



Yksilöiden itsensä johtamisen edistäminen valmentavan johtajuuden keinoin esihenkilöiden toimesta

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma, Tietojohtaminen ja johtajuus

2022

Tekijä Lauri Piironen

Tarkastajat: Professori Aino Kianto

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Lauri Piironen

Yksilöiden itsensä johtamisen edistäminen valmentavan johtajuuden keinoin esihenkilöiden toimesta

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

104 sivua, 14 kuviota, 3 taulukkoa ja 11 liitettä

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: Itsensä johtaminen, yksilön autonomia, yksilön sisäinen motivaatio, valmentava johtajuus.

Tämän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja, joilla esihenkilöt pystyvät edesauttamaan yksilöiden itsensä johtamista ja sen vaatimien edellytysten ilmentymistä valmentavan johtajuuden keinoin. Lisäksi aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla on tarkoitettu taustoittaa, niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita yksilöiden itsensä johtamiseen liittyy organisaatiotasolla. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta keskeisessä roolissa on itsensä johtamisen, yksilön autonomian ja sisäisen motivaation sekä valmentavan johtajuuden teoreettisen kirjallisuuden lisäksi case-organisaatiosta kerätty empiirinen tutkimusaineisto. Aineiston keruu toteutettiin kyselytutkimusta hyödyntäen ja kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöillä on monia valmentavan johtajuuden keinoja, joilla voidaan tukea yksilöiden itsensä johtamista sekä sen edellytysten eli yksilöiden sisäisen motivaation ja autonomian ilmentymistä. Viimeisimmäksi mainitun osalta esihenkilöiden tulee osoittaa luottamusta yksilöitä ja heidän kykyjään kohtaan. Lisäksi on tärkeää kannustaa yksilöitä hyödyntämään autonomian tuomia mahdollisuuksia. Sisäisen motivaation osalta esihenkilöiden tulee vahvistaa yksilöiden tunnetta heidän omasta kyvykkyydestään ja pystyvyydestään. Esihenkilöiden tulee myös aktivoida yksilöiden omaa ajattelua ja pyrkiä helpottamaan yksilöiden kokemuksia kiireestä. Itsensä johtamisen edellytysten ollessa kunnossa on itsensä johtamisen itsessään mahdollista tapahtua. Esihenkilöiden tulee auttaa yksilöitä refleктоimaan heidän toimintaansa ja ennen kaikkea edistää avoimen palaute- ja keskustelukulttuurin olemassaoloa, koska ilman sitä, suurta osaa edellä esitetyistä keinoista yksilöiden itsensä johtamisen ja sen edellytysten tukemiseksi olisi mahdotonta toteuttaa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Lauri Piironen

Promoting individuals' self-leadership through coaching leadership by managers

Master's thesis

2022

104 pages, 14 figures, 3 tables and 11 appendices

Examiners: Professor Aino Kianto ja Associate professor Mika Vanhala

Keywords: Self-leadership, individual's autonomy, intrinsic motivation, coaching leadership.

The aim of this qualitative study is to find concrete ways in which managers can promote to the self-leadership of individuals and the expression of the conditions required for it through coaching leadership. In addition, based on previous research literature is intended to provide background information on the opportunities and challenges involved in self-leadership at the organizational level. Moreover to self-leadership, individual's autonomy, and intrinsic motivation, as well as the theoretical literature on coaching leadership, empirical research material collected from the case organization plays a key role in the implementation of the research. The data collection was carried out using a survey and the collected data was analyzed using content analysis methods.

The results of the study show that managers have many ways of coaching leadership that can promote the self-leadership of individuals as well as the conditions of it, i.e., the intrinsic motivation and autonomy of individuals. Regarding the latter, managers must show confidence in individuals and their abilities. In addition, it is important to encourage individuals to take advantage of the opportunities offered by autonomy. In terms of intrinsic motivation, managers should strengthen individuals' sense of their own ability to do things. Managers should also activate individuals' own thinking and seek to facilitate individuals' experiences of urgency. If the conditions for self-leadership exist, it is possible for self-leadership to take place. Therefore, managers should help individuals reflect on their actions and, above all, promote the existence of an open culture of feedback and discussion, because without it much of the above ways to support individual self-leadership and its conditions would be impossible to implement.

KIITOKSET

Näin se vajaa viisi vuotta kestänyt matka kauppatieteiden opiskelun osalta on tullut päätökseensä. Jälkeenpäin tarkasteltuna kaikki on mennyt todella nopeasti, tavoite kirkkaana mielessä. Polkuni tähän pisteeseen on ollut varmasti tavallisuudesta poikkeava. Aloitus avoimessa yliopistossa, sen kautta tutkinto-opiskelijaksi ja koko opiskelut töiden ohessa. On selvää, että tällainen polku ei sovi kaikille, joten en voi sitä laajamittaisesti suositella. Ehkä haluan vain muistuttaa siitä, että jokaisen on hyvä etsiä se oma polkunsä ja tehdä omat valintansa. Haluan myös muistuttaa siitä, että on tärkeää tarjota erilaisia opintopolkuja tulevaisuudessakin, koska opiskelijoita on aina hyvin erilaisista lähtökohdista ja kaikki ei tosiaankaan lukion papereilla jatko-opiskelupaikkaa lunasta. Iso kiitos siis LUT-yliopistolle erilaisten polkujen mahdollistamisesta.

Lisäksi haluan erityisesti kiittää puolisoani Mariaa kaikesta avusta ja tuesta, joka osaltaan on mahdollistanut opiskelujen, töiden sekä kaiken muun yhdistämisen. Kiitos kuuluu myös muulle lähipiirille. Lopuksi haluan vielä kiittää työnantajaani ja ihmisiä siellä. En tiedä, miten monessa organisaatiossa opiskeluiden hoitaminen ja työuralla eteneminen olisi ollut mahdollista yhdistää tällä tavoin. Olen saanut aidon mahdollisuuden ja kaiken tuen opintojeni edistämiseksi suunnitelmieni mukaisesti, joiden on nähty palvelevan molempien osapuolten tarpeita ja tavoitteita. Tämä tutkielma on viimeisin esimerkki tästä yhteistyöstä. Tulevaisuuden osalta olen yleensäkin varsin optimistinen, joten eiköhän tässä vielä kaikkea mielenkiintoista eteeni tupsahda. Maailma on täynnä mahdollisuuksia, jotka uteliasta ihmistä kiinnostavat.

Lappeenrannassa, 9.6.2022

Lauri Piironen

Sisällysluettelo

1. Johdanto ja tutkielman tausta.....	1
1.1. Tutkimuksen aihepiiri ja sen ajankohtaisuus	2
1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	4
1.3. Tutkielman teoreettinen viitekehys ja rajaukset	6
1.4. Keskeiset käsitteet.....	8
1.5. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	10
1.6. Tutkielman rakenne	11
2. Itsensä johtaminen	13
2.1. Itsensä johtamisen ominaispiirteet.....	13
2.2. Itsensä johtamisen strategiat	15
2.3. Itsensä johtamisen mahdollisuudet ja haasteet	18
3. Itsensä johtamisen edellytykset	23
3.1. Sisäisen motivaation ominaispiirteet	23
3.2. Sisäinen motivaatio itsensä johtamisen edellytyksenä	26
3.3. Yksilön autonomia itsensä johtamisen edellytyksenä	29
4. Valmentava johtajuus	32
4.1. Valmentavan johtajuuden ominaispiirteet	32
4.2. Valmentavan johtajuuden edellytykset.....	35
4.3. Valmentavan johtajuuden mahdollisuudet ja haasteet.....	37
4.4. Valmentava johtajuus itsensä johtamisen tukena	39
5. Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto.....	44
5.1. Tutkimusstrategiat	44
5.2. Tutkimusaineiston hankintamenetelmät	46
5.3. Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	48
5.4. Tutkimusprosessin kuvaus.....	49

5.5. Tutkimusaineiston hankintaprosessin ja ominaisuuksien kuvailu	52
6. Tutkimustulokset	58
6.1. Yksilöiden autonomia	58
6.1.1. Yksilöiden autonomia tällä hetkellä	58
6.1.2. Yksilöiden autonomian lisääminen.....	61
6.2. Yksilöiden sisäinen motivaatio	63
6.2.1. Yksilöiden sisäinen motivaatio tällä hetkellä	63
6.2.2. Yksilöiden sisäisen motivaation lisääminen	65
6.3. Yksilöiden itsensä johtaminen	67
6.3.1. Yksilöiden itsensä johtaminen tällä hetkellä	67
6.3.2. Yksilön itsensä johtamisen tukeminen nyt ja tulevaisuudessa	70
7. Yhteenveto	75
7.1. Vastaukset alatutkimuskysymyksiin.....	75
7.2. Vastaus päätutkimuskysymykseen	79
7.3. Johtopäätökset.....	83
7.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	86
7.5. Tutkimuksen rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet	87
Lähdeluettelo	90
Liitteet.....	100

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset.

Liite 2. Vastaajien suostumus tutkimukseen osallistumiseen liittyen.

Liite 3. Kysymyksen 10. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

Liite 4. Kysymyksen 11. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

Liite 5. Kysymyksen 12. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

Liite 6. Kysymyksen 13. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

Liite 7. Kysymyksen 5. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

Liite 8. Kysymyksen 6. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

Liite 9. Kysymyksen 7. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

Liite 10. Kysymyksen 8. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

Liite 11. Kysymyksen 9. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Kuvio 2. Tutkielman rakenne.

Kuvio 3. Itsensä johtamisen strategiat (mukaillen Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014).

Kuvio 4. Itsensä johtamisen mahdollisuudet ja haasteet (mukaillen Neck & Houghton 2006, 285; Martela & Jarenko 2017, 318–325; Martela et al. 2021; Sydänmaanlakka 2017, 16–17).

Kuvio 5. Itsensä johtamisen jatkumo (mukaillen Deci & Ryan 2000, 236–237; Ryan & Deci 2000b, 61–62; Martela & Jarenko 2015, 33).

Kuvio 6. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (mukaillen Ristikangas ja Ristikangas 2017, 38).

Kuvio 7. Tutkimusprosessin kuvaus.

Kuvio 8. Tutkimusjoukon ikäjakauma.

Kuvio 9. Tutkimusjoukon sukupuolijakauma.

Kuvio 10. Tutkimusjoukon työskentelyaika Case-organisaatiossa.

Kuvio 11. Vastaajien näkemys omasta autonomian tasostaan asteikolla 1–5.

Kuvio 12. Vastaajien näkemys omasta sisäisen motivaation tasostaan asteikolla 1–5.

Kuvio 13. Vastaajien näkemys omasta kyvystä johtaa itseään asteikolla 1–5.

Kuvio 14. Vastaajien näkemys siitä, kuinka paljon esihenkilö tukee heidän itsensä johtamista asteikolla 1–5.

Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuudet (mukaiillen Ryan ja Deci 2000b; Martela ja Jarenko 2015, 26–27).

Taulukko 2. Koontitaulukko valmentavan johtajuuden keinoista tukea itsensä johtamista ja sen edellytyksiä aihepiirin kirjallisuuteen perustuen.

Taulukko 3. Täydennetty koontitaulukko valmentavan johtajuuden keinoista tukea itsensä johtamista ja sen edellytyksiä aihepiirin kirjallisuuteen sekä tähän tutkielmaan perustuen.

1. Johdanto ja tutkielman tausta

Yritysten menestystarinat ovat aina kiehtoneet ihmisiä. Viime vuosina esille ovat nousseet uudenlaiset menestystarinat, joissa itseohjautuvat yksilöt ovat rakentaneet menestyviä kasvuyrityksiä. Suomessa tunnetuimpia esimerkkejä tästä lienevät ohjelmistokehitysyrietykset Reaktor ja Futurice (Martela 2021, 7). Tällaisia menestyneitä organisaatioita yhdistää Martelan (2021, 12) mukaan muun muassa hyvin matala hierarkia, työntekijöiden vahva itsensä johtaminen, korkea hyvinvointi ja sisäinen motivaatio. Tämä näkyy organisaatioiden menestyksenä myös perinteisten taloudellisten mittareiden valossa. Tällaisissa organisaatioissa vastuuta jaetaan organisaation johdolta enemmän yksilötasolle.

Tätä vastuun jakamista kutsutaan usein jaetuksi johtajuudeksi, joka on yksi monikollisen johtajuuden muodoista. (Denis, Langley & Sergi 2012) Jaettu johtajuus on ryhmän kesken tapahtuvaa dynaamista toimintaa, joka lähtee yksilöistä. Se ei ole niinkään vertikaalista johtajalta alaspäin annettua toimintaa. Siinä on keskeistä ryhmän yhteistyö ja yhteistyön prosessi, jossa yksilöt sitoutuvat jaettuun johtajuuteen ja tällöin he ottavat suuremman vastuun tavoitteisiin pääsemisestä. (Pearce & Conger 2002, 1–3) Tällainen johtamisen jakaminen vaatii yksittäisiltä työntekijöiltä entistä enemmän itsensä johtamisen taitoja eli taitoja kontrolloida ja johtaa omaa toimintaansa (Martela & Jarenko 2017, 318). Itsensä johtamiseen liittyvä keskustelu onkin lisääntynyt viime vuosikymmeninä eikä sen ajankohtaisuutta ole vähentänyt myöskään globaali Covid-19 pandemia, joka on lisännyt merkittävästi etätöiden tekemistä (Matli 2020; Leonardi, 2021). Kuten Vilkmán (2016, 51) teoksessaan toteaa, etätöympäristössä tarve itsensä johtamisen taidoille korostuu entisestään, kun suurempi vastuu työn järjestämisestä ja suoriutumisen seurannasta siirtyy yksilöille itselleen.

Itsensä johtamisen voidaankin ajatella olevan perusedellytys sille, että jaetun johtajuuden hyödyt, kuten sen positiiviset vaikutukset tiimin tehokkuuteen, tiimin jäsenten omistajuuteen sekä tyytyväisyyteen saadaan esiin (Solansky 2008, 338; Denis et al. 2012). Onkin hankala kuvitella, miten yksilö pystyy ottamaan enemmän vastuuta yhteisistä asioista jaetun johtajuuden muodossa ilman, että hän pystyy ensiksi johtamaan itseään ja olemaan itseohjautuva.

Houghton, Neck ja Manz (2003, 124) toteavatkin, että itsensä johtaminen helpottaa merkittävästi jaetun johtajuuden toteutumisessa. Samoin myös Suonsivu (2019, 46) alleviivaa itsensä johtamisen merkitystä seuraavasti ”*Johtamisen opiskelu tulisi aloittaa aina itsestä, sillä hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Kun olemme opetelleet johtamaan itseämme voimme siirtyä johtamaan muita. Hyvä itsensä johtaminen pitäisikin nähdä koko johtamisen ytimenä.*”

1.1. Tutkimuksen aihepiiri ja sen ajankohtaisuus

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi tieteenala ja aihepiiriin keskeisesti liittyvää itsensä johtamisen (*self-leadership tai self-management*) termiä alettiin käyttää laajemmin 1980-luvulla (Sydänmaanlakka 2017, 27). Itsensä johtamisesta löytyy kuitenkin esimerkkitapauksia läpi historian, mutta sen ajankohtaisuuden (Martela & Jarenko 2017, 19–24; Martela 2021, 11–12) ja sen myötä koko tämän tutkimuksen ajankohtaisuuden puolesta puhuvat tietyt asiat.

Martelan ja Jarenkon (2017, 19–24; 2021, 11–12) mukaan nykyinen globaali ja nopean tiedonkulun maailma, joka muuttuu vauhdilla asettaa yritykset ja niiden johtamisen uusien haasteiden eteen. Tällaisessa ympäristössä perinteisesti ylhäältä johdetut byrokraattiset organisaatiot ovat auttamatta liian hitaita ja jäykkiä mukautumaan uusiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia ei pystytä hyödyntämään tarvittavalla nopeudella, kun ymmärrys niistä kulkeutuu liian hitaasti eri väliportaiden kautta lopulta ylimmälle johdolle. Vastaavasti Pearce ja Manz (2005, 132) korostavat tietotyön, joka perustuu yksilöillä olevaan tietopääomaan, asettavan johtamisen uusien haasteiden eteen. Yksittäisten johtajien on nykyisessä tietointensiivisessä maailmassa entistä hankalampi hallita kaikkia tarvittavia osa-alueita, jonka vuoksi yksittäisten asiantuntijoiden rooli ja heidän kykynsä tuoda osaamisensa organisaation hyödynnettäväksi korostuu.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi itsensä johtamisen keskustelun kiihtymiseen on osaltaan vaikuttanut se, että työtehtävät ovat murroksessa automaation ja digitalisaation poistaessa

manuaalisia työtehtäviä. Ne työtehtävät, jotka jäävät jäljelle vaativat entistä enemmän luovaa asiantuntijuutta, inhimillistä vuorovaikutusta sekä itsenäistä kykyä tehdä päätöksiä kriittiseen ajatteluun pohjautuen. Martela ja Jarenko (2017, 24; 2021, 11–12) näkevät myös, että työntekijöiden motivaation luonteella on entistä enemmän merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Jotta yksilöt pystyvät johtamaan itseään, heillä täytyy olla sisäistä motivaatio tehtäväänsä kohtaan. Sisäisesti motivoituneet yksilöt ovat oma-aloitteisempia ja tuottavat laadukkaampia tuloksia kuin pelkän ulkoisen palkkion motivoimat yksilöt. Viimeiseksi isojenkin joukkojen koordinointi on nykyisin eri informaatioteknologioiden avulla huomattavan paljon helpompaa kuin joitakin vuosikymmeniä sitten. Ne koordinoinnin haasteet, joita esihenkilöt ratkoivat ennen, pystytään hoitamaan nykyisin eri IT-järjestelmien avulla. Näiden syiden takia itsensä johtamisen taitojen voidaankin ajatella olevan tulevaisuudessa pikemminkin toiminnan edellytys kuin kilpailuetu.

On siis sanomattakin selvää, että yksilöiltä vaaditaan itsensä johtamista nyt ja tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin. Toisaalta se vaatii myös yritysten ylimmässä johdossa työskenteleviltä omakuvansa uudelleen arviointia. He eivät voi tietää ja osata kaikkea, jonka lisäksi vastuun jakaminen jollekin toiselle voi tuntua pelottavalta. Itsenäinen päätöksenteko, itsensä kontrollointi ja esimerkiksi oman työajan määrittäminen on yhtä aikaa vapauttavaa, mutta myös erittäin kuormittavaa, jos yksilöillä ei ole kyvykkyyksiä johtaa itseään. (Martela & Jarenko 2017, 318; Martela 2021, 12)

Itsensä johtamista ja sen edellyttämää yksilön autonomiaa ja motivaatiota on tutkittu paljon historiassa (Manz & Sims, 1980; Manz, 1986; Deci & Ryan 1987, 2000; Ryan & Deci 2000a, 2000b; Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton 2006). Esimerkiksi Manz & Sims (1980) keskittyivät tutkimaan itsensä johtamista vaihtoehtona perinteisemmälle johtajuudelle, jolloin yksilö johtaa omaa käyttäytymistään asettamalla itselleen tavoitteita sekä arvioimalla omaa suoriutumistaan suhteessa niihin. Manz (1986) laajensi itsensä johtamisen aihepiiriä sisällyttämällä siihen erilaisia itsensä johtamisen strategioita, jotka perustuivat sekä matalaan, että korkeaan sisäisen motivaation tasoon ja joiden avulla haluttu lopputulos on mahdollista saavuttaa. Vastaavasti Deci ja Ryan (esimerkiksi 1987, 2000) ovat tutkineet lukuisissa tutkimuksissaan yksilön sisäisen motivaation muodostumista, jonka lähtökohtana

on yksilöä innostava työ, joka itsessään jo palkitsee. Tämän seurauksena yksilö haluaa ottaa itse vastuun omasta toiminnastaan. He ovat myös luoneet aihepiiriin liittyen itsemääräämisen teorian (Self-determination theory), jonka mukaan yksilön sisäinen motivaatio rakentuu, kun tietyt perustarpeet, kuten yksilön tunne omasta kyvykkyydestään, autonomiastaan ja yhteisöön kuulumisesta toteutuvat. Edellä mainittujen lisäksi Houghton ja Neck (2002) keskittyivät puolestaan omassa tutkimuksessaan luomaan yleisesti hyväksyttävää mittaristoa, jolla itsensä johtamisen tilaa voitaisiin mitata. Sama parivaljakko (Neck & Houghton 2006) teki myös muutamaa vuotta myöhemmin kattavan katsauksen itsensä johtamisen kirjallisuuden kehittymiseen sekä sen mahdollisiin tulevaisuuden trendeihin liittyen.

Huolimatta siitä, että aihepiiriä on tutkittu kattavasti aikaisemmin, huomattavasti vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten organisaatioissa voidaan auttaa yksilöitä johtamaan itseään. Vielä edellistäkin vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten juuri esihenkilöt voivat edesauttaa yksilöiden itsensä johtamista. Savaspuro (2019, 12) kärjistää tämän teoksessaan toteamalla, että itsensä johtaminen vain tuli työpaikoille, mutta kukaan ei selittänyt, miten se käytännössä tapahtuu tai mitä se yksilöiltä vaatii. Kaikki yksilöt eivät voi automaattisesti olla hyviä johtamaan itseään ja he tarvitsevatkin ympärilleen organisaation luomat rakenteet sekä esihenkilön tuen, jotta he pystyvät siitä suoriutumaan. Tämän vuoksi onkin tärkeää löytää keinoja, joilla esihenkilöt pystyvät organisaatioissaan tukemaan itsensä johtamisen kanssa tuskailevia yksilöitä. Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan tähän haasteeseen syventymällä itsensä johtamisen aihepiiriin juuri esihenkilön perspektiivistä katsottuna.

1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman päätavoitteena on löytää konkreettisia keinoja, joilla esihenkilöt voivat edesauttaa yksilöiden itsensä johtamista valmentavan johtajuuden keinoin ohjelmistoalalla toimivissa yrityksissä. Lisäksi tarkoituksena on avata niitä asioita, joita yksilön itsensä johtaminen edellyttää tapahtuakseen. Tavoitteena on myös selvittää aikaisempaan tutkimuskirjallisuuden pohjautuen, miten yksilöiden itsensä johtaminen näkyy organisaatiotasolla eli toisin sanoen kuvata siihen sisältyviä mahdollisuuksia sekä haasteita. Työn tavoitteisiin pääsemiseksi tutkielmassa on keskeisessä asemassa itsensä johtamisen ja sen edellytysten sekä

valmentavan johtajuuden teoreettisen kirjallisuuden lisäksi case-organisaatiosta kerätyn tutkimusaineiston analysointi.

Jotta edellä esitettyihin tutkielman tavoitteisiin päästään on tutkielmaa tehdessä muodostettu päätutkimuskysymys ja sitä tukevia alatutkimuskysymyksiä. Tutkielman päätutkimuskysymyksen avulla vastataan tutkielmalle asetettuihin tavoitteisiin. Päätutkimuskysymykseksi on muodostettu seuraava:

”Miten esihenkilöt voivat edesauttaa yksilöiden itsensä johtamisen tapahtumisessa valmentavan johtajuuden keinoin?”

Päätutkimuskysymykseen vastauksen saaminen edellyttää ensin vastaamaan sitä tukeviin alatutkimuskysymyksiin. Päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä on kolme ja ne ovat:

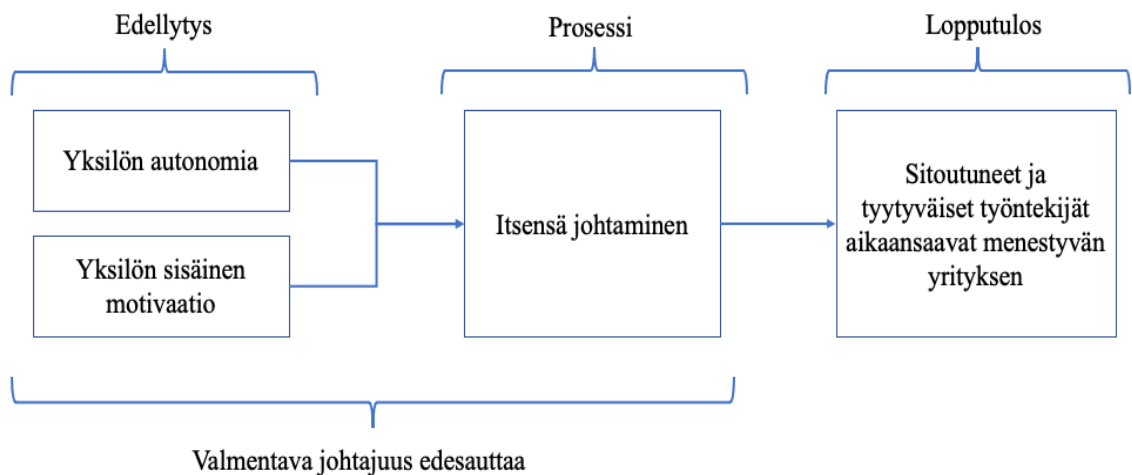
- 1. Millä tavoin esihenkilöt voivat lisätä yksilön autonomisuuden tunnetta?*
- 2. Millä tavoin esihenkilöt voivat vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota?*
- 3. Miten valmentavalla johtajuudella voidaan tukea yksilön itsensä johtamisen prosessia?*

Alatutkimuskysymysten avulla on tarkoitus vastata tutkielmassa muodostettuun päätutkimuskysymykseen. Vastaavasti päätutkimuskysymys vastaa tutkielmalle asetettuun päätaavoitteeseen. Alatutkimuskysymykset on muodostettu edellä kerrotun kaltaisiksi, koska ne antavat parhaan mahdollisen tiedon siitä, miten esihenkilöt tukevat yksilöiden itsensä johtamista ja sen edellytyksiä case-organisaatiossa sekä, miten esihenkilöt voisivat edesauttaa yksilöiden itsensä johtamista tulevaisuudessa. Alatutkimuskysymysten yksi ja kaksi avulla on tarkoitus selvittää, miten case-organisaatiossa voidaan parantaa itsensä johtamisen edellytyksiä. Vastaavasti kolmannen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on kartoittaa niitä

keinoja, joilla case-organisaation johtamisideologialla voidaan tukea yksilöiden itsensä johtamisen prosessia.

1.3. Tutkielman teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Työn teoreettisen tausta keskittyy itsensä johtamisen ja valmentavan johtajuuden teorioiden ympärille. Lisäksi käsitellään itsensä johtamisen edellytyksiä, kuten yksilöiden autonomiaa sekä heidän sisäistä motivaatiotansa ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosion avulla on tarkoitus avata työn keskeistä käsitteistöä ja perehdyttää lukija tutkimuksen taustalla vaikuttaviin asioihin ja ilmiöihin. Lisäksi teoriaa hyödynnetään empiria-aineistoa analysoitaessa ja sen tehtävänä on antaa lukijan lisäksi myös tutkijalle syvempää tietämystä tutkittavasta aihealueesta. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu työn kannalta olennaisimmista teoreettisista kokonaisuuksista ja se pyrkii avaamaan niiden välisiä keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Seuraavassa kuviossa 1 esitetään työn teoreettinen viitekehys kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Kuviossa 1 esitetään itsensä johtaminen prosessina, joka edellyttää tiettyjä asioita tapahtuakseen, mutta tapahtuessaan myös tuottaa jonkin lopputuloksen. Itsensä johtaminen ei tapahdu itsestään. Se vaatii tapahtuakseen yksilön autonomiaa ja sisäistä motivaatiota. Yksilön

autonomia tarkoittaa yksilöille annettavaa valtaa, jolloin heille syntyy tunne omasta autonomiastaan. Autonomian tunne syntyy, kun yksilöillä on tilaa johtaa itseään ja tällöin myös mahdollisuus ottaa vastuuta omasta päätöksenteostaan (Hackman & Oldham 1976, 258; Deci & Ryan 1987, 1025). Vastaavasti sisäinen motivaatio tarkoittaa ylipäänsä halua johtaa itseään ja halua ottaa omista päätöksistään enemmän vastuuta. Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön sisältä, kun tekeminen itsessään tuottaa palkkion (Martela & Jarenko 2015, 26; Ryan & Deci 2000b, 55–56). Lisäksi esihenkilö voi valmentavan johtajuuden keinoin parantaa edellytyksiä itsensä johtamisen tapahtumiselle, mutta osaltaan myös tukea yksilöitä itsensä johtamisessa. Yksilöiden kyky johtaa itseään on organisaatioiden edun mukaista, sillä tutkimukset osoittavat, että se parantaa työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia, sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä sekä näkyy parempina ja ennen kaikkea laadukkaampina työsuorituksina (Stewart, Courtright ja Manz 2011; Cerasoli & Nicklin 2014, 20–22; Breevaart Bakker & Demerout 2014; Martela et al. 2021).

Teoreettista viitekehystä muodostaessa tutkielmaan on tehty tiettyjä rajauksia, jotta se pysyy vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Näihin rajauksiin liittyviä perusteluja käsitellään tarkemmin seuraavassa. Ensimmäiseksi työssä tapahtuva itsensä johtamisen tarkastelu on rajattu koskemaan yksilötasolla tapahtuvaa itsensä johtamista. Työn ulkopuolelle on näin rajattu esimerkiksi tiimin itsensä johtaminen ja sen edesauttaminen, koska sen tarkasteleminen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ei olisi tarkoituksenmukaista.

Toiseksi tutkielmassa tarkastellaan yksilöiden itsensä johtamisen edesauttamista esihenkilöiden näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, miten esihenkilöt voivat valmentavan johtajuuden keinoin edesauttaa itsensä johtamisen tapahtumista ja vahvistaa yksilöiden kykyä johtaa itseään. Tämä rajaa tarkastelun ulkopuolelle esimerkiksi sen, miten muu tiimi voisi mahdollisesti tukea tiimissä toimivien yksilöiden itsensä johtamista. Lisäksi keskittyminen valmentavan johtajuuden keinoihin rajaa tarkastelun ulkopuolelle muut johtajuuden suuntaukset. Tämä rajaus on tehty siitä syystä, että case-organisaation johtamisideologia pohjautuu valmentavaan johtajuuteen. Tällöin tutkimuksen tavoitteet huomioiden ei ole tarkoituksenmukaista selvittää, miten yksilöiden itsensä johtamista voidaan tukea esimerkiksi autoritäärisen tai prosessimaisen johtajuuden keinoin.

Kolmanneksi työn empiirisessä osuudessa tarkastellaan tutkimusongelmaa ainoastaan ohjelmistotoimialalla toimivan case-organisaation aineiston perusteella ja tutkimuksen tavoitteena onkin löytää konkreettisia keinoja, joilla case-organisaatiossa toimivat esihenkilöt voivat tukea yksilöiden itsensä johtamista kyseisessä organisaatiossa. Empiirisen aineiston koostuessa ohjelmistoyrityksestä kerätystä aineistoista, tutkimuksesta saatujen tulosten yleistäminen hyvin paljon siitä poikkeaville toimialoille voi olla haasteellista.

