	**Päätösvalta**	**Omaehtoisuus**	
Onnistumisen tunne Luottaminen omiin kykyihin Sisäinen motivaatio Luovuus Oma-aloitteisuus	**Motivaatio**		
Työilmapiiri Työnjako Tiimin tuki	**Tiimin tuki**	**Yhteisöllisyys**	
Välittämisen tunne Yhteinen tavoite Yhteishenki	**Välittämisen tunne**		

Virtuaalisen toimintaympäristön kohdalla pelkistetyistä ilmauksista aineistolähtöisesti nimetyt alaluokat ryhmiteltiin yläluokkiin, joiden teoreettiset käsitteet luotiin osin aineistolähtöisesti ja osin tuotiin teoreettisesta viitekehyksestä valmiina. Yläluokat sisällytettiin teeman mukaan nimettyyn pääluokkaan. Taulukossa 6 on havainnollistettu tätä luokittelua. Teoriaohjaavassa analyysissä esimerkiksi juuri alaluokat voidaan muodostaa aineistolähtöisesti ja ylemmän tason luokat puolestaan tuoda valmiina teoriasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110)

Taulukko 6. Esimerkki tekijöistä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä aineistolähtöinen luokittelu - Virtuaalinen toimintaympäristö

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Sähköinen materiaali Sähköiset ohjeistukset Sähköinen kommunikointi viestintävälineillä Iso hallittava tietomäärä	**Etätyövälineet**	**Toimiva työympäristö**	**Virtuaalinen toimintaympäristö**
Saa työskennellä rauhassa Tehtävien hoituminen helposti Ajansäästö matkoissa Keskeytyksetön työskentely Työskentelyn aikatauluttaminen Muutoksen sisäistäminen aiempaan Saatavuus ja tavoitettavuus Näkyvyyys Syventyminen työtehtävään	**Joustavuus**		
Perehdytys Ammatillisen avun saaminen helposti Tiimin tuki	**Perehdyttäminen**	**Osaaminen**	
Henkilöiden saatavuus Yhteyden saaminen tarvittaessa Kontaktointi	**Saatavuus**	**Yhteistyö**	
Luonnollinen keskustelumahdollisuus Keskustelumahdollisuus Selkeä kirjallinen viestintä Tilannetiedon saaminen Helppo kommunikointi	**Kommunikointi**		
Ideointimahdollisuus kollegan kanssa Aivoriihi	**Yhteiskehittäminen**		

6.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Puusan & Juutin (2020, 178) mukaan kaikissa tutkimuksissa luotettavuuden arviointi kuuluu hyvään tutkimuskäytäntöön. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä (Puusa & Juuti 2020, 179; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden arviointi tarkoittaa sitä, että arvioidaan tutkimuksen rakenteellisten lähtökohtien luotettavuus sekä se, mittaako tutkimusmenetelmä tarkoitettua asiaa. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja arvioitaessa keskitytään tutkimuksen kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2009, 231; Yin 2018, 42–46) Kolmas tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä käsite on Puusan & Juutin (2020, 175) mukaan eettisyys. Eettisyys tarkoittaa sitä, että koko tutkimuksen ajan on noudatettu eettisiä periaatteita ja hyvin tehtynä tutkimus voisi toimia myös ohjenuorana muille (Puusa & Juuti 2020, 175).

Tutkimuksen validiteetti pyrittiin varmistamaan tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eli itseohjautuvuuden eheytenä. Tutkimuksesta saadut tulokset ja käsittelytapa pitäytyivät koko tutkimuksen ajan ilmiön luonteessa. Ilmiö voitiin myös itsessään todeta olevan todellinen ja sitä on Suomessa tutkittu suhteellisen vähän. Tutkija perehtyi huolellisesti johtajuuden, itseohjautuvuuden sekä virtuaalisen toimintaympäristön aiempaan tutkimuskirjallisuuteen käyttäen niihin teoriassa liitettyjä määrittelyjä ja käsitteitä. Nämä määrittelyt esiteltiin tämän tutkielman teoreettisessa osuudessa ja käsitteet selvitettiin myös tutkittaville ennen haastatteluja. Myös aineiston keruu ja analysointi sekä luokittelu perustuivat näihin käsitteisiin. (Puusa & Juuti 2020, 180)

Tutkimuksen validiteetti pyrittiin varmistamaan myös järjestelmällisellä tutkimusotteella ja tutkimusasetelmaan sidoksissa olevilla menetelmävalinnoilla (Puusa & Juuti 2020, 182). Järjestelmällisyyttä korosti se, että tutkimuskysymykset määrittivät jokaista tutkimuksen vaihetta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta paransi luvun 6 tarkka kuvaus tutkimusprosessin kaikista vaiheista aikatauluineen (Hirsjärvi et al. 2009, 232). Tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi valittiin yksilöhaastattelu, sillä se mahdollisti autenttisen vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkittavien välillä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolloin haastattelu noudatti tiettyä etukäteen suunniteltua runkoa. Haastattelurunko rakennettiin huolellisesti huomioiden koko viitekehys. Olennaisten tietojen keruu varmistettiin haastatteluteemoilla ja niihin liitetyillä kysymyksillä. Luotettavuutta lisäsi se, että haastatteluiden aikana oli mahdollista varmistaa, että niin tutkija kuin tutkittava olivat ymmärtäneet keskustelun yhteneväisesti. Myös sekä aineisto että sen hankinnan vaiheet ja olosuhteet kuvattiin yksityiskohtaisesti. Aineiston analysoinnissa käytettiin systemaattista sisällönanalyysimenetelmää, joka toimi tarkoituksenmukaisena viitekehyksenä jäsentää ja tarkastella aineistoa monipuolisesti. Tutkimustulosten raportointiin sisällytettiin suoria lainauksia aineistosta, jotta lukija pystyi myös sitä kautta seuraamaan päättelyn etenemistä. (Puusa & Juuti 2020, 183–184)

Tutkijalla oli aiempi henkilökohtainen yhteys kohdeorganisaatioon, mutta siitä huolimatta haastatteluissa pyrittiin objektiivisuuteen. Tutkija yritti asettaa itsensä ulkopuolisen arvioijan asemaan ja pyrki luopumaan mahdollisista omista ennakkokäsityksistä sekä asenteista (Vilkka 2015, 120). Tutkijan aiemmat tiedot ja odotukset ovat kuitenkin saattaneet vaikuttaa tutkimiseen tahtomattaan, mikä on hyvä tiedostaa. Tiedostettuna subjektiivisuus on

kuitenkin hallittua, mikä on yksi tutkimuksen luotettavuuden takeista (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 122). Toisaalta Puusan & Juutin (2020, 181–182) mukaan yhteys kohdeorganisaatioon voi toimia myös tutkimuksen eduksi, jolloin konteksti sekä organisaation kieli ovat tuttuja ja haastatteluiden toteuttaminen saattoi olla siten helpompaa.

Tutkija on pyrkinyt noudattamaan kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa yleisiä eettisyyden periaatteita sekä ohjeita, ja pyrkinyt toimimaan siten myös luotettavuuden periaatteiden mukaisesti (Puusa & Juuti 2020, 197–198). Keskeinen henkilöiden oikeuksia kunnioittava asia on tietosuoja-asetus. Tutkimukseen osallistuneille toimitettiin ennen haastattelua henkilötietojen keräämiseen ja tallentamiseen liittyvä tietosuojailmoitus sekä heiltä pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tämä tarkoitti sitä, että henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Ennen haastattelua kohdeorganisaatiolta sekä henkilöiltä kysyttiin myös lupa haastattelun nauhoittamiseen. Lisäksi haastateltaville toimitettiin ennen haastattelua olennaiset käsitteet sekä tietoa tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Tutkimuseettisenä periaatteena tutkimuksen tulos palvelee sekä kohdeorganisaation sekä muiden vastaavien asiantuntijaorganisaatioiden etua.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä pohtia mitä varten ja miksi tutkimusta tehtiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Tutkimus ei välttämättä ollut täysin virheetön (Hirsjärvi et al. 2009, 231), mutta se oli tärkeä, sillä se tarkensi ja lisäsi itseohjautuvuuden ilmiön ymmärrystä käytännössä sekä tuotti uutta tutkimustietoa kohdeorganisaation näkökulmasta, miten johtajuudella voidaan ilmiötä virtuaalisessa toimintaympäristössä tukea. Tutkimuksen yleistettävyyttä on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti, sillä esimerkiksi tapausmäärä oli suhteellisen pieni. Tutkimus voi kuitenkin olla yleistettävissä ja aihetta voidaan tutkia uudelleen jossakin toisessa tutkimusympäristössä (Puusa & Juuti 2020, 181). Tutkimuksen reliabiliteettia ja toistettavuutta pyrittiin varmistamaan tutkimuksen etenemisen ja tutkimuksen eri vaiheiden huolellisella dokumentoinnilla (Hirsjärvi et al. 2009, 231).

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen osuuden tutkimuksen tulokset. Tuloksia tarkastellaan alatutkimusongelmista johdettujen kolmen pääteeman mukaisesti, joita ovat itseohjautuvuuden käsite, itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät virtuaalisessa toimintaympäristössä ja itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt. Pääteemojen alaluvut koostuvat teemarungosta ja sisällönanalyysistä rakennetuista pää- ja yläluokista. Tekstiin on myös liitetty suoria lainauksia haastatteluaineistosta havainnollistamaan tuloksia. Hakasulkeet […] tarkoittavat, että suorasta lainauksesta on jätetty jotain pois.

7.1 Itseohjautuvuuden käsite

Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrittiin selvittämään, miten itseohjautuvuus virtuaalisessa kohdeorganisaation toimintaympäristössä ymmärrettiin. Haastattelun pohjalta saatiin tietoa, miten itseohjautuvuus määriteltiin ja mistä elementeistä itseohjautuvuus nähtiin koostuvan. Aineistossa ilmeni erilaisia itseohjautuvuuden käsitteeseen ja ilmiöön liitettäviä asioita, jotka voitiin jakaa kolmeen pääelementtiin. Pääelementit ovat oman toiminnan johtaminen ja organisointi, luovuus sekä oma-aloitteisuus. Nämä elementit on kuvattu taulukkoon 7, joita tarkastellaan seuraavaksi.

Taulukko 7. Empiiriset tulokset itseohjautuvuuden käsitteeseen ja ilmiöön liitettävistä elementeistä ryhmiteltynä.

Itseohjautuvuuden käsite		
Oman toiminnan johtaminen ja organisointi	**Luovuus**	**Oma-aloitteisuus**
- Omien työtehtävien tiedostaminen ja ohjaaminen - Yksilön kyky vaikuttaa itseensä/itsesäätely - Ajan hallinta	- Itsenäinen ongelmanratkaisu	- Itsenäinen päätöksentekokyky

7.1.1 Oman toiminnan johtaminen ja organisointi

Tutkimustuloksissa ilmeni, että oman toiminnan johtamisen ja organisoinnin ymmärrettiin tarkoittavan omien työtehtävien tiedostamista ja ohjaamista, yksilön kykyä vaikuttaa itseensä sekä ajan hallintaa.

Omien työtehtävien tiedostaminen ja ohjaaminen

Haastattelujen perusteella omien työtehtävien tiedostaminen ja ohjaaminen oli yksi elementti, minkä miellettiin tarkoittavan itseohjautuvuutta. Se nostettiin esille kaikissa vastauksissa niin asiantuntijoiden kuin johtajien osalta. Omien työtehtävien ohjaaminen käsitettiin aineiston perusteella omien työtehtävien ja odotusten tiedostamisena, oman työskentelyn ohjaamisena, kyvykkyytenä tehdä työ ilman ulkopuolista ohjausta sekä työtehtävien ja velvollisuuksien hoitamisena.

> *”Minusta itseohjautuvuus tarkoittaa, että minä pystyn tekemään sen oman työni, et sitä ei ohjata eikä tarvii sitä ohjausta. Et tiedät miten toimia ja miten missäkin tilanteissa toimitaan.” Asiantuntijahaastateltava 5*

> *”On jäsentänyt sen oman työnsä ja työtehtävänsä niin hyvin, että pystyy itse arvioimaan, mikä on sen työsuoritteen kannalta oleellista.” Johtajahaastateltava 9*

Näiden lisäksi itseohjautuvuus nousi vastauksissa esiin myös tiimitasolla. Erään johtajan mukaan virtuaalitiimiä oli vaikea johtaa, jos tiimi ei ollut itseohjautuva.

> ”*Virtuaalitiimiä ei voi johtaa, jos se tiimi ei oo itseohjautuva.”*
> *Johtajahaastateltava 6*

Yksilön kyky vaikuttaa itseensä/itsesäätely

Haastatteluissa yksilön kyky vaikuttaa itseensä tai itsesäätely yhdistettiin oman toiminnan johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Itsesäätelyn ajateltiin olevan itsensä tietoista ohjaamista sekä valintoja kohti pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita. Itsesäätely liittyi siten myös ihmisen oman kyvykkyyden sekä asioiden tiedostamiseen.

> *”Itse toimin siinä sillä hetkellä itseni esimiehenä, että teen itsenäisiä päätöksiä ja valintoja työtehtävien tärkeydestä ja työjärjestyksestä.” Asiantuntijahaastateltava 2*

> *”Sanoisin, että omien kykyjen suhteuttamista ja ymmärtämistä päivittäiseen tekemiseen siten, että ymmärtää sen, että tietyillä tekemisillä on vaikutusta johonkin. Osaa omatoimisesti tehdä asioita tiettyyn pisteeseen asti, mutta on myös kyvykkyys kysyä*

silloin kun ei tiedä asioita. Eli ymmärrys omista taidoista, ettei ylioleta jotain, ettei saa myöskään olla liian itseohjautuva, jotta se työn tulos tulee tehtyä oikein." Johtajahaastateltava 8

Ajan hallinta

Aineistosta kävi ilmi, että ajan hallinta ja aikatauluista huolehtiminen oli keskeinen oman toiminnan johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyvä asia. Haastatteluiden perusteella ajan hallinta käsitettiin työtehtäviin liittyvien aikataulujen tiedostamisena, aikataulujen omaaloitteisena seuraamisena sekä tehtävien itsenäisenä hoitamisena aikataulujen puitteissa ilman ulkopuolista muistuttamista.

" [...]tietää just, että milloin pitää tehdä mitäkin ja myös sitten hoitaa ne hommat ilman, että tarvii ketään muistuttelemaan tai sanomaan että nyt pitäis tehdä tämmöistä ja näin. Noin mä sen ymmärrän ja ajattelen, ja mun mielestä se on aika tärkeetä tänä aikana." Asiantuntijahaastateltava 1

"[...] tiedetään missä aikataulussa asioita pitää tehdä, että pysytään aikataulussa, mutta itse voi sitten päättää mitä työtä tekee tällä hetkellä. Mikä on tärkeyssijalla ensimmäisenä." Asiantuntijahaastateltava 2

"Itse tavallaan miettii ja selvittää asioita ja seuraa, että hommat tulee tehtyä ajallaan ja oikein." Asiantuntijahaastateltava 4

7.1.2 Luovuus

Aineiston mukaan itseohjautuvuus miellettiin tarkoittavan virtuaalisessa toimintaympäristössä myös luovuutta ja kykyä ratkoa itsenäisesti ongelmia. Vastauksissa korostui pyrkimys selvittää itsenäisesti ratkaisuja, kykyä kyseenalaistaa sekä pohtia miten asioita ja prosesseja voisi epäselvissä tilanteissa kehittää.

"Ja sitten myös miettii sitä, miten jotain asiaa vois kehittää, ettei aina tarvii tehdä niin kuin on vuosikymmenet tehty, vaan oikeesti miettii sitä mitä on tekemässä ja onko siihen joku parempi ratkaisu tai vaihtoehto." Asiantuntijahaastateltava 4

Haastateltavat mainitsivat myös tässä yhteydessä itsetuntemuksen, jolla tarkoitettiin luovuudellista itsevarmuutta ja itseluottamusta uskaltaa yrittää tehdä jotain, josta on epävarma.

> *”Ja riittävässä määrin pitää osata kyseenalaistaa ja kysyä myös, se on myös itsetuntemusta se itseohjautuvuus.” Johtajahaastateltava 6*

> *”On ikään kuin ne eväät viedä sitä omaa tekemistä myöskin semmoisissa tilanteissa kuin ei olla ihan varmoja, että mitä pitää tehdä tai miten pitää tehdä.” Asiantuntijahaastateltava 7*

7.1.3 Oma-aloitteisuus

Haastatteluissa myös oma-aloitteisuus yhdistettiin itseohjautuvuuteen. Aineiston perusteella itsenäinen päätöksenteko oli keskeistä oma-aloitteisessa toiminnassa virtuaalisessa toimintaympäristössä. Itsenäisesti päätöksiä tekevä henkilö osasi toimia oma-aloitteisesti, tiesi miten toimia, tiedosti milloin ei pysty enää itse tekemään päätöksiä sekä pystyi arvioimaan mihin asioihin tai milloin päätöksiin pitää osallistaa muita henkilöitä. Tämä huomio nousi vastauksissa esiin erityisesti johtajien toimesta.

> *”Et tiedät miten toimia ja miten missäkin tilanteissa toimitaan. Ja tietää, että missä tilanteissa menee se raja, että tähän en pysty itse enää tekemään sitä päätöstä vaan tarviin jonkun muun.” Asiantuntijahaastateltava 5*

> *”Et sekä niin, että osaa liikkua ja toimia niissä asioissa, jotka on sen oman työn suorittamisen kannalta oleellisia oma-aloitteisesti. Mut myös niin, että ymmärtää ja tunnistaa sen mitä asioita pitää informoida muille ja mihin asioihin pitää muita osallistaa.” Johtajahaastateltava 9*

7.2 Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät virtuaalisessa toimintaympäristössä

Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa selvitettiin myös, että mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Empiirisestä aineistosta nousi esiin useita erilaisia tekijöitä, joiden koettiin vaikuttavan itseohjautuvuuteen. Nämä tekijät jaettiin haastatteluteemojen ja pääluokkien mukaisesti viiteen pääryhmään, joita ovat virtuaalinen

toimintaympäristö, motivaatio, psykologiset perustarpeet, taidot ja osaaminen sekä yhteistyökäyttäytyminen. Nämä itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät on ryhmitelty taulukkoon 8 ja niitä käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

Taulukko 8. Empiiriset tulokset ryhmiteltynä itseohjautuvuuteen vaikuttavista tekijöistä virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät virtuaalisessa toimintaympäristössä				
Virtuaalinen toimintaympäristö	**Motivaatio**	**Psykologiset perustarpeet**	**Taidot ja osaaminen**	**Yhteistyökäyttäytyminen**
- Toimiva työympäristö - Vuorovaikutus	- Työntekijän persoonallisuus - Sisäinen motivaatio - Työn ominaisuudet - Ulkoinen motivaatio	- Kyvykkyys - Omaehtoisuus - Yhteisöllisyys	- Työn kokonaiskuvan hahmottaminen - Kriittinen ajattelu - Ammattitaito - Yksilöominaisuudet	- Kommunikointi - Yhteistyö

7.2.1 Virtuaalinen toimintaympäristö

Aineiston perusteella virtuaalisella toimintaympäristöllä oli vaikutusta itseohjautuvuuteen. Vaihtelua ilmeni haastateltavien kesken asioista, joita he vastauksissaan painottivat. Suurin osa haastateltavista kertoi yleisesti, että työnteko ei ollut heidän mielestään muuttunut tai vaikeutunut virtuaaliseen toimintaympäristöön siirtymisen myötä. Toisaalta johtotason laajemman kokonaisuutta tarkastelevan näkemyksen mukaan muutos fyysisestä virtuaaliseen toimintamalliin oli ollut valtava.

