



## **ITSEOHJAUTUVUUDEN JA SEN JOHTAMISEN EDISTÄMINEN**

Case Kela, eteläinen asiakaspalveluyksikkö

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Sanna-Kaisa Koivistoinen

Tarkastajat: Professori Aino Kianto

Apulaisprofessori Henri Hussinki

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Sanna-Kaisa Koivistoinen

### **Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen – Case Kela, eteläinen asiakaspalvelu- luksikkö**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

94 sivua, 1 kuva, 10 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja apulaisprofessori Henri Hussinki

Avainsanat: itseohjautuvuus, itseohjautuvuuden johtaminen, itseohjautuvuuden edistäminen, itseohjautuvuuden johtamisen edistäminen

Itseohjautuminen on tunnistettu tämän päivän kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä sekä yksilö- että organisaatiotason menestystekijäksi. Itseohjautuvuus on moniulotteinen ja -tasoinen käsite, ja siksi itseohjautuvuuden ilmiön tarkastelu tulee aloittaa ilmiön määrittelyllä. Tässä pro gradu -tutkielmassa itseohjautuvuutta tarkastellaan lähinnä yksilötason ilmiönä, jossa yksilö toimii omaehtoisesti ja oma-aloitteisesti ilman ulkoisen ohjauksen tai kontrollin tarvetta tiedostaen päämäärän, jota pyrkii tavoittelemaan itsenäisesti itseään johtaen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää. Tutkimus toteutettiin laadullisena yksittäistapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluilla ja analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä abduktiivista päättelyä hyödyntäen.

Tutkimustulosten perusteella itseohjautuvuuden ja sen johtamisen perustana on luottamus ja psykologinen turvallisuus sekä itseohjautuvuuden tarkoituksen ja tavoitteiden määrittely. Lisäksi etenkin johtajan itsetuntemus ja positiivinen ihmiskuva ovat edellytyksenä itseohjautuvuuden johtamiselle. Tärkeimpänä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinona edellä mainittujen asioiden huomioimisen lisäksi oli itseohjautuvuuden vaatimien taitojen ja kyvykkyyksien kehittäminen.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Sanna-Kaisa Koivistoinen

### **Promoting self-management and its management – Case Kela, southern customer service unit**

Master's thesis

2022

94 pages, 1 figure, 10 tables and 3 appendices

Examiners: Professor Aino Kianto and assistant professor Henri Hussinki

Keywords: self-management, management of self-management, promoting self-management, promoting management of self-management

Self-management has been recognized as a success factor in individual and organizational level in today's complex and rapidly changing working life. Self-management is multidimensional and multi-faceted phenomenon. Therefore, examination of said phenomenon is necessary to start with defining it. In this master's thesis self-management is examined as an individual level phenomenon, which requires the individual to show initiative and work individually, without the need for managerial direction and control. The individual recognizes the greater goal and aims to pursue it individually by managing oneself.

The aim of this master's thesis was to find ways to promote self-management and its management. The research was conducted as a qualitative single case study. The data was collected using semi-structured interviews and analyzed with theory-driven content analysis using abductive reasoning.

The results show that the basis for self-management and its management is trust and psychological safety, as well as defining the purpose and goals for self-management. In addition, especially manager's self-knowledge and positive view of humans are requirements for self-management. As the most important way to promote self-management and its management besides acknowledging the above-mentioned aspects, is to improve the skills and abilities required for self-management.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto.....	10
1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	12
1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet .....	13
1.3. Tutkielman rakenne.....	14
2. Mistä puhutaan, kun puhutaan itseohjautuvuudesta? .....	15
2.1. Itseohjautuvuus ilmiönä .....	19
2.2. Itseohjautuvuuden perusta, edellytykset ja mahdollisuudet.....	22
2.2.1. Itseohjautuvuusteoria .....	26
2.2.2. Työhyvinvointi.....	28
3. Itseohjautuvuus ja johtaminen .....	30
3.1. Perinteinen hierarkkinen johtamismalli .....	30
3.2. Nykyaikaisempi itseohjautuvuuteen kannustava ja sitä edistävä johtaminen.....	31
3.2.1. Johtajan itsetuntemus ja vallasta luopuminen.....	34
3.2.2. Johtajan ihmiskuva .....	35
3.2.3. Jaettu johtajuus ja päätöksenteon hajauttaminen .....	39
3.2.4. Palveleva johtajuus .....	41
3.2.5. Valmentava johtajuus .....	41
4. Tutkimuksen toteuttaminen .....	43
4.1. Tutkimuskohteen esittely .....	43
4.2. Aineistonkeruu .....	45
4.3. Aineiston analysointi.....	47
4.4. Tutkimuksen luotettavuus .....	48
5. Tutkimustulokset .....	49
5.1. Itseohjautuvuuskäsitys .....	49
5.2. Itseohjautuvuuden mahdollisuudet ja riskit .....	52
5.3. Itseohjautuvuuden johtaminen .....	57
5.4. Itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteet ja esteet .....	64

5.5. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen .....	69
6. Pohdinta .....	74
7. Johtopäätökset .....	81
Lähteet .....	88

## Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Tulosten yhteenvetotaulukko: itseohjautuvuuden johtaminen

Liite 3. Tulosten yhteenvetotaulukko: itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteet ja esteet

# 1. Johdanto

Tämän päivän nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa maailmassa itseohjautuvuudesta on tullut tuttu käsite organisaatioiden työelämäpuheissa. Vaikka itseohjautuvuudesta puhutaan paljon, sen tarkoitus ja tavoitteet saattavat edelleen jäädä organisaatioissa epäselväksi. Itseohjautuvuuden ilmiö ja käsite on moniulotteinen ja monitasoinen, joka haastaa ilmiön sisäistämässä ja tekee sen määrittelystä erityisen tärkeää.

Teollistumisen aikakaudella 1900-luvun alkupuolella organisaatiot nähtiin koneina, joiden tehostaminen, käyttöasteen parantaminen ja resurssien hallinta oli johdon tehtävä (Paju 2017, 36). Johtamismallit syntyivät vastaamaan näihin tehokkuutta, tuottavuutta ja tulosta korostaviin tarpeisiin (Salovaara 2020). Tällainen perinteinen keskusjohtoinen malli perustui olettamukselle, että yksilö on itsekäs toimija, joka vaatii tiukat säännöt ja raamit toimiaukseen organisaation edun mukaisesti. Siksi työntekijöitä pyrittiin kontrolloimaan erilaisilla palkkio- ja rangaistusjärjestelmillä. Työntekijän sitoutumista ja työssä viihtymistä pidettiin toissijaisena. (Martela 2017, 136–137.) Vaikka perinteinen hierarkkinen johtamismalli syntyi vastaamaan 1900-luvun alkupuolen teollistumisen tuomiin haasteisiin, on se edelleen monissa organisaatioissa etenkin julkisella sektorilla arkipäivää.

Perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa päätökset tuodaan pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin, kun ylin johto organisoii tapaa tehdä töitä ja koordinoi kokonaisuutta. Työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudet ovat vähäiset, ja suurin osa päätöksistä tulee hyväksyttäväksi johtajalla. On mahdollista, ettei edes lähiesihenkilön hyväksyntä riitä, vaan hyväksyntää tulee hakea organisaation ylemmiltä tasoilta. Tiedon liikkuvuus ja siten muutoksiin reagointikyky on tällöin hyvin hidasta. Vaikka toiminta vaikuttaa johdon näkökulmasta ennustettavalta ja kontrolloitavalta, ei se tarjoa työntekijälle parasta mahdollisuutta käyttää ammattitaitoaan tai kehittää toimintaa edelleen. Tämä johtaa siihen, ettei työtä välttämättä voida tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. (Martela & Jarenko 2017, 17–18.) Paljon työntekijöiden asiantuntijuutta jää hyödyntämättä, kun strategiset päätökset tehdään ylempänä organisaatiossa ja tuodaan valmiina alaspäin (Hamel 2011).

Työelämä on kuitenkin muuttunut inhimillisempään suuntaan. Yksilön hyvinvoinnin kehittymisen nähdään vaikuttavan positiivisesti myös työhön (Akola 2020, 54), ja inhimillisen tehokkuuden on huomattu kasvavan sisäistä motivaatiota tukemalla (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020). On ymmärretty, että työntekijän vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyessä myös työn mielekkyys, työhyvinvointi ja sitoutuminen lisääntyy (Salovaara 2020). Vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyyden (Salovaara 2020) ja työntekijän vastuun kasvattamisen ilman vaikuttamismahdollisuuksia (Launonen, Koistinen ja Mäkkeli 2020) on myös todettu lisäävään riskiä kuormittumiseen tai työuupumukseen. Itseohjautuvuuden (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021) ja itsensä johtamisen (Breevaart, Bakker & Demerouti 2014) on lisäksi todettu lisäävän työn imua.

Teollisesta ajasta poiketen tämän päivän toimintaympäristö on kompleksinen ja muuttuu nopeasti vaatien siten ketteryyttä. Työn luonne on myös muuttunut suorittavasta työstä enemmän asiantuntijuutta vaativaan suuntaan. Näiden lisäksi nykyaikainen teknologia mahdollistaa organisaatioiden hajautettuja rakenteita, joissa toimiminen ilman itseohjautuvuutta on mahdotonta. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Tarve itseohjautuvammalle toiminnalle on siis selvä.

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää. Myös Kostamo (2017, 82) toteaa, että itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta tulee muodostumaan tärkeimpiä organisaatioiden menestystekijöitä.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin tutkimuksen taustaa ja tavoitetta, sekä työn teoreettista viitekehystä ja keskeisimpiä käsitteitä. Johdantoluku päätetään kuvaukseen tutkielman rakenteesta.

### 1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää. Tutkimuskohteena on Kansaneläkelaitoksen (jatkossa Kela) eteläinen asiakaspalveluyksikkö. Tutkimuskohde kuvataan tarkemmin luvussa tutkimuksen toteuttaminen (4.). Kuten muuallakin, myös Kelassa itseohjautuvuus kuuluu vahvasti työelämäpuheessa. Kelassa on tehty erilaisia itseohjautuvuuskokeiluja ja monia opinnäytteitä itseohjautuvuudesta (katso esimerkiksi Hellemäki & Hippeläinen 2019; Meier 2021) ja itsensä johtamisesta (katso esimerkiksi Niskanen 2019). Aiemmat opinnäytteet on toteutettu pääosin valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen ja yhteisten palvelujen tulosityksiköissä. Tämä tutkimus lisää aiempaan tutkimukseen myös asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikön näkökulmaa. Tutkimus toteutetaan laadullisena, ja aineisto kerätään puolistrukturoiduin yksilöhaastatteluin.

Tutkimuskysymyksiksi tutkimuksen tavoitteen perusteella muodostuivat:

- Miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää?
  - Mitä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen käsitetään olevan?
  - Millainen on itseohjautuvuuden nykytila tutkimuskohteessa?
  - Miten itseohjautuvuutta johdetaan tällä hetkellä tutkimuskohteessa?
  - Mitä esteitä itseohjautuvuudelle ja sen johtamiselle nähdään tutkimuskohteessa?

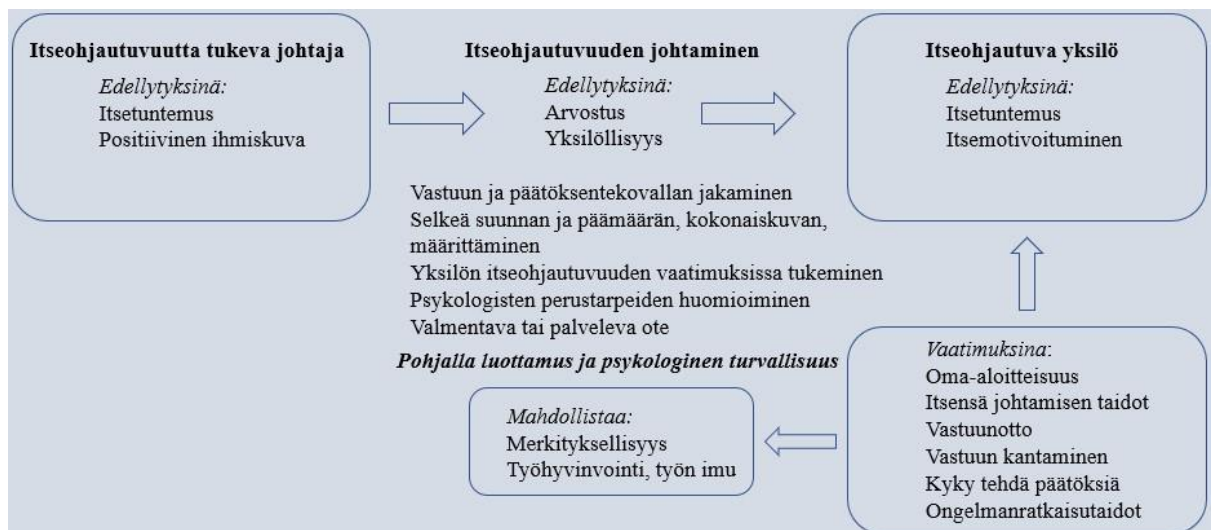
Kuten yllä mainittiin, tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää, ja siten tarjota Kelan eteläiselle asiakaspalveluyksikölle ehdotuksia, miten edistää itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Edistämisen tukikeinojen löytämiseksi selvitetään yksikön ryhmäpäälliköiden käsitystä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta, sekä niiden nykytilasta, mahdollisuuksista, riskeistä, haasteista ja esteistä.