Neljänneksi monikolliseen ja jaettuun johtajuuteen liittyvät teoreettiset kokonaisuudet on rajattu tämän tutkielman teoreettisen osuuden ulkopuolelle, vaikka kyseiset kokonaisuudet liittyvät läheisesti tutkittavaan aiheeseen ja perustelevat osaltaan tutkimuksen tarpeellisuutta itsensä johtamisen ollessa monikollisen ja jaetun johtajuuden perusedellytys. Tämä rajaus on tehty sen takia, että edellä mainittujen teoreettisten kokonaisuuksien mukana olo ei merkittävässä määrin auttaisi työn empiirisen aineiston analysoinnissa. Lisäksi edellä mainittujen teoreettisten kokonaisuuksien ei nähdä auttavan tutkielman kannalta keskeisen tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tästä syystä ne on rajattu tutkielman ulkopuolelle, vaikka niillä voidaan nähdä olevan yhtymäkohtia tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen.

1.4. Keskeiset käsitteet

Kuten kaikkiin tutkielmiin, niin myös tähän liittyy tiettyä keskeistä käsitteistöä. Tämän työn kannalta keskeisimmät käsitteet, kuten itsensä johtaminen, sisäinen motivaatio, yksilön autonomia sekä valmentava johtajuus määritetään tarkemmin seuraavaksi.

Itsensä johtaminen

Tässä tutkielmassa itsensä johtamisella tarkoitetaan yksilön itsensä johtamista. Lisäksi itsensä johtamista ei eroteta itseohjautuvuuden termistä, koska eron tekeminen niiden välille ei tuo lisäarvoa tutkielman toteuttamisen tai siitä saatavien tulosten kannalta. Työssä käytetäänkin jatkossa itsensä johtamisen termiä, joka tarkoittaa toimintaa, jossa yksilö itse hallitsee ja tarkkailee omaa toimintaansa ja on ennen kaikkea vastuussa tekemistään päätöksistä.

Yksinkertaisimmillaan sen voidaan nähdä olevan yksilön itsenäistä toimintaa ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta tai kontrollia. Siihen liittyy vapautta ja autonomiaa sekä kykyä priorisoida ja reflektoida omaa toimintaa (Manz & Sims 1980; Martela & Jarenko, 2017, 12; Savaspuro 2019, 11, 26). Itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilöt vaikuttavat omaan toimintaansa erilaisten itsensä johtamisen strategioiden kautta saavuttaakseen tarvittavan motivaation tehtävistä suoriutumiseen. (Manz 1986; Manz & Neck 1999)

Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) tarkoittaa yksilön toimintaa, jossa hän hakeutuu tekemään itseään luontaisesti kiinnostavia ja innostavia asioita. Yksilö ei tällaisessa tilanteessa pakota itseään tekemään jotakin, vaan energia tekemiseen muodostuu luonnostaan yksilön sisällä. Toiminta tarjoaa yksilölle luontaista tyytyväisyyden tunnetta, joka on motivaation ensisijainen lähde selkeästi erotettavissa olevan toiminnan seurauksen sijasta. (Martela & Jarenko 2015, 26; Ryan & Deci 2000a, 70; 2000b, 55–56).

Yksilön autonomia

Yksilön autonomia tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että yksilö hyväksyy hänestä itseltään lähtöisin olevat toimet. Se on yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaansa liittyen esimerkiksi työn suorittamiseen, tavoitteiden asettamiseen tai työskentelypaikan valitsemiseen. Yksilöiden ollessa autonomisia he kokevat oma-aloitteisuutta valitessaan keinot, joilla heidän on mahdollista päästä tavoitteisiinsa. (Deci & Ryan 1987, 1025; Fullwood, Rowley & Delbridge 2013, 135; Langfred & Rockmann 2016, 635)

Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus tarkoittaa selkeää ja avointa keskustelusuhdetta esihenkilön ja alaisen välillä. Valmentavan johtajuuden päätavoitteena on saada yksilöiden piilevä potentiaali koko organisaation käyttöön osallistamalla heitä yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemiseksi. Näin ollen valmentavan johtajuuden keskiössä on työntekijöiden kehittäminen ja suorituskyvyn parantaminen, josta koko muu ympärillä oleva organisaatio voi hyötyä. Valmentava johtajuus koostuu kolmesta esihenkilön erilaisesta roolista, joiden yhdistymisestä

syntyy valmentavaa johtajuutta. Nämä roolit ovat managerin, leaderin ja coachin roolit. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen ajattelu- ja toimintatapa, jolloin se tarkoittaa enemmän kuin pelkkää valmentavaa esihenkilötyötä. (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin 2005, 163; Ristikangas & Grünbaum 2016, 13; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12).

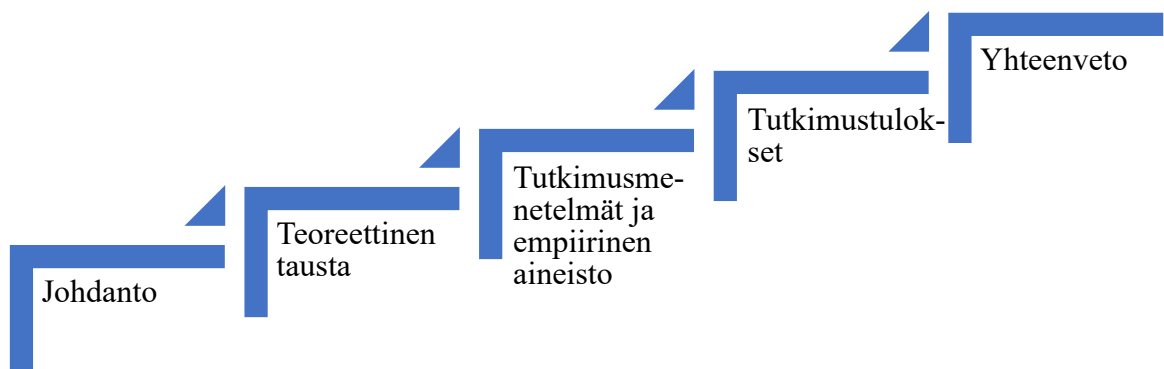
1.5. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Laadullista tutkimusta käytetään usein, kun kiinnostuksen kohteena on tietyn tapahtuman tai tapahtumien kokeneiden toimijoiden kokemukset siihen liittyen (Metsämuuronen 2008, 14). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tutkittavien näkökulman esille tuominen, hypoteesittomuus ja aineistolähtöinen analyysi (Eskola & Suoranta 1998, 12, 14). Tutkielman empiirinen aineisto koostuu kyselytutkimuksen avulla kerätystä aineistoista. Kyselytutkimus sisältää sekä strukturoituja kysymyksiä, että avoimia puolistrukturoituja kysymyksiä. Kyselytutkimus valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että tutkimuksen avulla halutaan saada mahdollisimman kattava kuva tutkimuksen kohteena olevan case-organisaation yksilöiden itsensä johtamisesta ja siitä, miten sitä voitaisiin tukea. Tämän vuoksi tarpeeksi kattavan aineiston kerääminen haastatteluiden avulla ei olisi ollut ajankäytöllisesti mahdollista. Tutkimuksen kohderyhmän suureen koon vuoksi aineistonkeruu on mahdollista toteuttaa haastatteluja resurssitehokkaammin kyselytutkimusta hyödyntäen, jolloin se on tutkielman toteuttamisen kannalta perusteltu valinta.

Varsinainen aineiston analyysi toteutetaan sisällönanalyysin menetelmin ja tarkemmin teoriaohjaavaa analyysia hyödyntäen, koska sen avulla aineistosta saadaan olennaisin informaatio esille. Sisällönanalyysin tarkoituksena on aineiston jäsentäminen tiiviiseen ja selkeään muotoon, kuitenkin samaan aikaan huolehtien siitä, että aineiston sisältämä informaatio säilyy (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77). Lisäksi teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi perustuu teoreettisiin kytkentöihin kuitenkin siten, että analyysi ei pohjautu suoraan niihin. Teorian tehtävänä on tukea analyysin kulkua ja usein tällöin kyse on abduktiivisesta päättelystä eli tutkija työstää ajattelussaan analyysia molempien sekä aineiston, että teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97)

1.6. Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenteen muodostavat seitsemän päälukua, jotka sisältävät työn johdannon, teoreettiseen taustaan liittyvät kolme päälukua, tutkimusmenetelmät ja empirisen aineiston, tutkimustulokset sekä yhteenvedon. Johdanto-luvussa käydään läpi tutkielman aihepiiriä ja sen ajankohtaisuutta, työn tavoitteita ja niihin vastaamiseksi muodostettuja tutkimuskysymyksiä sekä työn kannalta keskeisimpien teorioiden muodostamaa teoreettista viitekehystä tutkielmassa tehtyine rajauksineen. Lisäksi kerrotaan, millä tutkimusmenetelmillä työ toteutetaan ja missä järjestyksessä se tulee etenemään. Kuviossa 2 esitetään tutkielman etenemisen ja rakenne.



Kuvio 2. Tutkielman rakenne.

Johdanto kertoo lukijalle yleisellä tasolla sen, mitä ollaan tutkimassa, millä menetelmillä ja miksi sekä missä järjestyksessä tutkielma tulee etenemään. Tutkielman teoreettinen runko eli luvut 2, 3 ja 4 rakentuvat teoreettisen viitekehysten (Kuvio 1) mukaisesti itsensä johtamisesta, itsensä johtamisen edellytyksistä sekä valmentavasta johtajuudesta. Näiden lukujen

tarkoituksena on tutustuttaa lukija työtä tukeviin ja siihen keskeisesti liittyviin teoriakokonaisuuksiin samalla niitä laajemmin avaten. Työn teoreettisten päälukujen tavoitteena on antaa lukijalle lisätietoa tutkimuksen aihepiirin taustalla vaikuttavista ilmiöistä ja auttaa sitä kautta tutkimusta pääsemään sille asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkielman viidennessä pääluvussa syvennyttään työssä käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja kerättyyn empiiriseen aineistoon. Kyseisessä luvussa perustellaan tarkemmin tutkimusmenetelmien valitseminen ja lisäksi kerrotaan tarkemmin empiirisen aineiston hankinnasta sekä sen ominaisuuksista. Vastaavasti tutkimustulokset osiossa analysoidaan sisällönanalyysiä hyödyntäen tutkimusaineistosta esiin nousevia asioita. Tutkielman kokoaa yhteen yhteenvedoluku, jonka aluksi vastataan työssä esitettyihin tutkimuskysymyksiin käyden samanaikaisesti vuoropuhelua työhön liittyvien teoreettisten kokonaisuuksien ja aihepiirin aiempien tutkimusten kanssa. Vuoropuhelun keskeisimpänä tarkoituksena on asemoida tutkielmasta saatuja tutkimustuloksia aihepiirin aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Lisäksi kerrataan tutkimuksesta saatu informaatio ja arvioidaan vastasiko tutkimus sille asetettuihin tavoitteisiin. Lopuksi pohditaan kriittisesti koko tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. Itsensä johtaminen

Työn teoreettisten lukujen tarkoituksena on perehdyttää lukija tutkielman taustalla vaikuttaviin ilmiöihin. Tässä pääluvussa 2 käsiteltävä itsensä johtaminen on työn keskeisin teoria kokonaisuus, jonka ympärille myös luvut 3 (itsensä johtamisen edellytykset) ja 4 (valmentava johtajuus) rakentuvat, kuten tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä (Kuvio 1) esitettiin. Tämän pääluvun aluksi tullaan käsittelemään itsensä johtamisen ominaispiirteitä aihepiirin kirjallisuuden pohjalta sekä avataan käsitteen taustoja tarkemmin. Tämän jälkeen tehdään katsaus itsensä johtamisen strategioihin eli niihin toimiin, joilla yksilö johtaa itseään ja joiden avulla hän pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Lopuksi käydään läpi itsensä johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita aihepiirin aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuen.

2.1. Itsensä johtamisen ominaispiirteet

Organisaatioiden kilpailuympäristön muuttuminen kohti nopeasti muuttuvaa tietointensivistä maailmaa on asettanut yritykset uusien haasteiden eteen. Tämän muutoksen seurauksena organisaatioiden täytyy kyetä jakamaan vastuuta enemmän yksilöille ja muuttua entistä dynaamisemmiksi. Yksilöiden on mahdollista ottaa tämän kaltaisten muutosten myötä enemmän vastuuta työtehtävistään ja työkäyttäytymisestään. (Houghton et al. 2003, 135) Itsensä johtaminen perustuu useampaan toisiinsa liittyvään itseensä vaikuttamisen teoriaan. Tällaisia teorioita ovat muun muassa itsesääntelyn (self-regulation), itsensä hallinnan (self-control tai self-management) sekä itsensä johtamisen (self-leadership) teorit. Itsensä johtamisen käsitteen voidaan nähdä syntyneen 1980-luvun puolivälissä itsensä hallinnan teorian laajentumisen yhteydessä, jonka alkuperäiset juuret ovat itsesääntelyn teoriassa. (Manz & Sims 1980; Neck & Houghton 2006, 270–271) Itsensä johtaminen on laaja käsite, joka kattaa myös käyttäytymiskeskkeiset itsensä johtamisen strategiat sekä erilaisista sisäisen motivaation teorioista johdetut strategiat. Näiden lisäksi siihen voidaan nähdä sisältyvän sosiaalis-kognitiivisista sekä positiiviskognitiivisen psykologian teorioista johdetut itsensä johtamisen strategiat. (Luthans & Davis 1979; Bandura 1991; Ryan & Deci 2000b; Houghton & Neck 2002, 672)

Itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta (self-determination) puhutaan aihepiirin kirjallisuudessa hieman eri vivahteilla kirjoittajasta ja yhteydestä riippuen. Pelkästään näihin käsitteisiin liittyviä termejä on lukuisia. (Launonen, Koistinen & Mäkkeli, 2020, 30). Esimerkiksi Savaspuron (2019, 13) mukaan ei ole olemassa perusteita, miksi termeillä ei voisi tarkoittaa samaa asiaa. Hänen mukaansa olennaista on aihepiirin asiantuntemuksen ja ymmärryksen lisääminen ei niinkään termien oikeellisuudesta väittelemineen. Toisaalta on olemassa myös erilaisia näkemyksiä aiheesta. Esimerkiksi Manz (1986) ja Prussia, Anderson ja Manz (1998, 527) nostavat esille sen, että itsensä johtaminen on itseohjautuvuutta laajempi termi, koska itseohjautuvuus ei suoraan tarkoita itsensä johtamista tai itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämistä. Hekin tosin ovat yhtä mieltä siitä, että itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden termeillä on paljon yhteistä ja ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Lisäksi itsensä johtamisesta puhuttaessa on tärkeää määrittää, tarkoitetaanko sillä kyseisessä yhteydessä yksilön vai tiimin itsensä johtamista (Savaspuro 2019, 2).

Itsensä johtaminen voidaankin määritellä toiminnaksi, jossa yksilö itse hallitsee ja tarkkailee omaa toimintaansa ja on ennen kaikkea vastuussa tekemistään päätöksistä. Yksinkertaisimmillaan sen voidaan nähdä olevan yksilön itsenäistä toimintaa ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta tai kontrollia. Itsensä johtamiseen liittyy vapautta ja autonomiaa sekä kykyä priorisoida ja reflektoida omaa toimintaa (Manz & Sims 1980; Martela & Jarenko 2017, 12; Savaspuro 2019, 11, 26). Lisäksi itsensä johtamisen voi määritellä yksityiskohtaisemmin olevan prosessi, jonka kautta yksilöt vaikuttavat omaan toimintaansa saavuttaakseen tarvittavan motivaation. Tämän motivaation turvin he ovat kykeneväisiä suoriutumaan erilaisista tehtävistä toivotulla tavalla. Itsensä johtamisen prosessi yhdistää itsensä johtamisen strategiat (self-management strategies) eri asioihin. Näitä asioita ovat organisaatiotason tavoitteet ja merkitys sekä yksilön sisäinen motivaatio. (Manz 1986; Manz & Neck 1999) Myös Neck, Stewart & Manz (1995, 281) näkevät itsensä johtamisen olevan yksilöön vaikuttava prosessi, joka synnyttää motivaatiota ja kyvyn tehdä itsenäisiä päätöksiä. Lisäksi Sydänmaanlakka (2017, 16) kuvailee itsensä johtamisen prosessia mielenkiintoiseksi kaikessa haastavuudessaan. Tätä hän selittää sillä, että itsensä johtaminen on jokaisen yksilön henkilökohtainen prosessi, jossa yhdistyvät sekä johtaja, johdettava, että johtaminen.

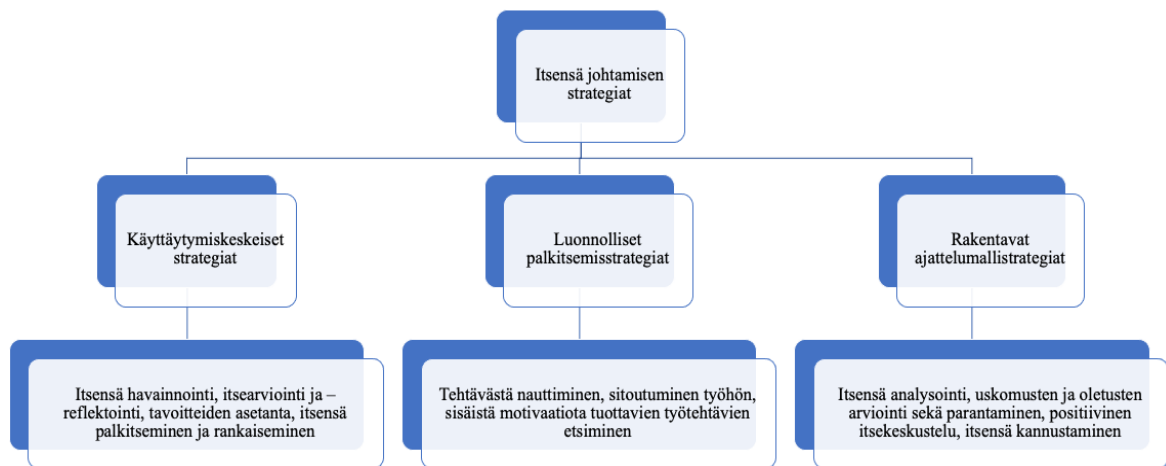
Vastaavasti Breevaart et al. (2014) käsittelivät itsensä johtamista tilana, joka vaihtelee henkilöiden sisällä eikä niinkään staattisena ominaisuutena. He mieltävät itsensä johtamisen työntekijöiden oman käyttäytymisen kontrolloimiseksi ilman, että kukaan ulkoinen toimija ohjaisi sitä. Keskeisiä elementtejä itsensä johtamisessa ovat muun muassa itsensä tunteminen, työhön sitoutuminen, oman persoonan ja vahvuuksien tunnistaminen sekä itsensä kuunteleminen (Suonsivu 2019, 47). Manz ja Sims (1980) toteaakin, että itsensä johtamisella voidaan kannustaa saavuttamaan ja ylläpitämään haluttuja pitkän aikavälin tuloksia. Lisäksi, kun se on tehokasta siitä hyötyvät sekä yksilöt, että ennen kaikkea koko organisaatio.

Itsensä johtamisesta keskustelu on kiihtynyt viime vuosikymmeninä, mutta sitä kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Usein itsensä johtamisen teoriaa on kritisoitu siitä, että se on käsitteellisesti liian epäselvä ja jopa tarpeeton sen perustuessa jo vakiintuneisiin teorioihin motivaatiosta sekä itseensä vaikuttamisesta. Tämän johdosta osa tutkijoista on kyseenalaistanut itsensä johtamisen teorian ainutlaatuisuuden. (Neck & Houghton 2006, 274–275) Neck ja Houghton (2006, 275–281) vastaavat tähän kritiikkiin toteamalla itsensä johtamisen teorian olevan normatiivinen eli ohjeellinen teoria, jonka pyrkimyksenä on korostaa asioita, joita pitäisi tehdä. Heidän mukaansa itsensä johtamisen teoriassa ei ole kyse deduktiivisesta tai kuvailevasta teoriasta, joiden tarkoituksena on pikemminkin selittää tai kuvailla eri ilmiöiden toimintaa. Lisäksi itsensä johtamisen teorian tarkoituksena ei ole korvata aihepiiriin liittyviä aikaisempia teorioita, vaan ennen kaikkea täydentää niitä. Viimeiseksi mainittua seikkaa korostavat myös Pearce ja Manz (2005, 133). Vastaavasti Sydänmaanlakka (2017, 17) lähestyy itsensä johtamista käytännönläheisesti eikä miellä sitä puhtaasti teoreettiseksi kokonaisuudeksi. Hän lähestyy asiaa pikemminkin konkretian kautta ja näkee, että itsensä johtamisen toteuttaminen tapahtuu parhaiten omakohtaisten kokemusten kautta esimerkiksi itsereflektointia hyödyntäen.

2.2. Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamiseen liittyy keskeisesti itsensä johtamisen strategiat, jotka sisältävät niitä käytännön toimia, joiden avulla yksilöt johtavat itseään. Itsensä johtaminen sisältää erilaisia

käyttäytymis- ja kognitiiviskeskeisiä strategioita, joiden avulla yksilöt pystyvät vaikuttamaan positiivisesti heidän omaan tehokkuuteensa (Houghton & Neck 2002, 673; Neck & Houghton 2006, 271). Näiden itsensä johtamisen strategioiden avulla yksilö kykenee jäsentämään työympäristöään, ne lisäävät motivaatiota ja helpottavat sellaisen käyttäytymisen ilmenemistä, joka edistää tietyn suorituskkytason saavuttamista. Näitä strategioita voidaan hyödyntää osana itsensä johtamista tai apukeinoina yksittäisten suoritteiden suorittamiseksi. (Manz & Sims 1980; Hackman, 1986) Manz (1986) tarkoittaa itsensä johtamisen strategioilla sellaisia strategisia toimia, joiden avulla yksilön on mahdollisuus päästä haluttuun lopputulokseen. Itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen eri pääkategoriaan, joita ovat käyttäytymiskeskeiset strategiat (*behaviour-focused strategies*), luonnolliset palkitsemisstrategiat (*natural reward strategies*) ja rakentavat ajattelumallistrategiat (*constructive thought focused strategies*) (Anderson & Prussia, 1997; Prussia et al. 1998; Krampitz, Seubert, Furtner & Glaser 2021, 22). Seuraavaan kuvioon 3 on koottu keskeisimmät itsensä johtamisen strategiat ja niihin liittyvät käytännön toimenpiteet.



Kuvio 3. Itsensä johtamisen strategiat (mukaillen Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014).

Käyttäytymiskeskeisillä strategioilla pyritään lisäämään yksilön tietoisuutta itsestään esimerkiksi itsearvioinnin avulla, mikä johtaa tarvittavien, mutta välillä jopa epämiellyttävien keinojen käyttämiseen (Manz & Neck, 1991; 1999; Prussia et al. 1998). Itsensä johtamisen

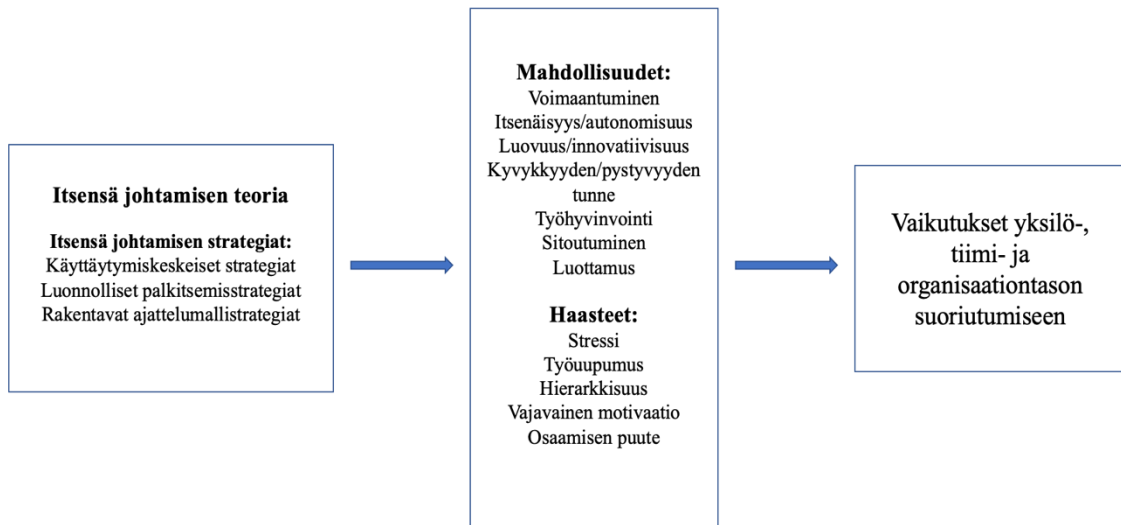
strategioiden kolmesta pääkategoriasta käyttäytymiskeskiset strategiat ovat saaneet runsaasti huomiota ja ne sisältävät itsensä havainnoinnin, omien tavoitteiden asetannan, itsensä muistuttamisen, itsensä palkitsemisen ja itsensä rankaisemisen (Kuvio 3). Itsensä havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että yksilöt tiedostavat miksi ja milloin he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Itsensä muistuttamisella tarkoitetaan sitä, että yksilöt muistuttavat itseään asioista, joita heidän tulee saavuttaa ja tämä taas auttaa heitä sopeuttamaan toimintansa suorituskyvyn parantamiseksi. Vastaavasti itsensä palkitsemisen ja rankaisemisen tavoitteena on vahvistaa yksilön itseltään toivomaa käyttäytymistä eli palkita onnistumisista ja rankaista ei toivotusta käyttäytymisestä. (Houghton & Neck 2002, 673; Breevaart et al. 2014) Omien tavoitteiden asetannalla yksilö pyrkii edistämään tavoitteidensa saavuttamista ja suorituskykyään, kun tavoitteet ovat spesifejä, haastavia sekä saavutettavissa. (Locke & Latham 1990) Kokonaisuudessaan käyttäytymiskeskisten strategioiden pyrkimys on kannustaa yksilöä haluttuun käyttäytymiseen, joka johtaa haluttuun lopputulokseen. Toisaalta sillä halutaan samanaikaisesti hillitä ei toivottua käyttäytymistä, joka voi aikaansaada epäonnistumisia. (Neck & Houghton 2006, 272)

Luonnolliset palkitsemisstrategiat korostavat tietyn tehtävän tai toiminnan miellyttäviä puolia. Luontainen hyöty syntyy, kun itse tehtävään on sisällytetty erilaisia kannustimia ja tehtävä itsessään motivoi tai palkitsee yksilöä. (Manz & Neck 1991; 1999; Prussia et al. 1998) Lisäksi luonnollisiin palkitsemisstrategioihin sisältyvät ne keinot, joilla pyritään sisällyttämään tehtävään mieluisempia piirteitä sekä keskittymään tehtävän luonnostaan palkitseviin ominaisuuksiin. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi työstä nauttiminen ja sen suorittamiseen sitoutuminen. Luonnolliset palkitsemisstrategiat voivat myös näkyä yksilön toimintana, joka tähtää sisäistä motivaatiota tuottavien työtehtävien etsimiseen. (Kuvio 3) Näiden keinojen keskeisenä pyrkimyksenä on parantaa yksilön suoritustasoa keskittymällä tehtävän mieluisiin puoliin. Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa hyvin pieniäkin asioita, kuten esimerkiksi työympäristön muuttamista miellyttävämmäksi kunkin yksilön valitsemilla keinoilla. (Houghton & Neck 2002, 673–674) Luonnollisten palkitsemisstrategioiden päätehtävänä on luoda yksilölle tunne hänen kyvykkyydestään ja autonomiastaan, joka antaa energiaa suoriutumiseen (Neck & Houghton 2006, 272)

Vastaavasti rakentavat ajattelumallistrategiat keskittyvät positiivisten ajatusmallien luomiseen ja muuttamiseen halutuilla tavoilla. Ne käsittävät tavallisen ajattelun, toiminnallisten mallien luomisen sekä niiden ylläpitämisen kokonaisuudet. (Manz & Neck, 1991; 1999; Prussia et al. 1998) Kuten kuvioista 3 huomataan ajattelumallistrategiat ilmentyvät irratiionaalisten uskomusten ja oletusten arviointina sekä niiden haastamisena, tulevaisuuden menestymisen mielikuvina ja positiivisena itsekeskusteluna. Näiden keinojen avulla yksilö pystyy kääntämään negatiivisen ajattelun positiiviseksi, mahdollisuuksien kautta ajattelemiseksi. Tämä on tärkeää, sillä negatiivinen ja pessimistinen ajattelu aiheuttaa merkittäviä haasteita yksilön suorituskyvyille. Keskeistä ajattelumallistrategioissa on etenkin yksilön itsensä analysointi, jotta hän pystyy tunnistamaan negatiiviset ajatteluprosessit sekä oletukset ja sitä kautta korvaamaan ne suoriutumistaan paremmin tukevilla. (Houghton & Neck 2002, 674)

2.3. Itsensä johtamisen mahdollisuudet ja haasteet

Kuten aiemmin todettiin, itsensä johtamisen teoriaa voidaan pitää normatiivisena eli ohjeellisena teoriana, jonka pyrkimyksenä ei ole niinkään korvata aihepiiriin liittyviä aikaisempia teorioita vaan pikemminkin täydentää niitä. Aikaisemman kirjallisuuden pohjalta on myös selvää, että itsensä johtamiseen sekä sen toteuttamiseen itsensä johtamisen strategioita hyödyntäen sisältyy erinäisiä mahdollisuuksia ja haasteita. Tähän kokonaisuuteen liittyvien osien suhdetta visualisoidaan seuraavassa kuviossa 4.



Kuvio 4. Itsensä johtamisen mahdollisuudet ja haasteet (mukaiillen Neck & Houghton 2006, 285; Martela & Jarenko 2017, 318–325; Martela et al. 2021; Sydänmaanlakka 2017, 16–17).

Aivan kuten kuvio 4 ilmenee itsensä johtamiseen ja sen strategioiden toteuttamiseen sisältyy paljon erilaisia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Yksilöiden itsensä johtamisen voidaan esimerkiksi nähdä olevan keskeinen edistävä tekijä voimaantumisen taustalla organisaatioissa (Prussia et al. 1998; Houghton & Yoho 2005; Neck & Houghton 2006, 285). Tämän lisäksi Prussia et al. (1998) selvittivät tutkimuksessaan yksilön itsensä johtamisen ja itseluottamuksen vaikutuksia suoriutumiseen. Heidän saamien tulosten mukaan itsensä johtaminen ja vahva itseluottamus parantaa yksilön suoriutumista selvästi. Tulokset olivat myös hyvin linjassa aihepiirin aikaisempien tutkimusten kanssa. Samoin myös Houghton et al. (2003, 135) näkevät itsensä johtamisen olevan keskeisessä asemassa, kun puhutaan voimaantuneista yksilöistä, joilla on kykyä ottaa enemmän vastuuta koko organisaation toiminnasta.