> *”[...], mutta tähän työntekoon liittyen en mä tiedä siis ei oo ollut niin isoja muutoksia.” Asiantuntijahaastateltava 4*

> *”Menee ehkä enemmän tällaiselle henkiselle puolelle mikä suurin muutos on, mutta työn tuottaminen virtuaalisen maailman kannalta ei ole tuonut mun näkemyksen mukaan tähän maailmaan mitään ainakaan ongelmia sinänsä.” Johtajahaastateltava 6*

> *”Vuosi sitten tämä toimintamallin muutos tuli hyvin yhtäkkiä hyvin nopeesti ja täysin tavallaan täydellisenä. Eli lähestulkoon yhdessä yössä siirryttiin täysin virtuaaliseen toimintaympäristöön. Me saatiin Suomessa noin viikon aikana kaikki tai lähes kaikki työntekijät ohjattua toimistosta kotikonttorille. Muutos on ollut valtava, et todellakin jotakin on muuttunut.” Johtajahaastateltava 9*

Vastauksissa nousi myös esiin huomio siitä, että nykyiseen tapaan työskennellä virtuaalisessa toimintaympäristössä oli totuttu ja sitä ei pidetty mitenkään epätavallisena.

> *”En mä koe et mikä ois jotenkin erilaista siihen normaaliin tai mikä nyt on enää normaalia nykyään. Taitaa tää olla meille jo normaalia. [...] Ehkä jos vuosi sitten olisit kysynyt meiltä nää samat, niin oltais voitu vastata vähän eri tavalla.”*
> *Asiantuntijahaastateltava 5*

Toimiva työympäristö

Aineiston mukaan toimiva työympäristö vaikutti itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tärkeäksi perusasiaksi nousivat tarvittavat etätyövälineet, jotka helpottivat työskentelyä. Lähes kaikissa haastatteluissa arvostettiin etätyöskentelyä, minkä koettiin antavan joustoa ja helpottavan oman työn sekä vapaa-ajan aikatauluttamista. Toimistolle ei koettu olevan tarvetta mennä, sillä kaikki nykyiset työtehtävät nähtiin hoituvan hyvin itseohjautuvasti myös etänä. Haastateltavien mukaan keskittymiskykyä ja itseohjautuvuutta paransi rauhallinen ja keskeytyksetön työympäristö valitussa etätyöpisteessä. Työskentelyyn vaikutti myös se, miten kukin henkilö osasi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja sulkea kaiken muun Teams viestinnän sen ulkopuolelle.

> *”Et nyt on vähitellen oppinut tekemään asian loppuun, ja sitten kattomaan, että kuka laittoi viestiä ja mitä asiaa.” Asiantuntijahaastateltava 2*

> *”[...] töitä saa tehdä enemmän rauhassa, elikkä ei tuu niin paljon keskeytyksiä kuin mitä toimistolla.” Asiantuntijahaastateltava 3*

> *”Mut muuten taas se on positiivista, et täähän antaa sitä joustoa ja pystytään itse paljon enemmän vaikuttamaan siihen, että missä tahdissa me tehdään niitä töitä. Et jos haluat päivällä pitää pientä breikkiä, niin on paljon helpompaa.”*
> *Asiantuntijahaastateltava 5*

Toisaalta aineistossa itseohjautuva toiminta saattoi virtuaalisessa toimintaympäristössä kuormittaa itseohjautuvia henkilöitä enemmän kuin niitä, jotka olivat vähemmän itseohjautuvia. Työkuorma tulisi vastausten mukaan pyrkiä jakamaan tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken.

> *”Se ois vähän semmoinen haaste, jos ajatellaan tiimiä niin kaikki ei oo niitä itseohjautuvia, niin sitten sille itseohjautuvalle annetaan sitten enemmän kuin sille, joka ei oo itseohjautuva. Et sitä kuormitetaan enemmän.*” *Asiantuntijahaastateltava 5*

Vuorovaikutus

Useissa vastauksissa nostettiin esiin itseohjautuvuuteen myötävaikuttavana tekijänä hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys. Haastateltavat tarkoittivat tällä avointa tiedon jakamista muille työntekijöille, jolloin kaikki potentiaalinen tieto saatiin koko organisaation käyttöön. Aineiston perusteella tiedon vaikea saatavuus nähtiin itseohjautuvan työskentelyn haasteena virtuaalisessa toimintaympäristössä.

> *”Jos nyt hirveesti itsekseen ja itseohjautuvasti täällä kotona tekee töitä, niin sit voi jäädä tavallaan, et ei välttämättä tuu jaettua sitä tietoa samalla tavalla tai ehkä esimies ei saa välttämättä tietoa kaikesta mikä häntä kiinnostais ja haluais tietää niin siit voi sit tulla tietokatkos.” Asiantuntijahaastateltava 1*

> *”No haasteita on varmasti se, että jos esimerkiksi tietoa ois tosi vaikeasti saatavilla, se voi vähän sitä itseohjautuvuutta latistaa. Jos tulisi ikäänkuin se kokemus, että tässä pinnistellään, mutta mitään ei saada aikaiseksi sen takia, että joku yksittäinen detalji ois todella monimutkaisesti tai vaikeasti saatavilla.*”
> *Asiantuntijahaastateltava 7*

7.2.2 Motivaatio

Motivaatio nähtiin aineiston mukaan itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Haastateltavat ymmärsivät motivaation olevan liitettävissä työntekijän persoonallisuuteen, sisäiseen motivaatioon, työn ominaisuuksiin sekä ulkoiseen motivaatioon.

Työntekijän persoonallisuus

Aineiston mukaan työntekijän persoonallisuus käsitti henkilön luonteen tai luonteenpiirteet, joiden nähtiin vaikuttavan motivaatioon ja itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tällä haastateltavat tarkoittivat tunnollisuutta sekä halua hoitaa työtehtävät itsenäisesti ja mahdollisimman hyvin.

”Mä on vähän ehkä luonteeltani sellainen, että ainakin omasta mielestäni tosi itseohjautuva. Se on ainakin mulla semmoinen et se tulee jo ihan tuolta jostain, että en kaipaa ketään välttämättä siihen konkreettisesti ohjeistamaan.” Asiantuntijahaastateltava 1

”Varmaan osaa tulee luonteesta ihan eli on sellainen tunnollinen ja tavallaan haluu tehdä asiat mahdollisimman hyvin.” Asiantuntijahaastateltava 4

Sisäinen motivaatio

Haastatteluissa sisäisen motivaation koettiin vaikuttavan itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Aineiston perusteella tehtävistä suoriutuminen sekä vastuunotto olivat esimerkkejä sisäisestä motivaatiosta. Kun työn tekemistä varten tarvittavat perusasiat olivat selvillä, erityisesti johtajat kokivat alaisten suorittavan päivittäisiä perustavaa laatua olevia työtehtäviä itseohjautuvammin. Lisäksi kun henkilöt ottivat enemmän vastuuta omasta työstään, he kokivat olevansa itseohjautuvampia. Vastauksissa mainittiin tässä yhteydessä motivaatioon vaikuttavana tekijänä henkilön työmoraali. Myös tuloksellinen työskentelytapa, jossa kokee saavansa asioita aikaiseksi, motivoi itseohjautuvuuteen.

”Niin aika paljon tulee just luonteesta ja siitä työmoraalista varmaankin.” Asiantuntijahaastateltava 4

”[...] ja oon havainnut hyvin paljon sitä, että tiimiläiseni ovat hyvin itseohjautuvia siinä, että he kykenevät suorittamaan sitä perustyötä.” Johtajahaastateltava 6

”No kyllä sen aika pitkälti niissä päivittäisissä työtehtävissä näkee, että ne perusasiat on selvillä ja niistä suoriudutaan ilman, että erikseen tarvii muistutella tai muuta.” Johtajahaastateltava 8

Työn ominaisuudet

Aineistosta kävi ilmi, että mielekkäät työtehtävät sekä tehtävän suorittamista varten tarvittava osaaminen motivoivat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Aineiston perusteella työn tulisi olla mielekästä, jotta sen koki tärkeäksi. Lisäksi henkilön osaamisella nähtiin olevan vaikutusta itsenäiseen suoriutumiseen.

”Ja osaa tehdä sen oman työnsä kysymättä muilta, minusta se pitäisi olla kaikilla et siihen pyrittäis.” Asiantuntijahaastateltava 5

”Työn mielekkyys, työn pitää olla mielekästä, että sen kokee tärkeäksi […].” Asiantuntijahaastateltava 7

Ulkoinen motivaatio

Haastatteluissa tuotiin ilmi ulkoisen motivaation merkitys itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Selkeät johtotason asettamat tavoitteet koettiin tukevan työskentelyä. Tavoitteisiin pääsyä ja itseohjautuvuutta edistivät vastausten mukaan ohjeistusten tai valmiiden prosessimallien seuraaminen. Tutkimustuloksissa nousi esiin myös pakotteen vaikutus motivaatioon. Tämä ilmeni tapauksissa, jossa henkilöt olivat tietyistä syistä, esimerkiksi esihenkilön substanssiosaamisen puuttumisesta johtuen joutuneet tekemään itsenäisemmin päätöksiä ja siten olivat pakotettuja työskentelemään itseohjautuvammin virtuaalisessa toimintaympäristössä.

”Ja sit esimiesten selkeät tavoitteet, että esimiehet on kuitenkin olemassa ja luo suuntaviivat minkä puitteissa sitten toimitaan..” Asiantuntijahaastateltava 3

”[…] niin he ovat tietyllä tapaa myös pakotettuja tekemään joitain tehtäviä entistä itsenäisemmin […].” Johtajahaastateltava 6

7.2.3 Psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuusteorian mukaan itseohjautuva käyttäytyminen muotoutuu motivaation ympärille, mikä edellyttää tarvittavien kolmen psykologisen perustarpeen täyttymistä. Nämä psykologiset perustarpeet ovat kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys. Teoria pohjautuu ideaan ihmisestä aktiivisena tekijänä, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja omia päämääriään. (Deci & Ryan 2000, 227) Haastattelun alussa haastateltaville esiteltiin nämä itseohjautuvuusteorian kolme perustarvetta sekä niiden tarkoitukset. Heitä pyydettiin kertomaan, miten psykologiset perustarpeet heidän näkökulmastaan vaikuttivat itseohjautuvuuteen. Haastatteluaineistosta poimittiin näihin kolmeen psykologiseen perustarpeiseen liittyviä tekijöitä itseohjautuvuusteoriaan nojaten, joita käsitellään tuloksissa seuraavaksi.

Kyvykkyys

Aineiston perusteella psykologisista perustarpeista kyvykkyys liitettiin itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Kyvykkyyksistä erityisesti osaaminen nähtiin tärkeänä ja se nostettiin esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että oli vaikea olla itseohjautuva, jos tuntui ettei pärjää työtehtävissä ja tarvitsi suoriutumiseen muiden tukea. Toisaalta osaamisen todettiin myös lisääntyvän tekemisen ja kokemuksen myötä.

> *”[...] hankalahan se on olla itseohjautuva, jos työtehtävät on semmoisia, jos tuntuu, että ei pärjää, ei osaa ja on liian isoja haasteita, ja sit vaik puuttuu ihan osaamista, niin tietenkin hankaloittaa asiaa aika paljon. Toi on kyl tosi tärkeä mun mielestä et kokee et pärjää ja osaa ja selviää ja näin.” Asiantuntijahaastateltava 1*

> *”Ehdottomasti on helpompi ohjata itseänsä työtehtävissä, kun on enemmän osaamista ja osaaminen karttuu tekemällä.” Asiantuntijahaastateltava 2*

> *”Kyvykkyys, se nyt on aika oleellinen asia taas sitten, että saa tehdä töitä, joita osaa. Et jos koko ajan on tehtäviä, joissa tarttee toisten tukea tai et pääse eteenpäin koska ei oo riittävää tietämystä tai ratkaisuja tai välineitä tehdä työtä.” Asiantuntijahaastateltava 3*

Haastatteluiden perusteella itseohjautuvuutta ja kykyä selviytyä tehtävistä rajoittivat tehtävän suoriutumiseen asetettu aikataulu tai tietämyksen puute.

> *”Monesti sitten taas tulee aikarajat vastaan et ei oo aikaa, taikka tietämystä koulutusta niin se voi olla esteenä siinä, että sit se itseohjautuvuus tai kyky suoriutua tehtävistä tyssää hyvin lyhyeen.” Asiantuntijahaastateltava 3*

Omaehtoisuus

Haastatteluissa omaehtoisuuden koettiin vaikuttavan myönteisesti itseohjautuvaan käyttäytymiseen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Omaehtoisuus miellettiin useissa vastauksissa päätösvallaksi. Aineiston perusteella oman työn järjestelymahdollisuus, vapaus päättää asioista työnantajan asettamien rajojen puitteissa, luottaminen omaan kyvykkyyteen ja luovuus suorittaa koettiin lisäävän päätösvaltaa. Toisaalta vaikka päätöksiä tehtiin itse, niihin toivottiin kuitenkin saavan tukea tarvittaessa esihenkilöltä. Omaehtoisuus ja halukkuus päättää

asioista saattoi kuitenkin vastausten mukaan vaihdella henkilöstä ja persoonasta riippuen. Erityisesti johtajien vastauksissa omaehtoisuus liitettiin myös motivaatioon sekä itsenäiseen asioiden edistämiseen ja kehittämiseen.

> *”Et on just vapaa päättämään siitä omasta työstään, mut et sitten et sulla on joku, johon sä voit tarvittaessa ottaa yhteyttä. Ja tavallaan et sulla on sopivasti omaa määrämisoikeutta, mutta kumminkin sulla on myös tukea tarvittaessa. Asiantuntijahaastateltava 4*

> *”[...] että se ei tuu ulkoisista pakotteista tavallaan sulle sanellaan mitä sinä teet, ja koet että sinä et voi ite niihin mitenkään vaikuttaa, eihän silloin voikaan olla itseohjautuva. Mutta jos mietin sitä, että eihän sitä kuitenkaan kaikista omista tekemisistään oo vapaa päättämään töissäkään, et siinä on semmoinen pienoinen ristiriita. Ei me nyt ihan voida päättää niistä omista tekemisistään, mutta tietenkin niiden rajojen puitteissa mitä työnantaja antaa.” Asiantuntijahaastateltava 5*

> *”[...] luottaminen siihen omaan kyvykkyyteen, ja sitä kautta ratkaisujen tekeminen, niin saattaa olla, että tulee herkemmin tehtyä omatoimisesti päätöksiä.” Johtajahaastateltava 6*

Yhteisöllisyys

Aineiston mukaan yhteisöllisyydellä oli vaikutusta itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Niin asiantuntijoiden kuin johtajien vastauksissa yhteisöllisyys ymmärrettiin tiimin tukena. Tiimin tuki liitettiin työilmapiiriin ja ylipäätään siihen, että kokee olevansa osa tiimiä. Kun kaikki työskentelivät yhteistä tavoitetta kohti, niin siitä syntyi kannustava ilmapiiri, jossa kaikkien haluttiin onnistuvan. Haastateltavat kokivat myös yhteisöllisyyttä asioiden yhdessä käsittelyssä ja tavassa kohdella muita. Työkaverilta saatettiin esimerkiksi kysyä vahvistusta itsenäisen työn edistämiseksi. Toisaalta yhteisöllisyys tarkoitti vastausten mukaan työn priorisointia yhdessä, tasapuolista työn jakautumista ja tiettyä työskentelyn standarditasoa.

> *”Yhteisöllisyys se on just tämmöinen ilmapiiri ja miten asioista tiimissä käsitellään ja kohdellaan muita, niin kyllähän se vaikuttaa siihen motivaatioon tehdä töitä. Ja just se et saa tukea tarvittaessa, niin kyl se auttaa suuresti.” Asiantuntijahaastateltava 3*

> *”Tohon yhteisöllisyyteen liittyy myös se, että tavallaan ainakin mä koen sen tosi tärkeäksi et on se tiimin tuki. Et oikeesti, jos en mä tiedä mitä mun pitää tehdä, tai jos mulla on joku asia mistä mä oon epävarma, niin mä kysyn tiimiläisiltä tai sitten esimieheltä neuvoa.” Asiantuntijahaastateltava 4*

> *”Niinkun nimikin yhteisöllisyys sanoo tiimityöskentelymuodossa, että työskentely on varmasti myös mukavempaa, jos siinä on tiimin tuki. Jolloin se itseohjautuvuus sitten taas on jollain tavalla helpompaa.” Asiantuntijahaastateltava 7*

Tutkimustuloksissa myös välittämisen tunne liitettiin yhteisöllisyyteen. Välittämisen tunteella tarkoitettiin tiimin hyvää yhteishenkeä ja toisista välittämistä, joiden koettiin lisäävän painetta toimia yhteisen tavoitteen hyväksi. Vastausten perusteella aito välittämisen tunne voi virtuaalisessa toimintaympäristössä jäädä myös kokematta, kun henkilöt eivät ole samoissa fyysisissä tiloissa.

> *”[...] yhteisöllisyys luulisin, että se rakentuisi tiimien välilläkin paremmin, että oltaisiin samoissa tiloissa. Nyt kun ollaan omissa kodeissa tai muissa lokaatioissa, niin semmoinen tunne jää ehkä pois siitä. Et voidaan ehkä kokoontua, mut ei vaan sellainen tunne tai aito välittäminen välttämättä välity niin paljon, kun ollaan etänä.” Johtajahaastateltava 6*

7.2.4 Taidot ja osaaminen

Aineiston mukaan taidot ja osaaminen vaikuttivat itseohjautuvaan toimintaan virtuaalisessa toimintaympäristössä. Taidoiksi ja osaamiseksi miellettiin työn kokonaiskuvan hahmottaminen, kriittinen ajattelu, ammattitaito ja yksilöominaisuudet.

Työn kokonaiskuvan hahmottaminen

Vastaajien mukaan työn kokonaiskuvan hahmottamista tukivat ajantasaiset ohjeet sekä valmiiksi mietityt prosessit, jolloin asiat eivät olleet ainoastaan henkilöiden muistin varassa. Yhteisesti sovittuja prosesseja olisi pitänyt vastaajien mukaan noudattaa myös itseohjautuvasti toimiessa.

> *”Mun mielestä tärkeää on se, että sulla on se oman työn kokonaiskuva, et sulla on just ne taidot tehdä sitä sun työtä. Ja sitten myös selvitellä asioita itse, et tietää mistä lähtee hakemaan tietoa.” Asiantuntijahaastateltava 1*

> *”[...]” niin tavallaan sun ei tarvii itse miettiä ja muistaa päästä ulkoa, vaan se että ohjeistukset on ajan tasalla ja niin kun prosessit on mietitty valmiiks.” Asiantuntijahaastateltava 4*

Kriittinen ajattelu

Haastatteluiden perusteella kriittinen ajattelu edisti itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Kriittinen ajattelu ymmärrettiin tietynlaisena asenteena ja itsetuntemuksena. Haastateltavat mainitsivat tässä yhteydessä yrittäjämäisyyden ja uteliaisuuden.