## 1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa käsitellään itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Itseohjautuvuus määritellään lähinnä yksilötason ilmiöksi, vaikka myös ryhmä- ja organisaatiotason itseohjautuvuutta sivutaan. Ne kuitenkin rajataan tarkemman tarkastelun ulkopuolelle tutkimuskohteen hierarkkisen luonteen vuoksi. Johtamista ja johtajuutta käsitellään tässä tutkimuksessa toisiinsa rinnastettavina käsitteinä. Tutkielman näkökulmasta erottelu johtamisen ja johtajuuden käsitteiden välillä ei ole tarkoituksenmukaista. Johtaja, lähijohtaja ja esihenkilö rinnastetaan tässä tutkielmassa toisiinsa. Mikäli on tarpeen korostaa alempia johtamisen tasoja, käytetään käsitettä lähijohtaja tai esihenkilö, joilla kuvataan sitä, että johdettavat työskentelevät organisaation ruohonjuuritasolla. Lisäksi edellä mainittuihin rinnastettava käsite on ryhmäpäällikkö, joka on tutkimuskohteen lähijohtajien nimike. Yksilöistä käytetään toisiinsa rinnastettavina käsitteinä yksilöä, ihmistä, työntekijää ja tutkimuskohteelle ominaista käsitettä toimihenkilö sekä nimikettä palveluasiantuntija.

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys



Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu yllä olevaan kuvaan 1. Teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvuuden ja sen johtamisen perustasta, edellytyksistä ja mahdollisuuksista. Edellytyksiä ja vaatimuksia tarkastellaan yksilön, johtajan ja johtamisen näkökulmista.

### 1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu seuraavasti. Johdantoa seuraa tämän tutkielman teoreettinen osio, jossa esitellään aiempaa tutkimusta itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvuuden johtamisesta. Teoreettisen osion jälkeen seuraa tutkielman empiirinen osio. Tutkimuksen toteuttaminen kuvataan aineistonkeruusta aineiston analysointiin. Luvussa tutkielman toteuttaminen esitellään myös tutkimuskohde. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Empiirinen osio jatkuu tutkimustulosten esittelyllä. Tuloksia seuraa tutkielman pohdinta ja johtopäätökset, joissa käsitellään myös rajauksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 2. Mistä puhutaan, kun puhutaan itseohjautuvuudesta?

Itseohjautuvuus on ollut vahvasti läsnä suomalaisessa työelämässä ja työelämäpuheessa 2010-luvun puolivälistä alkaen (Kostamo, Vuori & Vänttinen 2020, 7). Itseohjautuvuus on moninainen käsite ja sitä käytetään useassa merkityksessä eri tasoilla. Itseohjautuvuuden ilmiötä on tutkittu monitieteellisesti, joka osaltaan selittää käsitteiden moninaisuutta. Yksilötason ilmiötä on tutkittu erityisesti psykologien toimesta ja tiimitasolla sosiaalipsykologien ja organisaatiotutkijoiden toimesta. Yhteisötasolla tutkimus on vähäisintä, mutta tutkimusta on edistetty lähinnä organisaatio- ja yhteiskuntatieteilijöiden toimesta. Lisäksi on tunnistettu laajempi systeeminen näkökulma, josta kiinnostuneita ovat tietotekniikan, systeemien, organisaatioiden ja sosiaalipsykologian tutkijat. (Salovaara 2020, 202.) Käsitys itseohjautuvuudesta saattaa vaihdella esihenkilötyömyydestä työntekijöiden voimaannuttamiseen tai palveluvampaan ja valmentavampaan johtamiseen (Martela 2020, 22), ja tarkemmat määritelmät saattavat vaihdella myös yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Yleisesti itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän autonomian lisäämistä sekä (manageriaalisen) hierarkian purkamista ja päätöksenteon hajauttamista (Kostamo et al. 2020, 8).

Itseohjautuvuuden ilmiön moninaisuus ja monitasoisuus selittänee, miksi yleisessä keskustelussa käsitteet usein sekoittuvat keskenään. Itseohjautuvuus määritellään kuitenkin yksilön ominaisuudeksi (Ala-Mutka 2019; Martela & Jarenko 2017) ja kyvyksi (Kostamo 2017) johtaa omaa työtään (Ala-Mutka 2019, 195) ja toimia omaehtoisesti ilman ulkoisen ohjauksen (Kostamo 2017, 80; Martela & Jarenko 2017, 12) tai kontrollin tarvetta (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvuus on ”päämäärän tiedostamista ja tavoittelemista itsenäisesti, kykyä johtaa itseään” (Kostamo 2017, 80).

Oman haasteen käsitteiden moninaisuuteen tuo käännöshaasteet. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa esitetään erilaisia käsitteitä kuvaamaan itseohjautuvuuden ilmiötä. Yleisimpiä näistä vaikuttaa olevan self-management (mm. Breevaart et al. 2014; Manz 1986; Manz & Sims 1980) ja self-leadership (Manz 1986), jotka voidaan kääntää itsensä johtamiseksi ja itsejohtajuudeksi (Vuori 2021, 351). Itsensä johtaminen voidaan myös käsittää

synonymiksi itsekontrollille (self-control) (Manz & Sims 1980). Itsejohtajuus käsitetään itsensä johtamista laajemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi käsitteeksi, jossa yksilö ohjaa itseään luonnostaan motivoiviin, mutta myös luonnostaan epämotivoiviin tehtäviin (Manz 1986, 589). Lisäksi käsitteet self-directiveness (mm. McGregor 2000) ja self-determination (mm. Deci & Ryan 1985) esiintyvät kirjallisuudessa. Myös muita self- alkuisia käsitteitä, kuten self-regulation (itsesäätely), voidaan yhdistää itseohjautuvuuden ilmiöön. Englanninkieliset itseohjautuvuuden ilmiöön liittyvät käsitteet korostavat yksilöä. Yhteiseen toimintaan liittyvät käsitteet, kuten yhteisöohjautuvuus, ovat vielä vaillinaisia ja harvaan käytettyjä (Salovaara 2020).

Yleiskäsitteenä itseohjautuvuus voidaan hahmottaa henkilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Ala-Mutka 2019, 195). Käsitteiden määrittelyssä nousee esiin myös itseorganisoitumisen käsite, joka määritellään ryhmän ominaisuudeksi, jossa muodostetaan rakenne tarpeen mukaan ilman johdon antamaan tiukkaa raamia (Kostamo 2017, 80; Martela & Jarenko 2017, 12). Itseorganisoituminen voidaan myös määritellä organisaatiotasoiseksi ilmiöksi (Martela 2020). Käsitteinä itseohjautuvuuden ilmiön yhteydessä nousee esiin myös muun muassa yhdessä- ja yhteisöohjautuvuus, joilla tarkoitetaan ”kaikkea ohjautumista, joka syntyy ihmisten välisen yhteistyön tuloksena” (Ala-Mutka 2019, 195) ja parviohjautuvuus, joka yhdistelee parviälyä ja yhdessäohjautuvuutta (Ala-Mutka 2019, 11). Itseohjautuvuuden voidaan nähdä syntyvän ihmisten välisestä ”aineesta”, vuorovaikutuksesta ja henkilökemiasta (Ala-Mutka 2019, 11). Tämän ajatuksen mukaan puhdasta itseohjautuvuutta ei olekaan, sillä emme elä tyhjiössä ja jonkinlaista yhteistyötä tarvitaan aina (Ala-Mutka 2019, 195).

Kuten edellisessä kappaleessa huomataan, itseohjautuvuuden ilmiön sosiaalinen ja yhteisöllinen aspektikin tulee ottaa huomioon (Ala-Mutka 2019; Salovaara 2020). Siten ilmiö voidaan itseohjautuvuuden sijasta määritellä myös yhteisöohjautuvuudeksi (Salovaara 2020). Ihmisen toiminnan keskiössä on yhteisö, ja yksilöä ympäröivä sosiaalinen ympäristö ja systeemi vaikuttaa häneen (Salovaara 2020, 38). Sosiaalisilla tekijöillä ja sosiaalisella infrastruktuurilla on suuri merkitys yhteisöohjautuvuudessa, sillä yksilön kyvykkyys ei ole luotettava ennustin ryhmän tuottavuudelle, kuten tunnetuissa Hawthorne-tutkimuksissa kävi ilmi (Salovaara 2020, 125). Hawthorne-tutkimuksissa pyrittiin löytämään rationaalisia

keinoja tuottavuuden lisäämiseen muun muassa valaistusta optimoimalla, mutta työntekijöiden tehokkuuden huomattiin olevan organisoinnin teknisten ominaisuuksien sijaan yhteydessä inhimillisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin, kuten yhteenkuuluvuuteen ja ystävyyteen (Peltonen 2010, 68). Työyhteisö on systeemi, ei yksilöiden kykyjen summa (Salovaara 2020, 195). Yhteisöohjautuvuuden edellytyksiksi on todettu seuraavat kuusi ominaisuutta: virallinen malli (julkinen malli, jolle on luotu käytänteitä), litteä rakenne, kollektiivinen johtajuus, hajautettu päätöksenteko, yhteisölliset käytänteet ja autonomiset tiimit (Salovaara 2020, 185–187).

Martela (2020) on koonnut itseohjautuvuus käsitteet taulukkoon yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Alla olevassa taulukossa 1 esitellään Martelan (2020, 22) määritelmä itseohjautuvuudesta, yhteisöohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta.

Taulukko 1: Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Martela 2020, 22)

	<b>Itseohjautuvuus</b>	<b>Yhteisöohjautuvuus</b>	<b>Itseorganisoituminen</b>
<b>Kohde</b>	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
<b>Määritelmä</b>	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoida, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
<b>Vastakohta</b>	Ylhäältäpäinohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Martela (2020) esittelee eri tasojen määritelmien lisäksi myös itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen vastakohtat ylhäältäpäinohjautuvuuden, esihenkilöjohtoisen tiimin ja hierarkkisen organisaation. Martela (2020) on myös määritellyt neljä

itseohjautuvuuden teesiä, jotka linkittyvät tähän taulukkoon: 1) Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, itseorganisoituminen on organisaation ominaisuus, 2) Itseohjautuvuus vaatii sekä ylhäältä annettua vapautta että itse otettua vastuuta, 3) Itseohjautuvuus on lähes aina yhteisöohjautuvuutta, 4) Itseorganisoituminen ei ole rakenteen puutetta vaan erilainen tapa organisoitua.

Seuraavassa taulukossa 2 on esitelty Vuoren (2021) fenomenografisen tutkimuksen tuloksena luotu itseohjautuvuuskäsitysten hierarkia. Taulukosta käy ilmi neljä itseohjautuvuuden kategoriaa, joista kaksi liittyy yksilötason itseohjautuvuuteen, kolmas itseohjautuvuuteen tiimityönä ja neljäs kuvaa organisaatiotason näkökulmaa. Ero kategorioiden välille on syntynyt työntekijöiden ja johdon erilaisista kompetensseista. (Vuori 2021.)