Itsensä johtamisessa on keskeisessä roolissa yksilön lisääntyvä itsenäisyys ja autonomisuus omaan toimintaansa liittyen. Tämä on yksi niistä mahdollisuuksista, joka sisältyy itsensä johtamisen harjoittamiseen. (Kuvio 4) Prussia et al. (1998, 536) korostavatkin sitä, että organisaation antaessa yksilöille tilaa ja kannustamalla itsensä johtamisen strategioiden käyttöön voidaan parantaa heidän suoriutumistaan pidemmällä aikavälillä. Neck ja Houghton

(2006, 281) toteavat itsensä johtamisen vaikuttavan yksilön suoriutumiseen sitä tehostaen, jos yksilön kokemus omasta autonomiastaan sekä ennen kaikkea kyvykkyydestään tehdä asioita vahvistuu. On myös olemassa viitteitä siitä, että lisääntynyt autonomisuus lisää yksilön ja organisaation luovuutta sekä innovatiivisuutta (Diliello & Houghton 2006, 333) Lisääntyneen luovuuden ja innovatiivisuuden lisäksi itsensä johtamisen kirjallisuudessa puhutaan usein pystyvyyden tunteen voimistumisesta, joka vaikuttaa yksilön tai tiimin suoriutumiseen positiivisella tavalla (Kuvio 4).

Edellä mainittujen asioiden lisäksi parempaa työhyvinvointia pidetään yleisesti yhtenä itsensä johtamisen mahdollisuutena (Kuvio 4). Esimerkiksi Suonsivu (2019, 46) korostaa itsensä johtamisen mahdollisuutta aikaansaada parempaa työhyvinvointia, joka näkyy parempina työsuoritteina. Tämän lisäksi hän pitää itsensä johtamisen keskeisenä tavoitteena itsensä kuuntelemisesta ja toteuttamisesta huolehtimista. Itsensä johtamisen vaikutuksista yksilöihin Suomessa on tuoretta tutkimustietoa Martelan, Hakasen, Hoangin ja Vuoren (2021) toteuttaman tutkimuksen myötä. Martelan et al. (2021, 4–5) mukaan vahvalla itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus yksilön kokemaan työn imuun sekä matalampaan työuupumukseen. Heidän mukaansa voidaan todeta, että itsensä johtaminen mahdollistaa korkeamman motivaation ja työhyvinvoinnin tason. Itsensä johtamisen kirjallisuudessa on havaittu laajemminkin sen positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin (Neck & Houghton 2006, 284). Martela et al. (2021, 4–5) havaitsivat tutkimuksessaan myös sen, että pienemmissä organisaatioissa itsensä johtaminen on yleisempää ja etenkin nuoremmat miespuoliset yksilöt kokivat harjoittavansa sitä enemmän.

On myös olemassa viitteitä siitä, että itseään johtavat yksilöt kokevat työnsä keskimääräistä useammin tärkeäksi ja sitoutuvat näin ollen siihen voimakkaammin kuin vähemmän itseään johtavat yksilöt (Kuvio 4). Tähän liittyen esimerkiksi Breevaart et al. (2014) selvittivät muun muassa sitä, miten itsensä johtaminen vaikuttaa työntekijöiden jokapäiväiseen työhön sitoutumiseen. He havaitsivat, että itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen ja lisäksi työntekijöillä, jotka hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita, on enemmän keinoja suoriutua työstään hyvin. Tutkimuksen perusteella pystyttiin havaitsemaan myös se, että itseään johtavat yksilöt ovat tyytyväisempiä työhönsä ja uraansa, he suoriutuvat

paremmin sekä heillä on parempi itseluottamus. Samansuuntaisia havaintoja tekivät myös Houghton ja Yoho (2005, 77–78) huomattessaan, että itseään johtavat yksilöt ottavat usein enemmän omistajuutta työstään, joka näkyy korkeampana sitoutumisena sitä kohtaan.

Kuviosta 4 käy myös ilmi lisääntynyt luottamus mahdollisena itsensä johtamisen seurauksena. Tämä on luonnollista, sillä itsensä johtamisessa on pitkälti kyse siitä, että yksilöihin ja heidän kykyynsä organisoida työskentely tarvittavien tehtävien suorittamiseksi luotetaan. Lisäksi olennaista on se, että heille annetaan tarvittava aika itsensä johtamisen omaksumiseksi. Tähän liittyen esimerkiksi Breevaart et al. (2014) mainitsevat, että itsensä johtamista voi harjoitella ja sitä voi sen myötä kehittää. Itsensä johtaminen on lupaava keino motivoida työntekijöitä, koska se tarkoittaa vastuunottamista omasta toiminnastaan esihenkilön vähentäessä ohjaamistaan. Itsensä johtamisen taitojen merkitys korostuu erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa ei ole jokapäiväistä kontaktia esihenkilöön. Samoin myös Stewart et al. (2011) totesivat, että etenkin yksilötasolla tehdyt tutkimukset osoittavat, että lisääntynyt itsensä johtaminen mahdollistaa paremman työssä suoriutumisen.

Edellä huomataan itsensä johtamisen ja sen toteuttamisen eri itsensä johtamisen strategioiden avulla sisältävän lukuisia positiivisia mahdollisuuksia, joiden toteutuessa vaikutukset ovat positiivisia yksilö-, tiimi- sekä koko organisaatiotason suoriutumiseen. On myös tärkeä ymmärtää siihen sisältyvän joitakin yleisiä haasteita. (Kuvio 4) Yleisenä haasteena yksilön itsensä johtamiseen liittyen on esitetty sen aiheuttavan lisää stressiä yksilöille, heidän vastatessa suuremmasta osasta omaan työhönsä liittyvästä organisoimisesta (Martela et al. 2021, 4) On esitetty myös huolia yksilöiden uupumisesta, jos heillä ei ole tarvittavia kyvykkyyksiä johtaa itseään. (Martela & Jarenko 2017, 319) Aihepiirin tutkimukset kuitenkin kumoavat tämän haasteen suuressa mittakaavassa sillä, kuten todettu yksilöiden kyky johtaa itseään parantaa työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia, sitoutuneisuutta sekä näkyy parempina ja korkealaatuisempina työsuorituksina (Stewart et al. 2011; Cerasoli & Nicklin 2014, 20–22; Breevaart et al. 2014; Martela et al. 2021) Toisaalta on myös huomioitava se, että joidenkin yksilöiden kohdalla itsensä johtaminen on johtanut todistetusti työuupumiseen (Martela & Jarenko 2017, 318–319)

Lisäksi on esitetty, että eräs haaste itsensä johtamisen ilmentymiseen liittyen on valmiiksi syvällä monissa kulttuureissa. Tällä haasteella tarkoitetaan joissain kulttuureissa olevaa voimakasta hierarkkisuutta. Sen muuttaminen on hidasta ja muutos pelottaa etenkin niitä tahoja, joiden merkitys organisaatioissa muutoksen myötä pienenee. (Martela & Jarenko 2017, 325) Hierarkkisuus kaventaa merkittävästi yksilön autonomiaa, joka on toinen kahdesta itsensä johtamisen perusedellytyksestä. Jos itsensä johtamiselle ei ole edellytyksiä ei sen silloin ole myöskään mahdollista toteutua. Edellä mainitun haasteen lisäksi Sydänmaanlakka (2017, 17) nostaa itsensä johtamisen toteutumisen haasteeksi kuilun jonkin toteuttamisen ja toteuttamiseen vaadittavan tiedon välillä. Hänen näkemyksensä mukaan yksilöillä on useimmiten riittävässä määrin tietoa itsensä johtamiseksi, mutta pelkkä tieto ei riitä, jos sitä ei viedä käytäntöön. Keskeiseksi ongelmaksi muodostuu yksilöiden vajavainen motivaatio toteuttaa itsensä johtamista käytännössä. Yksilön sisäinen motivaatio onkin yksilön autonomian rinnalla toinen itsensä johtamisen perusedellytyksistä. Näitä itsensä johtamisen edellytyksiä käsitellään syvällisemmin seuraavassa pääluvussa.

3. Itsensä johtamisen edellytykset

Tässä tutkielman teoreettisessa osiossa syvennytään tarkemmin siihen, mitä edellytyksiä itsensä johtaminen vaatii tapahtuakseen. Kuten aiemmin työn teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 1) yhteydessä todettiin, itsensä johtaminen ei tapahdu itsestään. Se edellyttää tapahtuakseen yksilön autonomiaa eli tilaa ja mahdollisuutta johtaa itseään. Tämän lisäksi se edellyttää yksilön sisäistä motivaatiota eli halua ja pyrkimystä ylipäänsä johtaa itseään. Näitä asioita silmällä pitäen tämän pääluvun aluksi käsitellään sisäisen motivaation ominaispiirteitä ja sitä, mikä sen erottaa toisesta motivaation muodosta eli ulkoisesta motivaatiosta. Tämän jälkeen tarkastellaan tarkemmin sisäistä motivaatiota itsensä johtamisen edellytyksenä muun muassa itsensä johtamisen jatkumoa hyödyntäen. Lopuksi käsitellään vielä yksilön autonomiaa ja sen roolia itsensä johtamisen edellytyksenä.

3.1. Sisäisen motivaation ominaispiirteet

Sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) voidaan määritellä tarkoittamaan yksilön toimintaa, jossa hän hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja innostavia asioita. Tällöin yksilö ei pakota itseään tekemään jotakin, vaan energia tekemiseen syntyy luonnostaan yksilön sisällä. Käytännössä toiminnan tarjoama luontainen tyytyväisyys on motivaation lähteenä eikä mikään tietty erotettavissa oleva toiminnan seuraus. Sisäinen motivaatio innostaa ja energisoi sekä saa tarttumaan mahdollisuuksiin. (Martela & Jarenko 2015, 26–27; Ryan & Deci 2000b, 55–56). Ryan ja Deci (2000a, 70; 2000b, 55) näkevät, että sisäinen motivaatio kuvaa hyvin ihmisessä olevaa potentiaalia ja luontaista taipumusta haastaa sekä kehittää itseään. Tämän seurauksena syntyy usein laadukasta oppimista ja luovuutta.

Kokonaisuutena motivaatio voidaan nähdä energiana ja sinnikkyyttenä jotain asiaa kohtaan. Se ajaa yksilöitä tekemään eri asioita ja on yksi keskeisistä aihealueista psykologian tutkimuskentällä. Motivaatioon liittyvää kiinnostusta selittää etenkin sen aikaansaamat seuraukset. Motivaatio jaetaan tyypillisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sen mukaan onko sen taustalla sisäiset vai ulkoiset motivaatiotekijät. (Ryan & Deci 2000a, 69; Ryan & Deci

2000b, 54–55) Samoin myös Lämsä ja Hautala (2013, 81) sekä Martela ja Jarenko (2015, 27) toteavat, että motivaatio voidaan nähdä koostuvan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, jotka eroavat toisistaan. Heidän mukaansa sisäinen motivaatio koostuu yksilölle itselleen tärkeistä psykologisista tarpeista ja arvoista, kun taas ulkoinen motivaatio voi olla käyttäytymisen seurauksena saatavia palkkioita ja rangaistuksia. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuuksien hahmottamiseksi, niitä avataan tarkemmin seuraavassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuudet (mukaillen Ryan ja Deci 2000b; Martela ja Jarenko 2015, 26–27).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäsyntyinen kiinnostus tekemiseen
Negatiivisilta lopputuloksilta suojautuminen	Positiivisiin lopputuloksiin pyrkiminen
Häpeän tai syyllisyyden välttäminen	
Yksilön kokemus	
Reaktiivista ”uhkiin” vastaamista	Proaktiivista ”mahdollisuuksiin” tarttumista
Yksilö pakottaa itseään jotakin kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelokas	Rohkea
Stressaava ja ahdistava	Innostava
Ulkoisen kontrolloinnin tunne	Tarjoaa luontaista tyytyväisyyttä
	Autonomian tunne
Seuraus	
Supistaa yksilön näkökulmia	Laajentaa yksilön näkökulmia
Yksilö näkee uusia uhkia	Yksilö näkee uusia mahdollisuuksia
Kuluttava	Energisoiva

Taulukosta 1 huomataan, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio eroaa toisistaan, tarkasteli sitä, mistä kulmasta katsottuna tahansa. Nämä kaksi motivaation muotoa eroavat toisistaan niiden

lähteen, yksilölle tuottaman kokemuksen sekä niiden aiheuttamien lopputulemien perusteella. Ulkoisen motivaation lähteitä ovat jonkin erotettavan tuloksen saavuttaminen, kuten esimerkiksi erilaiset palkkiot. Sen lähteitä ovat tyypillisesti myös negatiivisilta lopputuloksilta, kuten rangaistuksilta tai häpeältä suojautuminen. Vastaavasti sisäisen motivaation lähteenä toimii yksilön sisäsyntyinen mielenkiinto tekemistä kohtaan sekä positiivisiin lopputuloksiin pyrkiminen. Ryan ja Deci (2000b, 55) tiivistävätkin sisäisen motivaation tarkoittavan sellaista motivaatiota, jossa asioita tehdään puhtaan kiinnostuksen ja niiden tuottaman nautinnon takia, kun taas ulkoisen motivaation kohdalla tehdään asioita jonkin selkeästi erotettavissa olevan lopputuleman takia.

Taulukosta 1 nähdään myös se, että yksilön kokemus sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteen eroaa merkittävästi toisistaan. Ulkoisen motivaation yksilö kokee reaktiiviseksi uhkiin vastaamiseksi, kun taas sisäinen motivaatio on proaktiivista mahdollisuuksiin tarttumista. Ulkoisen motivaation kohdalla yksilö joutuu myös pakottamaan itseään tekemään jotakin, kun sisäisen motivaation kohdalla tekeminen itsessään vetää yksilöä puoleensa. Lisäksi ulkoinen motivaatio voi pidemmän päälle käydä yksilölle raskaaksi sen ollessa stressaavaa ja sen ruokkiessa pelokkuutta mahdollisten rangaistusten odottaessa, jos suoriutuminen ei riitä tehtävien suorittamiseen. Ulkoisen motivaation kohdalla tunne, että jokin ulkopuolinen taho kontrolloi yksilön tekemistä vahvistuu. Sisäinen motivaatio päinvastoin tuottaa yksilölle luontaista tyytyväisyyttä ja se innostaa tekemisen ollessa mielekästä. Lisäksi yksilön autonomian tunne vahvistuu, koska toiminnan polttoaineena toimii sisäsyntyinen kiinnostus.

Sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on myös erilaisia seurauksia. Ulkoinen motivaatio aiheuttaa yksilön näkökulmien supistamista ja se on kuluttavaa uusien uhkien ilmetessä näköpiiriin. Sisäisen motivaation kohdalla asia on kuitenkin päinvastoin ja se parhaimmillaan laajentaa yksilön näkökulmia ja avaa uusia mahdollisuuksia. Se myös energisoi yksilöä jatkamaan itselle mielekästä toimintaa. (Taulukko 1) Todellisuudessa ulkoinen ja sisäinen motivaatio on samanaikaisesti läsnä ja ne sekoittuvat toisiinsa, kuten esimerkiksi työstä saatava palkka. Palkka on lähtökohtaisesti ulkoinen motivaattori, mutta samanaikaisesti mittari yksilön edistymisestä ja arvon tuottamisesta yritykselle. (Martela & Jarenko 2015, 27) Kuitenkin, kuten taulukosta 1 huomataan yksilön kokemuksen ja suoriutumisen laatu voi erota

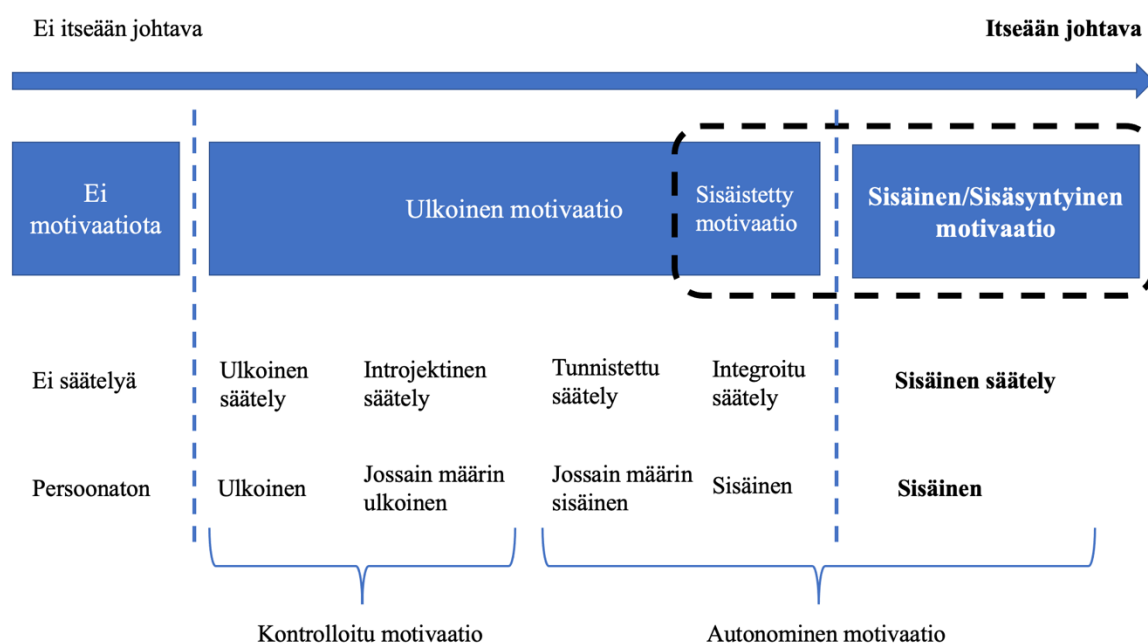
selvästi riippuen siitä käyttäytyykö ihminen sisäisistä vai ulkoisista syistä. Saman huomion nostavat esiin myös Ryan ja Deci (2000b, 55).

Sisäisellä motivaatiolla on myös huomattu olevan positiivinen vaikutus yksilöiden urakehitysten kannalta (Quigley & Tymon 2006, 539). Lisäksi Cerasoli ja Nicklin (2014, 20–22) havaitsivat tutkimukseensa perustuen, että toiminnan taustalla oleva sisäinen motivaatio ennustaa parempaa tuotoksen laatua, kuin pelkkä ulkoista motivaatiota ruokkiva palkitseminen. He kuitenkin muistuttavat samoin kuin Martela ja Jarenko (2015, 27), että ulkoiset palkkiot ja sisäinen motivaatio eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ne toimivat myös rinnakkain, joskin niiden tulee olla tasapainossa.

3.2. Sisäinen motivaatio itsensä johtamisen edellytyksenä

Sisäisen motivaation voidaan nähdä olevan yksi työntekijän voimaantumisen ja itsensä johtamisen tärkeimmistä edellytyksistä. Se mahdollistaa yksilöiden itsensä johtamisen, jolloin työtä tehdään sisäisen motivaation eikä niinkään ulkoisten palkkioiden vuoksi. (Thomas & Velthouse 1990, 667–668; Manz 1992) Deci ja Ryan (2000) nousevat usein esiin, kun puhutaan sisäisestä motivaatiosta yksilön itsensä johtamisen edellytyksenä. Heidän esittelemänsä itsemääräytymisen teorian (Self-determination theory) mukaan yksilöillä on perustarpeita, jotka vaikuttavat heidän sisäisen motivaationsa syntymiseen. Sisäinen motivaatio syntyy, jos yksilön tunteet omasta kyvykkyydestään, autonomiastaan ja yhteisöön kuulumisesta toteutuvat. Decin ja Ryanin (2000) mukaan motivaatio syntyy tällöin yksilöstä luontaisesti, jolloin työ innostaa ja yksilö ottaa määrätietoisesti vastuuta toiminnastaan. Itsemääräytymisen teoriaa on käytetty pitkään, kun on selvitetty motivaation ja organisaation suorituskyvyn sekä hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Onkin olemassa viitteitä siitä, että sisäinen motivaatio on kestävämpää ja se vaikuttaa myös pidemmällä aikavälillä positiivisesti yksilöiden suoriutumiseen, työhön sitoutumiseen ja psykologiseen hyvinvointiin. (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva 2001, 931; Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19–20)

Kuten edellisessä luvussa esitettiin, motivaatio voidaan jakaa kahteen päätyyppiin ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Motivaatio voi myös puuttua kokonaan, jolloin motivaatiotyyppejä voi ajatella olevan kolme, kuten seuraavasta kuvioista 5 käy ilmi. Kuviossa 5 on kuvattu tarkemmin itsensä johtamisen jatkumoa, jossa yksilön motivaatio muuttuu ulkoisesti säädelystä ulkoisesta motivaatiosta sisäisesti säädeltyyn sisäiseen motivaatioon, joka on itsensä johtamisen perusedellytys. Tässä itsensä johtamisen jatkumossa eri motivaatiotyypit muodostavat jatkumon motivaation täydellisestä puuttumisesta ulkoisen motivaation kautta aina sisäiseen motivaatioon (Martela & Jarenko 2015, 33).



Kuvio 5. Itsensä johtamisen jatkumo (mukailten Deci & Ryan 2000, 236–237; Ryan & Deci 2000b, 61–62; Martela & Jarenko 2015, 33).

Kuviossa 5 motivaatio on jaettu kolmeen eri luokkaan perustuen niiden luonteeseen. Nämä luokat ovat ”ei motivaatiota”, ”ulkoinen motivaatio” ja ”sisäinen motivaatio”. Lisäksi ulkoisen motivaation voi jakaa vielä neljään eri luokkaan perustuen niiden autonomisuuden määrään motivaation sääätelytyypin perusteella (Deci & Ryan 2000, 236–237; Ryan & Deci 2000b, 61–62). Vastaavasti Martela ja Jarenko (2015, 32–33) jakavat sisäisen motivaation tarkemmin vielä sisäistettyyn ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Kuvion 5 vasemmassa laidassa on esitettyinä tila, jolloin motivaatiota ei ole lainkaan ja toiminta ei ole itseään johtavaa.

Vasemmalta oikealle edetessä siirrytään täysin ulkoisesti säännelystä ja vähiten autonomi-
sesta toiminnasta täysin sisäisesti säädeltyyn ja täysin autonomiseen itseään johtavaan toi-
mintaan.

Täysin ulkoisesti säädelty ulkoinen motivaatio edustaa klassista ulkoista motivaatiota, jossa
yksilön käyttäytymistä ohjaa ulkoiset seuraukset, kuten konkreettinen palkinto tai rangais-
tus. Tämän tyyppisen ulkoisen motivaation on todettu heikentävän sisäisen motivaation ole-
massaoloa. Myös Introjektinen sääntely on kontrolloitua motivaatiota, jossa yksilön toimin-
taa ohjaa pelko syyllisyydestä ja ahdistuksesta sekä toisaalta pyrkimys oman egon vahvista-
miseen. Yksilö pakottaa näistä syistä itseään tekemään asioita, joilla se pyrkii parantamaan
omaa itsetuntoaan. Tähän vaikuttaa merkittävässä määrin myös ulkoisissa tehtävissä tai asi-
oissa menestyminen. Introjektinen sääntely tapahtuu yksilön sisällä, mutta sääntelyä ohjaa-
vat tekijät ovat ulkoisia yksilöstä itsestään. (Kuvio 5)

Kahta edellistä autonomisempia ulkoisen motivaation muotoja ovat tunnistettu säännelty ja
integroidusti säännelty motivaatio. Tunnistetussa sääntelyssä yksilö on hyväksynyt säänte-
lyn samaistuttuaan sen henkilökohtaiseen tärkeyteen. Yksilö on tunnistanut näin käyttäyty-
misen taustalla olevan arvon, jolloin hän käyttäytyy autonomisemmin siitäkin huolimatta,
että motivaatio on ulkoista. (Kuvio 5) Decin ja Ryanin (2000, 236–237) mukaan autonomi-
sinta ulkoista motivaatiota on kuviossa 5 esitetty integroidusti säännelty motivaatio, jossa
yksilö on sisäistänyt tekemisen arvon ja ottaa toiminnan osaksi identiteettiään. Tällöin pää-
määrä koetaan niin arvokkaaksi ja omien arvojen mukaiseksi, että yksilö kokee edistävänsä
itselle tärkeimpiä asioita. Tällainen motivaatio on heidän mukaansa täysin yksilön itsensä
määräämää ulkoista motivaatiota. Tämän johdosta integroituun sääntelyyn perustuva moti-
vaatio on hyvin lähellä sisäistä motivaatiota, mutta sen erottaa sisäisestä motivaatiosta se,
että käyttäytyminen tapahtuu siitä saatavan instrumentaalisen arvon vuoksi.

Vastaavasti Martela ja Jarenko (2015, 33) mieltävät integroidun sääntelyn olevan jo osa si-
säistä motivaatiota ja he puhuvat tästä motivaation muodosta sisäistettynä motivaationa.
Heidän mukaansa sisäinen motivaatio on mahdollista jakaa sisäistettyyn motivaatioon ja si-
säsyntyiseen motivaatioon. Sisäistetyn motivaation voidaan nähdä olevan sellaista, jossa

tietty tekeminen kytkeytyy läheisesti henkilön omiin päämääriin ja arvoihin. Tästä syystä henkilö kokee tekemisen itseisarvoisen tärkeäksi. Vastaavasti sisäsyntyinen motivaatio kuvaa tilannetta, kun henkilö puhtaasti innostuu ja nauttii tekemisestä. (Martela & Jarenko 2015, 32–33) Heidän mukaansa sisäistetty motivaatio on pidemmän aikavälin suoriutumisen kannalta jopa sisäsyntyistä motivaatio tärkeämpää, koska sisäsyntyinen motivaatio on usein häilyvämpää.

Molemmat kuvion 5 termeistä, sisäinen sekä sisäsyntyinen motivaatio, tarkoittavat samaa asiaa ja ne kuvaavat kaikista autonomisinta motivaatiota, joka on itsensä johtamisen ja siihen liittyvän toiminnan alkumuoto. Sisäinen motivaatio tarkoittaa yksilön toimintaa, jossa hän hakeutuu oma-aloitteisesti tekemään itseään kiinnostavia ja innostavia asioita. Tällöin yksilö ei pakota itseään tekemään jotakin, vaan energia tekemiseen syntyy luonnostaan yksilön sisällä. Itse tekeminen on oma palkkionsa ja sen tarjoama luontainen tyytyväisyys on motivaation lähteenä. (Martela & Jarenko 2015, 26; Ryan & Deci 2000b, 55–56) Martela ja Jarenko (2015, 34; 2017, 12) toteavatkin, että itsensä johtaminen edellyttää yksilöltä sisäistä motivaatiota eli halua tehdä asioita oma-aloitteisesti eikä esimerkiksi ulkoisen pakottamisen seurauksena. Lisäksi sisäistä motivaatiota rakentaessa on tärkeää, että toiminta sisältää yksilöä sisäsyntyisesti innostavia asioita, mutta on myös tärkeä keskittyä siihen, että tehtävä itsessään on yhteydessä yksilön sisäistämiin tärkeisiin tavoitteisiin. Siitäkin huolimatta, että nämä isot tavoitteet olisivat esimerkiksi organisaation asettamia, ne voivat luoda vahvaa sisäistettyä motivaatiota yksilöiden kokiessa ne tärkeiksi.

3.3. Yksilön autonomia itsensä johtamisen edellytyksenä

Autonomia kuvaa sitä, missä määrin työ tarjoaa yksilölle vapautta, itsenäisyyttä sekä päätösvaltaa työn tekemisen ajankohdan ja sen suorittamisessa käytettävien menetelmien määrittämisessä (Hackman & Oldham 1976, 258). Autonomia voidaan myös määritellä tilaksi, jossa voidaan tehdä merkittäviä päätöksiä ilman muiden suostumusta päätettävästä asiasta (Brock 2003, 58). Terminä autonomia viittaa itsensä säätelyyn ja sen vastakohta on heteronomia, joka tarkoittaa kontrolloitua säätelyä ilman yksilön omaa hyväksyntää. Autonominen yksilö hyväksyy omat tekonsa sisäisesti, kun ne ovat lähtöisin henkilöstä itsestään.

Yksilöiden ollessa autonomisia he kokevat olevansa oma-aloitteisia valitessaan keinot, joilla heidän on mahdollista päästä itse asettamiin tavoitteisiinsa. (Deci & Ryan 1987, 1025; Ryan & Deci, 2006, 1557) Samoin myös Fullwood et al. (2013, 135) sekä Langfred ja Rockmann (2016, 635) määrittivät autonomian olevan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaansa. Se kattaa mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä liittyen tehtävien suorittamiseen, omien tavoitteiden asettamiseen tai siihen, missä töitä haluaa ylipäänsä tehdä.

Yksilöiden autonomia ei synny tyhjästä ja organisaatio voi sitä halutessaan joko kasvattaa tai tukahduttaa. Sen saa helposti tukahdutettua, jos organisaatio luo tiukat rakenteet ja hierarkiat, jolla kavennetaan yksilöiden tilaa ”liikkua” ja ajatella itse. Tällaisissa organisaatioissa yksilöt toimivat vain ylhäältä annettujen käskyjen toteuttajina, joiden ei anneta päättää oman toimintansa organisoimisesta ilman ylemmän johdon hyväksyntää. (Martela & Jarenko, 2017, 13–16) Brock (2003, 58) näkee asian pitkälti samalla tavalla ja toteaa yksilön autonomian heikkenevän, kun suostumus johonkin asiaan tarvitaan esihenkilön toimesta. Lisäksi hän nostaa esille sen, että yksilön autonomian voidaan nähdä heikkenevän myös silloin, kun suostumus jonkin asian tekemiseksi tarvitaan asiantuntijoilta tai muilta kollegoilta. Yksilön autonomiaan voi siis vaikuttaa muutkin tahot kuin esihenkilöt eri puolilta organisaatiota.