> *”Itseohjautuvuudelle on myönteinen asia se, että ihminen pitää siitä mitä on tullut tekemään. Kaikkea ei tarvii osata heti, mutta sitten kun on löytänyt niin sanotusti oman alueensa, niin silloin on myös halu oppia ja opetella uusia asioita.” Asiantuntijahaastateltava 2*

> *”[...] niin ehkä sieltä yrittäjämäisistä taidoista, että vaikka ei yrittäjäksi haluaisikaan, semmoinen tietynlainen uteliaisuus ja ongelmanratkaisu sieltä sitten nostaa päätä kuitenkin. Semmoiset minun mielestä edistää itseohjautuvuutta.” Asiantuntijahaastateltava 7*

Ammattitaito

Aineistosta nousi esiin ammattitaito itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä vaikuttavana tekijänä. Ammattitaito nähtiin koostuvan osaamisesta ja erinäisistä työhön liittyvistä perustaidoista. Näillä tarkoitettiin esimerkiksi taitoa ratkaista asioita ja soveltaa omaa osaamista tai tavoitteiden ja päivämäärien sisäistämistä. Toisaalta vastauksissa nousi esiin itseohjautuvuuden näkökulmasta tarvittavan perehdyttämisen varmistaminen ja kokemuksen kautta syntyvä osaaminen.

> *”Minun mielestä taito, jotta sinä voit olla itseohjautuva on semmoinen et sinä osaat ratkaista niitä tilanteita ja soveltaa sitä sinun osaamista, vaikka se asia ei oiskaan ihan samanlainen.” Asiantuntijahaastateltava 5*

”Perustiedot niistä työtehtävistä, tavoitteista ja päivämääristä tulee olla kunnossa ja sisäistetty.” Johtajahaastateltava 8

Yksilöominaisuudet

Aineistosta nousi esiin yksilöominaisuuksien vaikutus itseohjautuvuuteen. Yksilöominaisuuksiksi miellettiin erilaiset luonteenpiirteet. Tutkimusaineistossa mainittiin luonteeltaan hiljaisemmat kollegat, joiden ulosanti virtuaalisessa toimintaympäristössä oli joskus haaste sujuvalle yhteistyölle. Joissain tapauksissa henkilöiden välinen kemia saattoi vaikuttaa asioiden edistämiseen.

”Ja sitten riippuu tosi paljon mun mielestä henkilöiden luonteesta ja siitä tavallaan ehkä myös osaamisesta näiden virtuaaliympäristöjen kanssa. Et musta tuntuu joidenkin henkilöiden suhteen et mä en niinkun saa vastausta tai yhteyttä samalla tavalla kuin et jos mä menisin viereen puhumaan. Et se on ollut vähän semmoinen haaste kyllä.” Asiantuntijahaastateltava 4

”Mutta joissain kohti oon ehkä havainnut, että siihen asioiden kommunikointiin tai edistämiseen saattaa olla vaikutteena jonkinnäköiset henkilökemiat myös.” Johtajahaastateltava 6

7.2.5 Yhteistyökäyttäytyminen

Aineiston mukaan yhteistyökäyttäytyminen edisti itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Vastauksissa mainittiin, että virtuaalisessa toimintaympäristössä yhteistyötä koettiin olevan saman verran kuin aiemmin lähityössä, mutta nyt se oli erilaista. Useat haastateltavat kertoivat, että kun työkaverille soitetaan Teamsillä työasioissa, niin samalla käytiin usein myös läpi muita asioita kuin mitä alun perin oli suunniteltu ja vaihdettiin kuulumisia.

”Jos tulee joku ongelma, niin nyt sitten soittaa työkaverille ja sitä pystyy vähän keskustelemaan ja miettimään yhdessä, niin sit kerralla tulee höpötettyä kaikki. Et sit se on vähän muuttanut muotoaan, et sitten ainakin itsellä tulee käytyä pidempiä keskusteluja Teamsin välityksellä työkavereiden kanssa.” Asiantuntijahaastateltava 1

> *”Hyvin on toiminut kuitenkin yhteistyö mun mielestä, ainut tietysti, että et välttämättä saa just sillä hetkellä vastausta.” Asiantuntijahaastateltava 3*

Toisaalta haastatteluissa nostettiin myös esiin se puoli, että virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutuksesta jäi juuri vapaamuotoinen keskustelu puuttumaan.

Kommunikointi

Aineiston perusteella yhteistyökäyttäytymiseen kuului hyvä kommunikaatio ja se ilmeni yhtenä itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä useissa vastauksissa. Haastateltavat kertoivat, että luonnollisen keskustelumahdollisuuden puuttuminen koettiin hidastavana tekijänä asioiden edistämisessä ja ajan tasalla pysymisessä. Omia asioita ei aina saatu edistettyä, mikäli se odotti jonkun kokeneemman kollegan kommenttia. Myös teknologiavälitteiseen kirjalliseen sekä suulliseen viestintään liittyi tiettyjä epävarmuustekijöitä etenkin, jos kasvoja ei ollut näkyvillä. Tällöin ei aina saanut varmuutta siitä, miten vastaanottaja oli viestin ymmärtänyt tai tulkinnut.

> *”[...] henkilöihin voi olla vaikeampi saada yhteyttä. Jos joku ei vastaa viestiin minkä on laittanut, niin ei voi mennä vaan työpisteen ääreen käymään, et se on ehkä isoin muutos mikä mua on ehkä häirinnyt tai vaikeuttanut.” Asiantuntijahaastateltava 4*

> *”[...] ja sit kirjalliseen viestintään ku ei nää ihmisten naamoja, niin siihen liittyy epävarmuustekijöitä, että onko ihminen tai ne muut työntekijät ymmärtäneet sen viestin kuten pitää. Tietysti välillä voi tulla sitä hankaluutta, että toinen tulkitsee toisella tavalla ku on tarkoittanut ja muuta että jossain tapauksissa kasvokkain kommunikointi helpottaa asioita, kun voi aistia siitä kehonreaktioistakin menikö viesti perille. Yksi ulottuvuus on jäänyt ikään kuin pois.” Johtajahaastateltava 8*

Virtuaalisen toimintaympäristön koettiin vähentäneen yleistä kommunikointia oman tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Toisaalta haastateltavien keskuudessa kommunikointi koettiin olevan helpompaa ja tiiviimpää kuin fyysisesti tapahtuva kommunikointi. Sujuvaan kommunikointiin vaikutti myös henkilön oma rohkeus häiritä työkaveria. Näissä tilanteissa haastateltavat kuitenkin kokivat, että toisaalta he silloin miettivät asioita ensin itse kriittisemmin, mikä myötävaikutti itseohjautuvuuteen.

> *”No se yhteistyö, että onko sitä enemmän tai vähemmän on itsestä kiinni et miten kommunikoi muiden kanssa. Että lähteekö kysymään kun kysyis siinä työpaikallakin, niin siihenhän nyt jokainen itse vaikuttaa.” Asiantuntijahaastateltava 5*

> *”[...] myös kommunikointi kollegojen kanssa on helpompaa, tiiviimpää ja et tietyllä tavalla tää on lähentänyt ihmisiä yli maiden.” Johtajahaastateltava 9*

Yhteistyö

Aineiston perusteella yhteistyö edisti itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Erityisesti johtotason näkemyksen mukaan yhteistyökäyttäytyminen virtuaalisessa toimintaympäristössä oli välttämätöntä, jotta asioita ei tehtäisi siiloissa. Näin ollen myös toisten onnistumisista oli mahdollista oppia. Yhteistyöllä tarkoitettiin ideointia kollegan kanssa tai esimerkiksi prosessien kehittämistyötä. Vastauksissa kehitystehtävät koettiin kuitenkin haastavammiksi toteuttaa virtuaalisesti.

> *”Ehkä semmoiset kehitystehtävät on hieman haasteellisempia [...].” Johtajahaastateltava 8*

> *”Yhteistyötä tarvitaan ja se on välttämätöntä, että me ei tehdä siiloissa asioita, jotta me opitaan toisten onnistumisista.” Johtajahaastateltava 9*

Fyysisten kontaktien puuttuessa henkilöiden toivottiin olevan saatavilla virtuaalisesti työajan puitteissa, jolloin ongelmatilanteissa oli mahdollista saada vastauksia nopeasti. Toisaalta erityisesti johtajat kokivat, että saatavuus ja tavoitettavuus olivat parantuneet huomattavasti virtuaalisessa toimintaympäristössä.

> *”[...] et semmoinen tietynlainen saatavuus ja tavoitettavuus on parantunut huomattavasti. Ja ihan tietyllä tavalla näkyvyys on parantunut huomattavasti. Johtajahaastateltava 9*

7.3 Itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt

Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa selvitettiin lisäksi, mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Empiirisestä aineistosta nousi esiin erilaisia

johtajuuskäytäntöjä, jotka jaettiin viiteen pääkäytäntöön. Nämä olivat esihenkilötyö, valtuutus ja päätöksenteko, odotukset, johtajuus ja vastuunjako sekä työssä suoriutumisen tukeminen. Käytännöt on ryhmitelty taulukkoon 9, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

Taulukko 9. Empiiriset tulokset ryhmiteltynä itseohjautuvuutta tukevista johtajuuskäytännöistä.

Itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt				
Esihenkilötyö	**Päätöksenteko ja valtuutus**	**Odotukset**	**Johtajuus ja vastuunjako**	**Työssä suoriutumisen tukeminen**
- Kommunikointi -Tilannekatsaus	-Päätöksentekoon kannustaminen -Valtuuttaminen	-Tavoitekeskustelut esihenkilön kanssa -Selkeä tehtävien jako	-Johtajuus -Vastuunjako	-Saatavuus -Vuorovaikutus

7.3.1 Esihenkilötyö

Haastatteluiden perusteella esihenkilötyöllä voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Esihenkilötyössä arvostettiin erityisesti kommunikointia ja tilannekatsauksia. Sekä asiantuntijat että johtajat kertoivat, että esihenkilötyölle ei ole ollut erityisiä odotuksia virtuaalisessa toimintaympäristössä. Asiantuntijatiimin ohjaamisessa esihenkilötyöltä edellytettävät asiat olivat virtuaalisessa työyhteisössä täysin samoja kuin mitä läsnä ollessa. Tutkimustuloksissa oli vaihtelevuutta sen suhteen, miten haastateltavat olivat kokeneet virtuaalisen johtajuuden verrattuna aiempaan. Valtaosa vastaajista koki, että johtaminen ei ole muuttunut eikä sitä nykyisellään ole edes tarvetta muuttaa.

> *”Mä ehkä koen niin, et siis ehdottomasti johtaminen on muuttunut, mutta sanoisin myös niin, että ne asiat, mitkä mitä edellytetään virtuaalisessa työyhteisössä esimiestyöltä, niin ne asiat on hyvin samoja, kuin mitä joka tapauksessa edellytetään tämmöisen asiantuntijatiimin ohjaamisessa.” Johtajahaastateltava 9*

Virtuaalisessa toimintaympäristössä luottamuksen merkitystä ei voi esihenkilötyössä sivuuttaa. Haastattelussa osa johtajista totesi, että etätyön myötä luottamusta ihmisiin sekä siihen, että he hoitavat työtehtävänsä on pitänyt kasvattaa.

> *”[...] oli totutteleminen siihen, et miten nää työtehtävät nyt sit sujuu kun ei ole paikalla. Ja ehkä se niinkun luottaminen ihmisiin, sitä luottamusta on pitänyt kasvattaa.” Johtajahaastateltava 8*

Kommunikointi

Vastausten perusteella johtajan selkeä kommunikointi tuki itseohjautuvuutta. Esimerkiksi tiiviiden Teams kokousten jälkeen lyhyt kirjallinen yhteenveto kokouksen tärkeistä asioista koettiin vähentävän väärinymmärtämistä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Ylipäätään aineiston perusteella esihenkilöiden yhtenevä viestintä sovituista linjauksista koettiin tukevan itseohjautuvuutta.

> *”Mut ehkä se on välillä se haaste et kun yrittää noukkia sieltä niitä joitakin tärkeäksi katsomiaan aiheita tai aihealueita niin välillä saattaa olla, että lauseet jää ehkä vähän vajaaksi tai asia jää sitten kuitenkin itsekin kirjoitettuna vähän epäselväksi.” Asiantuntijahaastateltava 2*

> *”Ja et jos on useampi esimies, niin sitten ne linjaukset ois samansuuntaisia, et sitä nyt odottaa niin virtuaalisessa kuin normityöskentelyssä. Et ne linjaukset ois samansuuntaisia esimiehillä, ettei tuu sitten ristiriitaista tietoa tai viestintää.” Asiantuntijahaastateltava 2*

Tilannekatsaus

Aineistossa esihenkilön järjestämät tilannekatsaukset tukivat itseohjautuvaa toimintaa. Tämä johtajuuskäytäntö nostettiin esiin lähes kaikissa vastauksissa. Tilannekatsauksilla tarkoitettiin tietyin väliajoin pidettäviä Teams kokouksia alaisen ja esihenkilön tai koko tiimin kesken, joissa keskustellaan ajankohtaisista asioista. Kokouksissa esihenkilö osallistutti myös vähemmän aktiivia henkilöitä kysymällä heiltä täsmentäviä kysymyksiä. Välillä virtuaalisessa toimintaympäristössä kokouksia otettiin myös ajoittamattomasti, johon eräs johtajahaastateltava totesikin, että silloin oltiin jo lähellä toimisto-olosuhteita. Virtuaalisista Teams kokouksista huolimatta tietyin väliajoin oli hyvä tavata fyysisesti, jolloin oli mahdollista saada erilainen yhteys henkilöön.

”Etätyössä on otettu ne leanit ei joka päivä, mutta kerran viikossa, kaks kertaa viikossa käyttöön. Et se on kyl ollut tosi kiva, et se on ollut ihan positiivinen muutos. Ennen meillä ei tainnut olla oikeastaan ikinä.” Asiantuntijahaastateltava 1

”Meillä ainakin pidetään joka aamu lyhyt esimiehen koollekutsuma aamupalaveri, jossa vähän keskustellaan käsillä olevista aiheista ja sitä kautta saadaan ajankohtaista ja ajantasaista tietoa. Ja tehdään sitten tuleville kiireisille ajoille työnjakoa ja samalla seurataan miten työt tulee tehtyä.” Asiantuntijahaastateltava 2

”Mä pyrin siihen, että jos meillä on tiimipalavereja, niin osallistutan kaikkia kysymällä sitten täsmentäviä kysymyksiä. Hyvin paljon otan instant-palavereja ja mun mielestä mennään jo aika lähelle sitä, että oltais toimisto-olosuhteissa. [...] Kun oon paikan päällä ollut ja pitänyt one-to-oneja niin ihan erilainen twisti niissä tapauksissa, et pääsee kuitenkin edes silloin tällöin tapaamaan fyysisesti paikan päällä. Niin se on ihan hyvä lisä siihen, että ollaan pelkästään Teamsin välityksellä.” Johtajahaastateltava 6

7.3.2 Valtuutus ja päätöksenteko

Haastatteluiden perusteella esihenkilön myöntämä valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä tuki itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Valtuuttaminen

Aineistosta ilmeni, että kaikki haastateltavat kokivat saaneensa valtuutuksen tehdä itsenäisiä päätöksiä koskien perustyötä. Suurempia kokonaisuuksia koskevat päätökset haluttiin menevän kuitenkin esihenkilön kautta. Johtajat kertoivat luottavansa asiantuntijoiden ammattitaitoon ja siihen, että alaiset tekivät oikeita päätöksiä. Eräs johtajahaastateltava mainitsi, että valtuutuksesta huolimatta työntekijä ei välttämättä aina uskaltanut lähteä tekemään päätöksiä vaan haki esihenkilöltä hyväksyntää. Epävarmuus päätökseen voi johtua myös siitä, että henkilö ei ollut ymmärtänyt työnsä kokonaisuutta mihin kaikkeen asiat vaikuttavat. Toisaalta haastateltavat kertoivat, että välillä oli vaikea hahmottaa milloin voi toimia itse ja milloin asia piti hoitaa esihenkilön kautta.

”Olen antanut heille valtuudet tehdä siihen päivittäiseen tekemiseen liittyviä itsenäisiä päätöksiä ja sitten kun se linkittyy johonkin suurempaan tai muuten, niin sitten

mun kautta. [...] perustuu luottamukseen ja ymmärrykseen siitä, et se ammattitaito heillä on olemassa viedä asioita eteenpäin." Johtajahaastateltava 6

Selkeesti huomaa senkin, et työntekijöillä on tarve hakea hyväksyntä ja hakea tietty selkänoja joillekin asioille, et aina ei uskalleta lähteä sen oman intuition kautta eteenpäin, vaan välillä halutaan hakea sitä turvaa. [...] se valtuutus tulee oikeestaan siitä, että ymmärtää sen kokonaisuuden ja niin kauan kuin et ymmärrä sitä kokonaisuutta etkä näe kaikkia palasia, mitkä siihen omaan työhön liittyy, niin silloinhan voi sitten mennä vikaan." Johtajahaastateltava 9

Päätöksentekoon kannustaminen

Kaikissa haastatteluissa korostui se, että esihenkilö oli rohkaissut alaisiaan itsenäisiin päätöksiin. Päätöksiä tehtiin niin itsenäisesti asiantuntijoiden toimesta kuin yhdessä tiimin tai esihenkilön kanssa. Itsenäinen päättäminen oli kuitenkin tapauskohtaista ja päätöstä varten tarvittiin ymmärrys siitä, mihin kaikkeen päätös voi vaikuttaa. Eräs johtajahaastateltava korosti, että jossain tapauksissa riittävä itsenäinen päätös oli ainoastaan se, että kertoi muille tarvitsevansa apua tai että halusi kertoa asiasta esihenkilölle.

"Meillä on esimieheltä on kyl tullut se, että tavallaan peukkua siihen, että ei oo sitä oletusta että kaikki pitää kysyä esimieheltä, vaan tuetaan myös siinä että voidaan tehdä omat päätökset ja tiimin kanssa miettiä että kaikkeen ei tarvitse esimiehen lupaa tai mielipidettä." Asiantuntijahaastateltava 4

"Silloin kun on tiukka paikka, niin kyllä ne asiantuntijat pystyy päätöksiä tekemään. Ja se päätös voi olla se, et nyt tarvitsen apua. Ja se päätös voi olla se, et nyt mun pitää kertoa tästä esimiehelle." Johtajahaastateltava 9

Aineiston perusteella tiimin kesken asioita ratkottiin niissä tapauksissa, mikäli asia oli epäselvä tai koski laajemmin muita työntekijöitä.