Taulukko 2: Itseohjautuvuuskäsitysten hierarkia (Vuori 2021, 357)

	<b>Itseohjautuvuus työn autonomiana</b>	<b>Itseohjautuvuus lähijohtajalta delegoituna päätöksentekomandaattina</b>	<b>Itseohjautuvuus tiimityönä</b>	<b>Itseohjautuvuus joukko-ohjautuvuutena</b>
<b>Työntekijä</b>	itse vastuussa ajatuksista, toimista ja ajanhallinnasta työtehtävien suorittamiseksi	valta tehdä laajempia päätöksiä määriteltyjen raamien ja pelisääntöjen puitteissa	tiimi ratkaisee miten edetään, tekee päätökset ja kantaa vastuun	organisaation kehittämisen vastuu ja valta on sekä yksilöillä että ryhmillä ja koko organisaatiolla
<b>Johto</b>	luottamuksen ja turvallisuuden tuottaminen, toimenkuvan määrittäminen	tavoitteiden ja rajojen kirkastaminen, tiedon saatavuuden varmistaminen	tiimien valtuutus, tiimien välisten asioiden edistäminen, vision sanoittaminen	yhteisten merkityksenantoprosessin käynnistäminen ja joukko-ohjautuvuuden käytänteiden luominen

Ensimmäisessä kategoriassa työntekijä voi itse päättää miten ja milloin tekee työnsä. Lähijohtaja määrittelee työn autonomian rajat ja pyrkii luomaan psykologisesti turvallisen toimintaympäristön. Toisessa kategoriassa mukaan tulee myös ”mitä”: Myös tässä kategoriassa lähijohtajan täytyy määritellä päätöksentekomandaatin rajat ja lisäksi tarkentaa tavoitteita sekä varmistaa, että päätöksentekoa varten tarvittava tieto on saatavilla. Kolmannen kategorian tiiminäkökulma painottaa tiimin jäsenten tasavertaisuutta ja valtaa toimia autonomisesti.

Johtajan tehtävä on viestiä isoa kuvaa. Neljännessä kategoriassa itseohjaututaan koko organisaation tasolla. (Vuori 2021.)

Tässä tutkielmassa käsitellään itseohjautuvuutta lähinnä yksilötasoisena ilmiönä. Itseohjautuvuuden nähdään olevan lähtökohtaisesti yksilön ominaisuus toimia omaehtoisesti ja omaaloitteisesti ilman ulkoisen ohjauksen tai kontrollin tarvetta, päämäärän tiedostamista ja itsenäistä tavoittelua, eli kykyä johtaa itseään (Kostamo 2017; Martela & Jarenko 2017; Ala-Mutka 2019; Martela 2020). Itseohjautuvuuden käsitteen rinnalle etenkin suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa on noussut myös yhteisöohjautuvuuden käsite (mm. Ala-Mutka 2020; Martela 2020; Salovaara 2020), joka korostaa itseohjautuvuuden sosiaalisia ja yhteisöllisiä näkökulmia. Tämän tutkielman tavoitteen kannalta on tarkoituksenmukaisinta lähestyä itseohjautuvuuden ilmiötä yksilötasolta tutkimuskohteen hierarkkisen rakenteen ja keskusjohtoisuuden vuoksi.

## 2.1. Itseohjautuvuus ilmiönä

Vastakohtana itseohjautuvuudelle esitetään ylhäältäpäinohjautuvuus, jossa esihenkilö tekee päätökset ja kertoo työntekijälle mitä, milloin ja miten työtä tulee tehdä (Martela 2020, 22). Tämä voidaan myös käsittää perinteisenä hierarkkisenä johtamismallina. Tehokkuuden lisääminen oli keskiössä 1900-luvun johtamistieteessä. Organisaatiot nähtiin koneina, joiden tehostaminen, käyttöasteen parantaminen ja resurssien hallinta oli johdon tehtävä. (Paju 2017, 36.) Johtaminen pohjautui aiemmin vahvasti kontrollointiin, jossa maailma nähtiin lineaarisena ja rationaalisin keinoin hallittavana (Kostamo 2017, 105). Johtaja oli liikkeenjohdon keskeisin toimija ja päätöksentekijä, ja johtajan tehtävänä oli mallintamisen ja mittaamisen avulla tietää organisaatiolle paras tapa saavuttaa menestystä (Kilpi 2017, 111–112). Johtaja myös nähtiin pätevimpänä tekemään nämä ratkaisut (Kostamo 2017, 105). Tiedon kokoaminen ja välittäminen ovat perinteisiä johtajan tehtäviä, sillä kaikki tieto ei ollut, tai ole edelleenkaan, avoimesti ja läpinäkyvästi saatavilla. Perinteisiin tehtäviin on lisäksi kuulunut päätöksenteko ja asioiden suunnittelu sekä valmistelu ennen kuin ne tuodaan henkilöstölle. (Ala-Mutka 2019, 203.) Perinteinen keskusjohtoinen malli perustui sille olettamukselle, että yksilö on itsekäs toimija, joka vaatii tiukat säännöt ja raamit toimiakseen organisaation edun

mukaisesti oman etunsa sijaan. Keskusjohtoisessa mallissa työntekijöitä pyrittiin kontrolloimaan erilaisilla palkkio- ja rangaistusjärjestelmillä. Työntekijän sitoutuminen ja työssä viihtyminen oli keskusjohtoisessa mallissa toissijaista. (Martela 2017, 136–137.)

Kompleksisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tehokkuuden tavoittelu johtaa usein siihen, että tehdään vääriä asioita oikealla tavalla (Paju 2017, 36). Toimintaa ja päätöksiä ohjaa rationaalisuuden sijaan usein tunteet ja poliittiset päämäärät. Olettamukset, väärintymmärrykset ja virheelliset tulkinnat ovat yhtä mahdollisia kuin oikeatkin. Jotta epävarman ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön luomat monitahoiset ongelmat ymmärretään ja saadaan ratkaistua, tarvitaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisten kokemusten ja osaamisen yhdistämistä. (Kilpi 2017, 113.) On perusteltua ihmetellä, minkä takia vastuu pyritään usein antamaan yhdelle ihmiselle sen jakamisen sijaan. Jos taustalla vaikuttaa se, ettei luoteta ihmisten tekevän oikeita päätöksiä, mikäli heille annetaan valta päättää, on ”turha vakuutella henkilöstön olevan suurin voimavara”. (Salovaara 2017, 77.)

Sekä johtamisen (management) että johtajuuden (leadership) teorioissa on nähtävissä samansuuntaista muutosta. Maailma nähdään dynaamisena ja kompleksisena, ja yksilöt itsenäisinä toimijoina, jotka pyrkivät itseohjautumaan. Tarkastelunäkökulma on aiempaa laajempi, ja yksilöiden sekä toimintojen ominaispiirteitä pyritään huomioimaan entistä enemmän. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu ja tarve itseorganisoitumiselle eri tasoilla tunnistetaan. (Kostamo 2017, 106.)

Organisaatioiden tarvetta itseohjautuvuudelle voidaan kuvata kolmella keskeisellä syyllä: 1) nopeasti muuttuva ja kompleksisen toimintaympäristö, joka muutosnopeutensa vuoksi vaatii ketteryyttä, 2) teknologian mahdollistamat hajautetut rakenteet, joissa toimiminen ilman itseohjautuvuutta on mahdotonta ja 3) työn muuttunut luonne. Yhä useammin työ on luovuutta vaativaa asiantuntijatyötä ja rutiininomaiset työt vähenevät. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Itsenäisen asiantuntijatyön lisääntyessä myös itseohjautuvuuden tarve lisääntyy (Martela 2020, 27). Luovuutta vaativa asiantuntijatyö vaatii usein myös itsenäistä päätöksentekoa, jolloin ylhäältä alaspäin liikkuva informaatio ja hierarkian aiheuttama hidas päätöksenteko luovat esteitä sujuvalle työskentelylle. Luovuus ja ongelmanratkaisukyky vaativat



työntekijältä enemmän, eikä pelkkä tyytyväisyys enää riitä. Tarvitaan myös kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työstä innostumista. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Työntekijöillä on tarve löytää mielekästä ja merkityksellistä työtä. Sisäinen motivaatio kasvaa autonomian ja päätösvallan lisääntyessä (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015) ja lisääntynyt työn autonomia tekee itsensä johtamisesta entistä tärkeämpää (Breevaart et al. 2014, 36).

Martela (2020, 26) toteaa, että ”autoritaarinen organisaatio tukahduttaa ihmisissä olevan omaehtoisuuden ja luovan potentiaalin ja jäykistää tekemisen, kun vain johtoportaan ideat etenevät”. Edellä mainitut syyt johtavat siihen, että itseohjautuvuudesta tulee muodostumaan tärkeimpiä organisaatioiden menestystekijöitä (Kostamo 2017, 82). Itseohjautuvuuden sanotaan mahdollistavan yksilön koko potentiaalin vapauttamisen, itsensä toteuttamisen, merkityksellisyyden kokemisen ja lisääntyneen reagointi- ja innovaatiokyvyn (Kostamo et al. 2020, 9). Työn merkityksellisyys on yksilö- ja tiimitasolla menestystekijä ja yksilötasolla myös hyvinvointitekijä (Aaltonen et al. 2020, 56). Osana uuden työelämän supervoimia Akola (2020, 220) nostaakin esiin sekä itseohjautuvuuden että merkityksellisyyden.

Yleisellä tasolla voidaan tunnistaa kaksi pääpainotusta itseohjautuvuuden päämääristä, tehokkuus- ja autonomia/demokratia -näkökulmat: 1) ”Itseohjautuvuus tehostaa toimintaa ja lisää ketteryyttä, reagoitinopeutta sekä muutoskyvykkyyttä parantaen siten tuloksentekokykyä” ja 2) ”Itseohjautuvuus siirtää valtaa ja vastuuta työntekijöille, vahvistaen työntekijöiden autonomiaa sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöihin ja päämääriin, näin parantaen työntekijöiden työn mielekkyyttä ja motivaatiota”. (Launonen et al. 2020, 29.)

Paljon tunnettuutta saavuttaneen nykyaikaisen Teal-organisaation kolmena läpimurtona kuvataan olevan itseohjautuvuus (self-management), kokonaisvaltaisuus ja merkityksellisyys. Teal-organisaatioissa on luovuttu turhasta hierarkkisuudesta, huomioidaan ihminen kokonaisvaltaisena työn ja yksityiselämän minän summana ja pyritään tuottamaan merkityksellisyyden kokemusta kannustamalla sekä työntekijöitä että organisaatiota saavuttamaan täysi potentiaalinsa. (Laloux 2014, 56.) Inhimillinen tehokkuus kasvaa tukemalla sisäistä motivaatiota, ei ”ruuvia kiristämällä”, sillä ihminen ei ole kone (Aaltonen et al. 2020, 74). Itseohjautuvuus vaatii luottamusta, läpinäkyvyyttä, avoimuutta, jaettava päätöksentekoa (sillä

kukaan ei ole viisaampi kuin kaikki), vastuun ottamista ja vastuun kantamista (Laloux 2014, 230–231).

Parhaimmillaan itseohjautuvuus mahdollistaa johtajien dominoinnin vähenemisen ja tasa-arvon lisääntymisen tuhotessaan vanhoja valtarakenteita. Demokratiaa edistävän itseohjautuvuuden ytimessä on kaksi ajatusta: 1) ”Organisaatiossa olevia, erityisesti johtamiseen liittyviä, hierarkioita on purettava” ja 2) ”Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja autonomiaa on vahvistettava”. Demokraattinen itseohjautuvuus etsii ratkaisuja, joilla mahdollisuuksia dominointiin, kontrollointiin ja nöyryyttämiseen voidaan organisaatioissa poistaa. (Launonen et al. 2020, 33.) Työntekijän itsensä johtamisen taitojen lisääntyminen vähentää ulkoisen valvonnan ja ohjauksen tarvetta, ja voi siten korvata johtajuutta (Breevaart et al. 2014; Manz & Sims 1980).

## 2.2. Itseohjautuvuuden perusta, edellytykset ja mahdollisuudet

Itseohjautuvuuteen liittyy sekä itsensä että kokonaisuuden ymmärtäminen. Aidosti itseohjautuva ihminen osaa kuunnella itsensä lisäksi muita (Akola 2020, 10). Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että kaikki tekevät mitä huvittaa, eikä rakenteita tai johtajuutta ole (Akola 2020, 10; Laloux 2014). ”Itseohjautuvuus ei ole itsestään ohjautuvuutta” (Ala-Mutka 2019, 200), vaan toiminnalle sovitaan yhdessä raamit ja toimintatavat, joiden mukaan pyritään saavuttamaan yhteiset tavoitteet ja vastuu tuloksesta kannetaan yhdessä. Itseohjautuva tiimi huolehtii kaikesta toiminnasta yhdessä ja kantaa vastuun yhdessä sen sijaan, että odottaisi esihenkilön tekevän sen. (Ojala & Mäki 2017, 268)

Itseohjautuvuutta tapahtuu jatkuvasti, eikä itseohjautuvuus ole vain määränpää, jonne pyritään (Akola 2020, 77). Itseohjautuvuuteen kasvaminen on prosessi, jota tulisi organisaatiossa tukea yksilö-, tiimi- ja työyhteisötasoilla (Akola 2020, 75). Jotta tiimi voi oppia yhdessä, tulee olla mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen, virheistä keskusteluun, palautteen käsittelyyn ja avun pyytämiseen. Toteutuakseen nämä vaativat psykologista turvallisuutta. (Edmondson 1999; Salovaara 2020, 117.) Psykologisen turvallisuuden käsite

esiteltiin vuonna 1999. Tiimin psykologinen turvallisuus on ”jaettu uskomus, että tiimissä on turvallista ottaa ihmistenvälisiä riskejä”, ja se on luonteeltaan niin sanotusti äänetöntä (tacit). Psykologinen turvallisuus on uskoa siihen, että ”tiimi ei nolaa, hylkää, tai rankaise suoraan puhumisesta” ja vaatii toisten arvostusta ja luottamusta. (Edmondson 1999, 354.)