Vastaavasti yksilöiden autonomian kasvattaminen tapahtuu edellisessä kappaleessa esitettyjen autonomiaa heikentävien asioiden minimoinnilla. Käytännössä tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi organisaation rakenteiden ja hierarkioiden madaltaminen, jolloin päätösvaltaa siirretään enemmän yksilöille itselleen. Autonomian ilmentymisen yksi edellytyksistä onkin johtajuuteen kuuluvien vastuiden ja velvollisuuksien jakaminen yksilöille. (Martela & Jarenko, 2017, 13–16; Houghton, Pearce, Manz, Courtright & Stewart 2015). Yksilöiden autonomisuuteen liittyvä keskustelu keskittyy helposti koskemaan, joko todella hierarkkisia organisaatioita, joissa yksilöillä ei ole autonomiaa laisinkaan tai sitten täysin hierarkiattomia organisaatioita, joissa yksilöillä on lähes vapaat kädet tehdä asioita. Usein unohtuu se ehkä kaikista nopeinta vauhtia kasvava organisaatioiden joukko, joka sijoittuu näiden ääripäiden väliin. Tällaisissa organisaatioissa on piirteitä molemmista. Organisaatioissa voi olla selkeä rakenne, mutta samaan aikaan näiden raamien sisällä yksilöille annetaan vapautta järjestää

esimerkiksi oma työnsä heidän parhaalla katsomallaan tavalla. (Martela & Jarenko, 2017, 13–16)

On myös tärkeää ymmärtää, että pelkän autonomian antaminen yksilöille ei automaattisesti tarkoita sitä, että he alkavat johtaa itseään. Martela ja Jarenko (2017, 12) toteavatkin, että itsensä johtaminen vaatii kykyä hyödyntää autonomian tuomia mahdollisuuksia, kuten mahdollisuutta omaan ajanhallintaan, tehtävien asetantaan ja niiden priorisointiin. Eli käytännössä yksilön täytyy pystyä suoriutumaan edellä mainituista tehtävistä, jotka on aikaisemmin olleet enemmän esihenkilön vastuulla. Yksilön autonomia liittyy myös läheisesti sisäiseen motivaatioon sen ollessa Decin ja Ryanin (2000, 262–263) mukaan yksi itsensä johtamisen keskeisistä psykologisista perustarpeista yhdessä oman kyvykkyyden tunteen ja yhteisöllisyyden kanssa. Heidän mukaansa yksilön autonomian tukeminen organisaatioissa mahdollistaa korkeamman sisäisen motivaation sekä työhyvinvoinnin. Lisäksi sen on havaittu vaikuttavan positiivisesti työtuloksiin (Deci et al. 2001, 931)

4. Valmentava johtajuus

Tässä tutkielman neljännessä pääluvussa tutustutetaan lukija työn kannalta viimeiseen keskeiseen teoriakokonaisuuteen eli valmentavaan johtajuuteen. Kuten aiemmin työn teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 1) pohjalta esitettiin, valmentavaa johtajuutta hyödyntäen esihenkilöt pystyvät sekä edesauttamaan yksilön itsensä johtamisen edellytysten ilmentymisessä, että itsensä johtamisen prosessissa itsessään. Tämän vuoksi tässä pääluvussa tullaan käsittelemään aihepiirin aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuen valmentavan johtajuuden ominaispiirteitä ja sitä, mitä se vaatii organisaatioilta ilmentyäkseen. Lisäksi syvennyttään tarkemmin valmentavan johtajuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä siihen, miten sitä voidaan hyödyntää yksilön itsensä johtamisen tukena.

4.1. Valmentavan johtajuuden ominaispiirteet

Valmentavan johtajuuden rooli johtamiskentässä on kasvanut koko ajan ihmisissä olevan tiedon ja osaamisen muodostaessa yhä suuremman osuuden yritysten kilpailueduista. Tämän vuoksi myös johtamisen on ollut muututtava entistä enemmän kohti yksilöiden ja heidän osaamisensa kehittämisen tukemista. Tätä muutosta ei ole hidastanut sekään, että nuoremmille sukupolville kasvu- ja kehittymismahdollisuudet ovat erityisen tärkeitä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18–19) Edellä mainitut tekijät haastavat myös esihenkilöitä uudella tavalla ja heidän on laajennettava osaamiskenttäänsä, joka vaatii myös ajattelutapojen muuttamista (Ladyshevsy 2010, 303)

Valmentavassa johtajuudessa on kyse selkeästä ja avoimuuteen perustuvasta keskustelusuhteesta esihenkilön ja alaisen välillä. Siinä yksilöä arvostetaan sekä osallistetaan yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemiseksi. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on saada yksilöissä piilevä potentiaali koko organisaation käyttöön. Lisäksi valmentavan johtajuuden ominaispiirteitä ovat tiimikeskeisyys ja ihmisten asettaminen kaiken toiminnan keskiöön. Näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi valmentavan johtajuuden yhtenä päätarkoituksena on työntekijöiden kehittäminen ja suorituskyvyn parantaminen. (McLean et al. 2005,

163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12; Berg & Karlsen 2007, 4). Ristikangas ja Grünbaum (2016, 13) pitävät valmentavaa johtajuutta laajempänä käsitteenä kuin pelkkää valmentavaa esihenkilötyötä. Heidän mukaansa valmentava johtajuus on enemmänkin ajattelu- ja toimintatapa, jolloin se tarkoittaa enemmän kuin pelkkää valmentavaa esihenkilötyötä.

Valmentavaa johtajuutta kuvataan usein prosessina, jonka aikana managerin, leaderin ja coachin roolit yhdistyvät toisiinsa. Näiden roolien yhdistymisen tuotoksena syntyy valmentavaa johtajuutta. Tätä prosessia on kuvattu tarkemmin seuraavassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (mukaiillen Ristikangas ja Ristikangas 2017, 38).

Valmentavassa johtajuudessa manager-rooli kuvaa esihenkilön hallinnollisia vastuita eli vastuuta huolehtia, että asioida saadaan aikaan ja suoriutuminen on vaaditulla tasolla (Kuvio 6). Manager-rooliin kuuluu esihenkilöille tyypillisiä tehtäviä, kuten päätösten tekemistä, rekrytoinneista ja erilaisista työsuhteasioista vastaamista sekä sovittujen suoriutumismittareiden seuranta (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26).

Samoin myös Suonsivu (2019, 142) näkee manager-roolin keskittyvän yrityksen perustehävän suorittamiseen, jossa esihenkilöt organisoivat tehtäviä ja asioita, jotta ne tulevat suoritetuiksi. Lisäksi manager-roolissa esihenkilöt jalkauttavat yrityksen strategiaa muuntamalla sitä arjen konkreettisiksi tehtäviksi ja tavoitteiksi.

Kuviossa 6 kuvattu toinen valmentavan johtajuuden ydinrooli eli leader-rooli on vastaavasti yksilöiden ohjaamista tiettyyn toivottuun suuntaan ja toimintaan. Tässä roolissa esihenkilöt muun muassa näyttävät omalla esimerkillään suuntaa sekä motivoivat ja kannustavat yksilöitä antamalla heille vastuuta. Tämän lisäksi esihenkilöiden pyrkimyksenä tulisi olla yksilöiden kuunteleminen empatiaa unohtamatta, jolloin yksilöt kokisivat saavansa tukea mahdollisten haasteiden ilmentyessä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26). Leader-roolissa onnistuessaan esihenkilöt onnistuvat ohjaamaan yksilöitä haluttuun suuntaan siten, että he pystyvät muodostamaan ja toteuttamaan yrityksen tavoitteita tukevan visionsa myös käytännön tasolla (Suonsivu 2019, 146).

Edellä kerrottujen roolien lisäksi valmentavaan johtajuuteen kuuluu keskeisesti coach-rooli, joka tarkoittaa yksilöiden oman ajattelun aktivoimista ja merkityksen rakentamista (Kuvio 6). Coach-roolissa esihenkilöt muun muassa haastavat rakentavasti yksilön ajattelua kysymällä kysymyksiä, valmentamalla heitä kohti omia tavoitteitaan sekä rohkaisemalla vastuunottamiseen ja itsensä johtamiseen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26). Berg ja Karlsen (2007, 4–5) määrittelevät valmentamisen hyvin samalla tavalla sen ollessa toimintaa, jossa esihenkilöt haastavat yksilöiden tai tiimin ajattelua ja oppimistapoja. Vastaavasti Suonsivun (2019, 149) toteaa coach-roolin muodostavan tietynlaisen ajattelutavan, taidot ja työkalut. Esihenkilöt pystyvät onnistuessaan näitä hyödyntämällä auttamaan yksilöitä luomaan vahvan itsensä johtamisen kyvykkyyden, jonka turvin he kykenevät vaikuttamaan ketterästi organisaatiossa ja sitä ympäröivissä verkostoissa.

Olennaista on myös ymmärtää, että valmentavan johtajuuden eri roolit painottuvat tilanteesta ja ympäristöstä riippuen. Roolien painotus eroaa varmasti henkilöllä, joka on kansainvälisen konsernin toimitusjohtaja verrattuna tavanomaiseen tiiminvetäjään. Joissain tilanteissa esimerkiksi manager-rooli voi korostua, sillä ilman laissa säädettyä tapaa hoitaa asioita

muutkin valmentavan johtajuuden roolit menettävät merkityksensä. Lisäksi edellä esitelty valmentavan johtajuuden ydinroolit sulautuvat arjessa keskenään ja sen roolin, mihin keskittyy enemmän, on tapana vahvistua. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39–40; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2017, 42) mukaan valmentava johtajuus näkyy käytännössä esihenkilöiden läsnä olemisena ja pyrkimyksenä ymmärtää yksilöiden erilaisuutta. Tähän liittyy keskeisenä tekijänä luottamuksen rakentaminen, jonka avulla on mahdollista päästä parempiin suorituksiin. Wasylyshy (2003, 98) on hyvin samoilla linjoilla asiaan liittyen. Hän korostaa valmentavan johtajuuden vaativan esihenkilöiltä etenkin tehokasta vuorovaikutusta, empatiakykyä, kärsivällisyyttä sekä ongelmanratkaisuosaaamista. Kyky antaa rehellistä, rakentavaa ja ajatuksia herättävää palautetta yhdessä hyvän kuuntelutaidon kanssa ovat myös keskeisiä elementtejä valmentavan johtajuuden työkalupakissa (Hall, Otazo & Hollenbeck 1999, 52).

4.2. Valmentavan johtajuuden edellytykset

Organisaatiot investoivat entistä enemmän tehokkaaseen valmentavaan johtajuuteen (Wasylyshy 2003, 94). Ennen kuin valmentavaa johtajuutta voidaan hyödyntää yksilöiden itsensä johtamisen tukena, tulee organisaation kuitenkin omaksua valmentavan johtajuuden kulttuuri osaksi johtamisfilosofiaansa. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 267) näkevät, että valmentavan johtajuuden kulttuurin omaksumisessa on erityisen tärkeää siirtää painopistettä yksilösuorituksista yhteistyöhön. He näkevät, että on tärkeää huolehtia organisaation toimintatavoista ja arvoista, yksilöiden osaamisen kehittämisestä sekä laadukkaista vuorovaikutussuhteista. Näitä avataan seuraavassa tarkemmin.

Valmentava johtajuus edellyttää koko organisaation yhteistä halua sitä kohtaan. On tärkeää, että johtajat omaksuvat valmentavan johtajuuden osaksi omaa johtamisidentiteettiään. (Milner, McCarthy & Milner 2018) Tarvitaan kehittämismyönteisyyttä ja systemaattista työtä kohti yhteistä visiota. Kuten olettaa saattaa organisaation ylimmällä johdolla on suuri rooli

valmentavan johtajuuden edistämässä, sillä heidän tehtävänä on lähteä viemään sitä muuhun organisaatioon yhdessä muiden esihenkilöiden toimesta. Tärkeässä roolissa on myös organisaatorakenteet, joiden tulisi tukea valmentavan johtajuuden ilmentymistä. Perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna, jossa ylin johto pitkälti päättää ja sanelee yrityksen suunnan, valmentavan johtajuuden organisaatiossa ylin johto on pikemminkin asioiden mahdollistaja. Henkilöstö osallistuu yrityksen eteenpäin viemiseen aikaisempaa enemmän, ja he ovat toiminnan uudistajia oman käytännön asiantuntijuutensa avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268–271)

Kuten aiemmin todettiin, valmentavan johtajuuden keskiössä on yksilöissä olevan piilevän potentiaalin esiin saaminen. Tämän vuoksi panostukset yksilöiden osaamisen kehittämiseen on toinen keskeinen edellytys valmentavalle johtajuudelle. Tärkeä osa yksilöiden osaamisen kehittämisessä on avoin palautteen antaminen. Palaute tulisikin nähdä mahdollisuutena, koska se on keskeinen tekijä avoimen keskustelukulttuurin luomisessa. Lisäksi osaamisen kehittämistä tulisi tehdä etenkin pidemmällä aikavälillä, koska yksilöistä on tarkoitus kasvattaa tulevaisuuden vastuunkantajia ja menestyksen avaimia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 273–274)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2017, 275) näkemyksen mukaan kolmas tärkeä valmentavan johtajuuden edellytys on laadukkaat vuorovaikutussuhteet. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tuen ja avun pyytämisen arkipäiväistämistä. Tällaiset keskustelut eri puolilla organisaatio myös kiihdyttävät organisaation oppimista tiedon siirtyessä paremmin. Tyypillisesti laadukkailla vuorovaikutussuhteilla valmentavassa johtajuudessa tarkoitetaan erilaisia sparraushetkiä joko pareittain tai isommissa ryhmissä. Kuten aikaisemmin keskusteltiin hyvät vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa valmentavaa johtajuutta hyödyntäville esihenkilöille (Wasylyshy 2003, 98). Edellä kerrotun kaltaiset käytännön toimet ovat loppujen lopuksi suhteellisen helppo toteuttaa, jos vain organisaatiolla on halua siihen. Tämän vuoksi ei voidakaan olla liikaa korostamatta organisaation yhteistä halua valmentavan johtajuuden hyödyntämistä kohtaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 275–277, 279)

4.3. Valmentavan johtajuuden mahdollisuudet ja haasteet

Valmentava johtajuus huokuu ympäröivään organisaatioon luottamusta yksilöissä olevaa osaamista kohtaan. Se luo avoimuutta keskusteluiden kautta ja korostaa yksilöiden arvoa sekä potentiaalia osana organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä toimet rakentavat arvostusta johtajuutta kohtaan. Onnistuessaan valmentava johtajuus kiihdyttää yksilöiden omaa ajattelua oman kehittymisen ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemiseksi. (Suonsivu 2019, 160) Suonsivun (2019, 160) mukaan valmentava johtajuus lisää yksilöiden innovatiivisuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioita kohtaan keskittymällä yksilöiden vahvuuksiin. Yksinkertaisuudessaan valmentavan johtajuuden avulla organisaatioiden on mahdollista päästä entistä parempiin tuloksiin.

Ellinger, Ellinger ja Keller (2003, 452–454) havaitsivat tutkimuksessaan valmentavan johtajuuden näkyvän organisaatioissa parempana työtyytyväisyytenä. Vaikutuksen ovat sitä voimakkaampia, mitä paremmat kyvykkyydet esihenkilöillä on valmentavaan johtajuuteen liittyen sekä, miten laajasti sitä organisaatioissa toteutetaan. Lisäksi valmentavan johtajuuden on havaittu lisäävän yksilöiden sitoutumista organisaatioon kahta kautta. Suoraan sekä epäsuoraan yksilöiden henkilökohtaisen oppimisen kautta. (Park, Mclean & Yang 2021, 825–827)

Valmentava johtajuus lisää organisaatioiden tuottavuutta tuodessaan esiin yksilöiden kyvykkyydet (Suonsivu 2019, 160). Sen on myös havaittu lisäävän yksilöiden pystyvyyden tunnetta, joka taas näkyy kykynä suoriutua tarvittavista asioista paremmin (Berg & Karlsen 2016, 1129). Valmentavan johtajuuden on havaittu vaikuttavan positiivisesti suoriutumiseen sekä yksilö, että organisaatiotasolla. On myös viitteitä siitä, että valmentavan johtajuuden avulla organisaatioissa on saatu aikaan esimerkiksi järjestelmäparannuksia ja kustannussäästöjä. (Ellinger et al. 2003, 454; Ellinger 2003, 26) Lisäksi joissain tutkimuksissa on havaittu, että valmentavan johtajuuden hyödyntämisellä saadaan aikaan jopa myynnin kasvua. (Graham, Wedman & Garvin-Kester 1994).

Berg ja Karlsen (2007, 6; 2016, 1125, 1130) toteavat valmentavalla johtajuudella olevan positiivisia vaikutuksia myös yksilöiden kehittymiseen etenkin pidemmällä aikavälillä. Heidän mukaansa sen on havaittu vaikuttavan yksilöiden osallistumiseen ja lisäävän heidän itsetuottamustaan. Samanlaisiin tuloksiin ovat päässeet niin ikään Park et al. (2021, 825–826) havaitessaan valmentavan johtajuuden ja vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa vaikuttavan positiivisesti yksilön oppimiseen. Tämän lisäksi valmentavaan johtajuuteen keskeisesti kuuluvat yksilön tukeminen ja ohjaaminen sekä hänen toimintansa rakentava kyseenalaistaminen edistävät yksilön kehittymistä.

Yksi suurimmista valmentavan johtajuuden käytännön toteuttamisen haasteista on aika, jota esihenkilöillä on rajallisesti käytettävissä. Valmentava johtajuus vaatii esihenkilöiltä ajallisia panostuksia, mikä aiheuttaa haasteita etenkin alaisten lukumäärän kasvaessa. On olemassa näyttöä valmentavan johtajuuden laadun heikentymisestä tiimin koon kasvaessa. (Ladyshevsky 2010, 294) Samoin myös Berg ja Karlsen (2016, 1125–1126) pitävät liian vähäistä ajankäyttöä valmentavan johtajuuden onnistumisen suurimpana haasteena. Heidän mukaansa on myös hyvä huomioida se, että vaikka esihenkilöillä olisi aikaa ja halua panostaa valmentavaan johtajuuteen voi haasteeksi muodostua yksilöt itsessään. Jos yksilöiden oma asenne on negatiivinen valmentavaa johtajuutta kohtaan tai he eivät omaksu uuden oppimista ja perusteluita sen takana on valmentavan johtajuuden onnistumisen edellytykset matalat.

Ladyshevskyn (2010, 294) mukaan toiseksi haasteeksi voi muodostua esihenkilön puutteellinen osaaminen. Jos hän ei esimerkiksi pysty muodostamaan luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta, viestii heikosti tai ei omaa tunneälykkyyttä valmentava johtajuus ei todennäköisesti tule onnistumaan. Berg ja Karlsen (2016, 1125) korostavat etenkin kommunikointitaitojen tärkeyttä valmentavassa johtajuudessa. Vastaavasti Ristikangas ja Ristikangas (2017, 26) nostavat esiin valmentavan johtajan ydinosaamisista kyvyn asettua toisen asemaan sekä havainnointi- ja analyysitaidot. He korostavat kaikkien valmentavan johtajan ydinosaamisten tukevan hyvän vuorovaikutussuhteen rakentamista esihenkilön ja alaisen välillä. Esihenkilöiden puutteet edellä mainituissa osaamisissa aiheuttavat haasteita valmentavan johtajuuden toteutumiselle. Milner et al. (2018) nostavatkin esiin sen, että ei voida olettaa

johtajienkaan automaattisesti omaavan kaikkia valmentamiseen tarvittavia taitoja. Johtajatkin ovat ihmisiä ja he tarvitsevat tukea valmentavan johtajuuden kannalta keskeisten taitojen kartuttamiseen. Milner et al. (2018) toteavatkin, että esihenkilöille annettava tuki ja koulutus auttaa organisaatioita luomaan valmentavan johtajuuden kulttuuria. Oikeanlaisen osaamisen lisäksi erityisen tärkeää on, että esihenkilö itse uskoo valmentavaan johtajuuteen ja haluaa auttaa yksilöitä onnistumaan (Berg & Karlsen 2016, 1126).

Kolmas yleinen ja tunnistettavissa oleva haaste valmentavaan johtajuuteen liittyen on esihenkilöillä oleva epäluulot oman asemansa suhteen. Nämä epäluulot voivat liittyä oman aseman pienemiseen sen myötä, kun yksilöt pystyvät ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta työnteostaan. Lisäksi pelkoa voi aiheuttaa se, että yksilöt ovat esihenkilöä parempia asiantuntijoita. Jälkimmäinen näistä herättää ajatuksia etenkin siinä ympäristössä kasvanneille, jossa esihenkilöt olivat kaiken osaavia. Valmentavan johtajuuden toteutuminen vaatiikin esihenkilöiltä sen omaksumista, että esihenkilön tarkoitus ei ole tehdä yksilöiden töitä vaan tukea heitä, jotta he pystyvät itse suoriutumaan tarvittavista tehtävistä. Esihenkilöiden täytyy myös hyväksyä, että yksilöiden suora hallinta ei kuulu valmentavaan johtajuuteen, sillä valmentavan johtajuuden yhtenä ydintarkoituksena on saada yksilöt johtamaan itseään. (Ladyshewskyn 2010, 302–303; Ristikangas ja Ristikangas 2017, 23)

4.4. Valmentava johtajuus itsensä johtamisen tukena

Valmentavassa johtajuudessa yksilö johtaa itseään esihenkilön tuella. Yksilö vastaa omasta kehittämisestään, sen suunnittelusta ja sitä tukevien tavoitteiden asetannasta. Esihenkilön tehtävä on tukea yksilöä ja ohjata häntä tarvittaessa haluttuun suuntaan, mutta ennen kaikkea esihenkilö pyrkii saamaan yksilön ajattelemaan itse. Käytännössä tähän pyritään esihenkilön ja alaisen välillä toistuvasti tapahtuvan dialogin avulla, jossa keskitytään pidemmän aikavälin kehittämiseen. (Ladyshewsky 2010, 293–297; Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 139–141) Vastaavasti Manz ja Sims (1991, 35) ovat kuvailleet esittelemänsä *SuperLeadership* -termin pitkälti edellä kuvatulla tavalla ja sen ydin on valmentavan johtajuuden kanssa yhteneväinen. Heidän mukaansa esihenkilöt eivät itse ole sankareita, vaan he tekevät yksilöistä sankareita ohjaamalla heidät johtamaan itse itseään.

Esihenkilöt voivat valmentavaa johtajuutta hyödyntämällä tukea yksilöiden itsensä johtamista kahta kautta. Ensinnäkin esihenkilöiden tulee ruokkia itsensä johtamisen edellytyksiä eli yksilön autonomiaa sekä sisäistä motivaatiota. Tämän lisäksi esihenkilöiden tulee tukea suoraan itsensä johtamisen prosessia, joka sisältää itsensä johtamisen strategiat. Seuraavaan taulukkoon 2 on yhdistetty aikaisemmissa teorialuvuissa käsitellyt teoriakokonaisuuksia valmentavan johtajuuden keinoihin, joilla esihenkilöt voivat tukea yksilöiden itsensä johtamista sekä sen edellytyksiä.

Taulukko 2. Koontitaulukko valmentavan johtajuuden keinoista tukea itsensä johtamista ja sen edellytyksiä aihepiirin kirjallisuuteen perustuen.

	Valmentavan johtajuuden keinot
Yksilön autonomia	<ul style="list-style-type: none"> – Luottamuksen osoittaminen vapautta antamalla yksilön oman työn- ja tehtävien hallinnan osalta. (<i>Suonsivu 2019, 160 Prussia et al. 1998, 536; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39</i>) – Vastuun jakaminen yksilöille. Yksilön kannustaminen vastuun ottamisesta oman toiminnan ja sen järjestämisen osalta. (<i>Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Martela & Jarenko, 2017, 13–16; Houghton et al. 2015; Manz & Sims 1991</i>) – Organisaation ylimääräisen hierarkian purkaminen. (<i>Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Martela & Jarenko, 2017, 13–16; Brock 2003, 58</i>) – Yksilön kannustaminen ja tukeminen niiden keinojen löytämiseksi, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (<i>Deci & Ryan 1987, 1025; Ryan & Deci, 2006, 1557; McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Suonsivu 2019, 146; Manz & Sims 1991</i>) – Esimerkillä johtaminen. (<i>Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126</i>)
Sisäinen motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> – Yksilön kyvykkyyden, pystyvyyden sekä yhteisöön kuulumisen tunteen vahvistamisen edesauttaminen. (<i>Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b; Berg & Karlsen 2016, 1129; Suonsivu 2019, 160; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39</i>) – Yksilön ohjaaminen ja haastaminen, jotta hänen on mahdollista löytää sisäiset motivaatiotekijät. (<i>McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12,</i>

	<p>39; Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b)</p> <p>– Uusien asioiden kokeilemiseen kannustaminen. (Thomas & Velthouse 1990, 667–668; Manz 1992; Diliello & Houghton 2006, 333; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39)</p> <p>– Yksilön arvojen tunnistaminen ja niiden kautta ohjaaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39, 42)</p> <p>– Esimerkillä johtaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126)</p>
Itsensä johtaminen	<p>– Itsensä havainnointiin, reflektointiin, palkitsemiseen ja tavoitteiden asentamaan kannustaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Martela & Jarenko 2017, 12; Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014)</p> <p>– Yksilön ohjaaminen ja haastaminen, jotta hänen on mahdollista löytää sisäiset motivaatiotekijät. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b)</p> <p>– Yksilön positiiviseen kierteseen saaminen. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39)</p> <p>– Kannustavan palautekulttuurin edistäminen. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Manz & Sims 1991; Hall et al. 1999, 52)</p> <p>– Esimerkillä johtaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126)</p>

Kuten taulukosta 2 käy ilmi, valmentavan johtajuuden avulla esihenkilöiden on mahdollista edesauttaa itsensä johtamisen edellytyksien ilmentymistä sekä itsensä johtamisen prosessia monin eri keinoin. Yksilöiden autonomiaa voidaan valmentavan johtajuuden keinoin edesauttaa monin eri tavoin esihenkilöiden toimesta. Yksi keskeisimmistä keinoista on osoittaa luottamusta yksilöitä kohtaan. Tätä luottamusta voidaan osoittaa esimerkiksi antamalla yksilöille vapautta järjestää oma työskentelynsä haluamallaan tavalla kuitenkin huomioiden toiminnalle yhdessä sovitut raamit. (Suonsivu 2019, 160 Prussia et al. 1998, 536; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39) Lisäksi yksilöitä tulee rohkaista ja tarvittaessa tukea ottamaan vastuuta omien työtehtävien suunnittelusta sekä järjestämisestä. Tällä johtajuuden

jakamisella kannustetaan uusien vastuiden ottamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Martela & Jarenko, 2017, 13–16; Houghton et al. 2015; Manz & Sims 1991) Yksi keino edesauttaa yksilöiden autonomian lisääntymisessä on myös organisaation turhan hierarkian purkaminen esihenkilöiden toimesta. Kun hierarkiaa puretaan, yksilöiden autonomia lisääntyy hyvin luonnollisella tavalla. Yksilöiden autonomian lisääntymisen myötä yksilöillä on myös enemmän mahdollisuuksia pohtia keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Valmentavan johtajuuden avulla voidaankin kannustaa ja tukea näiden erilaisten keinojen löytämisessä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Martela & Jarenko, 2017, 13–16; Brock 2003, 58; Deci & Ryan 1987, 1025; Ryan & Deci, 2006, 1557; McLean et al. 2005, 163; Suonsivu 2019, 146; Manz & Sims 1991)

Samoin kuin yksilöiden autonomian ilmentymistä myös heidän sisäistä motivaatiotansa voidaan tukea erilaisin valmentavan johtajuuden keinoin. Erittäin keskeisessä roolissa on yksilöiden kyvykkyyden, pystyvyyden sekä yhteisöön kuulumisen tunteen vahvistaminen. (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b; Berg & Karlsen 2016, 1129; Suonsivu 2019, 160; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39) Nämä tunteet yhdessä yksilöiden kokeman autonomian kanssa synnyttävät sisäistä motivaatiota, kuten Deci ja Ryan (2000) esittivät. Sisäistä motivaatiota voidaan myös tukea yksilöiden toimintaa rakentavasti haastamalla, jolloin heidän on mahdollista tunnistaa omat sisäiset motivaatiotekijänsä. Näiden sisäisten motivaatiotekijöiden löytämisestä voi edesauttaa kannustamalla yksilöitä kokeilemaan erilaisia asioita ja työtehtäviä. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Manz 1986, 1992; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b Thomas & Velthouse 1990, 667–668; Diliello & Houghton 2006, 333) Tällaista toimintaa esihenkilöiden onkin suotavaa tukea. Kun yksilöt pystyvät heidän sisäiset motivaatiotekijänsä tunnistamaan, niin myös esihenkilöiden on helpompi ohjata heitä niitä kohti. Lisäksi taulukosta 2 käy ilmi yksilöille tärkeiden arvojen tunnistaminen ja niiden kautta ohjaaminen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39, 42). Tällä viitataan sisäiseen motivaatioon, jossa keskeisessä roolissa on yksilöiden kokemus tehtävän tärkeydestä, joka aikaansaa innostuksen sen tekemistä kohtaan. Jos esimerkiksi esihenkilöt tunnistavat yksilöille tärkeitä asioita voivat he ohjata henkilöitä sellaisia työtehtäviä kohden, joissa nämä tärkeät asiat ovat läsnä.

Itsensä johtamista voidaan edesauttaa osittain samoin valmentavan johtajuuden keinoin kuin sen edellytysten ilmentymistä. Esimerkiksi yksilöiden sisäisten motivaatiotekijöiden löytäminen palvelee myös itsensä johtamisen prosessin tapahtumista. (Taulukko 2) Yksilöiden kannustaminen itsereflektointiin, itsensä palkitsemiseen ja omien tavoitteiden asetantaan ovat kaikki valmentavan johtajuuden keinoja, joilla itsensä johtamista voidaan tukea. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Martela & Jarenko 2017, 12; Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014) Valmentavassa johtajuudessa asioita lähestytään positiivisella otteella ja tällä tavoin on mahdollista saada yksilöt tietynlaiseen positiiviseen kierteeseen, jolloin onnistumiset ruokkivat onnistumisia. Yksi keskeinen elementti positiivisen kierteen aikaansaamiseksi on kannustavan palautekulttuurin edistäminen. Palautteen antaminen on yksi tärkeä osa sitä avointa vuorovaikuttamista, joka on merkittävässä roolissa valmentavassa johtajuudessa. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Manz & Sims 1991; Hall et al. 1999, 52)

Sekä itsensä johtamista, että sen edellytyksiä yhdistää yksi valmentavan johtajuuden keino (Taulukko 2). Tämä keino on esimerkillä johtaminen, jolla voidaan edistää sekä itsensä johtamisen edellytysten ilmentymistä, että itsensä johtamisen tapahtumista itsessään. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126) Esihenkilöiden tuleekin pystyä näyttämään tarvittaessa esimerkkiä omalla toiminnallaan, oli kyse sitten autonomian tai sisäisen motivaation ilmentymisestä. Sama pätee myös itsensä johtamiseen ja siihen liittyviin itsensä johtamisen strategioihin. Usein esihenkilöiden omat esimerkit konkretisoivat yksilöille, miten asioita voi käytännön tasolla tehdä ja tämän arvoa ei ole syytä vähätellä.

5. Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto

Tutkielman tässä osassa siirrytään käsittelemään käytettyjä tutkimusstrategioita ja -menetelmiä sekä sitä, miksi juuri näitä menetelmiä on hyödynnetty työn tekemisessä. Tutkimuksen toteuttamiseksi tehtyjä tutkimusmenetelmävalintoja tullaan perustelemaan. Tämän lisäksi myöhemmin tässä pääluvussa käsitellään tarkemmin tutkimusprosessin etenemistä sekä esitellään case-organisaatio, josta empiirinen aineisto kerättiin. Pääluvun lopuksi kuvataan tarkemmin empiirisen aineiston hankintaprosessia ja kerrotaan aineistonkeruustrategiasta, jolla aineisto hankittiin. Myös kerätyn aineiston ominaisuuksia tullaan kuvailemaan tarkemmin.

5.1. Tutkimusstrategiat

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yksilöiden itsensä johtamisen ilmiötä ja sitä, miten esihenkilöt pystyvät valmentavan johtajuuden keinoin edesauttamaan sen ilmentymisessä. Tätä yksilöiden itsensä johtamisen ilmiötä tarkasteltiin sille tyypillisessä ympäristössä case-organisaatiossa, jolloin ilmiön tapahtumiseen vaikuttavat seikat sekä sen tuottamat seuraukset olivat välittömimmillään. Tämän johdosta myös tutkielman tutkimusongelman asettelu ohjasi perehtymään ilmiöön syvällisesti, jotta se olisi mahdollista ratkaista. Tällainen lähestymistapa on hyvin tyypillinen tieteelliselle tutkimukselle. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, 26) toteavatkin, että tieteellisen tutkimuksen tehtävänä on tuottaa tulkintoja tutkittavista ilmiöistä. Heidän mukaansa kaikkien tutkimusten keskiössä on erilaiset ilmiöt sekä niiden selittäminen ja ymmärtäminen.

Usein tutkimuksen toteutusta ohjaavat tietyt periaatteet, joita kutsutaan tutkimusstrategioiksi. Yksinkertaisuudessaan tutkimusstrategia käsittää tutkielman menetelmällisten keinojen kokonaisuuden. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 132) Tässä tutkielmassa tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerättiin empiirinen tutkimusaineisto, jota analysoimalla pystyttiin vastaamaan työssä esitettyyn tutkimusongelmaan. Empiirinen

tutkimusaineisto olikin keskeisessä roolissa tutkielman tekemisessä ja ilman sitä tätä tutki-
musta olisi ollut mahdotonta toteuttaa.

Tämä tutkielma toteutettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusstrategioita hyödyntäen. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia tutkittavaa asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sitä kautta ymmärtää tutkittavan ilmiön laatua sekä ominaisuuksia. Lisäksi sen tavoitteena on nostaa esille tutkimuksen seurauksena ilmeneviä tosiasioita, pelkkien ole-
massa ja tiedossa olevien totuuksien todentamisen sijaan. Tutkija ei näin ollen määrää etu-
käteen sitä, mikä on tärkeää, koska sen tekee tutkimuksen edetessä esiin nousevat uudet il-
miöt ja asiat. Tästä johtuen kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on aineiston monisyi-
nen ja yksityiskohtainen tarkastelu erilaisten teorioiden ja hypoteesien testaamisen sijasta.
(Hirsjärvi et al. 2009, 161, 164) Tämä edellä mainittu on yksi keskeisistä eroavuuksista
kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Määrälliselle tutkimukselle on
ominaista tutkia asioita testattavien hypoteesien kautta (Puusa et al. 2020, 75). Koska tämän
tutkielman tarkoituksena ei ollut testata erilaisia hypoteeseja tai teorioita oli kvalitatiivisten
tutkimusstrategioiden hyödyntäminen perusteltua.

Tutkielmassa käytettiin tapaustutkimusta tutkittaessa sitä, miten case-organisaatiossa yksilöt
johtavat itseään ja miten esihenkilöt voivat tukea heitä siinä entistä enemmän. Kyseiselle
tutkimusotteelle on ominaista yksittäiseen tapaukseen tai muutamiin tapauksiin liittyvän yk-
sityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon tutkiminen (Metsämuuronen 2008, s.16–17). Puusan
et al. (2020, 209) mukaan tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka muokkautuu joustavasti
erilaisiin tutkimusympäristöihin. Tapaustutkimusta ei pidä mieltää täysin puhtaasti laadulli-
sen tutkimuksen menetelmäksi, vaan pikemminkin yhdeksi tutkimusotteeksi, jonka ydin on
tietyn tapauksen tai tapausten analysointi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen. 2005, 154,
157) Tapaustutkimuksessa on kyse empiirisestä tutkimuksesta, jossa jotakin ilmiötä tarkas-
tellaan sen luontaisessa ympäristössään. Lisäksi sen tarkoituksena on yhteen sovittaa aihe-
piirin teoria empiirisen aineiston kanssa. (Puusa et al. 2020, 210) Tästä perspektiivistä tar-
kasteltuna oli hyvin perusteltua hyödyntää tapaustutkimusta osana tämän tutkielman teke-
mistä.

5.2. Tutkimusaineiston hankintamenetelmät

Aineiston hankinta on tärkeä osa tutkielman toteuttamisessa ja sama päti myös tämän tutkielman kohdalla. Tarvittiin aineistoa, jotta oli jotain mitä voitiin analysoida. Tämän tutkielman toteuttamiseksi tutkimusaineisto päätettiin kerätä itse valmiiden dokumenttien hyödyntämisen sijasta. Hirsjärvi et al. (2009, 177–178) nostavat esiin myös sen, että tutkijan on tärkeää pohtia huolella ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä muun muassa tutkimuksen kohdetta, tutkimusjoukon kokoa ja sitä, miten aineisto on järkevä kerätä. Puusa et al. (2020, 101) mainitsevat laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen olevan hyvin määrätietoista toimintaa, jossa tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma vaikuttavat kerättävään aineistoon. Edellä mainitut huomiot olivat läsnä myös tätä tutkimusta toteutettaessa.

Tutkimuksen empiiristä aineistoa kerätessä tutkimuksen pääasialliseksi kohderyhmäksi valittiin tietty case-yrityksen liiketoimintafunktio, jolloin kyseessä oli harkinnanvarainen otanta. Tähän valintaan vaikuttivat keskustelut case-organisaation kanssa sekä se, että tutkija itse työskentelee kyseisessä liiketoimintafunktiossa. Tarkoituksenmukainen kohdejoukon valitseminen puoltaa omalta osaltaan tehtyjä tutkimusmenetelmävalintoja, koska sekä tietyn kohdejoukon valitseminen, että tutkimusaineiston kerääminen todellisista tilanteista on tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Itse tutkimusaineiston hankinta toteutettiin kyselytutkimusta hyödyntäen, joka ei kuitenkaan ole tyypillisin valinta laadullisissa tutkimuksissa. Usein kyselytutkimusta hyödynnetään aineistonkeruussa tutkielman ollessa survey-tutkimus. Survey-tutkimuksissa kyselylomake on strukturoitu, jolloin tietoa kerätään hyvin standardoidussa muodossa (Hirsjärvi et al. 2009, 134). Tämän tutkielman osalta survey-tutkimusta ei ollut järkevää valita käytettäväksi tutkimusstrategiaksi, koska strukturoitujen kysymysten sijasta kyselylomake koostui suurilta osin avoimista puolistrukturoiduista kysymyksistä.

Puolistrukturoiduille haastatteluille ja kyselytutkimuksille on tyypillistä se, että samoin kuin täysin strukturoitujen haastattelujen ja kyselytutkimusten osalta niissä kysymykset ovat kaikille samat, mutta ero tulee siinä, että vastaaja vastaa kysymykseen vapaasti omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 63; Puusa et al. 2020, 112). Vastaavasti strukturoidussa kyselyssä

tai haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on kaikille vastaajille sama ja myös vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annetut (Eskola & Suoranta 1998, 63; Puusa et al. 2020, 111). Strukturoituja sekä puolistrukturoituja lomakehaastatteluja on yleensä käytetty määrällisten tutkimusten aineiston hankinnassa, mutta niitä on mahdollista käyttää myös laadullisia tutkimuksia tehtäessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Lisäksi on hyvä huomioida, että kerätyn aineiston muoto on yksi tekijä, joka erottaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen toisistaan. Puusa et al. (2020, 75) mukaan määrällisen tutkimuksen aineistot ovat numeerisessa muodossa, kun taas laadullisen tutkimuksen aineistot koostuvat usein toisistaan poikkeavista teksteistä. Tämän tutkielman kohdalla empirinen aineisto koostui pääosin tällaisista tekstimuotoisista vastauksista, joka omalta osaltaan perusteli tehtyä tutkimusmenetelmävalintaa.

Tutkielman tarkoituksena oli antaa mahdollisimman kattava kuva tutkimuksen kohteena olevan case-organisaation yksilöiden itsensä johtamisesta ja siitä, miten sitä voitaisiin tukea. Tämän vuoksi tarpeeksi kattavan aineiston kerääminen haastatteluiden avulla ei olisi ollut ajankäytöllisesti mahdollista. Hirsjärvi et al. (2009, 179) mukaan tutkijan onkin säädeltävä aineisto koko ja sen kerääminen sopiviin mittasuhteisiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineiston keräämiseen ei kannata käyttää liikaa aikaa, jotta sen kerääminen ei käy liian kalliiksi. Edellä mainittujen syiden vuoksi tämän tutkielman kohdalla aineistonkeruu oli järkevää suorittaa laadullisille tutkimuksille tyypillisten haastatteluiden sijasta kyselytutkimusta hyödyntäen.

Kyselytutkimuksen keskeisenä etuna voidaan pitää mahdollisuutta laajan tutkimusaineiston keräämiseksi. On selvää, että kyselytutkimukseen liittyy myös joitakin tyypillisiä haasteita, joita ovat esimerkiksi matala vastausaktiivisuus ja se otetaanko kyselytutkimusta vastaajien toimesta tosissaan. Lisäksi kyselytutkimukseen liittyy aina se riski, että vastausvaihtoehdot ja keskeiset käsitteet eivät ole selviä siihen osallistuvilla henkilöillä. (Hirsjärvi et al. 2009, 195) Tämän tutkimuksen osalta tutkija ei kuitenkaan pitänyt näiden riskien realisoitumista todennäköisenä, koska hän työskentelee itse samaisessa liiketoimintafunktiossa esihenkilönä, jolloin hän pystyi hyvin viestimään kyselytutkimuksen tärkeydestä. Lisäksi kyselytutkimusta pilotoitiin yksittäisten henkilöiden kanssa, jotta mahdolliset epäselvyydet oli mahdollista korjata ennen varsinaisen kyselytutkimuksen lähettämistä koko tutkimusjoukolle.

On myös huomioitava, että tutkielman tekijä on aikaisemman laadullisen tutkielmansa yhteydessä toteuttanut onnistuneesti aineistonkeruun vastaavanlaista kyselytutkimusta hyödyntäen (Piironen 2020). Näiden syiden vuoksi tällä aineistonkeruumenetelmävalinnalla ei koettu olevan merkittävää vaikutusta tutkielman toteuttamisen tai sen alussa esitettyjen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

5.3. Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Yleisesti ottaen tutkimuksen ytimenä voidaan pitää kerätyn aineiston analysointia ja tulkitusta, jonka perusteella on mahdollista esittää johtopäätöksiä aiheen tiimoilta. Kuten tutkimuksissa yleisesti myös tämän tutkielman osalta tähdättiin esitettyjen tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Tutkimusaineistoa analysoitaessa tutkijan pyrkimyksenä onkin muodostaa vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. (Hirsjärvi et al. 2009, 221) Koska tässä tutkielmassa oli kyse laadullisesta tutkimuksesta, niin sen myötä myös aineiston analysointi suoritettiin laadullista analyysia hyödyntäen. Lisäksi tutkielman yhtenä lähtökohtana oli ymmärtää tutkimuksen aihepiiriä ja siihen liittyviä ilmiöitä paremmin. Hirsjärven et al. (2009, 224) mukaan juuri tällainen ymmärtämiseen pyrkivä lähestymiskulma on vahvasti sidoksissa laadulliseen analyysiin ja päätelmiin. Tämä osaltaan perustelee valittujen analyysitapojen sopivuutta tähän tutkimukseen.

Aineiston analyysin keskeisenä tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja kuvata sitä analysoinnin avulla siten, että myös lukija pääsee käsiksi analysoitavaan aiheeseen. Tämä on tärkeää, koska lukijan pitää pystyä myös arvioimaan tutkimusprosessia ja johtopäätösten luotettavuutta. (Puusa et al. 2020, 143) Puusan et al. (2020, 143) mukaan se, miten hyvin tutkija edellä kerrotuissa aineiston analyysin tavoitteissa onnistuu, riippuu pitkälti tutkijan osaamisesta tulkita sekä ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tämä seikka päti myös tämän tutkimuksen kohdalla.

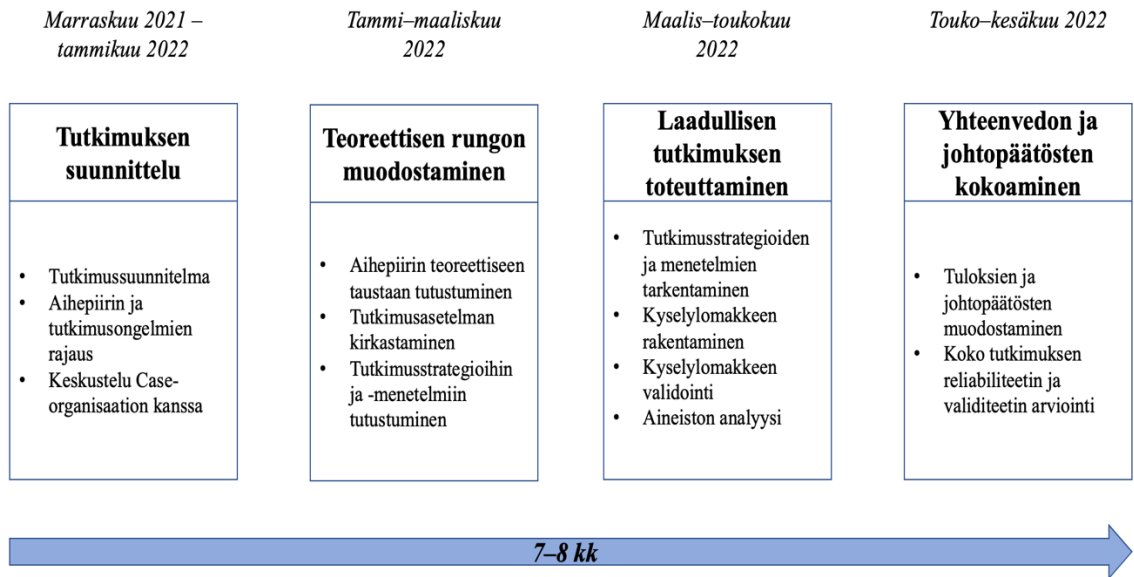
Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin menetelmin ja tarkemmin teoriaohjaavaa analyysia hyödyntäen. Tällä tavoin aineistosta oli mahdollista saada olennaisin informaatio

esille. Sisällönanalyysin päätarkoituksena on aineiston jäsentäminen tiiviiseen ja selkeään muotoon, kuitenkin huolehtien samaan aikaan siitä, että aineiston sisältämä informaatio säilyy (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77). Jotta kerättyä aineistoa olisi helpompi analysoida teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin sitä teemoiteltiin ja tyypiteltiin värikoodaamalla vastausten yhtenäisiä piirteitä. Tällä tavoin oli mahdollista löytää vastauksista yhteneväisyyksiä ja tätä kautta korostaa keskeisimpiä löydöksiä. Lisäksi keskeisimpien teemojen esiintyvyydestä laskettiin prosentuaalisia osuuksia, kuten liitteistä 2–10 käy ilmi. Näitä prosentuaalisia osuuksia vertaillen on hyvä tiedostaa se, että usein samassa sanallisessa vastauksessa mainittiin useita eri teemoja, jolloin eri teemojen prosentuaalisen esiintyvyyden summa oli yli 100 % (Liitteet 2–10).

Edellä mainitut aineiston käsittelytavat ovat tyypillisiä laadullisen aineiston analyysimenetelmiä (Hirsjärvi et al. 2009, 224). Lisäksi teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi perustuu teoreettisiin kytkentöihin kuitenkin siten, että analyysi ei pohjaudu suoraan niihin. Teorian tehtävänä on tukea analyysin kulkua ja usein tällöin kyse on abduktiivisesta päättelystä eli tutkija työstää ajattelussaan analyysia molempien sekä aineiston, että teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97) Puusa et al. (2020, 143) toteavatkin, että tällainen aineiston analysointi kahdesta suunnasta on tyypillistä, kun käsiteltävänä on laadullinen aineisto. Tämän johdosta oli perusteltua analysoida aineistoa tällä tavoin myös tämän tutkielman kohdalla.

5.4. Tutkimusprosessin kuvaus

Yleisesti ottaen tutkimusprosessit jakautuvat usein erilaisiin vaiheisiin ja tämä sama asia toteutui myös tämän tutkielman kohdalla. Tässä tutkielmassa oli yhteensä neljä erilaista vaihetta, jotka yhdessä muodostivat noin kahdeksan kuukautta kestäneen prosessin. Tätä tutkimusprosessia on havainnollistettu seuraavassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimusprosessin kuvaus.

Tutkimusprosessi alkoi marraskuussa 2021 tutkimuksen suunnitteluvaiheella. Tämä vaihe piti sisällään tutkimuksen toteuttamista varten muodostetun tutkimussuunnitelman laatimisen, jonka puitteissa käsiteltävää aihepiirikokonaisuutta rajattiin. Samoin myös tutkimusongelmia muodostaessa pohdittiin sitä, mikä on olennaista sisällyttää tutkielmaan ja vastaavasti mitä on syytä jättää sen ulkopuolelle. Suunnitteluvaiheen aikana käytiin keskusteluja työhön liittyvän case-organisaation kanssa, mikä osaltaan ohjasi aiheen rajaamisessa. Samassa yhteydessä case-organisaation kanssa sovittiin periaatetasolla myöhemmin kerättävän empiirisen aineiston hankkimisesta. (Kuvio 7) Tutkielman kolme kuukautta kestänyt suunnitteluvaihe oli kaiken kaikkiaan kriittinen työn johdonmukaisessa ja tehokkaassa toteuttamisessa.

Kuten kuvio 7 käy ilmi suunnitteluvaiheen jälkeen alkoi tutkielman teoreettisen rungon muodostaminen. Tässä vaiheessa syvennyttiin tutkielman toteuttamisen kannalta relevanttien teorioiden käsittelyyn. Tämä tutkimusprosessin vaihe sisälsi työn teoreettisen viitekehysten kirkastamista yhdessä tutkimusasetelman selventämisen kanssa. Tässä yhteydessä varmistuttiin siitä, että tarkempaan käsittelyyn otetut teoreettiset kokonaisuudet tulevat auttamaan tutkimusongelman ratkaisemisessa ja sen myötä koko tutkielman toteuttamisessa. Teoreettisen rungon muodostamisen rinnalla alettiin käymään tarkemmin läpi

tutkimusstrategioita ja -menetelmiä, joiden avulla varsinainen laadullinen tutkimus tulitaisi toteuttamaan. Tämä työn toinen vaihe jatkui tammikuusta 2022 maaliskuuhun 2022.

Tutkimusprosessin kolmas vaihe eli varsinaisen laadullisen tutkimuksen toteuttaminen alkoi maaliskuun 2022 lopulla ja jatkui toukokuulle 2022. Tämä vaihe sisälsi tutkimusstrategioiden ja -menetelmien tarkentamista ja lopullisten valintojen tekemistä. Keskeisessä roolissa oli empiirisen aineiston keräämiseksi luodun kyselylomakkeen muodostaminen ja sen testaaminen pilotoimalla, jotta varmistuttaisi siitä, että sen avulla on mahdollista kerätä tutkielman toteuttamiseen tarvittava aineisto. (Kuvio 7) Pilotointi toteutettiin siten, että tutkielman tekijä antoi lomakkeen kahden eri henkilön luettavaksi eriaikaisissa virtuaalisesti toteutetuissa tapaamisissa. Tapaamisissa koehenkilöt pystyivät esittämään kommentteja kyselylomakkeen epäselvistä ja tulkinnanvaraisista kohdista, mutta tällaisia ei juurikaan ilmennyt. Ainoat muutokset, joita pilotoinnin seurauksena tehtiin, liittyivät yksittäisten kysymysten kieliasuun sekä keskeisten käsitteiden määritelmiin. Edellä kerrottujen vaiheiden lisäksi hyvin keskeinen osa tätä tutkimusprosessin kolmatta vaihetta oli aineiston analysointi luvussa 5.3. kerrotuin keinoin (Kuvio 7).

Kuten olettaa saattaa, tutkielman viimeisen vaiheen muodostivat yhteenvedon ja johtopäätösten kokoaminen. Tässä tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa vastattiin tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja sen myötä tuotiin esille tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Samassa yhteydessä tutkimuksesta saatuja tuloksia verrattiin aihepiirin aikaisempien tutkimusten tuloksiin ja keskusteltiin siitä, miten ne asemoituvat suhteessa niihin. Tutkielman johtopäätöksissä tiivistettiin vielä työn keskeisin anti. Tämän lisäksi koko tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioitiin sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien, että työn toistettavuuden osalta. Aivan lopuksi tarkasteltiin vielä tutkielmaan liittyviä rajoituksia ja esitettiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimusprosessin viimeinen vaihe kesti toukokuusta 2022 kesäkuuhun 2022. (Kuvio 7)

5.5. Tutkimusaineiston hankintaprosessin ja ominaisuuksien kuvailu

Tässä tutkielmassa analyysin kohteena oleva empiirinen tutkimusaineisto on kerätty yhteistyössä case-organisaation kanssa kevään 2022 aikana. Aineiston hankinta toteutettiin huhtikuussa, 13.4.2022 – 24.4.2022 välisenä aikana. Kyselytutkimuksen kohdejoukolle lähetettiin muistutusviesti 19.4.2022 eli puolessa välin aineiston keruuprosessia. Kuten aiemmin on todettu, aineiston hankinta toteutettiin Google Forms työkalulla tehtyä kyselylomaketta hyödyntäen. Kyselytutkimus toteutettiin täysin anonymisti, jolloin vastaajia ja heidän vastauksiaan ei ollut mahdollista yhdistää toisiinsa. Tästä huolimatta vastaajilta kysyttiin heidän suostumuksestaan tutkimukseen ja sen lisäksi tarvittava tietosuojailmoitus laadittiin. Varsinaista aineistoa analysoitiin Google Forms työkalun muodostamien kuvioiden lisäksi Microsoft Excel taulukkolaskentatyökalua hyödyntämällä, jonka avulla avoimia vastauksia teemoiteltiin ja tyypiteltiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen.

Tutkimukseen keskeisesti liittyvä case-organisaatio on keskisuuri nopeasti ja kannattavasti kasvava suomalainen yritys, joka toimii B2B ohjelmistoalalla. Kyseinen organisaatio on kasvattanut viimeisen 5 vuoden aikana liikevaihtoaan orgaanisesti noin 30 Meur tasolta – noin 85 Meur tasolle liikevoittoprosentin (EBIT %) ollessa samalla ajanjaksolla 35 ja 40 %:n välillä. Yrityksen tavoitteena on olla vuoden 2022 loppuun mennessä yksisarvinen (Unicorn), joka tarkoittaa yli miljardin dollarin valuaation omaavaa pörssiin listaamatonta yritystä. Case-organisaatio työllisti tutkimushetkellä noin 350 henkilöä. Sen ydinliiketoimintaa on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Yrityksen tuoteportfolioon kuuluu viisi erilaista ohjelmistotuotetta, joiden nimiä tai käyttötarkoituksia ei tässä työssä kerrota yrityksen identiteetin suojaamiseksi. Tuotteidensa avulla yritys pyrkii poistamaan liiketoiminnan monimutkaisuutta ja sitä kautta auttamaan asiakkaitaan tehostamaan sekä kasvattamaan heidän omaa liiketoimintaansa. Case-organisaation keskeisiä asiakasryhmiä ovat kaikki pienet ja keskisuuret yritykset laajasti eripuolilta Suomea. Case-organisaatio kuvaa itseään ketteräksi ja moderniksi toimijaksi, joka näkyy matalana hierarkiana sekä luottamuksena jokaista yksilöä kohtaan.

Tutkimusaineisto koostui yhdestä kokonaisuudesta, joka sisältää kaikki kyselytutkimuksen avulla saadut vastaukset. Suurin osa vastauksista oli tekstimuodossa, mutta osa oli myös graafisesti esitettyinä. Kyselytutkimus toteutettiin case-organisaation yhdessä suurimmista liiketoimintafunktioista, jossa työskenteli tutkimushetkellä yhteensä 90 henkilöä tutkija itse mukaan lukien. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille valitun liiketoimintafunktion työntekijöille, koska sen avulla koettiin saavan erinomainen kuva tutkittavasta aiheesta kyseisessä funktiossa, mutta myös laajemmin koko yrityksen tasolla.

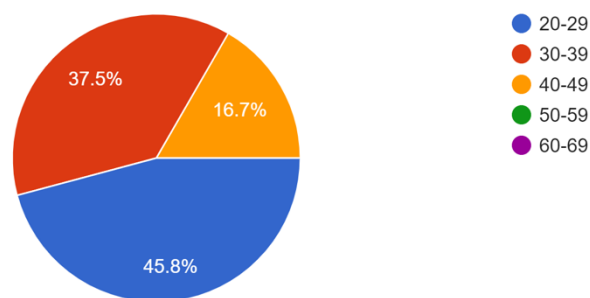
Tämän tutkielman aineiston keräämistä varten toteutettu kyselytutkimus koostui sekä avoimista puolistrukturoiduista kysymyksistä, että strukturoiduista monivalinta- ja Likert asteikollisista kysymyksistä. Näiden kysymystyyppien eroavaisuudet tulevat siinä, että avoimiin puolistrukturoituihin kysymyksiin vastaaja pääsee vastaamaan omin sanoin, kun taas strukturoitujen kysymysten kohdalla hän valitsee annetuista vaihtoehdoista yhden tai useamman kohdan (Hirsjärvi et al. 2009, 198–200). Hirsjärven et al. (2009, 201) mukaan avoimien kysymysten etuina ovat muun muassa se, että ne eivät ehdota valmiita vastauksia ja niihin saa vastata kukin haluamallaan tavalla. Toisaalta strukturoitujen kysymysten etuina on niiden helpompi vertailtavuus. Tässä tutkielmassa puhtaasti strukturoituja kysymyksiä oli lähinnä tarvittavien taustatietojen keräämistä varten, koska kaikkien Likert asteikollisten kysymysten kohdalla pyydettiin perustelemaan valintaa myös sanallisesti. Tämä seikka yhdistettynä kyselytutkimuksen avoimiin puolistrukturoituihin kysymyksiin alleviivaa avointen kysymysten merkitystä aineiston keräämisessä. Näiden avointen kysymysten vastausten tarkoituksena oli tunnistaa yhtäläisyyksiä ja sen pohjalta muodostaa selkeä näkemys tutkimusjoukon mielipiteestä.

Kaiken kaikkiaan tutkielman aineiston hankintaa varten tehty kyselytutkimus koostui 13 eri kysymyksestä. Näistä kysymyksistä 1–4 keskittyivät oleellisen taustatiedon keräämiseen. Vastaavasti kysymykset 5–13 pyrkivät keräämään tietoa siitä, miten esihenkilöt pystyvät valmentavan johtajuuden keinoin edesauttamaan yksilöiden itsensä johtamisen tapahtumista. Kyselytutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli ennen kaikkea kerätä tietoa siitä, miten esihenkilöt pystyisivät jatkossa edesauttamaan yksilöiden itsensä johtamista sekä parantamaan sen vaatimia edellytyksiä case-organisaatiossa. Lisäksi kiinnostuksen kohteena oli

se, miten yksilöt kokevat itsensä johtamisen ja tuen saannin siihen liittyen tällä hetkellä. Kyselytutkimuksen kysymykset olivat tiivistettynä seuraavat ja kokonaisuudessaan ne löytyvät liitteestä 1.

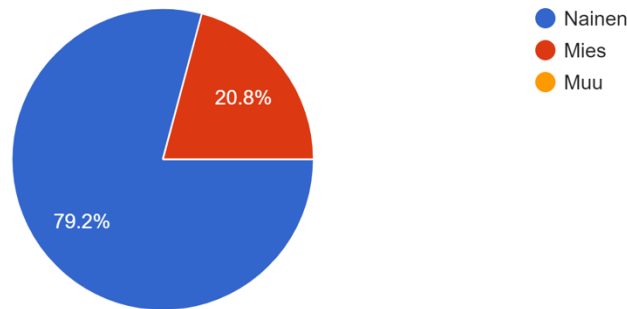
1. *Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. (Vaihtoehdot: Kyllä / En)*
2. *Valitse seuraavista vaihtoehdoista omaa ikäryhmääsi kuvaava vaihtoehto. (Vaihtoehdot: 20–29, 30–39, 40–49, 50–59, 60–69)*
3. *Valitse seuraavista vaihtoehdoista omaa sukupuoltasi kuvaava vaihtoehto. (Vaihtoehdot: Nainen, Mies, Muu)*
4. *Valitse seuraavista vaihtoehdoista työskentelyaikaasi Case-organisaatiossa kuvaava vaihtoehto. (Vaihtoehdot: 0–2 vuotta, 2–5 vuotta, 5–10 vuotta, yli 10 vuotta)*
5. *Asteikolla 1–5 (1 = Todella heikosti / 5 = Erittäin hyvin) kuinka hyvin pystyt johtamaan itseäsi tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään.*
6. *Millä tavoin johdat itseäsi käytännössä? Mainitse ainakin kolme eri keinoa.*
7. *Asteikolla 1–5 (1 = Hyvin vähän / 5 = Hyvin paljon) kuinka paljon sinun itsesi johtamista tuetaan esihenkilön toimesta tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään.*
8. *Millä käytännön tavoin esihenkilösi tukee sinun itsesi johtamista?*
9. *Mitkä ovat mielestäsi kaikista tärkeimmät keinot, joilla esihenkilösi pystyy tukemaan sinun itsesi johtamista?*
10. *Asteikolla 1–5 (1 = Hyvin matala / 5 = Hyvin korkea) kuinka korkeaksi arvioisit autonomian tasosi tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään.*
11. *Millä toimilla autonomiaasi voisi lisätä esihenkilön tai organisaation toimesta?*
12. *Asteikolla 1–5 (1 = Hyvin matala / 5 = Hyvin korkea) kuinka korkeaksi arvioisit sisäisen motivaatiosi tasosi tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään.*
13. *Millä toimilla sisäistä motivaatiotasi voisi lisätä esihenkilön tai organisaation toimesta?*

Kyselytutkimus lähetettiin 89 esihenkilö- alaisuudessa olevalle yksilölle ja siihen vastasi 24 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 27 %. Kyselytutkimuksen luonne huomioiden vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä. Kuten aiemmin todettiin, ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli varmistaa se, että kaikki vastaajat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tämä toteutui kaikkien vastaajien osalta, kuten liitteestä 2 käy ilmi. Vastavasti kysymysten 2–4 tarkoituksena oli kartoittaa olennaisimpia taustatietoja tutkimusjoukkoon liittyen, jotta tutkimustulosten vertaaminen aikaisempien tutkimusten kanssa olisi helpompaa. Näissä kysymyksissä kysyttiin vastaajien ikähaarukkaa, sukupuolta ja työskentely-aikaa case-organisaatiossa. Seuraavissa kuvioissa 8, 9 ja 10 kuvaillaan kerättyä aineistoa tämän perusteella.