"Et harvemmin minä vaan heitän että mitä teen, vaan minä oon jo vähän miettinyt sitä että voisin tehdä joko näin tai näin. Ja sit kysyn muilta et hei et onko teidän mielestä kumpi se parempi vaihtoehto." Asiantuntijahaastateltava 5

7.3.3 Odotukset

Haastatteluiden mukaan odotusten selkeä kommunikointi tuki henkilöiden itseohjautumista. Odotuksilla tarkoitettiin aineiston perusteella itseensä kohdistuvia tavoitteita.

Tavoitekeskustelut esihenkilön kanssa

Aineistosta kävi ilmi, että odotusten hallintaan ja kommunikointiin on kohdeorganisaatiossa useita kanavia. Näitä ovat esihenkilön kerran vuodessa pitämät henkilökohtaiset tavoitekeskustelut pitkän aikavälin odotuksille, tiimikokoukset kerran kuukaudessa sekä tiimin aamukokoukset yhteisille lyhyemmän aikavälin odotuksille. Näiden lisäksi esihenkilö järjesti parin viikon välein alaistensa kanssa kahdenkeskisen keskustelun, jossa käytiin läpi henkilökohtaisia lyhyen aikavälin odotuksia. Haastateltavien mukaan keskusteluissa oli mahdollista saada ja antaa palautetta molemminpuolisesti. Itseohjautuvammassa tiimissä esihenkilö osallistui tiimikokouksiin vain tarvittaessa ja muutoin tiimi hoiti sen itsenäisesti. Tiimi järjesti myös itse erilaisia epävirallisia läpikäyntejä ilman esihenkilöä. Virallisten tavoitekeskusteluiden lisäksi eräs esihenkilö pyrki alaisten kanssa jatkuvaan suoraan avoimeen keskusteluyhteyteen.

> *”Kerran kuukaudessa pidetään tiimari, missä yleensä jaetaan asiakkaita työntekijöiden kesken eli kuka hoitaa minkäkin asiakkuuden missäkin kuussa. Se antaa sellaista ohjetta siihen, minkä asiakkaan hommat on minäkin aikana mun vastuulla. Ja sitten meillä on aamupalaverit, leanit, missä me käydään läpi meidän lean-taulu, mihin on merkitty jokaisen asiakkaan sen viikon työt.” Asiantuntijahaastateltava 4*

> *”Pyrin olemaan lähellä niitä tiimiläisiä ja keskustelemaan asioista ja tuomaan sitten ymmärrystä siitä, mitä sen ihan perustekemisen ulkopuolella heiltä odotan. Niitä ei kirjata mihinkään, ne on enemmän tällaisia sovittuja asioita mitä edistetään ja ei niin mitattavia odotuksia, mutta ehkä linjauksia vaikka että mihin suuntaan henkilökohtaisella tasolla sitä omaa osaamistaan pitäisi viedä tai muuta.”*
> *Johtajahaastateltava 6*

Selkeä tehtävien jako

Haastatteluiden mukaan asiantuntijoiden odotusten tiedostamista tukivat selkeästi jaetut ja kommunikoidut tehtävät. Tämä nousi esiin lähes kaikissa vastauksissa itseohjautuvuutta

tukevana asiana. Käytännön tasolla odotusten saavuttamista edistivät haastateltavien mukaan tehtävälistat, joihin oli määritelty aikataulu sekä vastuuhenkilö. Tehtävälistat saattoivat sisältää myös ohjeistusta itse työtehtävän suorittamisesta. Mikäli odotukset eivät olleet selkeät tai henkilö ei ollut niitä ymmärtänyt, niin itseohjautuvuutta oli haastateltavien mukaan turha edes odottaa, kun itseään ei pystynyt ohjaamaan odotusten suuntaan. Esihenkilön tuli lisäksi varmistaa, että alaisella oli tarvittavat edellytykset odotettujen tehtävien hoitamiseksi. Eräs johtajahaastateltava mainitsi, että kohdeorganisaatiossa odotusten selkiyttämiseen tulisi panostaa enemmän. Tällöin henkilöt tiesivät mitä heiltä odotetaan. Lisäksi aineistosta nousi esiin huomio, että odotusten kommunikointi ei ollut pelkästään esihenkilön toteuttamaa yksipuolista kommunikointia. Myös työntekijöiden odotettiin itsereflektoivan omaa toimintaansa ja peilaamaan sitä odotuksiin.

> *”Hyvin selkeästi ne asiakkuudet on jaettu tai siis ainakin omalla kohdallani. Mulla on tosi selkeä mitä mun kuuluu tehdä ja mitä multa odotetaan. Et siinä ei oo sellaista, mitä saattaa olla, jos on useampi henkilö vaikka hoitamassa tiettyä asiakkuutta.” Asiantuntijahaastateltava 1*

> *”Sitten tohon liittyy myös se, et se ei oo pelkästään yksipuolista kommunikointia. Pitäis myös työntekijöiden pystyä niitä omia odotuksiaan peilaamaan takaisinpäin, et miten he reflektoi sitten sitä omasta näkökulmastaan. Et sitä keskustelua tarvitaan monella tasolla ja monella eri foorumilla.” Johtajahaastateltava 9*

7.3.4 Johtajuus ja vastuunjako

Aineistossa ilmeni, että johtajuus ja selkeä vastuunjako tukivat itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Johtajuus

Kaikissa vastauksissa kohdeorganisaatiossa oli havaittu niin jaettua kuin perinteistä johtajakeskeistä johtajuutta. Jaettu johtajuus ilmeni esimerkiksi tapauksissa, jolloin asioita edistettiin tiimissä yhteisvastuullisesti.

> *”Yhdenlaisia havaintoja tässä on myös, että asiat edistyvät myös jaetulla johtajuudella ja pystytään vähän ottamaan yhdessä sitä päävastuuta asioista. Ja se ois varmaan sitä toivottavaakin jopa, ettei kaikki pitäisi olla yhden henkilön takana vaan*

> *myös eri tasoilla luotettaisiin siihen, että se tietty porukka pystyy viemään asioita eteenpäin.” Johtajahaastateltava 6*

Aineiston perusteella jaettua johtajuutta oli havaittavissa myös silloin, kun tiimin esihenkilö ei pystynyt osallistumaan kokouksiin. Haastateltavat kertoivat, että toisaalta se lisäsi tiimin itseohjautuvuutta, mutta asioita on myös saattanut jäädä avoimeksi tai viemättä loppuun asti. Jaettua johtajuutta esiintyi myös tilanteissa, jolloin tiimissä oli mukana kokeneempi henkilö. Useat haastateltavat kertoivat, että kokeneemmat henkilöt ottavat muita enemmän vastuuta ja jakavat tehtäviä tiimille. He huolehtivat, että tiimin asiat tuli hoidetuksi, jolloin esihenkilön johtajuutta ei tarvittu. Toisaalta aineiston mukaan kokeneemmalle tai puheliaammalle kollegalle annettiin mielellään tilaa ottaa puheenvuoro tai johtaa keskustelua.

> *”Meillä kuitenkin on tiimissä tämmöisiä organisaattoreita, jotka sitten huolehtii, että asiat tulee hoidettua.” Asiantuntijahaastateltava 3*

> *”Mutta kyllä sen huomaa, et kyl me haetaan taas vähän niitä meijän paikkoja, et siinä kun se esimies ei oo paikalla sanomassa sitä viimeistä sanaa, niin meillä on tahtonut jäädä vähän roikkumaan niitä asioita ilmaan, kun kukaan ei sitä ota.” Asiantuntijahaastateltava 5*

> *”Seniorimpi vähän ohjaa ja auttaa niiden työtehtävien kanssa ja lisäksi tiimi pystyy aika hyvin keskenään tekemään työjakoja, et siihen ei aina esimiestä tarvita.” Johtajahaastateltava 8*

Jaetun johtajuuden lisäksi aineistosta nousi esiin johtajakeskeisen johtamisen tarve. Tämä ilmeni haastateltavien mukaan silloin, kun henkilöt eivät olleet edistäneet itsenäisesti ja omaaloitteisesti asioita.

> *”Meidän tiimissä on osa, jotka vaan peesailee ja odottaa että muut tekee ja sanoo mitä tehdään ja lähtevät sitten tekemään. Mutta eivät ite ota sellaista et otan tämän ja minä vien tätä eteenpäin ja tuun kysymään teiltä. Et sieltä puuttuu vähän siinä mielessä sitä itseohjautuvuutta et otettais niitä rooleja.” Asiantuntijahaastateltava 5*

Johtajuudesta keskustellessa vastauksissa nousi esiin myös itsensä johtaminen. Aineiston mukaan itseohjautuvat henkilöt osasivat nostaa esille omia puutteitaan tai kyseenalaistaa omaa tekemistään.

> *”Sellaista itsensä johtamista on havaittavissa, et jotkut oivaltaa sen ja näkee niitä omia puutteitaan, ja osaa tuoda niitä esille ja osaa kyseenalaistaa sitä omaa tekemistään.” Johtajahaastateltava 6*

Vastuunjako

Haastatteluiden perusteella selkeä vastuunjako tuki itseohjautuvuutta. Johtajahaastateltavat olivat havainneet, että kun asiantuntijalla oli selvät ja tiedostetut osaamisen mukaiset vastuualueet, niitä edistettiin tällöin hyvin itsenäisesti. Samalla se vaati henkilöltä myös luottamusta työtehtävistä suoriutumiseen, prioriteettien ymmärtämistä ja omatoimisia linjauksia. Vastauksissa oli eroavaisuutta sen suhteen, miten asiantuntijat olivat kokeneet vastuun jakautumisen tiimin kesken virtuaalisessa toimintaympäristössä verrattuna aiempaan. Osan mielestä jokaisella oli omat tietyt vastuut ja ne olivat pysyneet ennallaan. Toiset kertoivat, että vastuu oli jakautunut tiimissä eri tavalla ja virtuaalisessa toimintaympäristössä ammatillisesti kokeneemmat olivat saaneet enemmän vastuuta kuin vähemmän kokeneet. Toisaalta aineistosta ilmeni myös, että vastuuta ja työtehtäviä jaettiin tiimin kesken valtuuttamalla henkilöitä tehtäviin vuorotellen, jolloin kaikki osasivat tehdä kaikkea.

> *”Jokaisella ne omat vastuut ja ne on pysyny samoina koko ajan oikeastaan, et ei tos mun mielestä oo ollut mitään eroa aikaisempaan.” Asiantuntijahaastateltava 1*

> *”[...] vastuu, niin minun mielestä on jakautunut eri tavalla kuin aikaisemmin. Minun mielestä silloin kun oltiin toimistolla niin ne vastuut meni vähän tasaisemmin. Mutta nyt kun me ollaan virtuaalisessa ympäristössä, niin ehkä niille kokeneemmille tulee nyt ehkä enemmän vastuuta kuin niille junioreille.” Asiantuntijahaastateltava 5*

Vastauksissa oli myös eroavaisuutta sen osalta, millaisena asiantuntijat näkivät oman vastuunsa suhteessa esihenkilöihin. Vaikka asiantuntijoille annettiin vapauksia ja vastuuta, osa kuitenkin toivoi, että viime kädessä esihenkilö kantoi vastuun isommista päätöksistä.

”[...] ja kantaa myös hekin sitten vastuun, ettei sitten luikertele vastuusta tai kaada kaikkea vastuuta työn tekijöiden niskaan.” Asiantuntijahaastateltava 3

7.3.5 Työssä suoriutumisen tukeminen

Aineiston mukaan työssä suoriutumisen tukeminen myötävaikutti henkilöiden itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Työssä suoriutumisella tarkoitettiin esihenkilön saatavuutta ja vuorovaikutusta.

Saatavuus

Lähes kaikissa vastauksissa esihenkilön koettiin vahvistavan parhaiten alaisen työssä suoriutumista olemalla saatavilla tarvittaessa. Esihenkilön toivottiin olevan läsnä ja tavoitettavissa päivittäisessä tekemisessä. Haastateltavat kertoivat kaipaavansa esihenkilöltä tukea, tehtävien priorisointia, ajatustenvaihtoa tai ideoita miten ratkaista asioita.

”No ehkä se mitä itse kaipaa esimieheltä on se et on kuitenkin läsnä siinä päivittäisessä tekemisessä, vaik ei välttämättä tarvii sellaista ohjausta tai johtamista, mut et on tavoitettavissa ja läsnä siinä et pitää sit vaikka viikoittain niitä leanejä tai muita tapaamisia.” Asiantuntijahaastateltava 1

”Jos jostain asiasta tulee myöhemmin palautetta tai joku asia nousee uudelleen esiin, niin sitten tavallaan on sitten luottamus siihen et esimies tukee ja on tiimin takana.” Asiantuntijahaastateltava 4

Useissa vastauksissa ilmeni, että virtuaalisessa toimintaympäristössä esihenkilöihin oli saanut yhteyden aina tarvittaessa. Esihenkilön kanssa koettiin pystyvän hoitamaan täysin kaikki samat asiat, kuin mitä fyysisessä tapaamisessa. Vastausten perusteella virtuaalisessa toimintaympäristössä joustavuutta ja venymistä tapahtui vuorotellen niin esihenkilön kuin asiantuntijoiden toimesta.

”Se on tosi tärkeetä et esimies ois tavoitettavissa silloin kun tarvitsee. Et sillei tää Teams on ollut tosi hyvä, et voi laittaa sen viestin, vaikka toisella ois jotain kesken.” Asiantuntijahaastateltava 4

> *”Kyl mä oon koko aika tavoitettavissa ja otan sitten jos on palaveri kesken. Jos pyyntöjä tulee et on tarvis kysyä jotain, niin oon tavoitettavissa.” Johtajahaastateltava 6*

Asiantuntijoiden vastauksissa ilmeni, että hyvästä saatavuudesta huolimatta kynnys häiritä ja kysyä esihenkilöltä oli kasvanut. Toisaalta he tiedostivat myös sen, että vastauksissa voi välillä kestää. Virtuaalisessa toimintaympäristössä työskennellessä esihenkilöä näki vähemmän, mutta itseohjautuvuutta ajatellen helpotti tieto siitä, että esihenkilön oli olemassa ja tuki tarvittaessa.

> *”Ei se oikeastaan eroa sen enempää kuin että toivoo, että esimies on siellä olemassa ja ottaa vastuuta myös tiimin töistä, vaikka ei olekaan mukana päivittäisessä työskentelyssä.” Asiantuntijahaastateltava 3*

Vuorovaikutus

Useissa vastauksissa korostettiin vuorovaikutuksen tärkeyttä itseohjautuvuutta tukevana käytäntönä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tällä tarkoitettiin kommunikointia ja viestintää monilla eri tasoilla niin esihenkilön toimesta kuin myös tiimin kesken. Esihenkilön toivottiin kannustavan yksilöiden lisäksi myös tiimiä kommunikoimaan ja jakamaan tietoa sisäisesti.

> *”Näkisin, että se kommunikaatio on ehkä tärkein, että viestitään asiat. Varmistaa sen, että kaikki on tietoisia asiasta ja ymmärtäneet sen. Ja myös kannustaa tiimiä sisäisesti kommunikoimaan keskenään.” Johtajahaastateltava 7*

Eräässä asiantuntijavastauksessa korostui palautteen merkitys. Niin hyvää kuin huonoa palautetta toivottiin saavan mahdollisimman usein, jotta omaa toimintaa osasi suunnata sen mukaisesti.

> *”Palaute on tosi tärkeä saada, sekä hyvää että huonoa. Ja mielellään myös mahdollisimman usein, ei päivä eikä viikkotasolla, mutta kuukauden tai parin kuukauden välein joku pieni tsekki. ” Asiantuntijahaastateltava 7*

> *”Varmistetaan, että henkilö tietää mitä häneltä odotetaan ja sitten varmistetaan, et hänellä on siihen tarvittavat edellytykset.” Johtajahaastateltava 9*

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta sekä empiirisestä tutkimuksesta tehdyt keskeiset havainnot ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen kontribuutio sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Osion lopussa pohditaan lisäksi tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

8.1 Pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Aiempien tutkimusten mukaan itseohjautuva henkilö toimii omaehtoisesti ilman ulkoista ohjausta tai kontrollia (Martela & Jarenko 2017, 18; Wehmeyer et al. 2003, 6). Yksilön itseohjautuvia toimia ohjaavat lähtökohtaisesti sisäinen halu toimia tavoitteiden saavuttamiseksi (Manz 1986, 586). Virtuaaliseen toimintaympäristöön siirtymisen myötä joudutaan organisoitumaan uudelleen, mikä myös aiheuttaa haasteita itseohjautuvuudelle (Gilson et al. 2015, 1314). Teorian perusteella itseohjautuvuutta on kuitenkin mahdollista tukea johtajuudella (Manz & Sims 1987, 106). Itseohjautuvuutta on tutkittu jonkin verran aiemmin, mutta virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuuden johtamisesta ja johtajuusmalleista on vain harvoja tutkimuksia. Tässä tutkielmassa tutkittiin vähän tunnettua ilmiötä ja tarkoituksena oli tuottaa lisää tietoa siitä, miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Tutkimusaukkoon vastaamiseksi tarkasteltiin johtajuuden, itseohjautuvuuden ja virtuaalisen toimintaympäristön aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Teoriasta tehtyjen havaintojen perusteella luotiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon tutkimuksen empiirinen osuus pohjautui. Tarkemmin haluttiin selvittää, mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä sekä mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Seuraavissa osioissa vastataan näihin tutkimuskysymyksiin aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiirisestä tutkimuksesta tehtyjen havaintojen pohjalta etenemällä alatutkimuskysymysten avulla päätutkimuskysymykseen. Samalla empiirisiä tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen ja pohditaan, mitä yhteisiä tai erilaisia tekijöitä aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta ja tuloksista löytyy tai minkälaisia uusia näkökulmia tämä tutkimus tuottaa viitekehyksen rinnalle.