Itsetuntemus vahvistavaa itseohjautuvuuden vaatimaa autenttisuutta ja kehittää itseohjautuvuuteen kuuluvaa sosiaalista vastuuntuntoa. Itsensä tunteva yksilö kohtelee itseään paremmin, tunnistaa väsymyksen vaarat ja on armollisempi itseään kohtaan. Hän kohtelee muita paremmin ja osaa säädellä vuorovaikutustyyliään toisen osapuolen mukaan. Itsensä tunteva yksilö kykenee myös luomaan realistisia tavoitteita itselleen, kun hän tunnistaa omat vahvuutensa ja arvonsa. Se taas tukee merkityksellisyyden kokemusta. (Akola 2020, 106.) Akolan (2020, 64) mukaan ”ilman oman ytimen tunnistamista ei ole mahdollista löytää merkityksellisyyttä eikä aitoa itseohjautuvuutta”. Itseohjautuvuuden ytimessä on sisäinen motivaatio, joka syntyy omasta oivalluksesta, ja edellyttää siten hyvää itsetuntemusta (Akola 2020, 65–66). Itseohjautuvuus on vapautta valita, ammattitaitoa ja sen kehittämistä, vastuun ottamista, hyvän tekemistä ja ydinminän tunnistamista (Akola 2020, 222–223).

Itseohjautuvuus vaatii monenlaista osaamista itsetuntemuksen lisäksi. Lisääntynyt vapaus tuo mukanaan lisää vastuuta (Laloux 2014, 269; Ala-Mutka 2019, 221). Työntekijän tulee itse ottaa vastuu toiminnastaan ja suhteistaan sen sijaan, että voisi siirtää vastuun esihenkilölle (Laloux 2014, 269.) Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä oma-aloitteisuutta ja kykyä itsenäiseen päätöksentekoon (Martela 2020, 24). Vastuun lisääntymisellä on riskinä tuottaa liiallista kuormitusta ja sitoutumista työhön altistaen siten työuupumukselle (Ala-Mutka 2019, 221). Siitä syystä etenkin itseohjautuvampaa toimintaa harjoitellessa on tärkeää pitää huolta työntekijöistä. Eri yksilöillä osaamista on eri verran. Osa on valmiimpia itseohjautuvampaan toimintaa ja toiset tarvitsevat siinä enemmän tukea. Vaikka olisi joissain asioissa itseohjautuva, ei se tarkoita, että välttämättä osaisi olla itseohjautuva kaikessa toiminnassa. Johtajan on tärkeää tukea työntekijöiden itseohjautuvuuteen kasvamista yksilöllisesti.

Perustana itseohjautuvuudelle on hajautettu ja sosiaalinen päätöksenteko, joten voidakseen itseohjautua, työntekijän on kyettävä tekemään päätöksiä. Täten työntekijän valmiudet

päätöksentekoon tulee huomioida myös johtamisessa. Työntekijää voidaan valmentaa asioiden valmisteluun ja priorisointiin sekä kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon. Nämä luetaan myös itsensä johtamisen taitoihin. (Ala-Mutka 2019, 109.) Tiedon ja informaation läpinäkyvyys on tärkeää itseohjautuvuudelle (Laloux 2014, 245), jotta kaikilla työntekijöillä on päätöksiä varten tarvittava tieto ja informaatio saatavilla.

Itseohjautuvuuden edellytyksiksi voidaan lukea itsemotivoituminen, eli halu saavuttaa päämäärät ilman ulkoista pakottamista, ymmärrys siitä suunnasta ja päämäärästä, jonne organisaatio toivoo hänen ohjautuvan, riittävät itsensä johtamisen taidot (Martela & Jarenko 2017; Martela 2020, 24) ja riittävä tehtävän hoitamiseksi tarvittava osaaminen (Martela & Jarenko 2017). Itseohjautumiselle tärkeää osaamista itse työn substanssin lisäksi on muun muassa kyky yhteistyöhön omassa ryhmässä, kokonaisuuden hahmottaminen ja siitä vastuun ottaminen sekä muiden auttaminen, vaikkei apua erikseen pyydetä (Ojala & Mäki 2017, 271).

Itseohjautuminen vaatii yksilöltä taitoa johtaa itseään, joka on tärkeä, ellei tärkein, itseohjautuvuuden edellyttämä taito (Ojala & Mäki 2017, 271; Ala-Mutka 2019, 11). Tähän liittyy osaaminen muun muassa ajanhallintaan, tehtävien priorisointiin ja resurssien hallintaan. (Martela & Jarenko 2017, 12; Martela 2020, 24.) Itsensä johtamista voidaan oppia (Breevaart et al. 2014, 36) ja itsensä johtamista varten tarvittavien taitojen kehittyminen on myös organisaation näkökulmasta tärkeää. Yksilön itsensä johtamisen taidot ovat tärkeänä apuna organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, ja siksi johtajien tulisi kannustaa ja tukea itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä (Manz & Sims 1980, 366). Itsensä johtaminen on myös yhteisöohjautuvuudessa tarvittava taito. Sen voidaan nähdä koostuvan seuraavista taidoista: asiansa puolesta argumentointi, itsensä rajaaminen, konfliktien käsittely ja kiitokset, tuulien haisteleminen (kiinnostuneisuus ympäristöstä, osaamisen päivittäminen sen mukaisesti), tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus, tunnetaidot sekä tasapainon (oman motivaation ja työyhteisön tavoitteiden välillä) löytäminen. (Salovaara 2020, 125–127.)

Perinteisesti alla olevassa taulukossa 3 esitetyt oikeudet ovat olleet esihenkilön tehtäviä, mutta itseohjautuvampaa toimintaa tavoitellessa, tehtävät siirtyvät työntekijän vastuulle.

Taulukko 3: Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien kolme tyyppiä (Martela 2020, 23)

<b>Organisaation tarjoamat oikeudet:</b>	Työn tekemisen oikeudet	Työn johtamisen oikeudet	Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen
<b>Työntekijän ottamat vastuut:</b>	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittämisestä
<b>Sisältö:</b>	Priorisointi, aikataulut, resurssien hankkiminen	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, onnistumisen kriteereiden määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategisten suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi ja koordinoitavat

Taulukossa 3 esitetään, miten Martela (2020, 23) jaottelee organisaation itseohjautuvalle yksilölle tarjoamat oikeudet työn tekemisen oikeuksiin, työn johtamisen oikeuksiin ja oikeuksiin osallistua organisaation kehittämiseen. Työn johtamisen oikeuksiin liittyy työn tekemisen tavat, priorisointi, aikataulut ja resurssien hankkiminen. Työn johtamisen oikeudet liittyvät tavoitteiden asettamiseen ja tehtävien sekä onnistumisen mittarien määrittämiseen päämäärien saavuttamiseksi. Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen liittyy työntekijän työroolia ympäröiviin asioihin vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Näistä esimerkkinä voi olla työvuorojen jakamistavat tai työn tekemisen reunaehtojen määrittäminen. Organisaation ja esihenkilön antamien oikeuksien ja vapauden toisella puolella on työntekijän vastuu. Tässä tärkeää on työntekijän halukkuus ottaa vastuuta oman työnsä johtamisesta sen sijaan, että esihenkilö jatkaisi edellä mainittujen tehtävien hoitamista. (Martela 2020, 23–24.)

Ala-Mutka (2019, 224) väittää, että itseohjautuvuus ei ole kaikkia varten. Vaikka kaikilla on mahdollisuus muuttua ja kehittyä, toiset kokevat perinteisen esihenkilökeskeisen johtamisen turvallisemmaksi (Ala-Mutka 2019, 212). Itseohjautuvuus vaatii paljon sekä työntekijöiltä että johtajilta etenkin aluksi. Itseohjautuvilla työntekijöillä on tärkeää olla tunne psykologisesta omistajuudesta, jotta he sitoutuvat ja kantavat vastuun organisaation strategian mukaisesta toiminnasta, ja esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja organisaation maineesta.

Sitoutumisen edellytyksenä on luottamus. (Laloux 2014, 270.) Organisaatiokulttuurin ja yksilön yhteensopivuus on tärkeää, sillä yhteensopimattomuus johtaa usein työpahoinvointiin (Akola 2020, 58–59). Itseohjautuvasti toimimaan tottunut työntekijä ei todennäköisesti tule palaamaan hierarkiaan ja perinteiseen autoritaariseen johtajuuteen, sillä hän voisi siellä huonosti. Hänestä tulisi silloin myös riski auktoriteeteille, sillä hän kykenee arvioimaan tilanteita ja toimintaa itse, eikä siten välttämättä hyväksy auktoriteettien käskyjä suoraan ylhäältä alaspäin. (Akola 2020, 156.)

Koska itseohjautuvuuden edellytykseksi määritellään itsemotivoituminen, seuraavassa alaluvussa esitellään itseohjautuvuuskirjallisuudessa usein esiintyvä (mm. Martela & Jarenko 2017; Akola 2020) motivaatioteoria, itseohjautuvuus- tai toiselta käännokseltään itsemäärätymisteorian (Salovaara 2020). Itseohjautuvuusteoria on vain yksi lukuisista motivaatioteorioista, mutta valittiin tähän tutkielmaan sen yleisyyden vuoksi.

### 2.2.1. Itseohjautuvuusteoria

Deci ja Ryan ovat esitelleet vuonna 1985 motivaatioteorian, itseohjautuvuusteorian (self-determination theory, SDT), jonka mukaan itseohjautuvuus muodostuu omaehtoisuudesta (autonomy), kyvykkyydestä (competence) ja yhteenkuuluvuudesta (relatedness). Omaehtoisuus sallii yksilön kokea asian omakseen, kun hänellä itsellä on vapaus valita ja taustalla on oma tekemisen motivaatio. Kyvykäs yksilö kokee osaavansa ja hallitsevansa omat tehtävänsä, ja on siten myös valmiimpi oppimaan uutta. Yhteenkuuluvuus saa yksilön kokemaan, että hänestä välitetään ja samoin hän välittää toisista. (Akola 2020, 65; Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000.) Edellä mainittuihin Martela (2014) esittää lisättäväksi hyväntekemisen. Tutkimusta hyväntekemisestä psykologisena perustarpeena on tehty jonkun verran, mutta ei riittävästi, jotta se voitaisiin rinnastaa täysin edellä mainittuihin kolmeen perustarpeeseen (Martela & Ryan 2016; Martela, Ryan & Steger 2017).

Itseohjautuvuusteoriassa ihminen nähdään aktiivisena toimijana, jonka käytös on tahdonalaista ja aloitteellista, sen sijaan, että ihminen nähtäisiin passiivisena ympäröivän

toimintaympäristön tuotoksena. Teoriassa käsitellään motivaatiota, persoonallisuutta, psykologisia perustarpeita ja hyvinvointia. Ihmisellä nähdään olevan luontainen alttius kasvaa ja synnynnäisiä psykologisia perustarpeita, jotka ovat pohjalla ihmisen itsemotivoitumiselle. Näitä psykologisia perustarpeita tunnustetaan yllä mainitut omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Näiden tarpeiden täytyminen antaa pohjan hyvinvoivalle ja itsemotivoituvalle yksilölle. (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000.)