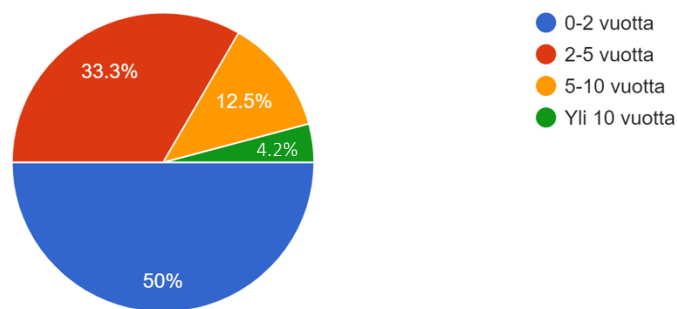
Kuvio 8. Tutkimusjoukon ikäjakauma.

Kuviosta 8 käy ilmi, että suurin osa vastaajista oli 20–29-vuotiaita. Heitä oli kaikkiaan 45,8 % vastaajista. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 30–39-vuotiaat 37,5 % osuudellaan ja kolmanneksi suurimman joukon muodostivat 40–49-vuotiaat (16,7 %). Yli 50-vuotiaita henkilöitä ei tutkimuksen vastaajista löytynyt. (Kuvio 8) Edellä kerrottu ikäjakauma noudattelee koko case-organisaation ikäjakaumaa, joten sen osalta suuria yllätyksiä ei ilmennyt.



Kuvio 9. Tutkimusjoukon sukupuolijakauma.

Vastaajien sukupuolijakaumaa tarkastellessa havaitaan nopeasti naisten selkeä enemmistö kaikista vastaajista. Naisia oli vastaajista 79,2 % ja vastaavasti miehiä oli 20,8 %. Joksikin muuksi sukupuolensa kokevia ei tutkimuksen vastaajien joukossa ollut. (Kuvio 9) Vastaajien sukupuolijakauma eroaa case-organisaation sukupuolijakaumasta (noin 50 % naisia ja 50 % miehiä) jonkin verran, johon todennäköisimmin on vaikuttanut tutkimuskohteeksi valikoituneen liiketoimintafunktion naisvaltaisuus (noin 65 % naisia ja 35 % miehiä). Tämän johdosta on perusteltua todeta naissukupuolisten osallistuneen aktiivisemmin tutkimukseen.



Kuvio 10. Tutkimusjoukon työskentelyaika Case-organisaatiossa.

Edellä esiteltyjen taustatietojen lisäksi selvitettiin sitä, kuinka kauan tutkimukseen osallistuneet olivat työskennelleet case-organisaatiossa. Kuten kuviosta 10 käy ilmi puolet vastaajista oli työskennellyt case-organisaatiossa vähemmän kuin 2 vuotta ja vastaavasti toinen puoli

vastaajista oli työskennellyt yli 2 vuotta. Pidempään eli yli 2 vuotta työskennelleistä 33,5 % oli työskennellyt 2–5 vuotta ja 12,5 % oli työskennellyt 5–10 vuotta case-organisaatiossa. Yli 10 vuotta työskennelleitä oli vain 4,2 % vastaajista. (Kuvio 10) Edellä kerrotut havainnot selittyvät pitkälti case-organisaation ripeällä kasvulla edellisvuosina, joka on näkynyt myös merkittävänä henkilöstömäärän kasvamisena. Tämän johdosta on luonnollista, että vastaajista merkittävä osa ei ole työskennellyt yrityksessä kovin kauaa.

6. Tutkimustulokset

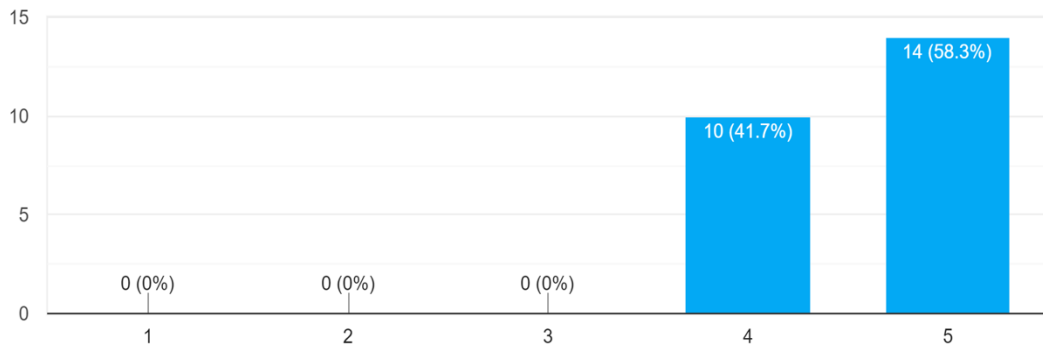
Tutkielman tässä osiossa syvennyttään edellä esitellyn kyselytutkimuksen avulla kerätyn aineiston raportointiin ja analysointiin nostamalla esille keskeisimpiä aineistosta ilmentyviä asioita. Pyrkimyksenä on erityisesti selventää havaittuihin asioihin mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Tämän pääluvun aluksi keskitytään selvittämään tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden näkemyksiä heidän autonomiansa ja sisäisen motivaationsa tilasta sekä siitä, miten esihenkilöt pystyisivät edistämään niiden ilmentymisessä. Luvun loppupuolella syvennyttään tekemään havaintoja vastaajien itsensä johtamisesta ja siitä, miten esihenkilöt pystyvät edesauttamaan sen tapahtumisessa.

6.1. Yksilöiden autonomia

Kuten aiemmin tutkielmassa on esitetty, autonomia on toinen keskeinen edellytys yksilöiden itsensä johtamisen taustalla. Seuraavaksi syvennyttäänkin case-organisaatiossa työskentelevien näkemyksiin heidän tämänhetkisestä autonomian tasostaan ja ennen kaikkea siitä, miten sitä voitaisiin esihenkilöiden tai organisaation toimesta lisätä.

6.1.1. Yksilöiden autonomia tällä hetkellä

Osana empiirisen aineiston keräämiseksi toteutettua kyselytutkimusta selvitettiin yksilöiden autonomian tasoa ja sitä, miten esihenkilöt tai organisaatio pystyisivät lisäämään sitä. Nykytilannetta kartoitettiin kysymyksellä ”*Asteikolla 1–5 kuinka korkeaksi arvioisit autonomian tasosi tällä hetkellä? Perustelee valintasi.*”, jossa numero 1 indikoi hyvin matalaa autonomian tasoa ja numero 5 erittäin korkeaa. Seuraavasta kuviosta 11 ilmenee saatujen vastausten jakautuminen edellä kerrotun kysymyksen osalta.



Kuvio 11. Vastaajien näkemys omasta autonomian tasostaan asteikolla 1–5.

Kuten kuvio 11 ilmenee, kaikki kyselyyn vastanneista henkilöistä kokivat oman autonomian tasonsa joko korkeaksi tai erittäin korkeaksi. Vastaajista 41,7 % arvioi oman autonomian tasonsa kohtaan 4 eli korkeaksi ja loput vastaajista (58,3 %) kohtaan 5 eli erittäin korkeaksi. Vastaajista kukaan ei arvioinut omaa autonomian tasoansa edes kohtaan 3 eli neutraaliksi. (Kuvio 11) Nämä vastaukset osaltaan kertovat case-organisaatiosta ja siitä, että siellä yksilöt kokevat itsensä hyvin autonomisiksi. Edelliseen liittyen vastaajia pyydettiin perustelemaan sanallisesti vastauksensa. Perusteluista nousi esiin neljä selkeää asiakokonaisuutta, joiden kautta vastauksia perusteltiin. Nämä kokonaisuudet liittyivät työskentelypaikkaan, omien työtehtävien priorisointiin ja niiden tekemiseen, tavoitteiden asetantaan sekä luottamukseen liittyen. Näitä neljää kokonaisuutta käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Noin kolmannes vastaajista mainitsi vapauden työskentelypaikan valinnan suhteen perustellessaan nykyistä autonomian tasoaan (Liite 3).

” ... saan tehdä töitä mistä koen itse parhaaksi sen onnistuvan. ... ”

” Vapaus valita etätyöskentely tai toimistotyö ... ”

” Työnantajan puolelta ei ole tullut rajoitteita esimerkiksi työskentelypaikan valinnan suhteen... ”

Edellisen kaltaiset vastaukset alleviivaavat sitä, että vastaajien on selkeästi mahdollista itse päättää case-organisaatiossa, mistä töitä tekee ja esimerkiksi mitään pakkoa toimisto- ja etäpäivien suhteen ei ole käytössä. Tämän valossa näyttääkin selkeältä, että vapaus vaikuttaa omaan työskentelysijaintiin perustelee osaltaan yksilöiden korkeaa autonomisuuden tunnetta case-organisaatiossa.

Toiseksi yli puolet vastaajista perusteli autonomian tasoansa mahdollisuudella vaikuttaa omien työtehtäviensä priorisointiin sekä niiden tekemiseen. (Liite 3) Vastauksista korostui etenkin vapaus priorisoida työtehtäviä haluamallaan tavalla.

”Priorisointiin vapaat kädet.”

”Voin itse päättää miten priorisoin omat työt ...”

Työn priorisointiin ja sen tekemiseen liittyen ilmeni myös se, että vaikka yksilöillä on paljon vapautta niiden suhteen, jollain tasolla yksilöitä kuitenkin ohjataan tiimikohtaisten tavoitteiden ja strategioiden kautta. Lisäksi vastaajien työnkuva vaikutti selkeästi työn priorisointi- ja tekemismahdollisuuksiin joltain osin. Tätä käsitystä tukivat seuraavan kaltaiset perustelut:

” Työntekijä saa itse valita miten tekee työnsä, kunhan tiimin tavoitteet ja strategiat kohtaavat oman tekemisen.”

” Esimerkiksi asiakaspalveluajat vaikuttaa paljon, mutta muuten pystyn vaikuttamaan omaan tekemiseen paljonkin”

Edellä tehtyjen havaintojen lisäksi neljännes vastaajista perusteli autonomian tasoansa vapaudella vaikuttaa henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa (Liite 3). Vastauksissa korostui näkemys siitä, että yksilöt pääsevät itse asettamaan itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, joiden tarkoituksena on edesauttaa isompien strategisten tavoitteiden toteutumisessa.

” Pääsen vaikuttamaan tavoitteisiini ...”

” ... ja itse asetan henkilökohtaiset tavoitteeni.”

Vastausten pohjalta kävi selväksi, että case-organisaatiossa yksilöt pääsevät pitkälti vaikuttamaan omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, kunhan ne ovat linjassa organisaation ja tiimikohtaisten isompien tavoitteiden kanssa.

Neljäs selkeä teema, joka nousi esiin sanallisissa vastauksissa, oli tunne siitä, että yksilöön luotetaan. Tällä autonomian tasoansa perusteli yli kolmannes vastaajista (Liite 3).

” Esihenkilöni ei juurikaan puutu tekemiseeni. Vaan luottaa siihen mitä itse näen parhaaksi tehdä. ...”

” Minulla on tunne, että työntekijöihin luotetaan ja kaikki tekevät työtään ilolla...”

Yllä esitetyt lainaukset korostavat sitä, että vastaajat kokevat esihenkilönsä ja laajemmin koko organisaation luottavan heidän kykyynsä suoriutua työstään niiden keinojen avulla, jotka yksilöt itse näkevät kussakin tilanteessa järkevimmiksi. Luottamuksen voidaankin nähdä tässä yhteydessä liittyvän kaikkiin edellä käsitellyistä asiakokonaisuuksista, koska ne kaikki ovat tietynlaisia luottamuksen osoituksia yksilöä kohtaan. On selvää, että jos yksilöä kohtaan ei osoiteta luottamusta ei hän silloin pysty itse vaikuttamaan työskentelysijaintiinsa, työn tekemiseensä tai omiin tavoitteisiinsa.

6.1.2. Yksilöiden autonomian lisääminen

Luvun alkupuolen perusteella voidaan perustellusti todeta, että vastaajien autonomian taso on erittäin korkea ja tätä korkeaa tasoa selittää etenkin yksilöitä kohtaan oleva vahva luottamus, joka näkyy muun muassa mahdollisuuksina vaikuttaa omaan työskentelysijaintiin, työntekoon ja tavoitteiden asetantaan. Seuraavaksi aineistoa analysoimalla pyrittiin löytämään niitä keinoja, joilla vastaajien mielestä esihenkilöt tai organisaatio voivat ennestään korkeaa autonomian tasoa lisätä. Tätä asiaa selvitettiin kysymällä *”Millä toimilla autonomiaasi voisi lisätä esihenkilön tai organisaation toimesta?”*. Tähän kysymykseen saatuja vastauksia käsitellään tarkemmin seuraavassa.

Kuten aiemmin kuviosta 11 havaittiin, tutkimukseen vastanneet henkilöt kokivat oman autonomian tasonsa joko korkeaksi tai erittäin korkeaksi. Tämä huomioiden ei ollut yllättävää, että kolmannes vastaajista koki, että heidän autonomian tasoaan ei ole syytä lisätä esihenkilön tai organisaation toimesta (Liite 4). Vastaukset, kuten *”Omalla kohdallani ei tarvitse lisätä. Tämän hetkinen tilanne on hyvä.”* tai *”Koska autonomia on todella korkea, en näe että sitä voisi lisätä”* korostivat tätä näkemystä.

Vastauksista nousi kuitenkin esiin myös niitä keinoja, joilla vastaajien autonomian tasoa olisi mahdollista nostaa entisestään. Keskeisin keino tähän liittyen oli esihenkilöiden ja osaltaan organisaation toimesta tapahtuva luottamuksen osoittaminen ja toisaalta autonomian mahdollistaminen sekä sen hyödyntämiseen rohkaiseminen.

”Tuodaan esille ne mahdollisuudet mitä on ja osoitetaan, että on luottamusta.”

”Esihenkilö auttaa mahdollisten [autonomiaa vähentävien] esteiden poistamisessa...”

Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöt pystyvät lisäämään autonomian tunnetta osoittamalla luottamusta yksilöitä ja heidän kykyjään kohtaan unohtamatta sitä, että on tärkeää rohkaista heitä tarttumaan autonomian tuomiin mahdollisuuksiin. Lisäksi vastaajat selkeästi kokivat, että esihenkilöillä on keskeinen rooli, kun mahdollisia autonomiaa rajoittavia tekijöitä yritetään poistaa. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi työrooliin liittyvät autonomiaa rajoittavat tekijät. Vastaajat kokivat myös, että esihenkilöt ja laajemmin koko organisaatio voivat edesauttaa autonomian lisäämisessä, jos he huolehtivat riittävästä henkilöresursseista.

”Organisaation osalta palkkaamalla lisää henkilöstöä, koska välillä on kiire.”

Kun riittävät henkilöresurssit ovat olemassa, riittää yksilöillä myös enemmän aikaa pohtia tavoitteitaan ja suorittaa kaikki priorisoimansa tehtävät.

Esimerkkeinä esihenkilöiden toiminnasta, jolla he pystyvät rohkaisemaan autonomian tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisessä, vastaajat mainitsivat etenkin tavoitteiden asettamiseen liittyvän tuen antamisen.

”Tavoitteet voisi pilkkoa pienemmiksi, selkeiksi ja sellaisiksi mitkä on mahdollista saavuttaa”

”Ehkä tavoitteiden asettaminen voisi olla vielä henkilökohtaisempaa/yksityisempää työntekijän näin halutessa”

Tällaiset vastaukset kuvastavat sitä, miten tärkeää esihenkilöiden on kertoa ison kuvan strategisista tavoitteista, mutta auttaa myös yksilöitä muodostamaan pienempiä tavoitteita, joiden avulla isot tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Tämän lisäksi vastauksissa korostuivat yksilöllisten tarpeiden huomioiminen.

Edellä kerrottujen havaintojen lisäksi osa vastaajista koki, että autonomiaa ei voi lisätä ilman työnkuvan muuttamista.

”... Omaan työnkuvaan kuuluu tiettyjen kellonaikojen mukaisesti paikalla olo...”

Tämä korostaa sitä seikkaa, että autonomian tasoon vaikuttaa merkittävästi yksilön työrooli ja sen asettamat vaatimukset esimerkiksi paikallaolon suhteen. Joissain tapauksissa voikin olla, että esihenkilöiden tai organisaation on hyvin hankala lisätä ennestään korkeaa autonomian tasoa ilman työroolien muuttamista. Tällainen työroolien muuttaminen pelkästään yksilöiden autonomian lisäämiseksi ei taas välttämättä enää ole yrityksen suoriutumisen kannalta tarkoituksenmukaista.

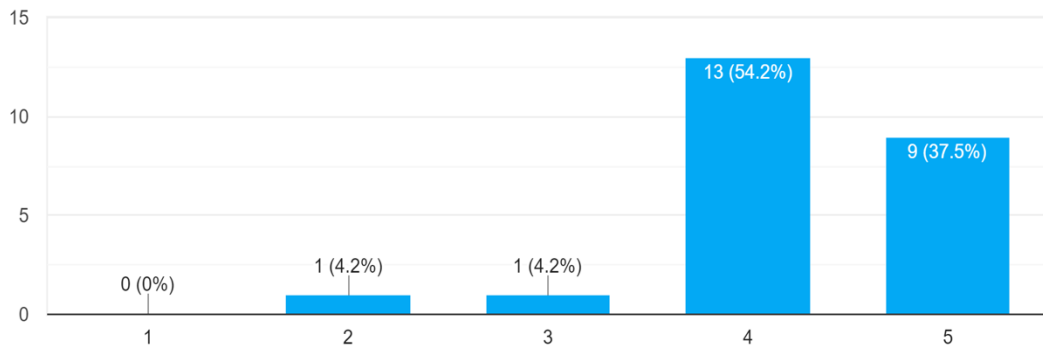
6.2. Yksilöiden sisäinen motivaatio

Autonomian lisäksi yksilön sisäinen motivaatio on toinen tärkeimmistä itsensä johtamisen edellytyksistä, kuten aiemmin keskusteltiin. Tästä syystä seuraavaksi syvennytään tarkemmin case-organisaatioissa työskentelevien näkemyksiin heidän tämänhetkisestä sisäisen motivaation tasostaan ja ennen kaikkea siitä, miten sitä voitaisiin esihenkilöiden tai organisaation toimesta lisätä.

6.2.1. Yksilöiden sisäinen motivaatio tällä hetkellä

Tutkielmaa varten toteutetussa kyselytutkimuksessa selvitettiin yksilöiden sisäisen motivaation tasoa ja sitä, miten esihenkilöt tai organisaatio pystyisivät sitä lisäämään. Nykytilannetta

selvitettiin kysymyksellä ”Asteikolla 1–5 kuinka korkeaksi arvoisit sisäisen motivaation tasoni tällä hetkellä? Perustele valintasi.”, jossa numero 1 indikoi hyvin matalaa sisäisen motivaation tasoa ja numero 5 erittäin korkeaa. Seuraavasta kuviosta 12 ilmenee saatujen vastausten jakautuminen edellä kerrotun kysymyksen osalta.



Kuvio 12. Vastaajien näkemys omasta sisäisen motivaation tasostaan asteikolla 1–5.

Verrattuna yksilöiden autonomian tasoon (Kuvio 11) sisäiseen motivaatioon liittyen vastausten hajonta oli suurempi. Selkeä enemmistö vastaajista koki sisäisen motivaation tasonsa joko korkeaksi (54,2 % vastaajista) tai erittäin korkeaksi (37,5 % vastaajista). Kuitenkin yksittäiset vastaajat kokivat sisäisen motivaation tasonsa neutraaliksi tai matalaksi. (Kuvio 12) Vastauksia tarkemmin analysoitaessa ilmeni, että korkeaa motivaation tasoa perusteltiin etenkin mielekkäällä ja kiinnostavalla työllä, joka haastaa. Lisäksi esihenkilöiden kannustavalla palautteella koettiin olevan vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Vastaavasti suurin sisäistä motivaatiota laskevan tekijä oli liiallinen kiire töissä. Näitä teemoja käsitellään seuraavassa lisää.

Vastaajista lähes kaksi kolmannesta perusteli sisäistä motivaatiotansa sillä, että työ on teki- jälle mielekkästä ja se kiinnostaa. Lisäksi työn tarjoamat haasteet koettiin merkittävänä teki- jänä sisäisen motivaation kannalta. (Liite 5)

”Koen työn merkityksellisyyttä siitä, että saan auttaa muita menestymään ja suorittamaan päivän askareensa helpommin...”

”Sisäisen motivaation koen olevan korkea. Työ tarjoaa haasteita ja organisaatio kannustaa opettelemaan uutta...”

Vastauksissa toistui kokemukset työn merkityksellisyydestä ja siitä, että vastaajat kokivat työn tarjoavan vielä paljon lisää opittavaa. Tätä uuden oppimisen korostumista selittänee osaltaan se, että puolet vastaajista oli työskennellyt case-organisaatiossa vain 0–2 vuotta (Kuvio 10). Edellä kerrottujen asioiden lisäksi osa vastaajista nosti esiin myös esihenkilöiden positiivisen palautteen vaikuttavan sisäistä motivaatiota lisäävästi (Liite 5).

”Kun saa paljon kiitosta tehdystä työstä ja esimies nostaa onnistumisia, motivoi tämä tekemään lisää ja paremmin...”

Palautetta antamalla esihenkilöt pystyvät lisäämään yksilön kyvykkyyden tunnetta, jolla on positiivisia vaikutuksia myös yksilöiden sisäisen motivaation osalta.

Vastaavasti liiallinen kiire oli teema, joka toistui vastauksissa useasti ja myös niiden vastausten joukossa, jossa sisäinen motivaatio koettiin ennestään korkeaksi (Liite 5). Kiire oli selkein yksittäinen tekijä, jolla koettiin olevan sisäistä motivaatiota heikentävä vaikutus.

”... Arkityön kiire toisaalta hieman estää uuden kehittämistä ja opettelua, jonka takia sisäinen motivaatio ei saa parasta arvosanaa...”

”Sisäinen motivaationi on hyvällä mallilla, toki kiire ja työn kuormittavuus kiireen keskellä vaikuttaa siihen...”

Vastauksien perusteella kiireen koettiin ennen kaikkea haittaavaan omaa kehittymistä ja uuden oppimista, jotka molemmat ovat olennaisia asioita sisäisen motivaation ja siihen vaikuttavien tekijöiden löytämisen kannalta.

6.2.2. Yksilöiden sisäisen motivaation lisääminen

Edellä käytyjen asioiden perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden sisäinen motivaatio on korkealla tasolla. Tämän taustalla on etenkin se, että työ

koetaan merkitykselliseksi. Toisaalta etenkin liiallisen kiireen koettiin vaikuttavan sisäistä motivaatiota heikentävästi. Seuraavaksi aineistoa analysoimalla pyrittiin löytämään niitä keinoja, joilla vastaajien mielestä esihenkilöt tai organisaatio voisivat lisätä yksilöiden sisäistä motivaatiota. Tätä asiaa selvitettiin kysymällä ”*Millä toimilla sisäistä motivaatiotasi voisi lisätä esihenkilön tai organisaation toimesta?*”. Tähän kysymykseen saatuja vastauksia käsitellään tarkemmin seuraavassa.

Vastauksista nousi selvästi esiin kaksi eri asiakokonaisuutta (Liite 6), joilla esihenkilöiden tai organisaation toimesta sisäistä motivaatiota olisi mahdollista lisätä. Ensimmäinen näistä liittyi yksilön ohjaamiseen sekä haastamiseen yksilölliset tarpeet huomioiden, jotta hänen olisi mahdollista löytää sisäistä motivaatiota kasvattavat tekijät ja toisaalta sellaiset työtehtävät, jotka yksilö kokee merkityksellisiksi. Toinen esiin noussut asiakokonaisuus oli yksilön kyvykkyyden tunteen vahvistaminen palautetta antamalla. Näitä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

Vastauksista päätelleen työn kokeminen merkitykselliseksi sekä mahdollisuudet kehittyä siinä koettiin keskeisiksi asioiksi sisäisen motivaation kannalta. Lisäksi yksilökohtaisten tarpeiden tunnistamista pidettiin tärkeänä. (Liite 6) Tätä korostivat seuraavan kaltaiset vastaukset.

”Lisäämällä mahdollisuuksia syventyä itseä kiinnostaviin työtehtäviin”

”...että, henkilö kokee tulleensa kuulluksi, pääsee kehittämään ja vaikuttamaan asioihin sekä mahdollistetaan urapolkuja + itsensä ammatillista kehittymistä.”

”Tunnistamalla ihmisen omat tarpeet ja mahdollistamalla niiden tarpeiden suuntaista työtä...”

Esihenkilöillä vaikuttaakin olevan suuri rooli heidän auttaessaan yksilöitä löytämään omia sisäisen motivaation lähteitään ja toisaalta niitä työtehtäviä, joissa yksilö kokee oman panoksensa merkitykselliseksi. Lisäksi esihenkilöiden tukea ja ohjausta kaivattiin urapolkujen etsimisessä ja rakentamisessa.

Toiseksi vastaajat kokivat myös, että kannustamalla ja kyvykkyyden tunnetta vahvistamalla voitaisiin heidän sisäisen motivaation tasoaan lisätä. Tällaista avointa palautteen antamista toivottiin myös lisää tulevaisuudessa. (Liite 6)

”[Sisäistä] työmotivaatiota voisi lisätä sillä, että työntekijä saa enemmän palautteita esihenkilöltä, kun itsenäisessä työkuvassa palautteen saaminen jää vähäiseksi. Monesti juurtuu samoihin työskentelytapoihin, joten palaute olisi erittäin tärkeää että henkilö kehittyy ja kasvaa, tai löytää uusia työskentelytapoja jotka ovat tehokkaampia.”

”Onnistumiset kannustaa jatkamaan! Nämä kun huomioidaan myös esimiehen toimesta, saa paljon uutta puhtia.”

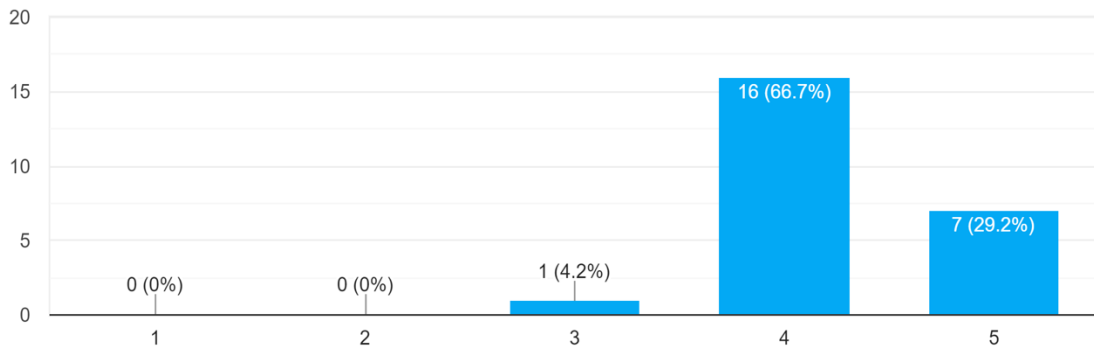
Tätä silmällä pitäen esihenkilöiden onkin tärkeää olla läsnä ja toisaalta hyvin perillä yksilöiden arjesta. Tällä tavoin heillä on mahdollisuus keskittyä edellä esitettyihin asioihin ja sen myötä toimia yksilöiden sisäisen motivaation tasoa lisäävästi.

6.3. Yksilöiden itsensä johtaminen

Edellisissä luvuissa käsiteltyjen itsensä johtamisen edellytysten lisäksi kyselytutkimuksen avulla selvitettiin myös vastaajien itsensä johtamista ja sitä, miten esihenkilöt tai organisaatio pystyvät edesauttamaan sen tapahtumisessa. Seuraavaksi käsitelläänkin tarkemmin case-organisaatioissa työskentelevien näkemyksiä heidän itsensä johtamisesta tällä hetkellä ja ennen kaikkea sitä, miten sitä voitaisiin esihenkilöiden tai organisaation toimesta edesauttaa tulevaisuudessa.

6.3.1. Yksilöiden itsensä johtaminen tällä hetkellä

Toteutetun kyselytutkimuksen aluksi kartoitettiin vastaajien näkemyksiä heidän kyvystään johtaa itseään tällä hetkellä kysymällä: *”Asteikolla 1–5 kuinka hyvin pystyt johtamaan itseäsi tällä hetkellä? Perustele valintasi.”*, jossa numero 1 tarkoitti erittäin heikkoa kyvykkyyttä ja vastaavasti numero 5 erittäin hyvää kyvykkyyttä. Seuraavasta kuviosta 13 ilmenee vastaajien antamien vastausten jakauma.



Kuvio 13. Vastaajien näkemys omasta kyvystä johtaa itseään asteikolla 1–5.

Kuvion 13 perusteella huomataan, että enemmistö vastaajista (66,7 %) koki kykenevänsä johtamaan itseään hyvin. Vastaavasti 29,2 % vastaajista kykeni omasta mielestään johtamaan itseään erittäin hyvin. Ainoastaan yksi vastaaja koki omaavansa neutraalit itsensä johtamisen taidot. Nämä edellä tehdyt havainnot ovat hyvin linjassa aiemmin tehtyihin havaintoihin liittyen yksilön autonomiaan ja sisäiseen motivaatioon (Kuviot 11 & 12). Itsensä johtamisen edellytysten ollessa hyvällä tasolla on johdonmukaista, että myös enemmistö vastaajista kokee kykenevänsä johtamaan itseään hyvin. Kuten muidenkin kysymysten kohdalla, niin myös nyt vastaajia pyydettiin sanallisesti perustelemaan vastauksiaan. Yksi teema perusteluissa nousi ylitse muiden ja se liittyi vapauteen sekä sen tuomaan kykyyn johtaa itseään parhaaksi kokemallaan tavalla. Tarkemmin tarkasteltuna tämän teeman sisällä perustelut liittyivät vapauteen ja kyvykkyyteen suunnitella omaa työaikaansa, vaikuttaa toimintatapoihin sekä vaikuttaa omaan kehittymiseen. Näitä käsitellään seuraavassa tarkemmin.