8.2 Itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys on: Mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä? Ensimmäistä alakysymystä lähdettiin tarkastelemaan selvittämällä mistä elementeistä itseohjautuvuuden ilmiö koostuu. Lisäksi empiirisellä tutkimuksella kuvattiin, mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan itseohjautuvuuden käsitteelle ei ole löydettävissä yhtä yksittäistä tieteellistä määritelmää. Lisäksi termiä voidaan tulkita eri tavalla työntekijöiden ja johtajien toimesta, mutta empiiristen tulosten perusteella käsite ymmärrettiin kohdeorganisaatiossa yhtenevästi niin asiantuntija- kuin johtajatasolla (Vuori 2021, 349–350). Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella yksilötason itseohjautuvuus voidaan määritellä yksilön kokemaksi tunteeksi oma-aloitteisuudesta ja mahdollisuudesta säädellä omia toimiaan (Deci et al. 1989, 580). Itseohjautuvan yksilön tulee kokea pystyvänsä valitsemaan oman toimintansa aloittaminen ja sääteleminen (Deci et al. 1989, 580) sekä kyetä toimimaan omaehtoisesti ilman ulkoista ohjausta tai kontrollia (Martela & Jarenko 2017, 18; Wehmeyer et al. 2003, 6). Tiimitason itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että valta siirtyy tiimille ja työtä organisoidaan sekä koordinoidaan jaetusti kohti yhteistä päämäärää. Tiimitason itseohjautuvuuden edellytyksenä on kulttuuri, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä ja esiin nostamisesta (Gamrasni 2021, 14–15). Vastauksissa nousi esiin monia itseohjautuvuuden käsitteeseen ja ilmiöön liitettäviä asioita, jotka tukivat teoriaa. Pääelementeiksi nousivat oman toiminnan johtaminen ja organisointi, luovuus sekä oma-aloitteisuus. Oman toiminnan johtamisen ja organisoinnin ymmärrettiin tarkoittavan omien työtehtävien tiedostamista ja päivittäistä ohjaamista, yksilön kykyä vaikuttaa itseensä sekä ajan hallintaa. Luovuus miellettiin luovaksi asiantuntemukseksi ja kyvyksi ratkoa itsenäisesti ongelmia. Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella nimenomaan luovuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus itseohjautuvuuteen (Neck & Houghton 2006, 283). Empiirisissä tuloksissa oma-aloitteisuudessa korostettiin sitä, että henkilö tiesi miten toimia itseohjautuvasti sekä toisaalta tiedosti milloin ei pysty enää itse tekemään päätöksiä.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan yksilön optimaalisen itseohjautuvuuden saavuttamiseksi tulisi kolmen elementin täyttyä. Näitä ovat tarvittava *motivaatio* sisältäen itseohjautuvuusteorian mukaisten psykologisten perustarpeiden (kyvykkyys, yhteisöllisyys ja omaehtoisuus) täyttyminen, ulkopuolelta asetettu tai itsemäärätty *tavoite* sekä tarvittava *osaaminen*

itsensä johtamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 18) Näitä elementtejä käsitellään seuraavaksi aiemman tutkimuskirjallisuuden ja empiiristen tulosten pohjalta.

Motivaatio

Optimaalisen itseohjautuvuuden saavuttamiseksi itseohjautuvan työntekijän on oltava motivoitunut (Martela & Jarenko 2017, 18). Empiria tuki teoriaa, sillä kohdeorganisaatiossa motivaatio korostettiin merkittävänä itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä. Teoriassa motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio liittyy toimintoihin, jotka eivät ole riippuvaisia ulkoisista vaatimuksista, ja joita yksilö tekee itsensä tai luontaisen mielenkiinnon ja nautinnon vuoksi (Deci & Ryan 2000, 254). Aiemman tutkimuksen mukaan sisäisesti motivoituneet henkilöt pyrkivät etsimään haastavia tilanteita, joita he pyrkivät ratkaisemaan (Van den Broeck et al. 2010, 1197). Empiiriset tulokset täydensivät aiempaa tutkimuskirjallisuutta, sillä sisäinen motivaatio oli liitettävissä henkilön sisäisiin toimintoihin kuten haluun saada odotetut tehtävät suoritettua, vastuunottoon sekä tunnollisuuteen ja työmoraaliin. Kun vastuuta otettiin enemmän, tällöin myös työskenneltiin itseohjautuvammin. Ulkoisen motivaation tapauksessa henkilö motivoituu ulkoisesti määrätyistä asioista, kuten palkinnoista ja rangaistuksista (Ryan & Deci 2020, 2–3). Joissain tilanteissa esihenkilön substanssiosaamisen puute voi myös toimia ulkoisena motivaationa ja pakotteena työskennellä itseohjautuvammin. Empiria tuki teoriaa, sillä erityisesti selkeillä johtotason asettamilla tavoitteilla ja tehtävänkuvan mukaisten vastuiden ymmärtämisellä oli myönteinen vaikutus itseohjautuvuuteen.

Tässä tutkielmassa itseohjautuvuuden tarkastelussa hyödynnettiin itseohjautuvuusteoriaa, joka tarkastelee itseohjautuvan käyttäytymisen taustalla olevaa motivaatiota ja ihmisen perustarpeita (Deci & Ryan 2000, 227). Itseohjautuvuusteoria on laaja malli, joka pyrkii Ryanin & Decin (2020, 1) mukaan ymmärtämään yksilön sisäisen ja ulkoisen motivaation sekä psykologisen hyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa yksilön itseohjautuva käyttäytyminen on lähtöisin sisäisestä motivaatiosta, mikä edellyttää tarvittavien ihanteellista kehittymistä ja hyvinvointia edistävien psykologisten perustarpeiden täyttymistä (Deci & Ryan 2000, 227–229; Gagné & Deci 2005, 336; Ryan & Deci 2020, 1). Teorian mukaan ihmiset motivoituvat, kun he saavat vahvistusta näistä sisäsyntyisistä perustarpeista (Deci & Ryan 2000, 227–229). Empiirisestä aineistosta tarkasteltiin psykologisten perustarpeiden täyttymistä kuvaavia ja tukevia tekijöitä tässä tutkimuskontekstissa.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella *kyvykkyys* määritellään tehokkuuden tunteeksi ollessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Kyvykkyyden tarpeen täyttyessä yksilö kokee, että hän osaa tehtävänsä, selviää haasteista ja saa asioita aikaan. Tarve tyydytetään parhaiten tarjoamalla optimaalisia haasteita, ja kasvumahdollisuuksia sekä antamalla palautetta. Myös yksilön taito tutkia, haastaa ja kehittää omaa osaamistaan on havaittu olevan merkittävä tekijä kyvykkyyden tunteen saavuttamisessa (Van den Broeck et al. 2010, 982). Mikäli kyvykkyyden tunne jää täyttymättä, voi se johtaa avuttomuuteen ja motivaatiopulaan. (Deci & Ryan 2000, 252–253, 259) Empiiriset tutkimustulokset olivat yhtenevät teorian kanssa, sillä kyvykkyyksistä erityisesti osaaminen liitettiin itseohjautuvuuteen. Tutkimustuloksissa korostettiin, että oli vaikea toteuttaa itseohjautuvuutta, jos tunsi ettei pärjää työtehtävissä ja tarvitsi suoriutumiseen muiden tukea. Toisaalta tutkimustulosten perusteella kykyä selviytyä tehtävistä rajoittivat tehtävän suoriutumiseen asetettu aikataulu tai tietämyksen puute.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa yhteisöllisyys tarkoittaa huolenpidon ja välittämisen tunnetta toisista ihmisistä (Van den Broeck et al. 2010, 982). Yhteisöllisyyden tarpeen on havaittu olevan luontaista yksilöille laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa. Yhteisöllisyyden tarve täyttyy, kun yksilö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmään tai yhteisöön muodostaen läheisiä suhteita toisiin yhteisön jäseniin. (Deci & Ryan 2000, 253) Empiiriset tulokset tukivat tutkimuskirjallisuutta, sillä yhteisöllisyys ymmärrettiin tiimin tukena. Tiimin tuki liitettiin työilmapiiriin ja siihen, että koki olevansa osa tiimiä. Vastausten perusteella aito välittämisen tunne saattoi virtuaalisessa toimintaympäristössä kuitenkin jäädä vajaaksi, sillä henkilöt eivät olleet samoissa fyysisissä tiloissa. Empiriassa yhteisöllisyys käsitettiin lisäksi yhteisenä töiden priorisointina, tasapuolisena työn jakautumisena ja kaikkia koskevana työskentelyn standarditasona.

Teoriassa omaehtoisuus määritellään yksilön kokemaksi valinnan vapauden ja omistajuuden tunteeksi ja että voi toimia vapaan tahdon mukaisesti (Deci & Ryan 2000, 254). Yksilön toimiessa omaehtoisesti tekemisen motivaation on ajateltu nousevan ihmisen sisältä eikä ulkoisista pakotteista. Empiiriset tulokset tukivat aiempaa tutkimuskirjallisuutta, sillä kohdeorganisaatiossa omaehtoisuus miellettiin päätösvallaksi. Toisaalta päätöksiin toivottiin kuitenkin saavan tukea esihenkilöltä tarvittaessa. Teorian mukaan omaehtoisuuden tunnetta tukevat kiinnostavat ja arvokkaat kokemukset. Tunnetta taas heikentävät ulkoisen valvonnan kokemukset. (Ryan & Deci 2020, 1) Empiria tuki teoriaa, sillä oman työn

järjestelymahdollisuus, vapaus päättää asioista työnantajan asettamien rajojen puitteissa, luottaminen omaan kyvykkyyteen ja luovuus suorittaa koettiin lisäävän päätösvaltaa.

Tavoite

Yksilön optimaalisen itseohjautuvuuden saavuttamiseksi henkilöllä on oltava päämäärä eli asetettu tavoite, jota kohti itseohjautua (Martela & Jarenko 2017, 18). Tavoite voi olla ulkoisen tahon, kuten johtajan toimesta asetettu mittari tai standardi (Pearce & Manz 2005, 133). Tutkimuskirjallisuuden mukaan henkilö voi vaihtoehtoisesti ottaa itse vastuun tavoitteidensa asettamisesta ja niiden saavuttamistavoista, jolloin käyttäytyminen perustuu itsekontrollin strategiaan. Näin ollen tehtävän loppuun saattaminen ulkoisena palkkiona motivoi yksilöä itsensä johtamiseen. (Manz 1986, 585–591) Empiiristen tulosten mukaan tavoitteisiin pääsyä ja odotusten tiedostamista tukivat selkeästi jaetut ja kommunikoidut tehtävät sekä ohjeistusten ja valmiiden prosessimallien seuraaminen.

Osaaminen

Teorian perusteella henkilöllä tulee olla tarvittava osaaminen itsensä johtamiseksi. Muuten ulkopuolisen tuen tarve on niin iso, että itseohjautuvuus jää toteutumatta. Tehtävään liittyvän substanssiosaamisen lisäksi tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itseään eli ajanhallinnan, tehtävien määrittelyn, resurssien hallinnan sekä priorisoinnin taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 18) Kyky johtaa itseään määritellään itsevaikutusprosessiksi, jonka kautta yksilö saavuttaa suoritukseen tarvittavan itseohjautuvuuden ja itsemotivoitumisen (Manz 1986, 589–590; Neck & Houghton 2006, 271). Empiiriset tulokset vahvistivat teoriaa itsensä johtamista edistävien taitojen osalta, joita olivat työn kokonaiskuvan hahmottaminen, kriittinen ajattelu, ammattitaito ja yksilöominaisuudet. Vastaajien mukaan työn kokonaiskuva käsitti roolin mukaisen tehtävät ja vastuut. Kriittinen ajattelu ymmärrettiin tietynlaisena uteliaana asenteena ja itsetuntemuksena. Ammattitaito sisälsi erinäisiä työhön liittyviä perustaitoja, kuten ongelmien ratkomista, oman osaamisen soveltamista ja tavoitteiden tai päivämäärien sisäistämistä. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan itsensä johtamista ei voida kuitenkaan pitää yksilön kannalta itsestäänselvyytenä (Carmeli, Meitar, & Weisberg 2006; Williams 1997, 143), mutta taitoa johtaa itseään voidaan kehittää (Neck & Houghton 2006, 282). Empiiristen vastausten mukaan osaaminen kehittyi myös kokemuksen kautta. Toisaalta niin empirian kuin teorian mukaan itsensä johtamisen taito on liitetty yksilön persoonallisuuden

piirteistä tunnollisuuteen, minkä perusteella itsensä johtamisen on ajateltu olevan toisille luontaisempaa (Neck & Houghton 2006, 282).

8.3 Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät virtuaalisessa toimintaympäristössä

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys on: Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä? Toiseen alatutkimuskysymykseen vastaamiseksi selvitettiin virtuaalisen toimintaympäristön tutkimuksen taustaa ja siihen liittyviä tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuja käsitteitä. Lisäksi empiirisellä tutkimuksella selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Teorian perusteella virtuaalinen toimintaympäristö voidaan määritellä moderniksi työympäristöksi, joka on riippumaton ajasta tai tilasta ja jossa ihmiset työskentelevät saumattomasti yhdessä teknologian välityksellä (Crandall & Wallace 1998, 1). Virtuaalinen toimintaympäristö käsittää virtuaaliset organisaatiot, virtuaalitiimit sekä tiimeissä etätyötä tekevät yksilöt.

Virtuaalinen toimintaympäristö on tuonut mukanaan uusia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Empirian ja tutkimuskirjallisuuden perusteella virtuaalisessa toimintaympäristössä korostuivat erityisesti itseohjautuvuus ja mahdollisuus kontrolloida omaa työtään (Piccoli, Powell & Ives 2004, 360). Työntekijälle etätyön hyödyt näkyvät työnteon joustavuutena, parempana keskittymiskykynä sekä laadun parantumisena (Andriessen & Vartiainen 2006, 5; Vilkman 2016, 22). Empiirisissä tuloksissa arvostettiin myös joustavaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä. Teorian mukaan joustavuudesta huolimatta työntekijän toivotaan silti olevan hyvin tavoitettavissa digitaalisesti (Felstead & Henseke 2017, 195). Empiiriset tulokset tukivat aiempaa tutkimuskirjallisuutta, sillä henkilöiden saatavuus ja tavoitettavuus olivat jopa parantuneet virtuaaliseen toimintaympäristöön siirryttäessä. Vastausten mukaan virtuaaliseen työskentelyyn oli jo totuttu eikä sitä pidetty enää mitenkään epätavallisena. Virtuaalisessa toimintaympäristössä organisoitumisessa on myös haasteita, joista suurimmat liittyvät johtajuuteen, työskentelytapoihin, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön ja luottamukseen (Liao 2017, 648–649; Piccoli et al. 2004, 360; Vilkman 2016, 23).

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Empirian ja aiemman teorian perusteella virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutuksen toimivuus korostui (Piccoli et al. 2004, 362, 364) Teknologian välityksellä

kommunikointi on haastavampaa ja niin kirjallinen kuin verbaalinen viestintä voivat aiheuttaa helposti väärintulkintoja (DiStefano & Maznevski 2000 51; Maznevski & Chudoba 2000, 474). Empiria vahvisti aiempaa tutkimuskirjallisuutta, sillä kohdeorganisaatiossa oli myös havaittu teknologiavälitteiseen kirjalliseen sekä suulliseen viestintään liittyviä epävarmuustekijöitä etenkin, jos kasvoja ei ollut näkyvillä. Toisaalta mielenkiintoista oli myös, että empiirisissä tuloksissa teknologiavälitteisen kommunikoinnin koettiin olevan helpompaa ja tiiviimpää kuin fyysisesti tapahtuva kommunikointi. Teorian mukaan rikkaamman kommunikaatiomedian, kuten videoneuvottelun välityksellä on mahdollista tunnistaa kasvoista ja eleistä paremmin verbaalisia ja ei-verbaalisia merkkejä (Andres 2002, 40). Tutkimuskirjallisuus ehdottaakin, että monimutkaiset ja epäselvät asiat tulisi hoitaa mieluummin videoneuvottelun kautta. (Klitmøller & Lauring 2013, 399; Maznevski & Chudoba 2000, 481)

Virtuaalisessa toimintaympäristössä tiedon jakamisella on myös tärkeä merkitys (Piccoli et al. 2004, 362, 364) Tämä aiempi tutkimus saakin tukea empiirisistä tuloksista, sillä ne osoittivat, että avoin tiedon jakaminen edistää potentiaalisen tiedon saamista koko organisaation käyttöön. Kohdeorganisaatiossa oli havaittu, että virtuaalinen toimintaympäristö ja luonnollisen keskustelumahdollisuuden puuttuminen olivat vähentäneet kommunikaatiota erityisesti oman tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Näin ollen vähentyneen kommunikaation koettiin hidastavan tiedon jakamista ja itsenäistä asioiden edistämistä.

Yhteistyö ja luottamus

Yhteistyö ja erilaisten näkökulmien jakaminen muiden työntekijöiden kanssa auttaa ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. Sujuva yhteistyö vaatii, että osaavat henkilöt työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Afflerbach 2020, 23–24; Yukl 2013, 103). Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yhteistyöhenkinen ilmapiiri on myös liitettävissä luovuuteen (Zhu et al. 2018, 2094). Usein tilanteissa tarvitsee tehdä luovia ratkaisuja ja luovuutta voidaan edistää yhdistämällä ideoita sekä näkökulmia muiden henkilöiden kanssa. Empiiriset tulokset vahvistivat teoriaa, sillä yhteistyöllä tarkoitettiin ideointia kollegan kanssa tai prosessien kehittämistyötä. Kohdeorganisaation johdon mukaan yhteistyökäyttäytyminen virtuaalisessa toimintaympäristössä oli jopa välttämätöntä, jotta asioita ei tehtäisi siiloissa. Empiiristen tulosten perusteella yhteistyötä koettiin kuitenkin olleen saman verran kuin aiemmin, mutta nyt muoto oli virtuaalisuudesta johtuen erilainen. Empiiriset tulokset tukivat tutkimuskirjallisuutta myös tilanteessa, jossa virtuaalitiimien yhteistyössä ja

suorituskyvyssä ilmeni ongelmia, mikäli joku tiimin henkilöistä ei panostanut tehtävään täysillä. Yleensä tällainen käyttäytyminen on tutkittu johtuvan motivaatiosta, johon johtajuudella on teorian mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä mahdollista vaikuttaa (Afflerbach 2020, 23–24; Yukl 2013, 103).

Empirian ja aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella virtuaalisessa toimintaympäristössä korostuivat suhdekeskeisyys ja erityisesti suhteiden rakentaminen, yhteenkuuluvuus, luottamus sekä tiimin tuki tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi (Fletcher & Kaufer 2003, 23; Gamrasni 2021, 17; Hill & Bartol 2016). Luottamuksen on todettu parantavan yhteistyötä ja luovan yhteisvastuullisuutta tiimin tulosten saavuttamisesta. Luottamus myös mahdollistaa sujuvan tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen (Afflerbach 2020, 3). Luottamuksellinen ilmapiiri on erityisen kriittistä, sillä virtuaalisessa toimintaympäristössä suora esihenkilön valvonta ei ole mahdollista (Van Wart et al. 2019, 81–91). Nämä aiemmat tutkimustulokset saavat tukea tämän tutkimuksen empiirisistä tuloksista, sillä ne osoittivat, että luottamusta niin alaisiin, esihenkilöihin kuin muihin tiimin jäseniin oli virtuaalisen toimintaympäristön myötä pitänyt kasvattaa.

8.4 Itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt

Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys on: Mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta? Kolmatta alakysymystä lähdettiin tarkastelemaan selvittämällä mitä johtajuuden käsite tarkoittaa. Lisäksi empiirisellä tutkimuksella kartoitettiin, mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Tutkimuskirjallisuudessa johtajuudesta on olemassa useita määritelmiä ja teorioita, mikä tekee käsitteestä laajan ja monimutkaisen. Johtajuus voidaan ymmärtää prosessina, jossa ohjataan ihmisiä sekä edistetään toimintoja ja niiden välisiä suhteita (Yukl 2013, 2). Teoriassa on esitetty eri tutkijoiden havaitsemia transformatiivisia johtajuusmalleja, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Näiden teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen johtajuusmallien käytäntöjä peilataan empiirisestä tutkimuksesta esiin nousseisiin havaintoihin.