Itseohjautuvuusteoria esittää, että työntekijän työsuoritukseen ja työhyvinvointiin vaikuttaa motivaatiotyyppi, jolla he työtehtävään suhtautuvat, ja siksi motivaatiotyypit eritellään (Deci, Olafsen, Ryan 2017). Mikäli työpaikoilla halutaan lisätä työntekijöiden laadukasta suorituskyykyä ja hyvinvointia, tulisi varmistaa psykologisten perustarpeiden täytyminen. Toimintoja ja käytänteitä tulisi miettiä silloin kolmelta kannalta: 1) onko työntekijän mahdollista tuntea kyvykkyyttä ja itsevarmuutta, 2) onko työntekijän mahdollista kokeilla vapaasti sen sijaan, että heidät pakotetaan käyttäytymään tietyn mallin mukaan ja 3) onko työntekijän mahdollista tuntea olonsa kunnioitetuksi sekä vertaistensa että johdon seurassa. Tämän lisäksi on tärkeää, että työntekijä kokee yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. (Deci et al. 2017.)

Salovaara (2020) käyttää SDT:sta käännoästä itsemääräytymisteoria. Hän toteaa, että itsemääräytymisteorian käyttäminen itseohjautuvuuden viitekehyksenä on hyvin yleistä, ja ihmettelee, miten yksi teoria on noussut niin suureen suosioon. Hän tuo esille, että ryhmädynamiikan ilmiöt ja työyhteisön toiminnan, niin sanotun systeemin, rakentuminen puuttuvat tästä kehyksestä kokonaan. (Salovaara 2020, 54–55.) Koska tämä tutkielma keskittyy käsittelemään itseohjautuvuutta yksilötason ilmiönä, itseohjautuvuusteoria sopii viitekehykseen, vaikka ryhmädynamiikan ilmiöitä tai työyhteisönäkökulmaa ei teoriassa huomioidakaan.

Seuraavassa alaluvussa esitellään tarkemmin itseohjautuvuuden yhteyttä työhyvinvointiin.

## 2.2.2. Työhyvinvointi

Itseohjautuvissa organisaatioissa ja palvelevassa johtajuudessa luotetaan siihen, että yksilön hyvinvoinnin kehittyminen vaikuttaa positiivisesti myös työhön (Akola 2020, 54). Mikäli työ ei ole aidosti merkityksellistä, jää työteho vajaaksi eikä luovuudelle jää tilaa. Työhyvinvointi on osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Akola 2020, 30.) Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioiminen on tärkeää, sillä keskittyessä yksilöön työn resurssina ja siten ainoastaan työhön liittyviin asioihin, jää pitkäkestoinen hyvinvointi kehittymättä ja ihminen on edelleen altis uupumiselle. Työssä jaksamiseen vaikuttavat haasteet voivat olla työn sijaan yksityiselämässä. Ihmisen on tärkeää tuntea itsensä, osata kuunnella itseään ja löytää omat yksilölliset ratkaisunsa. Ihminen on muutakin kuin työminä, hän on kaikkien rooliensa summa, ja siten kehittyminen yksityiselämän haasteiden ratkaisemisessa vaikuttaa positiivisesti myös työhön ja työyhteisöön. (Akola 2020, 30–31.) Tästä syystä myös työhyvinvoinnin strategisessa johtamisessa lähtökohtana tulisi olla yksilön hyvinvointi eikä se, miten organisaatio hyötyy yksilöstä (Akola 2020, 54).

Tunnettujen Hawthorne-tutkimuksisten keskeisin löytö 1920- ja 1930-luvuilta oli sosiaalisten tekijöiden vaikutus työhön. Yhteisöllisyys ja tarkkailun kohteena oleminen lisäsivät työntekijöiden tehokkuutta. Yksi muista tärkeistä löydöistä oli, että positiivinen palaute, ryhmään kuuluminen ja mahdollisuus vaikuttaa työhön ja päätöksiin lisäsivät työntekijöiden motivaatiota. Tutkimuksissa huomattiin itsemääräämisoikeudella olevan positiivinen vaikutus motivaatiolle. (Salovaara 2020, 80–83.)

Työntekijän kuormittumiseen johtavana riskinä on tilanne, jolloin työntekijän vastuuta omasta työstä lisätään ilman, että heillä on riittävästi valtaa määritellä oman työnsä tavoitteita tai tekemisen tapoja (Launonen et al. 2020, 32). Yhdeksi työuupumuksen syyksi on tunnustettu työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien vähäisyys (Salovaara 2020, 63). Mitä enemmän yksilö kokee voivansa itseohjautua, sitä enemmän hän kokee työn imua. Itseohjautuvuudella on myös positiivinen yhteys työstä palautumiseen. Jos yksilö taas kokee, että hänen mahdollisuutensa itseohjautua on vähäinen, on se yhteydessä stressiin ja työuupumuksen riskiin. (Martela et al. 2021, 19.) Martelan et al. (2021, 4) tutkimustulos on selvä:



”työssäkävien suomalaisten joukossa vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen”. Myös Breevaart et al. (2014) ovat löytäneet yhteyksiä työn imuun, ja totesivat päivittäisen itsensä johtamisen (self-management) olevan positiivisesti yhteydessä päivittäiseen työn imuun.

Seuraavassa luvussa esitellään aiempaa tutkimusta itseohjautuvuuden johtamisesta.

### 3. Itseohjautuvuus ja johtaminen

Tässä luvussa esitellään sekä perinteistä hierarkkista johtamismallia että nykyaikaisempaa ja itseohjautuvuutta tukevampaa johtamismallia. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää tarkastella molempia johtamismalleja, sillä organisaatio, jonka osana tutkimuskohde on, on perinteinen hierarkkinen linjaorganisaatio, jossa tukeudutaan edelleen paljon keskusjohtoisuuteen.

#### 3.1. Perinteinen hierarkkinen johtamismalli

Teollisen tuotannon tarpeisiin 1900-luvun alkupuolella luodut kilpailuun ja markkinatalouden nojaavat johtamismallit ovat joissain organisaatioissa edelleen arkipäivää. Näissä organisaatioissa keskeisimpiä käsitteitä ovat tavoitteet, tulos, tehokkuus ja kilpailu, eikä työn inhimillistäminen ole edennyt riittävässä tahtiin. (Salovaara 2020, 257.) Perinteinen hierarkkinen johtamismalli kuvataankin vanhana normaalina, joka toi ennen turvallisuutta ja rakenteita, mutta on nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä liian jäykkä ja hidasliikkeinen (Akola 2020, 44) johtaen tehottomuuteen (Salovaara 2020, 64). Perinteinen hierarkkia passivoi ja opettaa ainoastaan seuraamaan sääntöjä, eikä kannusta toisista välittämiseen (Salovaara 2020, 51). Se voidaan myös nähdä epämotivoivana, työn mielekkyyttä vähentävänä ja siten työuupumusta tuottavana organisoitumisen muotona (Salovaara 2020, 64). Johtajan tehtävänä tällaisissa organisaatioissa on ylläpitää motivaatiota, jonka ”systeemi lähtökohtaisesti tappaa” (Salovaara 2020, 51).

Perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa johto tavoittelee tehokkaampaa toimintaa kiristämällä tavoitteita, jolloin työntekijät tekevät käskystä enemmän työtä kuin mihin he luonnollisesti pystyisivät. Se johtaa työhyvinvoinnin laskuun. Kun työntekijä kokee, että hänen vaikuttamismahdollisuutensa työhön ja työn tavoitteisiin ovat suuremmat, työ myös tuntuu mielekkäämmältä ja työhyvinvointi ja sitoutuminen lisääntyy. Omaehtoisuus ja tavoitteellisuus eivät ole ristiriidassa, mikäli uskoo työntekijöiden olevan lähtökohtaisesti aktiivisia

toimijoita, jotka haluavat tehdä parhaansa. (Salovaara 2020, 108–109.) Tähän aiheeseen palataan tarkemmin ihmiskuvalluvussa (3.2.2.).

Salovaara (2020, 51) kuvaa havaintovääristymää, jonka mukaan yhteistyö ja oma-aloitteisuus pelkistetään yksilön taidoiksi, jotka voidaan korjata itsensä johtamisella. Tosiasiassa ongelma on perinteisen hierarkkisen organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa, jotka voivat joko estää tai edistää yhteistyötä ja oma-aloitteisuutta. Perinteisten hierarkkisten organisaatioiden johtajakeskeisyyttä seuraa myös kahtiajako johtajien ja työntekijöiden välillä, joka vaikeuttaa aitoa vuorovaikutusta (Juuti 2020, 65).

Hamelin (2011) mukaan johtaminen on organisaation tehottomin toiminto. Tehottomuus ei ole yksittäisistä johtajista, vaan hierarkkisista organisaatorakenteista johtuvaa. Ongelmallista on se, että mitä enemmän johtajalla on valtaa tehdä päätöksiä, sitä kauempana hän usein on ruohonjuuritason työstä. Korkealla hierarkiassa tehdyt päätökset voivat monesti olla toimimattomia itse työssä. (Hamel 2011.) Hierarkkinen päätöksenteko ei valmenna ruohonjuuritasolla työskenteleviä itseohjautuvuuteen. Vallan delegointi ylhäältä alaspäin johtaa myös siihen, että sitä peilataan helposti takaisin ylöspäin, eikä toiminnasta uskalleta ottaa vastuuta. Muutoksia ja päätöksiä jalkautetaan sen sijaan, että niiden suunnitteluun osallistettaisiin ruohonjuuritasolla työskenteleviä asiantuntijoita. (Ojala & Mäki 2017, 267.)

### 3.2. Nykyaikaisempi itseohjautuvuuteen kannustava ja sitä edistävä johtaminen

Vahvastikin hierarkkisissa organisaatioissa voidaan itseohjautua, sillä johtamisportaiden määrän sijaan kyse on siitä, kuinka paljon esihenkilöt antavat työntekijöille tilaa itseohjautua. Annetun tilan lisäksi itseohjautuvuuden edellytyksenä on työntekijän ottama vastuu. (Martela 2020, 23.) Perinteiset hierarkkiset organisaatiot voivat lisätä itseohjautuvuutta esihenkilöiden vähentämisen sijaan esihenkilöiden rooleja uudelleen miettimällä. Esihenkilön rooli muuttuu autoritaarisesta palvelevampaan ja valmentavampaan suuntaan, jossa esihenkilö pyrkii luomaan työntekijälle mahdollisuudet onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. (Martela 2020, 27.)

Kun organisaatiota pyritään viemään itseohjautuvampaan suuntaan, edessä on muutoksia muun muassa organisoitumisessa ja etenkin esihenkilön roolissa ja tehtävissä, joten on tärkeää tunnistaa, minkälaista itseohjautuvuutta halutaan lisätä ja mitä sillä tavoitellaan. Jo etukäteen on syytä miettiä johtamisen ja johtajuuden jakautumista käytännössä. Johtamisen ja johtajuuden tarve on edelleen olemassa, jotta organisaatioiden toiminta on järkevää ja tehokasta, mutta niiden muoto muuttuu (Kostamo 2017, 108). Organisaation johtamistehtävät (suunnan ja tavoitteiden asettaminen, suunnittelu, määrääminen, kontrollointi ja arviointi), johtamisfunktiot, eivät itseohjautuvissa organisaatioissa katoa, mutta niitä ei enää ole keskitetty johtajarooleihin. Johtamisfunktiot ja valta on jaettu, ja niitä varten on sovittu erilaisia rakenteita, prosesseja ja käytänteitä. (Laloux 2014, 134–135.) Näiden funktioiden tunnistaminen ja niistä huolehtiminen muutoksen jälkeenkin on tärkeämpää kuin se, miten ne toteutetaan ja kuka ne toteuttaa. Näistä johtamisfunktioista päivittäisjohtamisen toiminnot, kuten työnteon suunnittelu ja koordinointi, ovat helpoimpien joukossa. Enemmän johtajuutta vaativat ihmisten sitoutumisesta, motivoinnista ja työhyvinvoinnista huolehtiminen saattaa kuitenkin olla hankalampaa toteuttaa ja muistaa. Työntekijät tarvitsevat etenkin alkuvaiheessa tukea itseohjautuvuuteen, kaikilla ei valmiiksi ole osaamista ja kykyä siihen. Etenkin osaamisen, muutoskyvykkyyden (Kostamo 2019) ja itsensä johtamisen taitojen (Martela 2020, 24) tukeminen ja vaaliminen on tärkeää.