Yli kolmannes vastaajista perusteli omaa kykyään johtaa itseään sillä, että heillä on vapautta vaikuttaa omiin tapoihin toimia (Liite 7). Vastaajat kokivat, että heillä on mahdollisuus valita päivittäiset toimintatavat, joilla he suoriutuvat tarvittavista tehtävistä.

”Pystyn hyvin valitsemaan päivittäiset toimintatapani tiimin ja yrityksen tavoitteiden näkökulmasta.”

”Tunnen, että minulla on vapaus tehdä omia päätöksiä ...”

Vastauksista nousi esiin se, että case-organisaatiossa isot tavoitteet ja linjaukset tulevat yritystasolta, mutta tiimeillä ja yksilöillä on täysi vapaus löytää konkreettiset keinot, joilla tavoitteet saavutetaan.

Neljännes vastaajista nosti esiin perustellessaan kykyä johtaa itseään sen, että he pääsevät itse suunnittelemaan työaikaansa erilaisten työroolien asettamien rajojen puitteissa (Liite 7). Kun yksilöillä on vapautta vaikuttaa työskentelyaikoihinsa, vaatii se myös kyvykkyyttä toteuttaa suunnitelmat.

”Saan päättää työaikani liukumarjojen puitteissa, joka vaatii minulta taitoja toteuttaa päättämäni asiat...”

”Pystyn suunnittelemaan työaikani täysin itsenäisesti...”

Tämän lisäksi viidennes vastaajista koki omaavansa kyvyn vaikuttaa omaan kehittymiseensä (Liite 7). Vastaajat painottivat sitä, että case-organisaatiossa annettava vapaus oman kehittymisen ja siihen liittyvien tavoitteiden suhteen tuo mukanaan myös vastuun siitä huolehtimisesta.

”[Case-organisaatiossa] annetaan paljon vapautta sekä vastuuta omasta oppimisesta...”

Tämä on sinällään hyvin linjassa sen kanssa, kuten edellä mainittiin yritystason tavoitteiden kohdalla eli ylätason ohjaamista tapahtuu, mutta yksilöiden täytyy itse löytää ne keinot, joilla omiin oppimis- ja kehittymistavoitteisiin on mahdollista päästä.

Kyselytutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää sitä, miten yksilöt johtavat tällä hetkellä itseään käytännön tasolla. Tämän selvittämiseksi tutkimukseen osallistuneita pyydettiin vastaamaan kysymykseen: *”Millä tavoin johdat itseäsi käytännössä? Mainitse ainakin kolme eri keinoa.”* Vastauksista nousi esiin kolme selkeää keinoa, jotka toistuivat useaan otteeseen. Nämä keinot olivat tavoitteiden asettaminen, työtehtävien priorisointi sekä tulosten seuranta ja reflektointi, joihin pureudutaan seuraavaksi tarkemmin (Liite 8).

Vastaajista lähes kaikki mainitsivat esimerkki keinokseen johtaa itseään omien työtehtävien priorisoimisen (Liite 8).

”Töiden priorisointi tilanteen mukaan...”

”Oman työpäivän ja ajanhallinnan suunnittelu on omalla vastuulla...”

Edellä kuvatut vastaukset vahvistavat sitä, että case-organisaatiossa asioiden priorisoiminen on kiinteä osa yksilöiden arkea. Tämä havainto tukee aikaisemmin esiin nostettua case-organisaatiossa ilmenevää vapautta. Kun yksilöille annetaan vapautta tehdä työnsä parhaaksi näkemällään tavalla, niin priorisointitaito korostuu. Yksilöillä ei selvästikään ole valmiita työlistoja, vaan heidän on itse kyettävä päättämään töiden suorittamisjärjestys.

Priorisoinnin lisäksi yli puolet vastaajista mainitsi tavoitteiden asettamisen keinona johtaa itseään (Liite 8). Kuten jo aiemmin tuloksista on käynyt ilmi yksilöt asettavat case-organisaatiossa itselleen tavoitteita, joiden avulla on tarkoitus auttaa yritystason tavoitteiden toteutumisessa.

”Asetan tavoitteita lähelle ja kauemmas (seuraavat kvartaalit)...”

”Voin asettaa itselleni omia tavoitteita, joiden onnistumista seurataan kvartaaleittain...”

Tämän lisäksi noin kolmannes vastaajista mainitsi tulosten seuraamisen ja oman toiminnan reflektoinnin keinona johtaa itseään arjessa (Liite 8).

”Seuraan raporteilta omaa suoriutumistani ja tiimin tilastoja...”

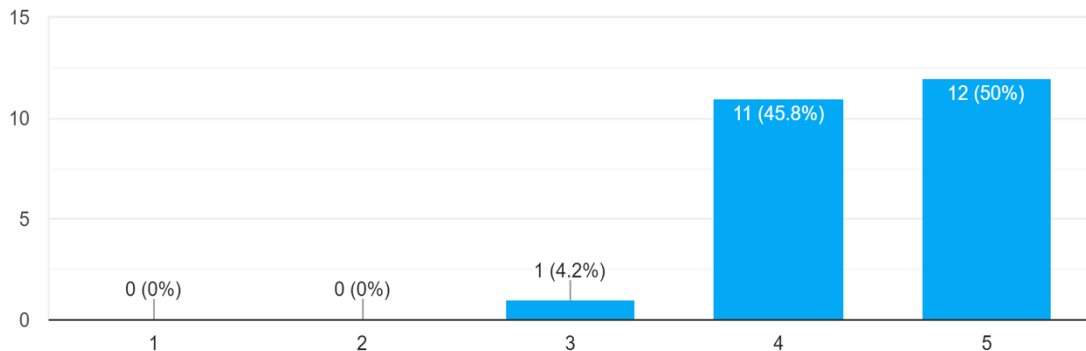
”...loppuviikosta reflektoin viikkoa ja seuraan mitä on vielä tekemättä tai siirtyy tulevaisuuteen.”

Oman suoriutumisen seuraaminen ja reflektointi on tärkeä osa-alue itsensä johtamisessa, koska se auttaa itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä.

6.3.2. Yksilön itsensä johtamisen tukeminen nyt ja tulevaisuudessa

Tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa oli selvittää, miten yksilöiden itsensä johtamista tuetaan tällä hetkellä ja ennen kaikkea, miten sitä voitaisiin tukea lisää tulevaisuudessa. Tämän johdosta tutkimukseen osallistuvia pyydettiin vastaamaan kysymykseen: *”Asteikolla 1–5 kuinka paljon sinun itsesi johtamista tuetaan esihenkilön toimesta tällä hetkellä?”*

Perustele valintasi.”, jossa numero 1 tarkoitti hyvin vähää ja vastaavasti numero 5 hyvin paljon tukemisen määrää. Edellä mainittuun kysymykseen saatujen vastausten jakautuminen näkyy seuraavassa kuviossa 14.



Kuvio 14. Vastaajien näkemys siitä, kuinka paljon esihenkilö tukee heidän itsensä johtamista asteikolla 1–5.

Kokonaisuutena tarkastellessa voidaan todeta, että case-organisaatiossa yksilöt kokevat saavansa paljon tukea itsensä johtamiseen. Puolet vastaajista koki saavansa hyvin paljon tukea ja paljon tukeakin saavia oli 45,8 % vastaajista. Ainoastaan yksi vastaajista (4,2 % vastanneista) koki tuen saannin olevan neutraalilla tasolla. (Kuvio 14) Vastauksia perusteltiin etenkin sillä, että esihenkilöt pitävät yllä säännöllistä keskustelu- ja palautekulttuuria sekä he osoittavat luottamusta yksilöiden kykyjä kohtaan (Liite 9).

Lähemmin tarkasteltuna säännöllisen keskustelu- ja palautekulttuurin nosti esiin lähes kaksi kolmannesta vastaajista (Liite 9), joka näin ollen koettiin erittäin tärkeäksi yksilön itsensä johtamisen tukemisessa.

”Tällä hetkellä esihenkilö tukee ja sparraa pyydettyä ja auttaa, jos minulla on haasteita itseni johtamisessa.”

”Esihenkilön kanssa keskustellaan säännöllisesti...”

Tämän lisäksi reilu kolmannes vastaajista toi esiin perusteluissan sen, että esihenkilöt osoittavat luottamusta yksilöä ja hänen kykyjään kohtaan (Liite 9). Monet vastaajista kokivat, että juuri säännöllinen kanssakäyminen lisäsi luottamuksen tunnetta esihenkilöiden suunnalta.

”Esihenkilö antaa tällä hetkellä täydet välineet ja luottamuksen itsensä johtamiseen”

”Esimies luottaa siihen, että työntekijä ohjaa itseään sekä tekee tarvittavat työt...”

”Molemmin puolinen luottamus on kaiken a ja o...”

Juuri viimeisimmän lainauksen kuvaamaa molemmin puolista luottamusta esihenkilöiden ja yksilöiden välillä pidettiin tärkeänä syynä sille, miksi yksilöt kokivat saavansa riittävästi tukea omaan itsensä johtamiseen.

Kuten edellä esitettyjen havaintojen perusteella voidaan huomata, yksilöt kokivat jo tällä hetkellä saavansa paljon tukea itsensä johtamiseen liittyen. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin pureutua vielä enemmän käytännön tasolle, joten selvitettiin niitä käytännön tapoja, joilla esihenkilöt yksilöiden itsensä johtamista tukevat sekä toisaalta sitä, mitkä ovat yksilöiden mielestä kaikista tärkeimmät keinot sen toteuttamiseksi tulevaisuudessa. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistuneita pyydettiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: *”Millä käytännön tavoin esihenkilösi tukee sinun itsesi johtamista?”* ja *”Mitkä ovat mielestäsi kaikista tärkeimmät keinot, joilla esihenkilösi pystyy tukemaan sinun itsesi johtamista?”* Molemmista kysymyksistä saatuihin vastauksiin syvennytään seuraavassa.

Kaksi asiakokonaisuutta nousi esiin, kun tarkasteltiin käytännön tapoja, joilla esihenkilöt tukevat yksilöiden itsensä johtamista. Ensinnäkin yli puolet vastaajista kertoi esihenkilöiden valmentavan ja sparraavan, jotta yksilöt kykenevät johtamaan itseään (Liite 10). Kommentit, kuten

” Luottamuksellinen sparrailu eli jos tulee vastaan joku tilanne niin keskustellaan siitä ja mietitään [yhdessä] ratkaisu.”

tai

”Esihenkilö antaa tukea ja mahdollisia ratkaisuja [-ehdotuksia], ei kuitenkaan jätä yksin asioiden kanssa.”

korostavat tämän toiminnan merkitystä. Toiseksi vastaajat nostivat esiin sen, että esihenkilöt ohjaavat yksilöitä johtamaan itseään (Liite 10). Tämä tapahtuu tilaa antamalla ja sillä, että esihenkilöt eivät tee asioita valmiiksi vaan pikemminkin pyrkivät saamaan yksilöt ottamaan itse vastuuta niiden tekemisestä. Esihenkilöiden tulee myös olla tarpeen mukaan valmiina tukemaan yksilöitä, jos tarvetta sille ilmaantuu.

”Antaa tehdä itse päätökset...”

”Esihenkilön luottamus näkyy arjessa niin, että paljon arkiasioiden päätöksen tekoa on siirretty tiimin vastuulle...”

”Antaa tilaa ja vastuuta, mutta samalla tukena ja matalla kynnyksellä voi kysyä asiasta kun asiasta”

Kaikki nämä edellä kuvatut lainaukset kertovat osaltaan siitä, että case-organisaatiossa esihenkilöt ohjaavat yksilöt aika suoraviivaisestikin johtamaan itseään jakamalla runsaasti vastuuta yksilötasolle. Tämä vaikuttaa osaltaan varmasti siihen, että itsensä johtaminen case-organisaatiossa nähdään olevan kaikkia koskeva arkipäiväinen asia.

Vastaavasti, kun kartoitettiin tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä keinoja, joilla esihenkilöt voivat auttaa yksilöitä johtamaan itseään esiin nousivat osittain samat asiat, kuten esimerkiksi valmentavan ja sparraavan otteen merkitys. Yli puolet vastaajista koki, että esihenkilöiden toimesta tapahtuva valmentaminen, sparraaminen ja palautteen antaminen on keskeinen keino, jolla heidän itsensä johtamista voidaan tukea (Liite 11).

”Sparraamalla ja valmentavalla johtamisella.”

”Sparraa tavoitteiden asettamisen kanssa ja osaa pitää ne oikealla tasolla...”

”Sparraus ja keskustelu ... Palautteen antaminen, kun sille on paikka.”

Toiseksi vastaajat nostivat esiin luottamuksen osoittamisen merkityksen (Liite 11). Sitä pidettiin tärkeänä keinona yksilöiden itsensä johtamisen kannalta, koska silloin he pystyvät löytämään itsenäisesti keinot asioiden tekemiseksi parhaaksi näkemällään tavalla.

”Näyttämällä luottamusta ja olemalla ”taustalla” mukana arjessa. Niin, että henkilöt, jotka tekee arkityötä, saavat kehittää toimintaa, koska ovat ammattilaisia arkityön pyörittämisessä, mutta esihenkilön tuki ja näkemys näkyy kuitenkin taustalla.”

Kolmanneksi vastaajat mainitsivat esihenkilöiden oman esimerkin näyttämisen eli, miten he itse johtavat itseään (Liite 11).

”Inspiroi ja kannustaa omalla esimerkillään!”

Yllä kuvatun kaltainen lainaus kuvaa hyvin sitä esimerkin voimaa, joka esihenkilöillä usein on. Yleensä varsinkin esihenkilöiden suorat alaiset katsovat heidän tekemisiään ja sanomisiaan erityisen tarkasti, jolloin esihenkilöt voivat tukea yksilöiden itsensä johtamista johtamalla hyvin itseään. Toisaalta on hyvä muistaa, että esimerkin voima toimii myös negatiiviseen suuntaan.

7. Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli muodostaa selkeä näkemys siitä, miten esihenkilöt pystyvät edesauttamaan yksilöiden itsensä johtamista valmentavan johtajuuden keinoin ohjelmistotoimialalla. Lisäksi tutkielman tarkoituksena oli avata niitä edellytyksiä, joita yksilön itsensä johtaminen edellyttää tapahtuakseen. Tutkimuksen taustoittamiseksi tavoitteena oli myös selvittää aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen perehtymällä, miten yksilöiden itsensä johtaminen näkyy organisaatiotasolla sekä mitä mahdollisuuksia ja toisaalta haasteita siihen sisältyy.

Tutkielman viimeisen osion aluksi vastataan työn johdannossa esitettyihin alatutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen pystytään johdonmukaisesti edeten vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksiin vastatessa käydään vuoropuhelua työhön liittyvien teoreettisten kokonaisuuksien ja aikaisempien tutkimusten kanssa. Tässä yhteydessä pohditaan myös sitä, miten saadut tutkimustulokset asemoituvat suhteessa niihin. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen jälkeen kerrataan tutkielman keskeisin anti ja arvioidaan pääsikä tutkimus sille asetettuihin tavoitteisiin. Tutkielman lopuksi käydään keskustelu tutkimuksen ja toisaalta siinä käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuudesta sekä pätevyydestä. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkielmaan sisältyviä rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita.

7.1. Vastaukset alatutkimuskysymyksiin

Tutkielman alussa muodostettiin kolme eri alatutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena oli auttaa vastaamaan tutkielman päätutkimuskysymykseen. Empiiristä aineistoa analysoimalla näihin alatutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan. Näitä vastauksia käsitellään seuraavassa tarkemmin ja samalla pohditaan sitä, miten ne suhteutuvat aihepiirin aikaisempien tutkimusten havaintojen kanssa.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli seuraava ”*Millä tavoin esihenkilöt voivat lisätä yksilön autonomisuuden tunnetta?*”. Tutkielman tekemiseksi toteutetun kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että case-organisaatiossa yksilöiden kokemus omasta autonomiasaan oli lähtökohtaisesti jo erittäin korkealla tasolla. Tätä selitti etenkin se, että yksilöillä oli vapaus vaikuttaa omaan työskentelysijaintiin sekä siihen, miten töitä tehdään ja missä järjestyksessä. Lisäksi he pääsivät vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa ja asettamaan niitä itsenäisesti. Näitä voidaan pitää autonomiaan keskeisesti liittyvinä tunnusmerkkeinä, kuten esimerkiksi Fullwood et al. (2013, 135) sekä Langfred ja Rockmann (2016, 635) autonomiaa määrittäessään totesivat. Tämän voidaan osaltaan nähdä myös vahvistavan tutkielman luotettavuutta. On kuitenkin syytä korostaa, että kaikki edellä mainituista asioista kuvastavat ennen kaikkea yksilöitä kohtaan osoitettavaa luottamusta case-organisaatiossa, joka merkittävässä määrin selittää erittäin korkeaa autonomian tasoa.

Erittäin korkeasta autonomian tasosta huolimatta kyselytutkimuksen perusteella voitiin kuitenkin tehdä selkeitä päätelmiä siitä, miten esihenkilöt voivat yksilöiden autonomiaa lisätä ja vahvistaa. Ensimmäiseksi on syytä korostaa sen tärkeyttä, että esihenkilöiden tulee osoittaa luottamusta yksilöitä kohtaan. Tämä tarkoittaa vapauden antamista yksilöille, jotta he voivat järjestää ja priorisoida omaa työn tekemistään parhaaksi näkemällään tavalla. Toiseksi esiin nousi se, että esihenkilöiden tulisi mahdollistaa autonomian ilmentyminen poistamalla sitä mahdollisesti heikentäviä esteitä. Käytännössä tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa työrooleihin liittyvien rajoitteiden, kuten työskentelyaikojen, uudelleen arvioimista. Kolmanneksi esihenkilöiden tulisi rohkaista yksilöitä hyödyntämään autonomian tuomia mahdollisuuksia. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi uusien toimintatapojen kokeilemiseen tai itsensä kehittämiseen kannustamista. Tähän liittyen esihenkilöiden on tärkeää antaa yhä enemmän tukea yksilöille heidän asettaessaan omia tavoitteitaan. Tätä autonomian tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä painottivat esimerkiksi Martela ja Jarenko (2017, 12) omassa teoksessaan.

Tutkielman toisen alatutkimuskysymyksen ”*Millä tavoin esihenkilöt voivat vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota?*” avulla muodostettiin näkemys siitä, miten yksilön autonomian lisäksi toista keskeistä itsensä johtamisen edellytystä voitaisiin vahvistaa. Empiirisen

aineiston analysoinnin pohjalta selvisi, että case-organisaatiossa yksilöiden sisäisen motivaation taso oli lähtökohtaisesti korkealla tasolla, joskin sisäisen motivaation osalta vastauksissa oli enemmän hajontaa verrattuna yksilön autonomiaan liittyviin vastauksiin. Korkeaa sisäisen motivaation tasoa selitti erityisesti mielekäs ja yksilöitä kiinnostava työ, jonka koettiin tarjoavan myös sopivassa määrin haasteita. Edellä mainittujen seikkojen perusteella saa kuvan, että yksilöt ovat hakeutuneet tekemään itseään luontaisesti kiinnostavia asioita, joka liittyy keskeisesti sisäisen motivaation ytimeen (Martela & Jarenko 2015, 26–27; Ryan & Deci 2000b, 55–56). Lisäksi empiirisestä aineistosta nousi esiin myös kannustavan palautekulttuurin merkitys korkean sisäisen motivaation taustalla.

Korkeasta sisäisen motivaation tasosta huolimatta aineistoa analysoimalla pystyttiin muodostamaan selkeä näkemys siitä, miten esihenkilöt kykenevät vahvistamaan yksilöiden sisäistä motivaatiota entistä enemmän. Ensimmäiseksi esihenkilöiden on erityisen tärkeää käyttää aikaa yksilöiden ohjaamiseen ja haastamiseen, jotta yksilöt kykenevät löytämään keskeisimmät sisäiset motivaatiotekijänsä. Toiseksi avoin ja keskusteleva palautekulttuuri edistää yksilöiden sisäistä motivaatiota heidän saadessaan riittävästi tietoa siitä menevätkö he oikeaan suuntaan. Lisäksi etenkin positiivinen palaute ruokkii ja rohkaisee yksilöä jatkaamaan toivottua tekemistä. Toisaalta myös yksilön toimintaa haastava palaute on tärkeä osa avointa palautekulttuuria. Palautekulttuurin merkityksen korostumista ei voida pitää yllättävänä, koska sillä on merkittävä vaikutus yksilön kyvykkyyden tunteen vahvistumisessa ja sitä kautta sisäisen motivaation syntymisessä (Deci & Ryan 2000). Kolmanneksi esihenkilöt voivat lisätä yksilöiden sisäistä motivaatiota huolehtimalla riittävästä henkilöresursseista, koska aineiston perusteella liiallinen kiire on keskeinen sisäistä motivaatiota laskeva tekijä.

Edellisen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olleessa case-organisaatiossa itsensä johtamisen edellytysten taso oli erinomainen. Tämän vuoksi ei voida pitää kovinkaan yllättävänä myöskään sitä, että aineistoa analysoidessa muodostui selkeä näkemys vastaajien kyvykkyydestä johtaa itseään. Tämä havainto ei suoranaisesti tue esimerkiksi Martela et al. (2021, 4–5) tekemää havaintoa siitä, että pienemmissä organisaatioissa itsensä johtaminen on yleisempää ja etenkin nuoremmat miespuoliset yksilöt harjoittavat sitä enemmän, koska case-organisaatio on keskisuuri ja tutkimukseen osallistuneista valtaosa oli

naisia (Kuvio 9). Tosin vastanneista melkein puolet oli nuorehkoja henkilöitä eli alle 30-vuotiaita (Kuvio 8), joten se yhdistää tämän tutkimuksen havaintoja Martela et al. (2021) havaintoihin.

Itsensä johtamisen kyvykkyyttä perusteltiin pitkälti vapaudella ja kyvyllä suunnitella ja vaikuttaa omaan työaikaan, toimintatapoihin sekä kehittymiseen, jonka myötä sitä päästään ja on päästy tekemään. Empiirisestä aineistosta kävi selvästi ilmi se, että itsensä johtaminen koettiin arkipäiväiseksi toiminnaksi case-organisaatiossa, jolloin on loogista, että kyvykkyys sen tekemiseen on ehkä keskiverto organisaatiota parempi. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että myös itsensä johtamisen taitoja voi harjoittaa käytännön tekemisen kautta. Edellä mainitun lisäksi aineistosta ilmeni se, että yksilöt johtavat tällä hetkellä itseään esimerkiksi omia tavoitteita asettamalla, työtehtäviä priorisoimalla sekä tuloksia seuraamalla ja niitä reflektoimalla. Samaisista keinoista itsensä johtamisen strategioina ovat puhuneet esimerkiksi Prussia et al. (1998, 524) sekä Houghton ja Neck (2002, 673–675), joten havainnot ovat hyvin linjassa heidän aihepiirin tutkimuksiensa kanssa.

Kolmas alatutkimuskysymys kuului ”*Miten valmentavalla johtajuudella voidaan tukea yksilön itsensä johtamisen prosessia?*” ja se keskittyi selvittämään niitä keinoja, joilla yksilöiden itsensä johtamista itsessään voitaisiin tukea. Aineistoa analysoimalla selvisi se, että yksilöt kokivat saavansa jo nyt hyvin tukea heidän itsensä johtamiseen. Käytännössä tämä näkyi säännöllisinä keskusteluinä esihenkilöiden kanssa, joissa esihenkilöt pyrkivät valmentavalla ja sparraavalla otteella auttamaan yksilöä. Lisäksi esihenkilöiden koettiin ohjaavan ja kannustavan yksilöä johtamaan itseään.

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta esihenkilöiden valmentavan ja sparraavan otteen säännöllisten keskusteluiden yhteydessä olevan keskeinen keino, jolla esihenkilöt pystyvät tukemaan yksilöiden itsensä johtamista. Tämä on juuri sitä valmentavan johtajuuden ydintä, jossa keskiössä on selkeä ja avoimuuteen perustuva keskustelusuhde esihenkilön ja yksilön välillä (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017). Lisäksi esiin nousi myös palautteen antamisen sekä esihenkilöiden oman esimerkin näyttämisen merkitys.

Yksilön itsensä johtamisen tukemiseksi myös luottamuksen osoittamista yksilöä ja hänen kykyjään kohtaan pidettiin erittäin tärkeänä.

7.2. Vastaus päätutkimuskysymykseen

Tutkielman alussa esitettyihin tavoitteisiin pääsemiseksi muodostettiin päätutkimuskysymys, joka kuului ”*Miten esihenkilöt voivat edesauttaa yksilöiden itsensä johtamisen tapahtumisessa valmentavan johtajuuden keinoin?*”. Edellä käsiteltyjen alatutkimuskysymysten avulla tähän päätutkimuskysymykseen löydettiin vastaus. Esihenkilöiden on mahdollista vaikuttaa yksilöiden itsensä johtamiseen ja sen edellytyksiin monin eri valmentavan johtajuuden keinoin. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden tulee tukea yksilön itsensä johtamisen edellytyksiä eli yksilön autonomiaa ja sisäistä motivaatiota, mutta myös itsensä johtamista itsessään. Seuraavassa taulukossa 3 on korostettuna ne valmentavan johtajuuden keinot, jotka ovat tämän tutkimuksen perusteella kaikista keskeisimmät yksilön itsensä johtamisen edesauttamiseksi.

Taulukko 3. Täydennetty koontitaulukko valmentavan johtajuuden keinoista tukea itsensä johtamista ja sen edellytyksiä aihepiirin kirjallisuuteen sekä tähän tutkielmaan perustuen.

	Valmentavan johtajuuden keinot
Yksilön autonomia	<ul style="list-style-type: none"> – Luottamuksen osoittaminen vapautta antamalla yksilön oman työn- ja tehtävien hallinnan osalta. (Suonsivu 2019, 160 Prussia et al. 1998, 536; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39) – Vastuun jakaminen yksilöille. Yksilön kannustaminen vastuun ottamisesta oman toiminnan ja sen järjestämisen osalta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Martela & Jarenko, 2017, 13–16; Houghton et al. 2015; Manz & Sims 1991) – Organisaation ylimääräisen hierarkian purkaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Martela & Jarenko, 2017, 13–16; Brock 2003, 58) – Yksilön kannustaminen ja tukeminen niiden keinojen löytämiseksi, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Deci & Ryan 1987, 1025; Ryan & Deci, 2006,

	<p>1557; McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Suonsivu 2019, 146; Manz & Sims 1991)</p> <p>– Esimerkillä johtaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126)</p>
Sisäinen motivaatio	<p>– Yksilön kyvykkyyden, pystyvyyden sekä yhteisöön kuulumisen tunteen vahvistamisen edesauttaminen. (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b; Berg & Karlsen 2016, 1129; Suonsivu 2019, 160; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39)</p> <p>– Yksilön ohjaaminen ja haastaminen, jotta hänen on mahdollista löytää sisäiset motivaatiotekijät. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b)</p> <p>– Uusien asioiden kokeilemiseen kannustaminen. (Thomas & Velthouse 1990, 667–668; Manz 1992; Diliello & Houghton 2006, 333; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39)</p> <p>Liiallisen kiireen poistaminen riittävät henkilöresurssit varaamalla.</p> <p>– Yksilön arvojen tunnistaminen ja niiden kautta ohjaaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39, 42)</p> <p>– Esimerkillä johtaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126)</p>
Itsensä johtaminen	<p>– Itsensä havainnointiin, reflektointiin, palkitsemiseen ja tavoitteiden asettamiseen kannustaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Martela & Jarenko 2017, 12; Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014)</p> <p>– Yksilön ohjaaminen ja haastaminen, jotta hänen on mahdollista löytää sisäiset motivaatiotekijät. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Manz 1986; Prussia et al. 1998, 524; Houghton & Neck 2002, 673–675; Breevaart et al. 2014; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2000b)</p> <p>– Yksilön positiiviseen kierteeseen saaminen. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39)</p> <p>– Kannustavan palautekulttuurin edistäminen. (McLean et al. 2005, 163; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 39; Manz & Sims 1991; Hall et al. 1999, 52)</p> <p>– Esimerkillä johtaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126)</p>

Yksilön autonomiaa eli toista keskeistä yksilön itsensä johtamisen edellytyksistä voidaan esihenkilöiden toimesta tukea monin eri tavoin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että on erityisen tärkeää antaa yksilöille vapautta oman työn ja työtehtävien hallinnan suhteen ja sillä tavoin osoittaa luottamusta yksilöä ja hänen kyvykkyyttään kohtaan. Tämän lisäksi on tärkeää, että esihenkilöt jakavat yksilöille vastuuta ja ennen kaikkea kannustavat ottamaan autonomian tuomista mahdollisuuksista maksimaalinen potentiaali irti. On myös syytä huomioida yksilön tukemisen tärkeys hänen omien tavoitteiden asetannan suhteen. Esihenkilöiden tuleekin auttaa ja aktivoida keskusteluiden avulla yksilöitä löytämään ne keinot, joilla he pystyvät saavuttamaan tavoitteet. (Taulukko 3)

Nämä edellä korostetut havainnot ovat yhdenmukaiset aikaisempien tutkimusten havaintojen kanssa. Samoja asioita on noussut esiin aiemmissa tutkimuksissa ja teoksissa (Deci & Ryan 1987, 1025; Ryan & Deci, 2006, 1557; Fullwood et al. 2013, 135; Houghton et al. 2015; Ristikangas & Ristikangas 2017, 39) Tämän tutkielman osalta on myös mielenkiintoista huomata, että esimerkiksi organisaation hierarkia ei noussut esiin autonomiaa rajoittavana tekijänä. Hierarkia on kuitenkin keskeisimpiä yksilön autonomiaa rajoittavista tekijöistä, kuten esimerkiksi Martela ja Jarenko (2017, 13–16) sekä Brock (2003, 58) ovat todenneet. Tätä selittänee se, että tutkimuksen kohteena olevasta case-organisaatiosta huokui matala hierarkia ja usko yksilöiden kykyyn kantaa autonomian tuoma vastuu. Nämä molemmat seikat ovat autonomian ilmentymisen kannalta keskeisessä roolissa, kuten esimerkiksi Martela ja Jarenko (2017, 13–16) sekä Houghton et al. (2015) jo aiemmin ovat nostaneet esiin. Kaikesta huolimatta on hyvä ymmärtää, että historia tai nykyhetki ei ole tae tulevastakaan. Eli autonomian taso voi myös heikentyä esimerkiksi organisaation koon kasvamisen seurauksena lisääntyvän hierarkian myötä.