Johtajuus ja vastuu

Kohdeorganisaatiossa oli tunnistettavissa niin perinteistä kuin jaettua johtajuutta. Perinteinen johtajuus tukee organisaation menestystä, mutta virtuaalisessa toimintaympäristössä

johtajuuskäytäntöjä on mukautettava digitalisaation vaatimalla tavalla sekä osattava hyödyntää teknologiaa (McCann & Kohntopp 2019, 26; Van Wart et al. 2017, 528). Etäjohtajuus tapahtuu teknologian välityksellä, jolloin siinä korostuvat erityisesti toimiva vuorovaikutus ja yhteistyö (McCann & Kohntopp 2019, 27; Vilkman 2016, 69). Empiria vahvisti teoriaa, sillä yhteistyöhön vaikuttivat selkeiden roolien ja vastuiden määrittely, jolloin kaikki olivat tietoisia mitä heiltä odotetaan (McCann & Kohntopp 2019, 27). Kaikilla tiimeillä oli nimetyt esihenkilöt, joilla oli tehtävän mukainen päätösvalta. Esihenkilö ei kuitenkaan aina päässyt osallistumaan tiimin kokouksiin ja muuhun toimintaan. Empiiriset tutkimukset tukivat aiempaa tutkimuskirjallisuutta ratkaisemalla monimutkaisen toimintaympäristön johtajuuden haasteet myös jaetun johtajuuden avulla (Fitzsimons et al. 2011, 313). Kohdeorganisaatiossa jaettua johtajuutta esiintyi enemmän isommissa tiimeissä, mutta jaetun johtajuuden esiintyvyys ja muoto voivat kuitenkin vaihdella organisaatiokohtaisesti (Dust & Ziegert 2016). Empiria vahvisti teoriaa jaetun johtajuuden ilmenemisestä tapauksissa, jolloin suorituskyvyn varmistamiseksi asioita edistettiin yhteisvastuullisesti tiimin jäsenten kesken (Hooker & Csikszentmihalyi 2003, 218; Shamir & Lapidot 2003, 236). Empiria ja aiempi tutkimuskirjallisuus olivat myös yhtenevät kohdeorganisaation tilanteessa, jossa johtajuutta jaettiin erityisesti muodollisen johtajan puuttuessa (Pearce & Conger 2003, 2). Tällöin jaettu johtajuus ilmeni tiimissä kehkeytyvänä eli tiimin jäsenillä oli vaikutusvalta muihin, vaikka heillä ei ollut muodollista valtuutta (Carson et al. 2007, 1221). Empiiristen tulosten perusteella tiimin jäsenien kyky itseohjautua vaihteli kuitenkin henkilöittäin.

Odotusten hallinta

Empiiristen tutkimustulosten mukaan selkeä odotusten kommunikointi tuki henkilöiden itseohjautuvuutta. Kohdeorganisaatiossa pidettiin tietyin väliajoin määrämuotoisia henkilö- tai tiimikohtaisia tapaamisia, joissa keskusteltiin lyhyen tai pidemmän aikavälin tavoitteista. Empiria tuki teoriaa, sillä kohdeorganisaation voitiin todeta ilmentävän valmentavan johtajuuden käytäntöä. Valmentava johtajuus on ihmisiä kuulevaa ja se perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö tukee alaisiaan erilaisin menetelmin, joita he tarvitsevat kehittyäkseen ja parantaakseen tehokkuuttaan (Feldman & Lankau 2005, 830; Peterson & Hicks 1995, 41). Tutkimuskirjallisuudessa valmentaminen voidaan siis nähdä muodollisena prosessina, jossa keskitytään henkilön jatkuvaan kehittämiseen ja käyttäytymisen muuttamiseen (Bono et al. 2009, 361; Feldman & Lankau 2005, 837). Näin esihenkilö varmistaa, että henkilöllä on tarvittavat edellytykset odotettujen tehtävien

hoitamiseksi. Samalla valmentava johtajuuskäytäntö toimii myös työntekijöiden ja johtajien välisten hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittämisen välineenä (Berg & Karlsen 2016, 1125). Empiriassa valmentavan johtajuuden menetelmän mukaisesti johtaja esitti valmentavia kysymyksiä, joilla saatiin henkilöt tilanteessa aktiiviseksi. Tässä johtajuusnäkökulmassa yksilöille ja tiimille annetaan vapaus itsensä johtamiseen, mutta kuitenkin esihenkilöt tarjoavat apua ja tukea tarvittaessa (Stewart et al. 2011, 209).

Toisaalta empiria tuki myös teoriaa palvelevan johtajuuden käytännöstä, jossa johtajuudella autettiin saamaan henkilöistä parhaat puolet esiin sekä motivoitiin kohti yhteisiä tavoitteita (Yukl 2013, 348). Empiirisissä tuloksissa alaisia rohkaistiin itseohjautuvuuteen, henkilökohtaista kehittymistä pyrittiin edistämään tapaamisilla ja yhteydenpidolla sekä heille tarjottiin mahdollisuuksia yhteistyöhön monin eri tavoin tiedon jakamiseksi ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Virallisten tavoitekeskusteluiden lisäksi alaisten kanssa pyrittiin jatkuvaan suoraan ja avoimeen teknologiavälitteiseen keskusteluyhteyteen. Lisäksi empirian voidaan ajatella tukevan aiempaa tutkimuskirjallisuutta voimaannuttavan johtajuuden käytännöstä, jossa henkilön kehittymistä tuettiin opettamalla, ohjaamalla, kannustamalla ja valmentamalla. Johtajuuden avulla henkilö uskoo pystyvänsä vaikuttamaan tärkeisiin asioihin ja sen myötä voimaantuu (Spreitzer 1996, 484; Yukl 2013, 126–127). Teorian mukaan myös voimaannuttavan johtajuuden on tutkittu edistävän työntekijöiden itseohjautuvuutta (Amundsen & Martinsen 2014, 489–490; Manz et al. 2001, 68).

Empiiristen tulosten mukaan henkilöiden odotusten tiedostamista ja itseohjautuvuutta tukivat myös valmiit prosessit sekä selkeästi jaetut ja kommunikoidut tehtävät. Empiiristen tulosten ja tutkimuskirjallisuuden perusteella organisaatio ilmensi tässä kohtaa tehtäväkeskeistä johtajuuskäyttäytymistä. Tehtäväkeskeinen johtajuuskäyttäytyminen keskittyy ensisijaisesti tehokkaaseen tehtävien suorittamiseen ja loppuun saattamiseen. Tällöin johtajuuskäyttäytyminen pitää sisällään henkilöiden roolien ja tavoitteiden selventämistä, tehtävien edistymisen seurantaa ja työskentelyyn liittyvien ongelmien käsittelyä (Yukl et al. 2002, 18; Yukl 2013, 54). Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että niin tehtävä- kuin suhdekeskeinen johtajuuskäyttäytyminen ovat avaintekijöitä virtuaalisiin toimintaympäristöihin liittyvien haasteiden voittamisessa (Liao 2017, 651).

Valtuutus ja päätöksenteko

Empiiristen tulosten perusteella esihenkilön myöntämä valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja rohkaiseminen itsenäisiin päätöksiin tukivat itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Kohdeorganisaatiossa päätöksiä tehtiin sekä itsenäisesti asiantuntijoiden toimesta että yhdessä tiimin tai esihenkilön kanssa. Itsenäinen päättäminen oli kuitenkin tapauskohtaista ja päätöstä varten tarvittiin ymmärrys siitä, mihin kaikkeen päätös voi vaikuttaa. Tässä empiiriset tutkimustulokset tukivat teoriaa valmentavan johtajuuden käytännöstä, jossa pyritään kehittämään johdettavien rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon, kykyyn tehdä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta sekä taitoon ottaa muut ihmiset huomioon päätöksiä tehtäessä (Soback 2021, 53). Kohdeorganisaatiossa valtuutuksesta huolimatta työntekijä ei kuitenkaan aina uskaltanut tehdä päätöksiä itsenäisesti, vaan hyväksyntää haettiin esihenkilöltä. Empiria vahvisti aiempaa tutkimuskirjallisuutta myös voimaannuttavan johtajuuden käytännöstä, jossa johtajien lähtökohta on luottaa työntekijän suoritustasoon. Tällöin johtajat jakavat valtaa, antavat enemmän vastuuta, lisäävät omaehtoisuutta sekä tarjoavat tarvittavaa tukea (Ahearne et al. 2005, 945; Martin et al. 2013, 1375; Zhang & Bartol 2010, 107). Voimaannuttamisen taustalla on ajatus henkilön motivoitumisesta itsenäisten päätösten avulla (Conger & Kanungo 1988, 478).

Saatavuus ja palaute

Empiiristen tulosten perusteella esihenkilön saatavuus edisti itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Saatavuus käsitettiin esihenkilön tavoitettavuutena ja läsnäolona tarpeen vaatiessa. Empiiriset havainnot vahvistivat teoriaa, sillä työntekijän näkökulmasta oli merkittävää, että esihenkilö oli virtuaalisessa toimintaympäristössä hyvin tavoitettavissa. Mikäli tarvitsemaansa tukea ei saa sopivan ajan puitteissa, voi työ tuntua työntekijän näkökulmasta turhauttavalta johtaen motivaation laskuun (Vilkman 2016, 65–66). Toisaalta virtuaalisessa toimintaympäristössä vuorovaikutuksen helppous useiden viestintätyökalujen kautta voi myös aiheuttaa ylikuormittumista, hallitsemattomuutta tai jatkuvan saatavilla olon tunteen (Van Wart et al. 2019, 81–85).

Uusien sukupolvien myötä työntekijöiden on havaittu kaipaavan enemmän valmennusta sekä säännöllistä palautetta työtehtävien suoriutumisesta (Yu & Miller 2005, 48). Empiiriset tulokset vahvistivat sekä valmentavan että palvelevan johtajuuden aiempaa tutkimuskirjallisuutta, sillä henkilöt toivoivat saavansa palautetta mahdollisimman usein oman toiminnan

suuntaamiseksi odotusten mukaisesti. Toisaalta palautetta toivottiin myös annettavan esihenkilöiden suuntaan. Valmentava johtajuus voidaankin nähdä yhteisöllisenä prosessina, jolloin johtajuuden ei tarvitse olla ainoastaan tietyn henkilön vastuulla, vaan se voi tapahtua myös tiimin jäsenten välillä (Milner et al. 2020, 238; Pullan 2016, 30). Palvelevassa johtajuudessa johtaja edistää henkilöiden yksilöllistä kehittymistä, voimaantumista sekä yhteisöllistä työskentelyä palautteen avulla (Yukl 2013, 348).

8.5 Itseohjautuvuuden tukeminen johtajuudella

Päätutkimuskysymys: Miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä? Tällä päätutkimuskysymyksellä selvitettiin sitä, miten johtajat voivat tukea alaistensa itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä, ja siihen haettiin vastausta alatutkimuskysymysten kautta.

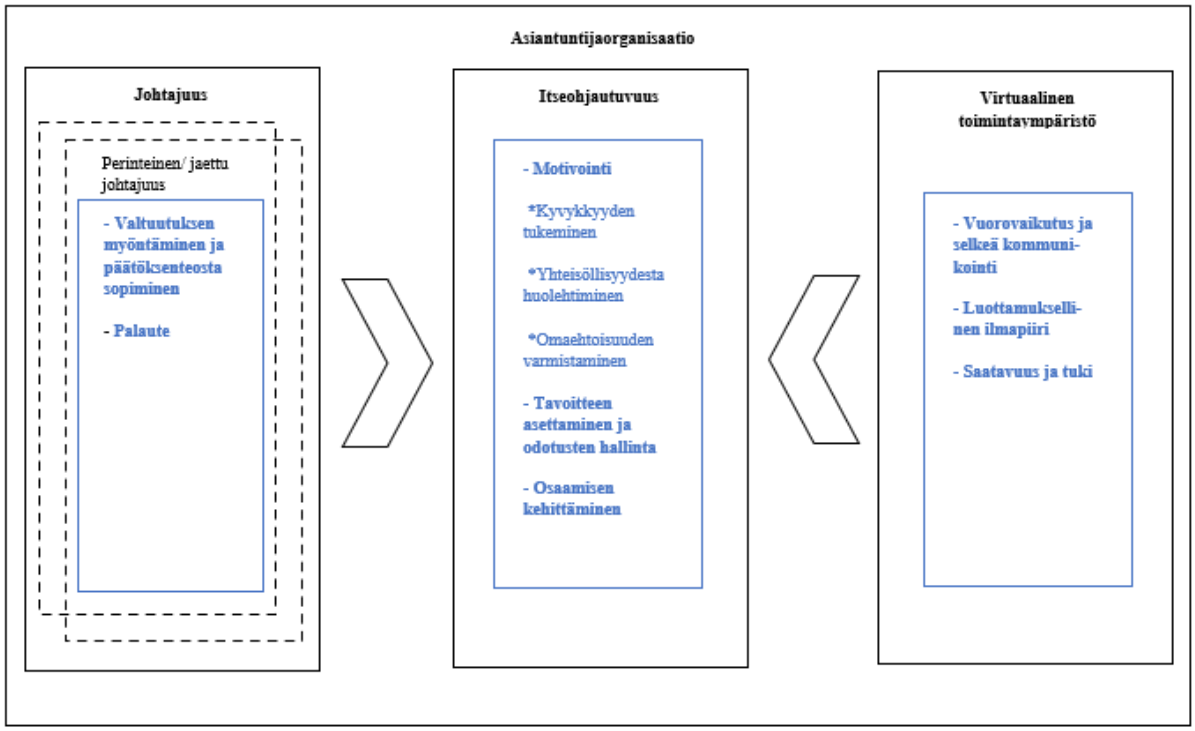
Tutkimus osoittaa, että itseohjautuvuutta oli mahdollista tukea johtajuudella virtuaalisessa toimintaympäristössä. Havainto vahvistaa aiempaa tutkimustulosta johtajuuden positiivisista vaikutuksista itseohjautuvuuteen (Manz & Sims 1987, 106).

Virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuuden johtamisessa vuorottelevat tapauskohtaisesti niin perinteinen hierarkkinen johtajuus kuin jaettu johtajuus. Johtajuutta jaetaan erityisesti silloin, kun muodollista johtajaa ei ole. Näiden kahden raamin sisällä itseohjautuvuutta johdetaan tiettyjen transformationaalisten johtajuusmallien käytäntöjen kautta. Nämä mallit ovat valmentava johtajuus, palveleva johtajuus, voimaannuttava johtajuus ja etäjohtajuus. Valmentavassa johtajuudessa lähtökohtana on yksilön tukeminen. Palveleva johtajuus keskittyy henkilön vahvuuksiin ja motivointiin kohti yhteisiä tavoitteita. Voimaantuvassa johtajuudessa motivointi tapahtuu vastuuta ja valtaa jakamalla. Etäjohtajuudessa korostuvat erityisesti yhteistyön, vuorovaikutuksen ja selkeän kommunikoinnin varmistaminen teknologian välityksellä.

Työntekijän motivaatio on edellytys itseohjautuvuudelle ja muuttuvassa virtuaalisessa toimintaympäristössä pärjäämiselle. Motivoinnissa keskitytään henkilön kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja omaehtoisuuden tarpeiden vahvistamiseen. Lisäksi henkilölle asetetaan tavoite, jotta hän tietää mitä odotetaan ja osaa suunnata toimintaansa sen mukaisesti. Tavoitteisiin pääsyä auttavat selkeä tehtävät ja vastuualueet sekä niiden edistymisen seuranta.

Osaamisen kehittymistä tuetaan, jotta henkilö pystyy johtamaan itseään. Virtuaalisessa toimintaympäristössä sujuva yhteistyö varmistetaan toimivalla vuorovaikutuksella ja selkeällä kommunikoinnilla. Myös luottamuksellinen ilmapiiri vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Henkilöille myönnetään valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja samalla heitä rohkaistaan itsenäisiin päätöksiin. Tarvittavan tuen varmistamiseksi esihenkilön tulisi olla hyvin saatavilla digitaalisesti. Säännöllinen palaute työtehtävien suoriutumisesta ohjaa itsenäistä toimintaa odotusten mukaisesti.

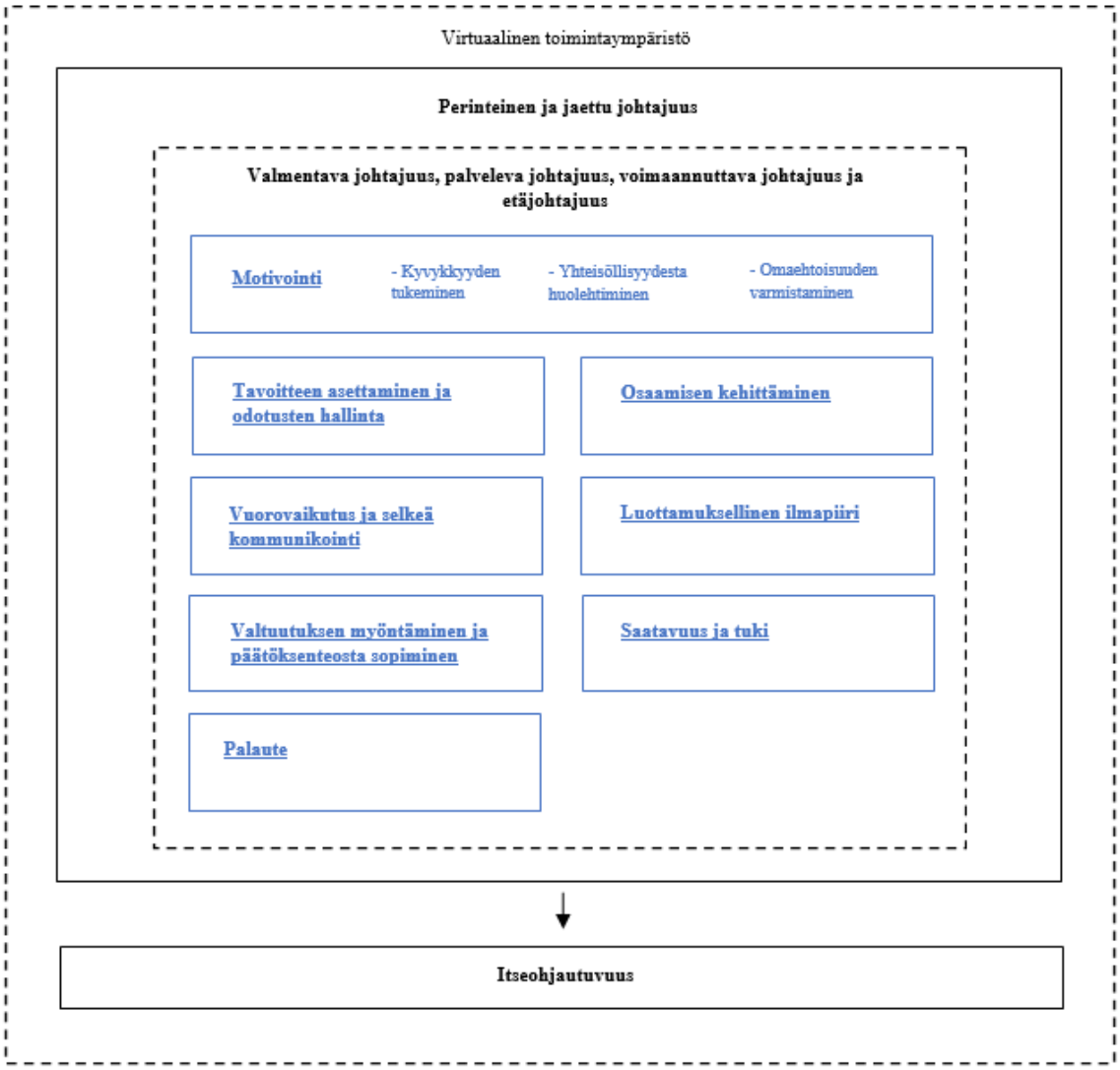
Aiempaan teoriaan pohjautuvaa tutkimuksen viitekehystä (luku 5.2) voidaan nyt tarkentaa empiirisillä tutkimustuloksilla. Alla olevassa kuviossa 11 on kuvattu virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt. Empiirisestä tutkimuksesta esiin tulleet, aiempaa tutkimusta laajentavat johtajuuskäytännöt on merkitty kuvioon sinisellä värillä. Johtajuuskäytännöt pohjautuvat keskeisistä käsitteistä (johtajuus, itseohjautuvuus ja virtuaalinen toimintaympäristö) esiin nousseisiin vaatimuksiin.