Organisaation rakenteiden, prosessien, työkalujen (Kostamo 2019) ja organisaatiokulttuurin (Akola 2020, 77) tulisi tukea itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta kohti pyrkivän organisaation johtajien tulisi myös ottaa muutoksille avoin ja itseohjautuvuutta tukeva asenne. Johtajien rooli itseohjautuvassa organisaatiossa muuttuu sparraavampaan ja valmentavampaan suuntaan. (Akola 2020, 77.) Perinteinen ajatus, että työntekijän tulisi palvella organisaation tarkoitusta, voidaankin kääntää pääläelleen ja todeta, että organisaation tulisi tukea työntekijän tarkoitusta saadakseen häneltä paras mahdollinen työpanos ja sitoutuminen tehtävään (Akola 2020, 178). Johtaja on ihmisiä ja organisaation asiakkaita varten, ei toisin päin. Ihmisiä ei pitäisi nähdä resursseina, jotka palvelevat johtajan agenda. Resurssina pitäisi sen sijaan nähdä henkilöstön osaaminen. (Aaltonen et al. 2020, 146.)

Yksilöllisyyden huomioiminen johtamisessa on tärkeää. Kun ihminen nähdään resurssin sijaan ihmisenä, voidaan tunnistaa jokaisen yksilölliset tarpeet johtamiselle, jotta työntekijöitä voidaan tukea ja kannustaa erinomaisiin suorituksiin. (Kuitunen & Pystynen 2017, 288–289.) Nykyjohtaja on muuttunut ”managerista mahdollistajaksi” (Akola 2020, 52). Johtajan tehtävänä on toimia positiivisen muutoksen mahdollistajana sparraten, ohjaten ja rakenteita luoden. Huippuasiantuntijuuden sijasta johtajalta kaivataan valmentavaa otetta, läsnäoloa ja vision sekä strategian ylläpitämistä. (Akola 2020, 52.) Tämä on tärkeää, sillä mikäli lähijohtajat tiedostavat työntekijän näkökulmat, kannustavat aloitteellisuutteen, tarjoavat vaihtoehtoja, antavat merkityksellistä palautetta, tarjoavat riittävää haasteellisuutta työtehtäviin ja perustelevat pyyntönsä, johtaa se todennäköisesti työntekijöiden korkealaatuiseen työsuoritukseen ja hyvinvointiin. Tämä lisää luottamusta myös organisaation ylempään johtoon. (Deci et al. 2017, 38.)

Salovaara (2017, 50) toteaa, ettei johtaja ja johtajuus ole sama asia, vaikka näin usein ajatellaankin. Johtajuus sosiaalisena ilmiönä, toimintaperiaatteena, tai palveluna, kuten Syrjänen ja Tolonen (2017) asiaa lähestyvät, ei ole yhteen johtajaan henkilöityvää. Yhteistyön lisäämiseen ja suunnan ylläpitämiseen tarvitaan johtajuutta, muttei välttämättä johtajaa (Salovaara 2017, 75). Nykyaikainen johtaja toimii suunnannäyttäjänä, jolla on katse tulevaisuudessa ja isommissa kokonaisuuksissa (Ala-Mutka 2019, 205). Johtajuus on muuttunut persoonallisuuspiirteestä kokoelmaksi työelämätaitoja, joilla pyritään tekemään johtajat tarpeettomiksi antamalla työntekijöille ja ryhmälle tilaa, ja valmentamalla heitä kohti heidän täyttää potentiaaliaan (Akola, 2020, 55).

Esihenkilöiltä tämä vaatii rohkeutta tosiasiallisesti luovuttaa sitä valtaa, jota hänellä on ennen ollut suhteessa työntekijän työskentelyyn. Mikäli vallasta ei tosiasiasa luovuta, vaan esihenkilö antaa työntekijän itseohjautua, kunhan työntekijä ohjautuu esihenkilön haluamaan suuntaan, on kyse näennäisitseohjautuvuudesta. Esihenkilön tulee myös tukea työntekijän itsensä johtamisen taitoja tarjoamalla riittäviä koulutuksia, tukijärjestelmiä ja valmennusta. Kuten muidenkin uusien taitojen opettelu, myös itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja kehittyminen vaatii pitkäjänteisyyttä. (Martela 2020, 24.)

Perinteisen hierarkkisen johtamistyylin sijaan nykyaikaisempi itseohjautuvuuteen kannustava, ja sitä edistävä, johtamistyyli vaatii johtajalta nöyryyttä ja omasta vallasta sekä statuksesta luopumista. Tämä ei ole kaikille johtajille helppoa. Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2021, 32) toteavat itseohjautuvuuden olevan pohjimmiltaan ihmisten arvostamista, luottamusta ja vastuun sekä vallan jakamista, joten olennaista on vahvistaa työntekijöiden arvostetuksi tulemisen kokemusta ja luottamusta heidän arvostelukykyynsä. Lisäksi työntekijöiden kyvykkyyden ja minäpystyvyyden tunteen varmistaminen on tärkeää. (Aura et al. 2021, 32). Aura et al. (2021, 16) toteuttaman tutkimuksen tulokset näyttävät, että johdon henkilöarvoja voidaan pitää itseohjautuvuuden johtamisen kriittisimpänä elementtinä, sillä ”jos johto ei aidosti arvosta henkilöstöä, ei pohjaa itseohjautuvuudelle ole”.

Edellä mainituista syistä johtajan itsetuntemus ja ihmiskuva ovat tärkeä osa itseohjautuvuuden johtamista. Seuraavissa alaluvuissa esitellään aiempaa tutkimusta molemmista aiheista.

### 3.2.1. Johtajan itsetuntemus ja vallasta luopuminen

Johtajan oman aseman heikentäminen on tärkeää tavoitellessa itseohjautuvampaa toimintaa, jotta työntekijät pääsevät irtaantumaan ja poisoppimaan perinteisestä hierarkkisesta toiminnasta (Martela 2017, 164). Johtajan määräysvallan tulee vähentyä myös, jotta yksilöille ja tiimille syntyy tilaa tehdä päätöksiä (Salovaara 2020, 80). Päätöksenteon Ala-Mutka (2019, 114) kuvaa liittyvän valtaan, ja siten ihmisen itsekkääseen käyttäytymiseen. Muun muassa tästä syystä ruohonjuuritason työntekijät suhtautuvat itseohjautuvuuteen usein positiivisemmin kuin johto (Laloux 2014, 268–269). Keski- ja yläjohto (middle and senior management) sekä johtamisen tukitoimintojen henkilöstö saattavat nähdä itseohjautuvuuden uhkana, sillä itseohjautuvassa organisaatiossa he joutuvat luopumaan hierarkkisesta vallastaan tai mahdollisesti jopa löytämään uuden tehtävän katoavan tilalle. (Laloux 2014, 272.)

Itsetuntemus voidaan nähdä edellytyksenä menestyksekkäälle johtajuudelle. Itsetuntemus lisää kykyä säädellä omaa toimintaa ja tunnistaa omia haasteita sekä kasvun tarpeita. Hyvä itsetuntemus ei pelkästään kuitenkaan riitä hyvään johtajuuteen, mutta on osa sitä.

Itsetuntemuksen ulottuvuudet sisältävät johtamispätevyyden (tiedot ja taidot), johtamisfilosofian (arvot ja eettinen perusta), itsejohtajuuden (omien tunteiden hallinta ja tulkinta sekä itsensä kehittäminen) ja johtamistyylin (tulkinta tilanteesta). (Paasivaara 2010, 16–18.) Itsetuntemus kehittyy ja muovautuu ajan myötä toisilta saadun palautteen ja itsearvioinnin vuorovaikutuksessa. Keskeistä itsetuntemuksessa on omien vahvuuksien ja haasteiden tunnistaminen sekä keskeneräisyyden tunnistaminen ja sietäminen. (Paasivaara 2010, 41.) Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on johtajalle tärkeää (Aaltonen et al. 2020, 146), jotta kehittyminen on mahdollista.

Johtajien puutteellinen itsetuntemus voi näyttäytyä seuraavilla tavoilla:

- työilmapiirin heikentäminen ja hierarkian ylläpitäminen
- heikko rekrytoinnin taso, kun palkataan vain itsensä kaltaisia työntekijöitä
- pinnallisempi kokonaisuuden hallinta
- tuloksellisuuden kärsiminen, kun tehdään tehottomasti ja päällekkäisesti, työhyvinvoinnin kärsiminen
- kilpailukyvyyn kärsiminen, kun ”innovatiivisuus ja ainutlaatuisuus eivät saa tukea, jäykkä toimintakulttuuri ja päätöksenteon hierarkia estävät joustavuuden, tilannetaujan ja ketterän kehityksen” (Akola 2020, 104).

Hyvän itsetuntemuksen lisäksi nykyaikaisemman itseohjautuvuuteen kannustavan, ja sitä tukevan johtajan on tärkeää tarkastella omaa ihmiskuvaansa. Perinteisessä hierarkisessa ja nykyaikaisemmassa johtamismallissa ihmiskuvat eroavat toisistaan suuresti.

### 3.2.2. Johtajan ihmiskuva

Perinteinen hierarkia pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan työntekijöitä tulee valvoa, ohjata, kontrolloida ja motivoida. Yhteisöohjautuvuudessa työntekijät nähdään luottamuksen arvoisina ja kykenevinä päätöksentekoon sekä itsemotivoitumiseen. Näin ollen ihmiskuvat ovat

merkittävällä tavalla erilaiset. (Salovaara 2020, 133.) Yhteisöohjautuvuuden lisäksi edellä mainittu ulottuu myös itseohjautuvuuteen.

McGregor on julkaissut Teoriansa X ja Y alun perin vuonna 1957, jonka jälkeen hänen kirjoitustaan on uudelleenpainettu useita kertoja, muun muassa vuonna 2000 (McGregor 2000). Teoriat kuvaavat erilaisiin ihmiskuviin pohjautuvia johtamismalleja ja -käytänteitä.

Teoria X kuvataan perinteisenä käsityksenä johtamisesta ja sen tehtävistä, jotka ovat seuraavat:

- 1) ”Johto on vastuussa tuottavan yrityksen elementtien (raha, materiaalit, varusteet, ihmiset) organisoinnista taloudellisen edun saavuttamiseksi.
- 2) Ihmisten näkökulmasta tämä on prosessi, jolla ohjataan heidän toimintaansa, motivoidaan heitä, kontrolloidaan heidän toimiaan, muokataan heidän käytöstään, vastaamaan organisaation tarpeita.
- 3) Ilman johdon aktiivista interventiota ihmiset olisivat passiivisia, jopa vastahakoisia vastaamaan organisaation tarpeisiin. Siten heitä tulee houkuttaa, palkita, rangaista ja kontrolloida, heidän toimiaan tulee ohjata. Tämä on johdon tehtävä, johtaa alempaa johtoa tai työntekijöitä. Usein vedämme tämän yhteen sanomalla, että johtaminen koostuu siitä, että saa asioita tehtyä muiden ihmisten kautta.” (McGregor 2000, 7.)

Tämän perinteisen teorian taustalla on useita uskomuksia ja oletuksia, joihin muun muassa perinteiset organisaatorakenteet ja johtamiskäytänteet perustuvat. McGregor (2000, 7) listaa ne seuraavasti:

- 4) ”Keski-ihminen on luonnostaan laiska ja saamaton, hän työskentelee niin vähän kuin mahdollista.
- 5) Häneltä puuttuu kunnianhimo, hän ei pidä vastuusta ja on mieluummin johdettu.
- 6) Hän on luonnostaan itsekeskeinen, eikä välitä organisaation tarpeista.



- 7) Hän on luonnostaan muutosta vastaan.
- 8) Hän on hyväuskoinen, ei kovin viisas, huijareiden ja kansankiihottajien uhri”.

Teoria X sisältää kovaa tai vahvaa ja pehmeää tai heikkoa johtamista. Ensimmäiseen sisältyy pakottamista, uhkaamista, tarkkoja sääntöjä ja valvontaa. Jäljempään taas sisältyy suvaitsevuuutta, ihmisten tarpeisiin vastaamista ja pyrkimystä harmoniaan. Molemmissa on omat haasteensa, kun kovan johtamisen valta ja voima luovat vastustavaa voimaa, tai pehmeä johtaminen johtaa vallasta luopumiseen ja vapauden hyväksikäyttöön. (McGregor 2000, 7.)