Kuten taulukosta 3 käy ilmi esihenkilöt pystyvät myös monin valmentavan johtajuuden keinoin edesauttamaan yksilön sisäisen motivaation kehittämisessä, joka on toinen itsensä johtamisen avainedellytyksistä. Esihenkilöiden täytyy pyrkiä vahvistamaan yksilön tunnetta hänen omasta kyvykkyydestään ja pystyvyydestään, koska nämä elementit yhdessä yhteisöön kuulumisen kanssa synnyttävät sisäistä motivaatiota, kuten Deci ja Ryan (2000) nostivat

esiin. Tämän lisäksi erittäin merkittävässä roolissa on se, että esihenkilöt ohjaavat ja tarpeen mukaan haastavat yksilön omaa ajattelua, jotta hänen on mahdollista löytää ja tunnistaa sisäiset motivaatiotekijänsä. Viimeksi mainitun merkitystä ei voi olla korostamatta liikaa, koska sisäinen motivaatio on usein ulkoista motivaatiota kestävämpää ja ennen kaikkea lähtökohta itseään johtavalle toiminnalle (Deci et al. 2001, 931; Deci et al. 2017, 19–20; Kuvio 5).

Aihepiirin aikaisemmista tutkimuksista poiketen tämän tutkimuksen osalta nousi esiin myös liiallisen kiireen negatiiviset vaikutukset sisäiseen motivaatioon, jolloin esihenkilöiden on yhdessä muun organisaation kanssa pyrittävä luomaan ympäristö, jossa kiire ei ole pysyvää. On hyvin loogista, että kiireellä on negatiivisia vaikutuksia yksilöiden sisäiseen motivaatioon, koska tällaisissa tilanteissa ei todennäköisesti ole yksinkertaisesti aikaa käytettävänä sisäisten motivaatiotekijöiden tutkimiseen ja pohtimiseen. Lisäksi kiiretilanteet voivat aiheuttaa yksilöissä epäilyksiä omasta kyvykkyydestä tai pystyvyydestä tehdä asioita, koska kaikkia tehtäviä ei todennäköisesti pysty rajallisten aikaresurssien takia suorittamaan. Onkin hieman yllättävää, että kiireen negatiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon ei ole juuriakaan aihepiirin aikaisemmissa tutkimuksissa tuotu esiin.

Samoin kuin itsensä johtamisen edellytysten kohdalla myös itsensä johtamisen prosessiin liittyen esihenkilöillä on monia eri keinoja sen tukemiseksi. Ensinnäkin yksilön oivalluttaminen haastamalla hänen ajatusmallejaan on yksi keino tehdä tätä, samoin kuin se oli sisäisen motivaation kohdalla. Edellä mainitussa voidaan nähdä olevan samansuuntaisia tarkoituseriä kuin rakentavissa ajattelumallistrategioissa, joka on yksi kolmesta itsensä johtamisen strategioiden pääkategorioista (Kuvio 3). Esihenkilöiden kannattaakin kannustaa yksilöitä positiivisten ajatusmallien luomiseen, koska ne parantavat pidemmän päälle heidän suorituskyykyään, kuten esimerkiksi Houghton ja Neck (2002, 674) keskustelivat.

Lisäksi esihenkilöiden tulee ohjata ja auttaa yksilöitä havainnoimaan sekä refleктоimaan heidän omaa toimintaansa. Myös yksilöiden rohkaiseminen omien tavoitteiden asettamiseen ja hyvistä suorituksista palkitsemiseen on tärkeitä valmentavan johtajuuden keinoja, joilla yksilöiden itsensä johtamista voidaan tukea. Nämä tästäkin tutkimuksesta esiin nousseet keinot

kuuluvat käyttäytymiskeskeisiin sekä luonnollisiin palkitsemisstrategioihin, joita käsiteltiin aiemmin luvussa 2.2. (Kuvio 3). Tällaiset strategiat auttavat ohjaamaan yksilöä haluttuun käyttäytymiseen ja toisaalta keskittymään tehtävien positiivisiin puoliin (Houghton & Neck 2002, 673–674; Neck & Houghton 2006, 272). Tutkimuksessa nousi esiin moneen kertaan myös avoimen ja kannustavan palautekulttuurin edistäminen. Tätä voidaan pitää yhtenä esihenkilöiden keskeisimmistä valmentavan johtajuuden keinoista, joilla yksilöiden itsensä johtamista on mahdollista tukea. Huomiotta ei voi myöskään jättää esimerkillä johtamisen merkitystä. Jos esihenkilöt pystyvät inspiroimaan ja näyttämään suuntaa oman itsensä johtamisen suhteen, sillä tulee olemaan positiivisia kerrannaisvaikutuksia ympärillä oleviin ihmisiin. (Taulukko 3) Tämä havainto tukee myös aiemmissa tutkimuksissa ja teoksissa esitettyjä saman suuntaisia näkemyksiä aiheesta (Ristikangas & Ristikangas 2017, 39; Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Berg & Karlsen 2016, 1126).

Edellä käsiteltyjen vastausten osalta on ilmeistä, että ne ovat isoilta osin linjassa aihepiirin aikaisempien tutkimusten kanssa, joskin jotain uutta nousi myös esiin. Siitäkin huolimatta, että tämän tutkielman aihepiiri on ollut pinnalla jo pidempään ja tutkielman sisältämiä aiheita on tutkittu hyvinkin syvällisesti etenkin omina kokonaisuuksina aiemmin (Manz & Sims, 1980; Manz, 1986; Deci & Ryan 1987, 2000; Ryan & Deci 2000a, 2000b; Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton 2006) pystyi se luomaan kokonaiskuvaa aiheiden linkittymisestä toisiinsa. Lisäksi tässä tutkimuksessa valmentavan johtajuuden keinot esihenkilön perspektiivistä yhdistettiin tietyvästi ensimmäistä kertaa yksilöiden itsensä johtamisen kontekstiin. Edellä esitettyjä havaintoja tarkastelemalla tutkimuksen voidaankin nähdä tuoneen uutta sisältöä tutkielman alussa esiteltyyn tutkimusaukkoon ja myös siltä osin päässeen sille asetettuihin tavoitteisiin.

7.3. Johtopäätökset

Tämän laadullisen tutkielman tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja, joilla esihenkilöt voivat edesauttaa ja tukea yksilöiden itsensä johtamista valmentavan johtajuuden keinoin ohjelmistoalalla toimivissa yrityksissä. Aihepiirin aiemmista tutkimuksista huolimatta vähälle huomiolle oli jäänyt se, mitä keinoja esihenkilöillä on yksilöiden itsensä johtamisen

tukemiseksi. Lisäksi työn tarkoituksena oli avata aihepiirin aikaisemman kirjallisuuden avulla niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita yksilöiden itsensä johtamiseen liittyy. Työ pyrki perehdyttämään lukijan tutkielman taustalla vaikuttaviin asioihin sekä ilmiöihin ja tätä kautta lisäämään aihepiirin tunnettavuutta.

Tutkielman antaman tiedon pohjalta voidaan perustellusti todeta, että esihenkilöillä on paljon valmentavan johtajuuden keinoja yksilöiden itsensä johtamisen edesauttamiseksi. Ensinnäkin voidaan pitää äärimmäisen tärkeänä sitä, että esihenkilöt mahdollistavat itsensä johtamisen edellytysten ilmentymisen. Ilman itsensä johtamisen edellytyksiä ei itsensä johtamista tapahdu. Esihenkilöiden tulee edesauttaa yksilön autonomian ja sisäisen motivaation ilmentymisessä. Tämä tarkoittaa käytännössä luottamuksen osoittamista yksilöä ja hänen kykyjään kohtaa, jolloin yksilö pystyy päättämään autonomisesti työskentelystään yhdessä sovittujen raamien puitteissa. Pelkän vapauden ja sen myötä tulevan vastuun antamisen lisäksi on tärkeää kannustaa yksilöitä hyödyntämään autonomian tuomia mahdollisuuksia sekä tukea heitä tarvittaessa esimerkiksi tavoitteiden asetannan suhteen.

Yhtä lailla yksilöiden sisäiseen motivaatioon liittyen esihenkilöillä on monia valmentavan johtajuuden keinoja sen tukemiseksi. Tärkeimpiä asioita on se, että esihenkilöt vahvistavat yksilöiden tunnetta heidän omasta kyvykkyydestään ja pystyvyydestään. Vähintään yhtä tärkeää on se, että esihenkilöt haastavat ja sitä kautta aktivoivat yksilöiden ajattelua, jotta he kykenevät löytämään sisäiset motivaatiotekijänsä. Esihenkilöiden tulee myös toimia siten, että yksilöllä ei ole kroonisesti kiire operatiivisen työnsä kanssa, koska kiireellä on negatiivisia vaikutuksia yksilöiden sisäiseen motivaatioon. Kuten sanottua, esihenkilöiden tulee ensin keskittyä näiden edellä mainittujen valmentavan johtajuuden keinojen avulla mahdollistamaan ympäristö, jossa yksilöiden on ylipäänsä mahdollista johtaa itseään ja vasta sen jälkeen toteuttaa niitä toimia, joilla yksilöiden itsensä johtamista itsessään voidaan tukea.

Kun itsensä johtamiselle on edellytykset tapahtua, esihenkilöillä on vielä paljon mahdollisuuksia tukea sitä. Esimerkiksi edellä mainitun ajattelun aktivoimisen lisäksi on tärkeää, että yksilöitä ohjataan ja autetaan havainnoimaan ja reflektoimaan heidän omaa toimintaansa. Lisäksi esihenkilöillä on mahdollisuus omaa esimerkkiä näyttämällä kannustaa yksilöitä

johtamaan itseään. Kaikista keskeisintä on kuitenkin avoimen palaute- ja keskustelukulttuurin edistäminen, koska siihen kiteytyy valmentavan johtajuuden ydin. Valmentavassa johtajuudessa on pohjimmiltaan kyse avoimesta ja säännöllisestä vuorovaikutuksesta esihenkilön ja alaisen välillä, jonka avulla yksilöissä piilevä potentiaali on mahdollista saada esiin. Ilman tätä avointa palaute- ja keskustelukulttuuria myös suurinta osaa tässä tutkimuksessa esitetyistä keinoista yksilöiden itsensä johtamisen ja sen edellytysten tukemiseksi on mahdotonta toteuttaa.

Tutkielmassa tehtiin myös kattava kattaus aihepiirin aikaisempaan kirjallisuuteen, jonka pohjalta voidaan todeta yksilöiden itsensä johtamiseen liittyvän eri mahdollisuuksia ja haasteita (Kuvio 4). Parhaimmillaan, kun mahdollisuudet pystytään hyödyntämään ja haasteet minimoimaan, yksilöiden itsensä johtaminen näkyy yritystason menestyksenä ja tässä työssä mainittuja Reaktoria ja Futuricea sekä toisaalta tutkimukseen keskeisesti liittyvää case-organisaatiota voidaan pitää esimerkkeinä tästä. Valmentava johtajuus voidaankin nähdä keskeisenä työkaluna tässä kontekstissa ja yhtenä ratkaisuna mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Valmentava johtajuus ja sen keinot voidaan nähdä tämän tutkielman perusteella liimana, joka sitoo yksilön itsensä johtamisen ja sen toteutumisen kannalta kriittiset edellytykset toisiinsa. Valmentavan johtajuuden ydin antaa esihenkilöille mahdollisuuden tarttua itsensä johtamisen kanssa tuskaleviin yksilöihin ja sitä kautta mahdollistaa heidän eteenpäin auttamisen.

Suhteutettaessa tutkielman antamia vastauksia sen tavoitteisiin voidaan todeta sen päässeen tavoitteisiinsa. On myös hyvä huomioida se, että tutkielman antamien tulosten avulla varsinkin esihenkilöt voivat reflektoida omaa toimintaansa ja pohtia niiden kautta sitä, miten omassa organisaatiossa yksilöiden itsensä johtamisen tapahtumista tuetaan. Onko esimerkiksi yksilöiden itsensä johtamisen edellytykset olemassa ja jos on, miten yksilöiden itsensä johtamisen prosessia tuetaan. Itse osaan ainakin tämän tutkielman tehtyäni vastata Savaspuuron (2019, 12) esittämään kritiikkiin siitä, miten yksilön itsensä johtaminen käytännössä tapahtuu ja mitä se yksilöiltä vaatii. Osaanpa jopa kertoa, miten sitä ja sen ilmentymistä voidaan esihenkilöiden toimesta edesauttaa.

7.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen lopuksi on asiaankuuluvaa tarkastella tehdyn tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia sekä sen pätevyyttä eli validiteettia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan käytännössä sitä, onko tutkimus toistettavissa. Varsinkin laadullisen tutkimukseen liittyen reliabiliteetti ja validiteetti käsitteet ovat saaneet osakseen kritiikkiä sen johdosta, että niitä voi tulkita monin eri tavoin ja ne ovat syntyneet kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen parissa. Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta sekä sen pätevyyttä on kuitenkin äärimmäisen suotavaa tarkastella tutkimuksen laadun varmistamiseksi. Tutkielman luotettavuuden osalta keskeisenä muistisääntönä voidaan pitää sitä, että hyvässä tutkimuksessa sen toteutus on kuvattu, niin tarkasti, että kuka tahansa pystyisi tekemään tutkimuksen jälkikäteen uudelleen. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232) Tutkijan onkin kyettävä kuvaamaan tutkimuksen eteneminen kaikkine virheineen asianmukaisesti, jotta lukijat voivat vakuuttua tutkimuksen ja siinä tehtyjen havaintojen johdonmukaisuudesta (Puusa et al. 2020, 175).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää kokonaisuutena hyvänä, sillä kaikki olennainen tutkimuksen osalta on kuvattu riittävällä tarkkuudella. Tämän johdosta tutkimus ja sen tulokset ovat toistettavissa. Luotettavuutta tulee arvioida kuitenkin myös kriittisesti. Tämän tutkimuksen osalta onkin huomioitava se, että tutkimuksen analyysi sekä tutkimustulokset perustuvat ainoastaan tutkijan omiin itsenäisesti tehtyihin näkemyksiin tutkittavasta aiheesta, joka laskee tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi on syytä todeta tutkijan objektiivisuuden liittyvä haaste, joka syntyy tutkijan työskennellessä itse tutkimukseen liittyvässä case-organisaatiossa. Näiden haasteiden ei kuitenkaan nähdä merkittävässä määrin vaikuttaneen tutkimuksen tekemiseen tai sen luotettavuuteen, mutta ne on hyvä silti tiedostaa. Tähän liittyen esimerkiksi Puusa et al. (2020, 182) ovat todenneet, että laadullisissa tutkimuksissa tutkijat ovat usein luontaisesti hyvin lähellä tutkittavaa kohdetta, joka on hyväksyttävää.

Vastaavasti tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä kyennyt mittaamaan tarkasti sitä, mitä on etukäteen ajateltukin. Valittujen menetelmien tarkoituksena onkin ennen kaikkea auttaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärtämisessä. Esimerkiksi kyselylomaketutkimuksissa vastaajat ovat voineet

käsittää kysytyt kysymykset helposti eri tavalla, kuin tutkija on ne alun perin itse ajatellut. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232) Puusa et al. (2020, 190, 194) nostavat esiin myös sen, että laadullisten tutkimusten osalta niiden uskottavuutta ja pätevyyttä tulisi perustella ennen kaikkea tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen kautta. On myös tärkeää arvioida aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien suhdetta tutkittavaan ilmiöön.

Tätä tutkimusta tarkastellessa voidaan sen nähdä edenneen loogisesti ja valittujen tutkimusmenetelmien olleen yhteensopivia suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Toisaalta tutkimuksen pätevyyttä laskee se, että tutkimukseen kerätty empiirinen aineisto on kerätty kyselytutkimuksen avulla, jolloin ei voida olla täysin varmoja siitä, että jokainen vastaaja on ymmärtänyt kysymykset niin kuin tutkija on ne itse ajatellut. Toisaalta tutkimuksen tekemisessä hyödynnettyä kyselytutkimusta pilotoitiin, jonka johdosta tämä riski laski merkittävästi. Lisäksi kyselytutkimukseksi vastausprosentti oli hyvä ja aineiston perusteella pystyttiin muodostamaan selkeä näkemys vastaajien mielipiteestä, jolloin voidaan ajatella vastausten edustavan koko kohderyhmän laajaa mielipidettä tutkittavasta aiheesta. Tutkimus pystyi myös vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin, jolloin tutkimusmenetelmävalintojenkin voidaan nähdä onnistuneen. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa esiin nousseet asiat olivat hyvin linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa ja niiden kytkökset aihepiirin teoreettiseen kirjallisuuteen olivat ilmeisiä. Tämän voidaan osaltaan nähdä vahvistavan sekä tutkimuksen luotettavuutta, että sen pätevyyttä.

7.5. Tutkimuksen rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Kuten aiemmin todettiin, tässä tutkielmassa valmentavan johtajuuden keinot esihenkilön perspektiivistä yhdistettiin tiettävästi ensimmäistä kertaa yksilöiden itsensä johtamisen kontekstiin. Tästä huolimatta, aivan kuten kaikkien tutkimusten kohdalla, tähänkin tutkimukseen liittyy tiettyjä rajoitteita. Tämän johdosta saman suuntaiselle ja tätä tutkimusta laajentavalle tutkimukselle olisi tarvetta myös tulevaisuudessa ja näin ollen kiinnostavia jatkotutkimusaiheita löytyy runsaasti.

Tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan yksilön itsensä johtamista ja sen edesauttamista, jonka myötä esimerkiksi kokonaisten tiimien kyvykkyys johtaa itseään jäi tarkastelun ulkopuolelle. Tämän johdosta olisikin mielenkiintoista nähdä tulevaisuudessa lisää tutkimusta tiimien itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden edesauttamiseksi. Toiseksi on myös hyvä huomioida se, että tässä tutkimuksessa yksilöiden itsensä johtamisen edesauttamista tarkasteltiin nimenomaisesti esihenkilöiden näkökulmasta. Tämän johdosta aihepiiriin tietämyksen lisäämiseksi olisi mielenkiintoista nähdä asiaa tarkasteltavan esimerkiksi muun tiimin perspektiivistä, koska voisi olettaa myös tiimiläisillä olevan mahdollisuuksia edesauttaa toistensa itsensä johtamisessa.

Lisäksi tässä tutkielmassa keskityttiin yksilön itsensä johtamisen edesauttamiseen valmentavan johtajuuden keinoin, jolloin muut johtamisideologiat olivat tarkastelun ulkopuolella. Johtamisideologioiden moninaisuudesta johtuen olisikin kiinnostavaa tehdä samansuuntaista tutkimusta tulevaisuudessa ja vertailla eri johtajuusideologioiden sopivuutta yksilöiden itsensä johtamisen edesauttamiseen liittyen. Oletettavasti jotkin muutkin johtajuusideologiat sopisivat itsensä johtamisen edesauttamiseen valmentavan johtajuuden lisäksi.

Tarkoituksenmukaista on myös huomioida se, että empiirinen tutkimusaineisto kerättiin ohjelmistotoimialalla toimivasta organisaatiosta ja yksilöiden itsensä johtamisen edesauttamista tarkasteltiin nimenomaisesti ohjelmistotoimialaa silmällä pitäen. Tämä osaltaan rajoittaa tutkimuksessa esitettyjen tulosten yleistettävyyttä hyvin erityyppisille toimialoille, kuten vaikkapa valmistavaan teollisuuteen. Viimeiseksi on mainittava se seikka, että tutkimuksen aihepiiriin ja sen ajankohtaisuuteen liittyvät monikollisen ja jaetun johtajuuden kokonaisuudet olivat tämän tutkimuksen ulkopuolella vaikkakin itsensä johtaminen voidaan nähdä kyseisten johtajuuden muotojen edellytyksenä. Voisikin olla hedelmällistä laajentaa tutkimusta tarkastelemaan monikollisen ja jaetun johtajuuden tukemista esihenkilön perspektiivistä pelkän yksilön itsensä johtamisen lisäksi.

Todettakoon vielä lopuksi, että nykypäivän työelämä vaatii entistä enemmän itsensä johtamisen taitoja kaikilta yksilöiltä. Vaatimus itsensä ja oman toiminnan johtamisesta on tullut

jäädäkseen. Tästä syystä on äärimmäisen tärkeää, että organisaatioissa käydään keskustelua siitä, miten esihenkilöt ja organisaatio laajemmin voivat tukea yksilöitä muuttuvien vaatimusten ympäristössä. Itseään hyvin johtavia yksilöitä voidaan pitää menestyvien organisaatioiden avainresursseina nykyisessä tietointensiivisessä maailmassa.

Lähdeluettelo

Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997) The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119–143.

Bandura, A. (1991) Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248–287.

Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2007) Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3–13.

Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016) A study of coaching leadership style practice in projects. *Management research review*, 39(9), 1122–1142.

Breevaart, K., Bakker, A., & Demerouti, E. (2014) Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38.

Brock, D. M. (2003) Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 57–73.

Cerasoli, C. P., & Nicklin, J. M. (2014) Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.

Denis, J-L., Langlely, A., & Sergi, V. (2012) Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987) The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024–1037.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001) Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930–942.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017) Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

Diliello, T. C., & Houghton, J. D. (2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 319–337.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., & Keller, S.B. (2003) Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.

Ellinger, A. D. (2003) Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance improvement quarterly*, 16 (1), 5–28.

Eskola, J. & Suoranta J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013) Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of knowledge management*, 17(1), 123–136.

Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1994) Manager coaching skills: What makes a good coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81–94.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.

Hackman, J. R. (1986) The psychology of self-management in organizations. American Psychological Association. Washington DC.

Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999) Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–53.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009) Tutki ja kirjoita 15. painos. Helsinki: Tammi.

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002) The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691.

Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003) Self-leadership and superleadership. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 123–140. Teoksessa Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003) Shared leadership reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, SAGE Publications.

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005) Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65–83.

Houghton, J. D., Pearce, C.L., Manz, C.C., Courtright, S. and Stewart, G.L. (2015) Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human resource management review*, 25(3) 313–327.

Koskinen I., Alasuutari P., & Peltonen T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Krampitz, J., Seubert, C., Furtner, M., & Glaser, J. (2021) Self-leadership: A meta-analytic Review of Intervention Effects on Leaders' Capacities. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 21–39.

Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J., (2014) Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ladyshevsky, R. K. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal*, 31(4), 292–306.

Langfred, C. W., & Rockmann, K. W. (2016) The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. *Group & organization management*, 41(5), 629–657.

Launonen, R., Koistinen, J., & Mäkkeli, J. (2020) Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli*, 2, (29–37). [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.1.2022]. Saatavilla: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Leonardi, P. M. (2021) COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of management studies*, 58(1), 247–251.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ.

Luthans, F., & Davis, T. R. (1979) Behavioral self-management—The missing link in managerial effectiveness. *Organizational dynamics*, 8(1), 42–60.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. T. (2013) Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2021]. Saatavilla: https://lut.primo.exlibris-group.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma991980270206254

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*, 40(9/10), 1237–1256.

McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005) Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980) Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367.

Manz, C. C. (1986) Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11(3), 585–600.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991) Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18–35.

Manz, C. C., & Neck, P. (1991) Inner leadership: creating productive thought patterns. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 87–95.

Manz, C. C. (1992) Self-leading work-teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*. 45(11), 1119–1140.

Manz, C. C., & Neck, C. (1999) *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Martela, F., & Jarenko, K. (2015) *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.

Martela, F., & Jarenko, K. toim. (2017) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. (2021) *Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (2021) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helien julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint Oy*

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021) Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018) Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *The Journal of Management Development*, 37(2), 188–200.

Neck, C. P., Stewart, G.L. & Manz, C. C. (1995) Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3) 278–302.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270–295.

Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2021) Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 814–831.

Pearce, C. L., & Conger, J. (2002) Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. In *Shared Leadership*. SAGE Publications.

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005) The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.

Piironen, L. (2020) Kaikkikanavaisien asiakaspalvelun kehittäminen B2B ohjelmistoalalla. Kandidaatintutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT, School of Business and Management, Kauppatieteet.

Prussia G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998) Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Quigley, N. R., & Tymon, W. G. (2006) Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career development international*, 11(6), 522–543.

Ristikangas, M.-R., & Grünbaum, L. (2016) Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.

Ristikangas, M.-R., & Ristikangas, V. (2017) Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006) Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 55(1), 68–78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.

Savaspuro, M. (2019) Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.1.2022]. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma991839943906254

Solansky, S. T. (2008) Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332–341.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011) Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.

Suonsivu, K. (2019) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista 3. painos. United Press.

Sydänmaanlakka, P. (2017) Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management review*, 15(4), 666–681.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Wasylyshyn, K. M. (2003) Executive coaching: An outcome study. *Consulting psychology journal*, 55(2), 94–106.

Liitteet

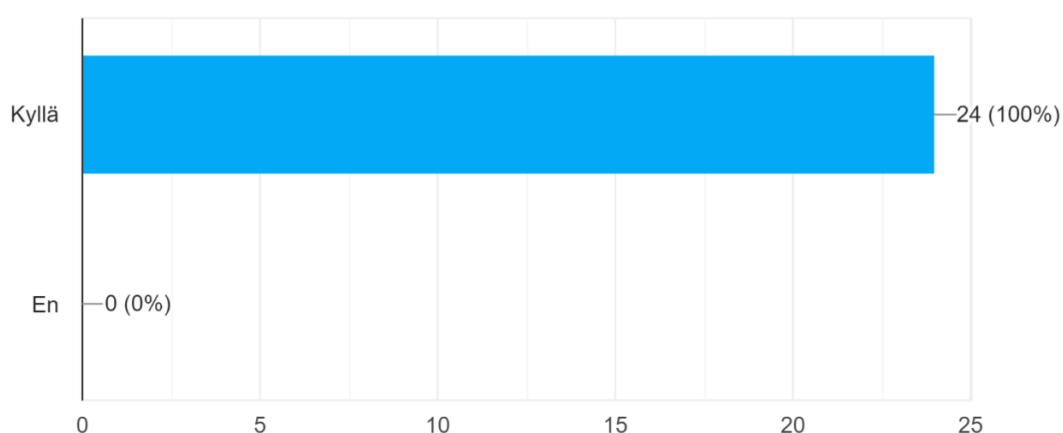
Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset.

1. *Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. (Vaihtoehdot: Kyllä / En)*
2. *Valitse seuraavista vaihtoehdoista omaa ikäryhmääsi kuvaava vaihtoehto. (Vaihtoehdot: 20–29, 30–39, 40–49, 50–59, 60–69)*
3. *Valitse seuraavista vaihtoehdoista omaa sukupuoltasi kuvaava vaihtoehto. (Vaihtoehdot: Nainen, Mies, Muu)*
4. *Valitse seuraavista vaihtoehdoista työskentelyaikaasi Case-organisaatiossa kuvaava vaihtoehto. (Vaihtoehdot: 0–2 vuotta, 2–5 vuotta, 5–10 vuotta, yli 10 vuotta)*
5. *Asteikolla 1–5 (1 = Todella heikosti / 5 = Erittäin hyvin) kuinka hyvin pystyt johtamaan itseäsi tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään. (Itsensä johtaminen tarkoittaa toimintaa, jolloin yksilöllä on vapaus ja kyky priorisoida, reflektoida, hallita ja tarkkailla omaa toimintaansa sekä asettaa itselleen tavoitteita ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia.)*
6. *Millä tavoin johdat itseäsi käytännössä? Mainitse ainakin kolme eri keinoa.*
7. *Asteikolla 1–5 (1 = Hyvin vähän / 5 = Hyvin paljon) kuinka paljon sinun itsesi johtamista tuetaan esihenkilön toimesta tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään.*
8. *Millä käytännön tavoin esihenkilösi tukee sinun itsesi johtamista?*
9. *Mitkä ovat mielestäsi kaikista tärkeimmät keinot, joilla esihenkilösi pystyy tukemaan sinun itsesi johtamista?*
10. *Asteikolla 1–5 (1 = Hyvin matala / 5 = Hyvin korkea) kuinka korkeaksi arvioisit autonomian tasosi tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään. (Autonomia tarkoittaa yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaansa esimerkiksi työn tekemisen, priorisoinnin, tavoitteiden asetannan tai työskentelypaikan valitsemisen suhteen. Se on luottamuksen osoittamista yksilöä kohtaan.)*
11. *Millä toimilla autonomiaasi voisi lisätä esihenkilön tai organisaation toimesta?*

12. Asteikolla 1–5 (1 = Hyvin matala / 5 = Hyvin korkea) kuinka korkeaksi arvioisit sisäisen motivaatiosi tasosi tällä hetkellä? Perustele valintasi alla olevaan tekstikenttään. (Sisäisesti motivoitunut yksilö hakeutuu tekemään itseään luontaisesti kiinnostavia ja innostavia asioita, jolloin näiden asioiden tekeminen itsessään jo palkitsee. Sisäisesti motivoituneella yksilöllä on tunne omasta kyvykkyydestään tehdä ja kokeilla eri asioita.)

13. Millä toimilla sisäistä motivaatiotasi voisi lisätä esihenkilön tai organisaation toimesta?

Liite 2. Vastaajien suostumus tutkimukseen osallistumiseen liittyen.



Liite 3. Kysymyksen 10. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
Työskentelypaikka	31 %
Työn priorisointi/tekeminen	63 %
Tavoitteiden asettaminen	25 %
Luottamus	37 %

Liite 4. Kysymyksen 11. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
--------------	-----------------------------------

Autonomiaa ei tarvitse lisätä nykyisestä	33 %
Luottamuksen osoittaminen ja autonomian tuomien mahdollisuuksien edesauttaminen	29 %
Tavoitteiden asettamisessa tukeminen	13 %
Työn kuvan muuttaminen autonomisemmaksi	17 %

Liite 5. Kysymyksen 12. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
Mielekäs ja kiinnostava työ, joka tarjoaa haasteita	60 %
Esihenkilön kannustava palaute	10 %
Kiireen negatiiviset vaikutukset	35 %

Liite 6. Kysymyksen 13. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
Yksilön ohjaaminen/haastaminen yksilölliset tarpeet huomioiden	48 %
Yksilön kyvykkyyden tunteen vahvistaminen palautetta antamalla	22 %

Liite 7. Kysymyksen 5. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
Vapaus/kyky suunnitella työaika	27 %

Vapaus/kyky vaikuttaa toimintatapoihin	42 %
Vapaus/kyky vaikuttaa omaan kehittymiseen	22 %

Liite 8. Kysymyksen 6. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
Tavoitteiden asettaminen	58 %
Työtehtävien priorisointi	92 %
Tulosten seuranta ja reflektointi	33 %

Liite 9. Kysymyksen 7. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
Esihenkilön osoittama luottamus yksilön kykyjä kohtaan	37 %
Säännöllinen keskustelu- ja palautekulttuuri	61 %

Liite 10. Kysymyksen 8. sanallisten vastausten analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
Valmentava ja sparraava ote	58 %
Ohjaa johtamaan itseään	46 %

Liite 11. Kysymyksen 9. sanallisten palautteiden analysointitaulukko.

<u>Teema</u>	<u>Esiintyvyys vastauksissa %</u>
--------------	-----------------------------------

Valmentaa, sparraa ja antaa palautetta	59 %
Näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan	13 %
Osoittamalla luottamusta	29 %