Kuvio 11. Virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuutta tukevat johtajuuskäytännöt.

Alla olevassa kuviossa 12 on esitettynä edellinen kuvio toisella tavalla. Kuviossa keskeiset käsitteet ovat sulautuneet yhdeksi virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuutta tukevaksi johtajuusmalliksi ja johtajuuskäytännöiksi. Mallissa empiirisestä tutkimuksesta

esiin tulleet, aiempaa tutkimusta laajentavat johtajuuskäytännöt on merkitty kuvioon sinisellä värillä. Lisäksi taulukossa 10. on koottu yhteenvetona vastaukset tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 12. Virtuaalisessa toimintaympäristössä itseohjautuvuutta tukeva johtajuusmalli ja johtajuuskäytännöt.

Taulukko 10. Vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä?
Itseohjautuvuutta voidaan tukea tietyillä johtajuuskäytännöillä niin perinteisessä hierarkkisessa johtajuusmallissa kuin jaetun johtajuuden avulla. Teknologiavälitteisessä etäjohtajuudessa korostuvat erityisesti vuorovaikutus ja yhteistyö. Valmentavassa johtajuudessa lähtökohtana on henkilön tukeminen. Palveleva johtajuus keskittyy henkilön vahvuuksiin ja motivointiin kohti yhteisiä tavoitteita. Voimaantuvassa johtajuudessa motivoidaan vastuuta ja valtaa jakamalla.
1. Mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä?
Yksilön kokema tunne oma-aloitteisuudesta ja omaehtoisuudesta sekä mahdollisuus säädellä ja johtaa omia toimiaan luovasti ilman ulkoista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvuus koostuu tarvittavasta motivaatiosta sisältäen kolmen psykologisen perustarpeen (kyvykkyys, yhteisöllisyys ja omaehtoisuus) täyttyminen, tavoitteellisesta työskentelystä (ulkopuolelta tai itsemäärätty) sekä tarvittavasta osaamisesta itsensä johtamiseksi.
2. Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä?
Vuorovaikutuksen selkeys ja toimivuus korostuvat, sillä teknologian välityksellä kommunikointi on haastavampaa. Myös tiedon jakamisella on tärkeä merkitys, jotta potentiaalinen tieto saadaan koko organisaation käyttöön. Yhteistyö, luova ideointi tai prosessien kehittämistyö muiden työntekijöiden kanssa auttavat ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. Luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteenkuuluvuus edistävät yhteistyötä.
3. Mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta?
Tavoitteiden asettaminen helpottaa odotusten tiedostamista, jolloin toimintaa pystyy suuntaamaan tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteisiin pääsyä auttavat selkeät tehtävien ja vastuualueiden määrittelyt sekä edistymisen seuranta. Itsensä johtamista tuetaan kehittämällä ja varmistamalla tarvittava osaaminen. Itsenäisiin päätöksiin rohkaistaan ja niitä varten myönnetään valtuutus. Esimiehen digitaalinen saatavuus tarvittaessa tukee itsenäistä työskentelyä. Säännöllinen palaute työtehtävien suoriutumisesta ohjaa itsenäistä toimintaa odotusten mukaisesti.

8.6 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa selvitettiin vähän tunnettua ilmiötä eli sitä, miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Aiemmin Manz & Sims (1987, 106) ovat uskoneet, että itseohjautuvuuteen on johtajuudella mahdollista vaikuttaa. Itseohjautuvuudesta sekä sitä tukevista johtajuusmalleista on tehty aiempia tutkimuksia, mutta itseohjautuvuuden johtamista ja johtajuuskäytäntöjä etenkin virtuaalisessa toimintaympäristössä on tutkittu vähemmän. Perinteisestä johtajuudesta sekä jaetusta johtajuudesta virtuaalisessa toimintaympäristössä löytyy aiempia tutkimuksia, mutta hyvin vähän vielä tiedetään miten tämä muodollinen ja epämuodollinen johtajuus toimivat yhdessä (Van De Mieroop et al. 2020, 490). Tässä tutkimuksessa keskityttiin itseohjautuvuuden tukemiseen johtajuudella erityisesti virtuaalisessa toimintaympäristössä. Näin ollen näkökulma ei ole täysin uusi, mutta tähän mennessä vielä hyvin vähän tutkittu. Tämän tutkimuksen kontribuutio on tukea aiempaa, joskin vähäistä tutkimusta ja tuottaa lisää tietoa itseohjautuvuuden tukemisesta johtajuudella virtuaalisessa toimintaympäristössä.

Empiiriset tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta osoittamalla, että perinteinen hierarkkinen johtajuus ja jaettu johtajuus toimivat hyvin yhdessä itseohjautuvuuden johtamiseen virtuaalisessa toimintaympäristössä (Van De Mieroop et al. 2020, 490). Empiiriset tulokset laajentavat aiempaa tutkimusta tuoden uutta tarkempaa tietoa itseohjautuvuuden johtamisesta ja erityisesti itseohjautuvuuden johtajuuskäytännöistä virtuaalisessa toimintaympäristössä. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että tietyillä johtajuusmalleilla voidaan mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuus, päätöksenteko ja työnteon joustavuus, jotka johtavat parempaan työtyytyväisyyteen, työelämän laatuun sekä organisaation tehokkuuteen (Deci et al. 1989, 580). Tutkimus tuo uutta tietoa osoittamalla, että valmentavan johtajuuden, palvelevan johtajuuden, voimaannuttavan johtajuuden sekä etäjohtajuuden johtajuuskäytännöt toimivat yhtä lailla itseohjautuvuuden johtamiseen myös virtuaalisessa toimintaympäristössä. Lisäksi tutkimus tuo uutta tietoa esittämällä itseohjautuvuutta tukevan johtajuusmallin ja johtajuuskäytännöt. Esimerkkeinä tällaisista johtajuuskäytännöistä on tavoitteiden asettaminen ja motivointi sekä selkeät tehtävien ja vastuualueiden määrittelyt. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, sillä tarkoituksena oli selvittää ja kuvata asiantuntijoiden ja johtajien yksilöllisiä kokemuksia itseohjautuvuudesta. Tutkijan käsityksen mukaan vastaavia, kokemuksia kartoittavia laadullisia tutkimuksia yksilötason itseohjautuvuuden johtamisesta virtuaalisessa toimintaympäristössä ei ole aiemmin tehty Suomessa.

8.7 Tulosten käytännön merkitys ja suositukset

Nykypäivän työelämää ovat ravisutelleet työnmurros ja pandemia, jotka ovat sysänneet organisaatiot kohti etätyöskentelyä ja itseohjautuvampaa toimintamallia. Ihmisten on täytynyt omaksua uudenlaisia työnteon tapoja, oppia ottamaan vastuuta omasta työstä ja sen tavoitteista sekä sietämään epävarmuutta. Monissa organisaatioissa on lähdetty tavoittelemaan itseohjautuvuutta tietämättä tarkkaan, mitä se tarkoittaa johtamisen näkökulmasta. Johtajien on tässä tilanteessa hyödyllistä kehittää itseohjautuvuuden johtamisen taitojaan ja tämän tutkimuksen tuloksia voidaankin hyödyntää itseohjautuvuuden tukemisessa johtajuudella virtuaalisessa toimintaympäristössä. Lisäksi tuloksia voidaan käyttää yleisesti itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvien taitojen kehittämiseksi. Erityisesti tuloksista on hyötyä kohdeorganisaatiosta rajatun tapauksen johtajille ja esihenkilöille.

Tässä tutkielmassa on aiemmin kuvattu mitä itseohjautuvuus oikein on. Tutkimus auttaa niin johtajia kuin asiantuntijoita ymmärtämään, mistä asioista ilmiö muodostuu. Saman ymmärtämyksen varmistamiseksi sekä johtajien että asiantuntijoiden tulisikin pohtia ja tunnistaa, mitä itseohjautuvuus juuri omalla kohdalla tarkoittaa. Empiriassa itseohjautuvuuteen liitettäviä ominaisuuksia olivat oman toiminnan johtaminen ja organisointi, luovuus sekä omaaloitteisuus. Tutkimus auttaa myös tiedostamaan, mikä yksilöä motivoi itseohjautuvuuteen. Empirian perusteella sisäinen motivaatio oli liitettävissä henkilön sisäisiin toimintoihin, kuten haluun saada odotetut tehtävät suoritettua, vastuunottoon sekä tunnollisuuteen ja työmoraaliin. Ulkoisen motivaation tapauksessa henkilö motivoituu ulkoisesti määrätyistä asioista. Johtajien tulisikin selvittää, mitkä asiat alaisia motivoi itseohjautuvuuteen. Tutkielmassa tuotiin esiin myös muita tarpeita, joista motivaatio itseohjautuvuuteen muodostuu. Empiriassa kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja omaehtoisuuden tunne liitettiin itseohjautuvuuteen. Näitä olivat esimerkiksi osaaminen, tiimin tuki ja päätösvalta.

Lisäksi tutkimuksessa tuotiin esiin muita asioita, joiden tulisi yksilön optimaalisen itseohjautuvuuden saavuttamiseksi täyttyä. Empiirisissä tuloksissa tavoitteellinen työskentely edisti itseohjautuvuutta. Tavoitteisiin pääsyä ja odotusten tiedostamista tukivat selkeästi jaetut ja kommunikoidut tehtävät sekä ohjeistusten ja valmiiden prosessimallien seuraaminen. Myös tarvittava osaaminen myötävaikutti itseohjautuvuuteen. Osaamiseen liittyviä tekijöitä olivat itsensä johtamisen taidot, esimerkiksi työn kokonaiskuvan hahmottaminen, kriittinen ajattelu ja ammattitaito. Johtajien tulisi myös varmistaa, että myös nämä kaikki elementit toteutuvat yksilön itseohjautuvuuden saavuttamiseksi.

Tässä tutkielmassa on aiemmin tuotu esiin sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimus auttaakin johtajia tunnistamaan, mihin asioihin virtuaalisessa toimintaympäristössä toiminnan sujuvuuden kannalta kannattaa kiinnittää huomiota. Empiriassa tällaisina elementteinä nousivat esiin vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin toimivuus. Teknologiavälitteiseen kirjalliseen sekä suulliseen viestintään liittyi epävarmuustekijöitä etenkin, jos kasvoja ei ollut näkyvillä. Monimutkaisten ja epäselvien asioiden hoitamista voi tehostaa selkeällä kommunikoinnilla ja hyödyntämällä esimerkiksi videoneuvotteluita. Myös yhteistyöhön ja avoimeen tiedon jakamiseen tulisi rohkaista matalalla kynnyksellä, sillä luova ideointi muiden työntekijöiden kanssa on tutkittu auttavan ratkaisemaan ongelmia paremmin. Myös luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen lisää

yhteenkuuluvuutta, mikä saavutetaan pystymällä aidosti kuuntelemaan ja olemalla läsnä. Näistä menetelmistä voisi ryhtyä kokeilemaan ensin muutamia eri tilanteissa ja laajentaa toimintaa sitten myöhemmin jokapäiväiseen työskentelyyn.

Lisäksi tässä tutkielmassa on kuvattu ne johtajuuskäytännöt, jotka tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Tutkimus auttaa johtajia tunnistamaan oleelliset itseohjautuvuuden johtajuuskäytännöt ja toimimaan niiden mukaisesti. Empiirisissä tuloksissa yhteistyöhön vaikuttivat selkeiden roolien ja vastuiden määrittely, jolloin kaikki olivat tietoisia mitä heiltä odotetaan. Jaettuun johtajuuteen voidaan rohkaista erityisesti niissä tilanteissa, jolloin muodollinen johtaja puuttuu. Lisäksi empiriassa selkeiden pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen sekä määrämuotoinen edistymisen seuranta helpotti odotusten tiedostamista, jolloin työntekijät pystyivät suuntaamaan toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. Käytännössä lyhyen aikavälin tavoitteita voisi seurata esimerkiksi erilaisten tehtävälistojen avulla. Empiirisissä tuloksissa itsensä johtamista tuki tarvittava osaaminen. Johtajien tulisikin tukea työntekijöiden osaamisen kehittymistä esimerkiksi järjestämällä tarvittava koulutus, opastus tai valmennus.

Empiirisistä tutkimustuloksista nousi esiin myös, että esihenkilön myöntämä valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja rohkaiseminen itsenäisiin päätöksiin tukivat itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Johtajien tulisikin kertoa alaisilleen mahdollisimman selkeästi ne asiat, joissa he voivat itsenäisiä päätöksiä tehdä. Samalla johtajat voivat myös pyrkiä kehittämään johdettavien rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon, kykyyn tehdä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta sekä taitoon ottaa muut ihmiset huomioon päätöksiä tehtäessä.

Lisäksi tutkimuksessa tuotiin esiin vielä muita johtajuuskäytäntöihin liittyviä asioita, jotka tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Empiirisissä tuloksissa esihenkilön saatavuus edisti itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä. Johtajien tulisikin pyrkiä olemaan digitaalisesti tavoitettavissa, jotta alaiset kokevat saavansa tukea tarvittaessa itsenäistä työskentelyä varten. Empiriasta nousi esiin myös, että henkilöt toivoivat saavansa palautetta mahdollisimman usein oman toiminnan suuntaamiseksi odotusten mukaisesti. Johtajien tulisikin antaa säännöllisesti niin positiivista kuin kehittävää palautetta työtehtävien suoriutumisesta.

8.8 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja löytämään ne johtajuuskäytännöt, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Tutkimukseen liittyy kuitenkin joitakin rajoitteita.

Tällä tapaustutkimuksella selvitettiin tietotyötä tekeviltä asiantuntijoilta ja johtajilta, miten he ymmärsivät itseohjautuvuuden virtuaalisessa toimintaympäristössä, minkä tekijöiden he kokivat vaikuttavan itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä ja mitkä johtajuuskäytännöt tukivat heidän mielestään parhaiten itseohjautuvuutta. Vaikka tutkimuksen otos oli suhteellisen pieni, on se saatujen vastausten perusteella kuitenkin riittävä tähän tutkimukseen. Empiiriset tulokset koskivat ainoastaan tämän kyseisen organisaation kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, eikä tuloksia voida pitää yleistettävissä laajemmin muihin konteksteihin tai organisaatioihin. Niistä voi kuitenkin saada suuntaa antavia viitteitä vastaaviin tapauksiin. Empiirisiä tuloksia voidaan pitää yleistettävissä kohdeorganisaatiosta rajattuun tapaukseen, mutta pienen otoskoon vuoksi niitä ei voida yleistää koskemaan koko organisaation kaikkia työntekijöitä. Lisäksi tutkimus koski vain Suomen maaorganisaation tietyssä yksikössä työskenteleviä henkilöitä, mikä myös heikentää tulosten yleistettävyyttä kohdeorganisaation sisällä. Jos mukana olisi ollut työntekijöitä maantieteellisesti laajemmin, olisi tuloksissa voinut ilmetä erilaisia itseohjautuvuuteen tai sen johtamiseen liittyviä tekijöitä.

Tapaustutkimus ja teemahaastattelut valittuina tutkimusmenetelminä olivat sopivia tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sekä kuvata tutkittavaa ilmiötä, ja tämä onnistuttiin toteuttamaan. Tutkittavat kertoivat haastatteluissa heidän yksilöllisiä ajatuksiansa sekä kokemuksia vapaasti ja haastattelujen koettiin sujuneen joustavasti. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä oli tutkijan oma henkilökohtainen yhteys kohdeorganisaatioon, mutta tästä huolimatta haastatteluissa ja tutkimustulosten analysoinnissa pyrittiin objektiivisuuteen.

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin myös joitakin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Vastaava tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa laadullisena tapaustutkimuksena jossain toisessa isommassa organisaatiossa tai kontekstissa, jossa mukana olisi edustajia myös muista maista. Tällöin saataisiin laajempaa näkemystä siitä, miten itseohjautuvuus muissa

organisaatioissa tai toimialoilla virtuaalisessa toimintaympäristössä käsitetään sekä miten sitä tulisi johtajuudella tukea. Mielenkiintoista olisi myös tutkia laadullisena tapaustutkimuksena, miten itseohjautuvuus käsitetään organisaatiotasolla korkeimman johdon näkökulmasta. Tällöin itseohjautuvuuden ilmiölle saisi laajemman näkökulman, mitä asioita strategiassa tai organisaatiokulttuurissa tulisi johtajuuden näkökulmasta huomioida. Johdon näkökulmaa voisi esimerkiksi verrata myös aiemmissa tutkimuksissa ilmenneisiin itseohjautuvuuden johtamisen havaintoihin. Lisäksi mielenkiintoista olisi selvittää, miten itseohjautuvuutta johdetaan tai johtamista tuetaan sellaisessa organisaatiossa, jossa ei ole hierarkkisia johtajia. Tämä avaa ihan uuden näkökulman itseohjautuvuuden tutkimiselle.

LÄHDELUETTELO

Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. Organization Science (Providence, R.I.), Vol. 12, No. 2, 215–234.

Afflerbach, T. (2020). Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations Practices to Overcome the Cooperation Problem (1st ed. 2020.). Springer International Publishing.

Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 10, 2110–2134.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 5, 945–955.

Akola, A. (2020) Itseohjautuvuus ja intuitio. Basam Books Oy, Helsinki.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. The Leadership Quarterly, Vol. 25, No. 3, 487–511.

Andres, H. P. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. Team Performance Management, Vol. 8, No. 1/2, 39–48.

Andriessen, J. H. E., & Vartiainen, M. (2006). Mobile Virtual Work: A New Paradigm? Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 3, 249–269.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, 615–668.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 4, 325–338.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership: the road ahead (10th ed.). Emerald.

Barley, S. R. (1996). Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into organization studies. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 3, 404–.

Bartch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, Journal of Service Management, Vol. 32.

Bartunek, J. M., & Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management: Empowerment in the Late 20th Century. Journal of Management Inquiry, Vol. 15, No. 3, 255–273.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. Group & organization management, Vol. 27, No. 1, 14-49.

Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. The Leadership Quarterly, Vol. 17, No. 2, 190–205.

Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. Management Research Review, Vol. 39, No. 9, 1122–1142.

Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. The Journal of Social Psychology, Vol. 152, No. 1, 17–42.

Bono J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A Survey of executive coaching practices. Personnel Psychology, Vol. 62, No. 2, 361–404.

Bracht, E. M., Junker, N. M., & van Dick, R. (2018). Exploring the social context of self-leadership—Self-leadership-culture. Journal of Theoretical Social Psychology, Vol. 2, No. 4, 119–130.

Campbell, P., & Evans, P. (2016). Reciprocal benefits, legacy and risk. European Journal of Training and Development, Vol. 40, No. 2, 74–89.

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower, Vol. 27, No. 1, 75–90.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 5, 1217–1234.

Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. Human Relations (New York), Vol. 47, No. 1, 13–43.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 471–482.

Crandall, N. F., & Wallace, M. J. (1998). Work & rewards in the virtual workplace: a “new deal” for organizations & employees. AMACOM.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interaction. Scandinavian Journal of Management, Vol. 26, No. 1, 77-86.

Davison, R. (2020). The Transformative Potential of Disruptions: A Viewpoint. International Journal of Information Management, Vol. 55, 102149–102149.

Deci, E., Connell, J., & Ryan, R. (1989). Self-Determination in a Work Organization. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 4, 580–590.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, Vol. 11, No. 4, 227-268.

Denis, J-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural, The Academy of Management Annals, Vol. 6, No. 1, 211-283.

DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.). Managing knowledge for sustained competitive advantage: 3–33. San Francisco: Jossey-Bass.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, Vol. 25, No. 1, 36–62.

DiStefano, J. J., & Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 1, 45–63.

Dust, S. B., & Ziegert, J. C. (2016). Multi-Leader Teams in Review: A Contingent-Configuration Perspective of Effectiveness. International Journal of Management Reviews: IJMR, Vol. 18, No. 4, 518–541.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. New Technology, Work, and Employment, Vol. 32, No. 3, 195–212.

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. Journal of Management, Vol. 31, No. 6, 829–848.

Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. International Journal of Management Reviews: IJMR, Vol. 13, No. 3, 313–328.

Fletcher, J.K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: paradox and possibility. In Pearce, C.L. and Conger, J.A. (eds), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 4, 331–362.

Gamrasni, M. (toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut, Helsinki.

Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), Handbook of social psychology. Reading, MA: Addison-Wesley, Vol. 2, 877–917.

Gilson, L., Maynard, M. T., Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. Journal of Management, Vol. 41, No. 5, 1313-1337.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Grint, K. (2011). A history of leadership. Edited by Bryman A. & Collinson, D. & Grint, K. & Jackson, B. & Uhl-Bien, M. The SAGE handbook of leadership, 1–14. London: Sage.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly, Vol. 13, No. 4, 423–451.

Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 12.

Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. European Journal of Training and Development, Vol. 41, No. 3, 261–276.

Hastings, L. J., & Kane, C. (2018). Distinguishing Mentoring, Coaching, and Advising for Leadership Development. New Directions for Student Leadership, 2018, Vol. 158, 9–22.

Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity. British Journal of Management, Vol. 25, No. 2, 209–227.

Hietanen, J. (2021) Työterveyslaitos. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2021]. Saatavilla: https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/haastattelu/pandemia-poistuu-vahitellen-megatrendit-jaavat

Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. Personnel Psychology, Vol. 69, No. 1, 159–198.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. 15.-17. painos.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Virtual teams in organizations. Human Resource Management Review, Vol. 27, 569-574.

Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. Project Management Journal, Vol. 47, No. 1, 7–12.

Hooker, C., & Csikszentmihalyi. M. (2003). Flow, creativity, and shared leadership: Rethinking the motivation and structuring of knowledge work. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership: 217-234. Thousand Oaks, CA: Sage.

Houghton, J.D., Neck, C.P., & Manz, C.C. (2003). Self-leadership and superleadership: the heart and art of creating shared leadership in teams. In Pearce, C.L. and Conger, J.A. (eds), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 123–140.

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? The Journal of Leadership Studies, Vol. 11, No. 4, 65–83.

Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. Computers in Human Behavior, Vol. 26, No. 5, 1098–1110.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. The Leadership Quarterly, Vol. 24, No. 2, 316–331.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Juvenes Print, Jyväskylä.

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Punamusta Oy, Jyväskylä.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2, 246–255.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.

Kayworth, T., & Leidner, D. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. Journal of Management Information Systems, Vol. 18, No. 3, 7–40.

Klitmøller, A., & Lauring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. Journal of World Business: JWB, Vol. 48, No. 3, 398–406.

Koivunen, T., & Ikonen, H. (2021). Kohti jälkifossiilista työtä. Työelämän tutkimus, Vol. 19, No. 3.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ladkin, D. (2010) Rethinking leadership. A new look at old leadership questions. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. The Leadership Quarterly, Vol. 31, No. 1, 101377–.

Leana, C. R. (1987). Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation. Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 2, 228–233

Lee, M., & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior, Vol. 37, 35–58.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human Resource Management Review, Vol. 27, No. 4, 648–659.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Academy of Management Journal, Vol. 57, No. 5, 1434–1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, Vol. 19, No. 2, 161–177.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. Academy of Management Journal, Vol. 56, No. 2, 573–596.

Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 40, No. 1, e1–e10.

Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, 585–600.

Manz, C. C., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). The new superleadership: leading others to lead themselves. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Manz, C., & Sims, H. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 3, 361-367.

Manz, C., & Sims, H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. Administrative Science Quarterly, Vol. 32, No. 1, 106–129.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. Organizational Dynamics, Vol. 19, No. 4, 18–35.

Martela, F., & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent Oy, Helsinki.

Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. Journal of Personality, Vol. 84, No. 6, 750–764.

Martela, F., & Ryan, R. M. (2020). Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: the case of beneficence as a candidate psychological need. Motivation and Emotion, Vol. 44, No. 1, 116–133.

Martin, S.L., Liao, H., & Campbell, E.M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. Academy of Management Journal, Vol. 56, No. 5, 1372–1395.

Matli, W. (2020). The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situations in South Africa. International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 40, No. 9/10, 1237–1256.

Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. Journal of Management, Vol. 38, No. 4, 1231–1281.

Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. Organization Science (Providence, R.I.), Vol. 11, No. 5, 473–492.

McCann, J., & Kohntopp, T. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? S.A.M. Advanced Management Journal (1984), Vol. 84, No. 3, 26–.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky, Jyväskylä.

Mielonen, J. (2011) Making sense of shared leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. Doctoral dissertations.

Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 56, No. 2, 237–254.

Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and re-search: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 4, 270-295.

Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 31, No. 3, 278–302.

Nordbäck, E. (2018) Shared Leadership in Global Virtual Teams: Building Conditions for its Emergence and Team Effectiveness. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 174/2018

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviours, contingencies, and outcomes. Academy of Management Journal, Vol. 55, No. 4, 787–818.

Pearce, C., & Conger, J. (2003). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. (2003). In Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership 1–.

Pearce, C., & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 2, 130–140.

Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1995). The leader as coach: Strategies for coaching and developing others. Minneapolis, MN: Personnel Decisions.

Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. Information Technology & People (West Linn, Or.), Vol. 17, No. 4, 359–379.

Poutanen, P. (2016). Complexity and collaboration in creative group work. University of Helsinki. Doctoral dissertations.

Pullan, P. (2016). Virtual Leadership: Practical Strategies for Getting the Best Out of Virtual Work and Virtual Teams. Kogan Page, Limited.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Tallinna.

Renkema, M., Bondarouk, T., & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. Strategic HR Review, Vol. 17, No. 2, 81–84.

Riemer, K., & Vehring, N. (2012). Virtual or vague? a literature review exposing conceptual differences in defining virtual organizations in IS research. Electronic Markets, Vol. 22, No. 4, 267–282

Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö -johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampere University Press, 191-217.

Rosso, B. D. (2014). Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams. Organization Studies, Vol. 35, No. 4, 551–585.

Saaranen, P., & Vuori, J. (2021). MODe – Yhteismatkaa itseohjautuvuuteen. eSignals. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2021]. Saatavilla: https://esignals.fi/kategoria/liiketoiminta/yhteismatkaa-itseohjautuvuuteen/#bfad1133

Saarinen, J. (2016). Managing global virtual teams. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 184/2016.

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.

Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Shared leadership in the management of group boundaries: A study of expulsions from officers' training courses. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership: 235-249. Thousand Oaks, CA: Sage.

Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 18, No. 1, 107–117.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying Self-determination theory to organizational research. In Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 22, 357–393. Emerald Group Publishing Limited.

Silva, A. (2016). What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 8, No. 1, 1–.

Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. The Journal of Leadership Studies, Vol. 10, No. 4, 80–91.

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus. Basam Books Oy.

Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, 483–504.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6, 1239–1251.

Stewart, G., Courtright, S., & Manz, C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management, Vol. 37, No. 1, 185–222.

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0. Talentum Media Oy, Helsinki.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Rauma.

Tang, M., Wang, D., & Guerrien, A. (2020). A systematic review and meta-analysis on basic psychological need satisfaction, motivation, and well-being in later life: Contributions of self-determination theory. PsyCh Journal (Victoria, Australia), Vol. 9, No. 1, 5–33.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, uudistettu laitos, Helsinki.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. The Leadership Quarterly, Vol. 17, No. 6, 654–676.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. The Leadership Quarterly, Vol. 25, No. 1, 83–104.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. Telematics and Informatics, Vol. 34, No. 5, 527–537.

Van De Mieroop, D., Clifton, J., & Verhelst, A. (2020). Investigating the interplay between formal and informal leaders in a shared leadership configuration: A multimodal conversation analytical study. Human Relations (New York), Vol. 73, No. 4, 490–515.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83, No. 4.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, Vol. 37, No. 4, 1228–1261.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.

Voorhees, C., Fombelle, P., & Bone, S. (2020). Don't Forget About the Frontline Employee During the COVID-19 Pandemic: Preliminary Insights and a Research Agenda on Market Shocks. Journal of Service Research, Vol. 23, No. 4, 396–400.

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, Vol. 19, No. 3.

Wehmeyer, M. L., Abery, B. H., & Mithaug, D. E. (2003). Theory in Self-determination Foundations for Educational Practice. Charles C. Thomas.

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. Human Resource Management Review, Vol. 7, No. 2, 139–155.

Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 20, No. 2, 149–155.

Yin, R. (2018) Case study research and applications : design and methods (6th edition). Los Angeles. SAGE.

Yu, H. & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 1, 35–50.

Yukl, G. (2013/1981). Leadership in organizations. Eight edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. The Journal of Leadership Studies, Vol. 9, No. 1, 15–32.

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No. 4, 374–388.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process emgagement. Academy of Management Journal, Vol. 53, No.1, 107–128.

Zhu, Y.-Q., Gardner, D. G., & Chen, H.-G. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. Journal of Management, Vol. 44, No. 5, 2094–2115.

LIITTEET

Liite 1. Etukäteisviesti haastateltaville

Hei, kiitos osallistumisestasi pro graduuni liittyvään tutkimushaastatteluun. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa työympäristössä, ja mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Tutustuthan ennen haastattelua seuraaviin, tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin:

Johtajuus voidaan ymmärtää prosessina, jossa ohjataan ihmisiä sekä edistetään toimintoja ja niiden välisiä suhteita. Johtajuutta pidetään välineenä, jolla organisaation tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa.

Jaetussa johtajuudessa tiimin johtamiseen osallistuu useampi kuin yksi henkilö, jolloin jaettu johtajuus nähdään yhteisöllisenä prosessina tiimin sisällä.

Etäjohtajuus määritellään yleisimmin teknologiavälitteiseksi sosiaaliseksi vaikutusprosessiksi, joka pyrkii muokkaamaan asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä sekä suorituskykyä.

Itseohjautuvuus voidaan määritellä yksilön kokemaksi tunteeksi oma-aloitteisuudesta ja mahdollisuudesta säädellä omia toimiaan. Tiimin itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työtä organisoidaan ja koordinoidaan jaetusti yhdessä itseohjautuvien jäsenten kesken.

Virtuaalinen toimintaympäristö määritellään työympäristöksi, joka on riippumaton ajasta tai tilasta ja jossa ihmiset työskentelevät saumattomasti yhdessä teknologian välityksellä. Virtuaalinen toimintaympäristö käsittää virtuaaliset organisaatiot, jotka tukeutuvat maantieteellisesti hajautettujen tiimien tai yksilöiden verkostoon.

Etätyö
Virtuaalisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa joustavaa teknologiavälitteistä työskentelyä kutsutaan etätyöksi, jota tehdään joko jatkuvasti tai satunnaisesti muualla kuin työnantajan tiloissa.

Virtuaalitiimit määritellään työjärjestelyiksi, joissa tiimin jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan ja työskentelevät itsenäisesti teknologian välityksellä ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Liitteenä henkilötietojen keräämiseen ja tallentamiseen liittyvä tietosuojailmoitus, suostumus tutkimukseen osallistumisesta sekä haastattelun teemat. Vastaamalla tähän viestiin annat suostumuksesi tähän haastatteluun. Haastatteluissa ei tarkoituksellisesti kerätä henkilötietoja, ja aineistoa käsitellään anonyymisti sekä luottamuksellisesti. Toivottavasti haastattelun nauhoitukselle Teamsilla ei ole estettä aineiston käsittelyn helpottamiseksi jälkikäteen.

Kiitos avustasi etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Jonna Kätkytniemi

Liite 2. Tutkimuskysymykset ja niistä johdetut teemat

Tutkimus-kysymys	Tutkimusongelma	Haastatteluteema	Haastattelukysymys
Päätutkimus-kysymys	**Miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvuutta virtuaalisessa toimintaympäristössä?**		
1. alakysymys	Mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä?	1. Itseohjautuvuuden käsite/ilmiö	1. Mitä itseohjautuvuus sinulle tarkoittaa?
2. alakysymys	Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa toimintaympäristössä?	1. Virtuaalinen toimintaympäristö	1. Miten olet kokenut, onko jokin muuttunut tai vaikeuttanut työskentelyäsi virtuaalisessa toimintaympäristössä?
		2. Motivaatio	2. Mikä motivoi itseohjautuvuuteen?
		3. Psykologiset perustarpeet (kyvykkyys, omaehtoisuus, ja yhteisöllisyys)	3. Miten nämä psykologiset perustarpeet liittyvät mielestäsi itseohjautuvuuteen?
		4. Taidot/osaaminen	4. Millaiset kyvykkyydet ja taidot tai tiedot edistävät itseohjautuvuutta? Millaisia hyötyjä, haasteita tai ongelmia itseohjautuvuudessa nähdään?
		5.Yhteistyökäyttäytyminen	5. Miten yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa mielestäsi toimii virtuaalisessa työympäristössä eri tavalla kuin lähityössä?
3. alakysymys	Mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta?	1. Esimiestyö	1. Koetko, että johtaminen on muuttunut tai onko esimiestyölle erilaisia odotuksia virtuaalisessa työskentelyssä?
		2. Päätöksenteko ja valtuutus	2. Kuvailetko miten teet omaa työtäsi koskevat päätökset? Koetko, että sinulla on valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä?
		3. Odotukset	3. Mistä tiedät mitä sinulta odotetaan työtehtäviisi liittyen?

		4. Johtajuus /vastuunjako tiimissä	4. Oletko havainnut virtuaalisessa työympäristössä tiimissäsi esimiesjohtajuuden lisäksi muunlaista johtajuustoimintaa? Onko vastuu jakautunut tiimin kesken eri tavalla kuin aiemmin?
		5. Tavoite	5. Miten esimiehesi voi tukea parhaiten työssä suoriutumista tavoitteisiin nähden?

Liite 3. Teemahaastattelurunko asiantuntijoille ja johtajille

Itseohjautuvuuden johtaminen virtuaalisessa toimintaympäristössä

1. Taustatiedot

- Kertoisitko hieman itsestäsi, kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä, mikä on nykyinen rooli/työtehtäväsi, sekä kuinka pitkään olet ollut nykyisessä tehtävässäsi?

2. Mitä on itseohjautuvuus virtuaalisessa toimintaympäristössä?

Teema: Itseohjautuvuuden käsite/ilmiö

- Mitä itseohjautuvuus sinulle tarkoittaa?

3. Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen virtuaalisessa työympäristössä?

Teema: Virtuaalinen toimintaympäristö

- Miten olet kokenut, onko jokin muuttunut tai vaikeuttanut työskentelyäsi virtuaalisessa toimintaympäristössä?

Teema: Motivaatio

- Asiantuntijat: Mikä motivoi sinua itseohjautuvuuteen?
- Johtajat: Milloin alaisesi toimivat itseohjautuvasti?

Teema: Psykologiset perustarpeet (kyvykkyys, omaehtoisuus, ja yhteisöllisyys)
(Ennen kysymystä kerrotaan taustaa haastateltaville, miten nämä tietyt perustarpeet ymmärretään akateemisessa kirjallisuudessa tässä asiayhteydessä)

- Miten nämä psykologiset perustarpeet liittyvät mielestäsi itseohjautuvuuteen?

Teema: Taidot/osaaminen

- Millaiset kyvykkyydet ja taidot tai tiedot edistävät itseohjautuvuutta?
- Millaisia hyötyjä, haasteita tai ongelmia itseohjautuvuudessa nähdään?

Teema: Yhteistyökäyttäytyminen

- Asiantuntijat: Miten yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa mielestäsi toimii virtuaalisessa työympäristössä eri tavalla kuin lähityössä?
- Johtajat: Miten alaistesi yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa mielestäsi toimii?

4. Mitkä johtajuuskäytännöt tukevat parhaiten itseohjautuvuutta?

Teema: Esihenkilötyö

- Koetko, että johtaminen on muuttunut tai onko esihenkilötyölle erilaisia odotuksia virtuaalisessa työskentelyssä?

Teema: Päätöksenteko ja valtuutus

- Asiantuntijat: Kuvailetko miten teet omaa työtäsi koskevat päätökset? Koetko, että sinulla on valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä?
- Johtajat: Kuvailetko miten alaiset tekevät omaa työtänsä koskevat päätökset (itsenäisesti vai tarvitaanko siihen esihenkilöä)? Koetko, että heillä on valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä?

Teema: Odotukset

- Asiantuntijat: Mistä tiedät mitä sinulta odotetaan työtehtäviisi liittyen?
- Johtajat: Mistä alaisesi tietävät mitä heiltä odotetaan?

Teema: Johtajuus/vastuunjako tiimissä

- Asiantuntijat: Oletko havainnut virtuaalisessa työympäristössä tiimissäsi esihenkilöjohtajuuden lisäksi muunlaista johtajuustoimintaa? Onko vastuu jakautunut tiimin kesken eri tavalla kuin aiemmin?
- Johtajat: Oletko havainnut virtuaalisessa toimintaympäristössä esihenkilöjohtajuuden lisäksi muunlaista johtajuustoimintaa? Onko vastuu jakautunut tiimin kesken eri tavalla kuin aiemmin?

Teema: Tavoite

- Asiantuntijat: Miten esihenkilösi voi tukea parhaiten työssä suoriutumista tavoitteisiin nähden?
- Johtajat: Miten näkisit, että esihenkilönä tuet parhaiten alaistesi työssä suoriutumista?