Yhteiskuntatieteilijöiden näkökulmasta katsottuna Teorian X ihmiskuvan mukainen käytös ei ole ihmisen todellista luonnetta kuvaava, vaan pikemmin seurausta teollisten organisaatioiden toiminnasta ja johtamiskäytänteistä (McGregor 2000, 8). Teorian X mukainen perinteinen johtamiskäsitys on riittämätön erityisesti motivaation näkökulmasta. Motivaatiokäsityksensä McGregor (2000) pohjaa vahvasti Abraham Maslowin ajatuksiin. Maslowin mukaan ihmisen perustarpeet muodostavat hierarkian, jonka alempien tasojen tarpeiden tulee olla riittävästi täyttyneet, ennen kuin seuraavan tason tarpeita tavoitellaan. Tarvehierarkia koostuu alhaalta ylöspäin fysiologisista tarpeista, turvallisuuden tarpeista, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeista, arvostuksen ja arvonannon tarpeista ja viimeiseksi itsensä toteuttamisen tarpeista. (McGregor 2000, 8–10; Allen 2016, 230.)

McGregorin (2000, 11) mukaan porkkana ja keppi -teoria (palkinnot, lupaukset, kannustimet, uhkaukset, rangaistukset) toimii siihen asti, että ihminen motivoituu pääasiassa enää niin sanotuista ylempien tasojen tarpeista, eli arvostuksen ja arvonannon sekä itsensä toteuttamisen tarpeista. Johto voi kuitenkin pyrkiä luomaan edellytyksiä sille, että työntekijä voi itse tavoitella niitä. Nämä edellytykset eivät synny kontrollin ja valvonnan avulla. (McGregor 2000, 11.)

Teorian Y uskomukset ja käsitykset ihmisestä ja hänen motivoitumisestaan ovat kattavampia kuin Teoriassa X. Johtamisen tehtäviä Teoriassa Y ovat:

- 1) ”Johto on vastuussa tuottavan yrityksen elementtien (raha, materiaalit, varusteet, ihmiset) organisoinnista taloudellisen edun saavuttamiseksi.
- 2) Ihmiset eivät ole luonnostaan passiivisia tai haluttomia vastaamaan organisaation tarpeisiin. Heistä on tullut sellaisia organisaatiokokemuksen perusteella.
- 3) Motivaatio, kehittymispotentiaali, vastuunotto- ja valmius ohjata toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti ovat läsnä ihmisissä. Johdon ei tarvitse laittaa niitä sinne. Johdon velvollisuus on mahdollistaa, että ihmiset tunnistavat ja kehittävät näitä piirteitä itsessään.
- 4) Johdon ydintehtävä on järjestää organisatoriset olosuhteet ja toimintatavat siten, että ihmiset voivat saavuttaa omat tavoitteensa parhaiten, ohjaamalla heidän omia toimiaan organisaation tavoitteita kohti.” (McGregor 2000, 11–12.)

Teoria X vaatii johdolta ulkoista kontrollia ja valvontaa, kun Teoria Y tukeutuu työntekijän itsekontrolliin ja itseohjautuvuuteen (self-directiveness). Tällöin johdon tehtäväksi jää tarjota mahdollisuuksia ja ohjausta, poistaa esteitä sekä rohkaista kasvua. Perinteisestä johtamiskäsityksestä kattavampaan siirtyminen vie aikaa sekä johdolta että työntekijöiltä, jotka ovat tottuneet ulkoiseen ohjaukseen. (McGregor 2000, 12.) Se vaatii johdolta myös uskoa ihmisen kyvykkyyteen ja kykyä luopua henkilökohtaisesta vallasta (McGregor 2000, 13).

McGregorin Teoriat X ja Y ovat saaneet myös empiiristä validointia. Lawter, Kopelman ja Prottas (2015, 96) toteavat, että johtajien X ja Y asenteilla ja käytöksellä on merkitystä sekä yksilö- että ryhmätason suoriutumiseen, vahvistaen todeksi näkemyksen, että työntekijöillä on rajaton potentiaali huippusuorituksiin, jos heitä johdetaan oikein.

Bob Rosenthalin 1960-luvulla nimeämän Pygmalion-efektin mukaan ihmisiin vaikuttaa se, mihin heidän uskotaan kykenevän. Pygmalion-efekti osoittaa ihmiskuvan mukaisten odotusten toimivan myös itseään toteuttavana ennustuksena (self-fulfilling prophecy). Mikäli ihmisen oletetaan olevan laiska ja saamaton ja häntä kohdellaan siten, hän myös alkaa käyttäytyä siten. Tämä toimii myös päinvastoin positiivisten oletusten ja käytöksen kohdalla.

(Salovaara 2020, 133–134.) Luottamus synnyttää vastuullisuutta (Laloux 2014, 81), joten ainoa keino lisätä työyhteisön vastuunkantoa on antaa heille lisää valtaa, sillä vastuullista toimintaa on turha odottaa, mikäli työntekijät kokevat, ettei heillä ole valtaa (Juuti 2020, 67). Kilpailuhenkisyys ja vertaispaine säätelee työntekijöiden toimintaa paremmin kuin ulkoinen kontrolli (Laloux 2014, 81).

Luottamus on tärkeässä roolissa itseohjautumisessa. Johtajan tulee uskoa, että työntekijät ovat hyväntahtoisia ja pyrkivät parhaaseen suoritukseensa, vaikka välillä tekisivät virheitä. Samoin työntekijöiden on kyettävä luottamaan johtajaan, jotta he uskaltavat jakaa ajatuksiinsa (Martela 2017, 165). Virheitä ja niin sanottuja vapaamatkustajia tulee vastaan matkalla itseohjautuvampaan toimintaan, mutta se täytyy Martelan (2017, 168) mukaan vain hyväksyä.

Seuraavassa alaluvussa käsitellään tiivistetysti jaettua johtajuutta ja päätöksenteon hajauttamista, joiden nähdään olevan itseohjautuvuuden perusteita.

### 3.2.3. Jaettu johtajuus ja päätöksenteon hajauttaminen

Jaetun johtajuuden lisääntynyt huomio on seurausta maailman monimutkaistumiselle. Yhä kompleksisempien työelämän haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan useamman henkilön panosta menestymisen takaamiseksi. (Juuti 2020, 64.) Päätöksenteko keskitetään yleensä johtajille, sillä pelätään vastuuttomia ja strategian vastaisia päätöksiä, jos päätöksentekovaltaa jaetaan hierarkian alemmille tasoille. Päätöksenteon keskittyessä johtajille, tulee siitä nopeasti organisaation pullonkaula. Tässä riskeinä on muun muassa kasvun pysähtyminen, korkeilujen viivästyminen ja päätösten heikentyminen. Ratkaisuna on hajautettu ja madallettu päätöksenteko, jossa päätökset tehdään siellä, missä on päätöstä koskevan aiheen paras asiantuntijuus ja asiakas lähimpänä. (Ala-Mutka 2019, 91–92.) Päätöksenteon hajauttamisessa ei ole kyse siitä, että kaikki päätökset tehdään kaikkien kesken demokratiaa hyödyntämällä ja konsensusta hakemalla (Ala-Mutka 2019, 106; Laloux 2014). Edellytyksenä hajautetulle sosiaaliselle päätöksenteolle on luottamus (Ala-Mutka 2019, 106). Mikäli päätöksenteko

säilyy johtajilla, tulisi johtajan pyrkiä kuuntelemaan ja kommunikoimaan muiden kanssa mahdollisimman paljon. (Ala-Mutka 2019, 91–92.)

Aura et al. (2021, 33) tunnistavat johtajan roolin muutoksen organisaation siirtyessä itseohjautuvampaan suuntaan ja kuvaavat kestäväksi toimintatavaksi lähijohtajan valmentamisen itseohjautuvuuden tukijaksi, jolloin voidaan myös puhua jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus ei ole pelkästään esihenkilöttömyyttä tai lähijohtajan tehtävien mekaanista jakamista työyhteisön jäsenille, vaan vaatii sekä työyhteisön kulttuurin että sen jäsenten kehitystä ja henkistä kasvua (Juuti 2020, 63–64). Johtaminen ei ole ainoastaan esihenkilön toimintaa, vaan syntyy silloin, kun ”jotkut ihmiset seuraavat esihenkilöä tiettyjen päämäärien tavoitteliseksi” (Juuti 2020, 63). Jaettu johtajuus on Juutin (2020, 64) mukaan ”yhteisiin päämääriin ja tiettyihin ihmisiin sitoutunutta johtamistäyteistä (leaderful) työskentelyä”. Jaetussa johtajuudessa tärkeää on toisten erilaisuuden arvostaminen. Työyhteisöissä tulee toimia toisia arvostaen ja pyrkiä löytämään kaikkien vahvuudet, saaden ja jakaen oppeja työyhteisön kesken. (Juuti 2020, 65.)

Jaetun johtajuuden kolme keskeistä rakennuspalikkaa ovat palveleva johtaminen, kypsä ryhmäytyminen ja hyvät ihmissuhteet. Mitä hierarkkisempi organisaatio on, sitä tärkeämpää palveleva johtaminen on. Palveleva johtaminen vaatii johtajalta nöyryyttä, sillä tarkoituksena on lisätä tasa-arvoa organisaation tuottamaan valta-asetelmaan johtajan ja työntekijän välillä. Tasa-arvoiset suhteet työyhteisössä synnyttävät jaettua johtajuutta. Jaettua johtajuutta varten esihenkilön tulee myös tuntea oma ryhmänsä ja sen yksilöt hyvin sekä kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja jatkuvaan dialogiin. (Juuti 2020, 66–67.) Jaetun johtajuuden haasteeksi Juuti (2020, 67) tunnistaa kulttuurisen näkökulman: kun henkilöstö, joka on tottunut vahvaan suoritus- ja tuloskeskeisyyteen, saa lisää vapautta, se ajautuu herkästi turhiin keskusteluihin, jotka vievät pois perustehtävänä ääreltä.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tiivistetysti palvelevaa ja valmentavaa johtajuutta, sillä ne toistuvat käsitteinä itseohjautuvuuskirjallisuudessa.

### 3.2.4. Palveleva johtajuus

Robert Greenleaf on esitellyt palvelevan johtajuuden vuonna 1970 (Akola 2020, 52). Palveleva johtajuus on ”hyvän johtamisen ydin, lähtökohta ja lopullinen ihanne” (Aaltonen et al. 2020, 145). Palvelevan johtajan tehtävänä on luoda edellytykset työntekijän ja organisaation onnistumiselle (Ala-Mutka 2019, 213; Akola 2020, 52), ja siten se kuvaakin hyvin itseohjautuvuuden edellyttämää tapaa johtaa. Palvelevan johtajan tehtävinä ovat lisäksi ihmisten kehittäminen, nöyryys (toisten osaamisen arvostaminen ja kuunteleminen), autenttisuus (rehellisyys, avoimuus, luotettavuus), hyväksyntä (empatia, luottamuksellinen ilmapiiri), suunnan antaminen ja yhteisyys sekä sosiaalinen vastuu (roolimalli, tiimityö). Palvelevalla johtajuudella saadaan aikaan suurempaa sitoutumista, hyvinvointia, organisaation jatkuvaa oppimista ja siten menestystä. Palveleva johtaja ei pidä kiinni vallastaan, vaan valta seuraa palvelua. (Akola 2020, 52–54.)

Voimaannuttaminen, empaattisuus ja työntekijöiden arvostaminen sisältyy palvelemaan johtamiseen. Palveleva johtaja tekee paljon töitä, jotka eivät ole perinteistä johtamista, mutta tähtäävät siihen, että työntekijät pystyvät keskittymään työhönsä ja tekemään työtänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Näitä ovat muun muassa työvuoro- ja lomalistat, sijaisuudet, poissaolot ja tiimipalaverit. Palveleva johtaja on ”tekijän substanssin osalta vastuussa työn tuloksista, mahdollistaa sujuvan työn tekemisen, asettaa selvät tavoitteet, tukee työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa, asettaa rajoja ja aistii, milloin työkuormaa on liikaa tai liian vähän, selvittää terveyshaasteet, luo positiivisen ilmapiirin, antaa palautetta, jakaa vastuuta, kehuu ja kannustaa, keskustelee ja kuuntelee”. (Ala-Mutka 2019, 213.)

### 3.2.5. Valmentava johtajuus

Valmentava johtaja omaa motivaation ja kutsumuksen olla johtaja (Aaltonen et al. 2020, 145). Valmentava johtaja keskittyy ihmisten kehittymiseen ja haluaa tukea sitä arvostaen yksilöiden erilaisuutta, ollen ”yhteisönsä oppimisen mahdollistaja”. Monen organisaation suosima hallinto- ja prosessiosaaminen ei ole riittävä johtamisen toteuttamisen tapa työelämän muutoksessa. (Aaltonen et al. 2020, 145.)

Valmentaminen kuuluu nykyaikaisen johtajan tehtäviin (Ala-Mutka 2019, 204). Työntekijä kerää tietoa toimintansa ja päätöksentekonsa tueksi monesta eri paikasta sen sijaan, että tieto tulisi johtajalta valmiiksi annettuna. Tämän tiedon yhdistelemiseen ja ajatusten sparraukseen saa apua valmentavalta johtajalta. (Ala-Mutka 2019, 204.) Johtajan on tärkeää kannustaa työntekijöitä miettimään itse ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Mikäli johtaja kertoo välittömästi ratkaisun tai oman mielipiteensä työntekijän esittämään pulmaan, otetaan se helposti ainoana ratkaisuna, vaikka johtaja pyrkisikin korostamaan, että kyseessä on ainoastaan hänen oma näkemyksensä. (Martela 2017, 163.) Jos lähijohtaja antaa aina suoran vastauksen, eivät työntekijän ongelmanratkaisutaidotkaan kehity (Kostamo et al. 2020, 11). Kun johtaja kannustaa työntekijöitä miettimään ja etsimään ratkaisuja itse, työntekijän omat ongelmanratkaisutaidot kehittyvät, ja seuraavalla kerralla työntekijä on valmiimpi tekemään ratkaisun itse sen sijaan, että kysyisi sitä johtajalta. Ongelmanratkaisutaidot ovat olennainen osa itseohjautuvuutta.

Tämä luku päättää tutkielman teoreettisen osion. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen perustaksi on todettu luottamus ja psykologinen turvallisuus, sekä arvostus ja yksilöllisyys. Edellytyksinä itseohjautuvalle yksilölle ovat itsetuntemus ja -motivoituminen ja johtajalle itsetuntemus ja positiivinen ihmiskuva. Itseohjautuvuuden johtamiseen sisältyy vastuun ja päätöksentekovallan jakaminen, selkeä päämäärän ja suunnan määrittäminen, psykologisten perustarpeiden huomioiminen ja yksilön itseohjautuvuuden vaatimusten oma-aloitteisuuden, itsensä johtamisen, vastuun ottamisen ja kantamisen, päätöksentekokyvyn ja ongelmanratkaisutaitojen tukeminen ja kehittäminen palvelevalla tai valmentavalla otteella. Itseohjautuvampaan toimintaan siirtyminen kannattaa, sillä lisääntynyt itseohjautuvuus mahdollistaa lisääntyneen merkityksellisyyden kokemuksen, työn imun ja työhyvinvoinnin. Seuraavaksi edetään tutkielman empiiriseen osioon. Seuraavassa luvussa kuvaan tutkimuksen toteuttamista.

## 4. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää. Tutkimus pyrki selvittämään, miten itseohjautuvuuden ja sen johtamisen ilmiö ymmärretään, millaiseksi niiden nykytila koetaan, ja minkälaisia esteitä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen toteutumiselle koetaan olevan tutkimuskohteessa.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui siten:

- Miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää?
  - Mitä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen käsitetään olevan?
  - Millainen on itseohjautuvuuden nykytila tutkimuskohteessa?
  - Miten itseohjautuvuutta johdetaan tällä hetkellä tutkimuskohteessa?
  - Mitä esteitä itseohjautuvuudelle ja sen johtamiselle nähdään tutkimuskohteessa?

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena oli tutkia itseohjautuvuuden ja sen johtamisen ilmiöitä tutkimuskohteessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Tarkoituksena oli selvittää tutkimuskohteen ryhmäpäälliköiden yksilöllisiä näkemyksiä ja kokemuksia, joten laadullinen tutkimus antoi niiden selvittämiseen parhaat lähtökohdat. Tutkimusstrategiana oli yksittäinen tapaustutkimus, sillä se antoi mahdollisuuden kuvailla tutkittavia ilmiöitä yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi et al. 2010, 134) ja syvällisesti (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 184).

### 4.1. Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuskohteena oli Kelan asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikön eteläinen asiakaspalveluyksikkö. Kela on viidestä tulosityksiköstä ja kahdesta toiminnallisesta yksiköstä koostuva

julkishallinnollinen linjaorganisaatio. Kelassa hoidetaan Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelassa työskentelee noin 8000 eri alan ammattilaista ympäri Suomea. (Kansaneläkelaitos 2021a; Kansaneläkelaitos 2021b.) Kelassa itseohjautuvuus käsitteenä on kuulunut puheissa jo useita vuosia. Hakusana ”itseohjautuvuus” tuotti Kelan intranetissä 5186 tulosta (haku suoritettu 7.2.2022). Ympäri Kelaa on myös tehty erilaisia itseohjautuvuuskokeiluja, muun muassa itseohjautuvista tiimeistä. Itseohjautuvuutta (katso esimerkiksi Hellemäki & Hippeläinen 2019; Meier 2021) ja itsensä johtamista (katso esimerkiksi Niskanen 2019) on tutkittu Kelassa jo useasti, mutta tutkimukset on toteutettu pääosin valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikössä ja yhteisten palvelujen tulosityksikössä. Tämä tutkimus toteutettiin asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikössä (jatkossa myös tulosityksikkö), eteläisessä asiakaspalveluyksikössä (jatkossa myös yksikkö), sillä asiakaspalvelunäkökulma puuttui aiemmin itseohjautuvuuden ja sen johtamisen ilmiöiden tarkastelusta lähes kokonaan.

Eteläinen asiakaspalveluyksikkö on yksi viidestä asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikön alueellisesta asiakaspalveluyksiköstä. Asiakaspalveluyksiköitä oli 31.8.2021 asti kuusi, kunnes 1.9.2021 alkaen pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö yhdistyi eteläiseen asiakaspalveluyksikköön. Organisaatiomuutoksen yhteydessä eteläiseen asiakaspalveluyksikön organisaatorakenne uusittiin siten, että yksikkö jaettiin kolmeen asiakaspalvelukeskukseen ja hallintokeskukseen, joiden johtoon nimettiin keskuspäälliköt yksikön johtajan ja ryhmäpäälliköiden väliin. Eteläinen asiakaspalveluyksikkö kattaa Uudenmaan, Päijät-Hämeen, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan alueet. Asiakaspalvelukeskus 1 kattaa Helsingin palveluryhmät, asiakaspalvelukeskus 2 kattaa Espoon, Hyvinkään, Kirkkonummen, Lohjan ja Päijät-Hämeen palveluryhmät ja asiakaspalvelukeskus 3 kattaa Etelä-Karjalan, Järvenpään, Kymenlaakson, Porvoon ja Vantaan palveluryhmät.

Asiakaspalveluyksiköt hoitavat Kelan asiakaspalvelua. Asiakaspalvelua hoidetaan puhelimitse ja kasvotusten palvelupisteillä. Asiakaspalveluun kuuluu niin sanottua välitöntä asiakaspalvelua, esimerkiksi vuoronumeropalvelua ja ajanvarauspalvelua. Asiakaspalveluyksiköiden palveluasiantuntijat saattavat hoitaa myös muita tehtäviä, mutta lähtökohtaisesti



perustyö on asiakaspalvelua joko kasvotusten tai puhelimitse palveluajalla 9.00–16.00 maanantaista perjantaihin.

#### 4.2. Aineistonkeruu

Aineistonkeruumetodiksi valittiin puolistrukturoidut yksilöhaastattelut (Saunders et al. 2009, 391), joita varten luotiin valmiit kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut (Puusa 2011a, 80). Tämä aineistonkeruumetodi valittiin, jotta tutkittavien yksilölliset näkökulmat saatiin selville (Hirsjärvi et al. 2010, 164) ja tarvittaessa saatavia vastauksia oli mahdollista selventää ja syventää (Hirsjärvi et al. 2010, 2015). Itseohjautuvuus ja sen johtaminen ilmiöinä ovat moninaisia ja kompleksisia, joten haastattelu aineistonkeruumetodina oli soveltuva, sillä se sopii hyvin myös abstraktien ilmiöiden tarkasteluun (Puusa 2011a, 76).

Eteläisessä asiakaspalveluyksikössä työskentelee (tilanne 18.3.2022) 19 ryhmäpäällikköä, joista asiakaspalvelukeskuksessa 1 työskentelee kuusi, asiakaspalvelukeskuksessa 2 seitsemän ja asiakaspalvelukeskuksessa 2 kuusi. Näistä ryhmäpäälliköistä haastateltiin viisi ja haastateltavia oli jokaisesta asiakaspalvelukeskuksesta. Edellisessä luvussa mainitun yksiköiden 1.9.2021 toteutetun yhdistymisen vuoksi, haastateltavia valittiin sekä vanhan pääkaupunkiseudun että vanhan eteläisen asiakaspalveluyksikön alueelta, jotta itseohjautuvuuden ja sen johtamisen ilmiöistä saatiin mahdollisimman kattava kuva uuden yksikön alueella. Vanhojen yksiköiden toimintatavat erosivat jonkun verran toisistaan, ja lisäksi yksikön palvelupisteiden toimintaympäristöt ovat hyvin erilaisia muun muassa maantieteellisestä sijainnista johtuen, joten kattavan kuvan saamiseksi, nämä erityispiirteet oli otettava huomioon. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti edellä mainituista syistä, ja koska se on tyyppillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi et al. 2010, 164). Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi haastateltavia ei kuvata tämän tarkemmalla tasolla.

Yksilöhaastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2022. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Haastateltavilta pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja henkilötietojen keräämisestä

suullisesti haastattelujen yhteydessä. Tarkemmin henkilötietojen käsittelystä haastateltavia informointiin haastattelukutsun yhteydessä lähetetyllä tietosuojailmoituksella, johon heitä pyydettiin tutustumaan etukäteen. Haastatteluja varten varattiin tunti ja jokaisen haastateltavan kanssa lähes koko tunti käytettiin kokonaan. Haastatteluja varten tehty haastattelurunko (liite 1) sisälsi 15 kysymystä ja lopuksi avoimen kysymyksen, niin sanotun vapaan sanan. Haastatteluissa käsiteltiin haastateltavien käsitystä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta ilmiönä, haastateltavien oman palveluryhmän itseohjautuvuuden tilaa ja haastateltavien näkemyksiä itseohjautuvuuden mahdollisuuksista, riskeistä, haasteista sekä esteistä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, miten he johtavat itseohjautuvuutta ja huomioivat johtamisessaan psykologisten perustarpeiden, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, yksilön motivaation, itsensä johtamisen taitojen kehittymisen ja selvän suunnan sekä päämäärän määrittelyn. Edellä mainittujen lisäksi haastattelussa pyydettiin haastateltavia kuvaamaan, miten he jakavat vastuuta ja päätöksentekovaltaa palveluryhmälleen, ja miten he kokevat vallasta luopumisen vaikuttavan heihin tai heidän työhönsä. Lopuksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan itseohjautuvuuden johtamisen haasteita ja esteitä, ehdottamaan konkreettisia keinoja, joilla itseohjautuvuutta ja sen johtamista voisi tutkimuskohhteessa tukea, sekä jakamaan, minkälaista tukea he kaipaisivat itseohjautuvuuden johtamiseen. Viimeisellä avoimella kysymyksellä varmistettiin, että haastateltavat saivat sanottua aiheesta kaiken, minkä halusivat. Kysymykset esitettiin haastateltaville pääsääntöisesti samassa järjestyksessä. Kaikissa haastatteluissa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaisesti, jotta yleisluontoisemmissa vastauksissa päästiin pureutumaan syvemmälle aiheeseen.

Aineistoa kertyi noin viisi tuntia videonauhoitteina. Litterointi toteutettiin toukokuussa 2022. Litteroinnin yhteydessä aineisto anonymisoitiin. Tämä tarkoitti sitä, että litteroinnin yhteydessä haastateltavien puhe muunnettiin selkosuomelle ja tunnistetiedot, kuten palvelupisteet, alueet ja nimet poistettiin. Litteroimatta jätettiin myös muutamia kuvattuja esimerkkejä, joiden perusteella ryhmäpäällikön tunnistaminen aineistosta olisi ollut mahdollista. Litteroitua aineistoa kertyi 55 sivua. Aineistonkeruu päätettiin viiden haastattelun jälkeen, sillä aineiston koettiin kylläntyneen (Hirsjärvi et al. 2010, 182).

### 4.3. Aineiston analysointi

Aineiston analysointi toteutettiin toukokuussa 2022. Analysoinnilla pyrittiin selkeyttämään aineistoa ja löytämään aineistoista toistuvia teemoja valaisemaan itseohjautuvuuden ja sen johtamisen ilmiöitä tutkimuskohteessa. Analysoidun aineiston avulla pyrittiin lisäksi tunnistamaan ja esittämään mahdollisia tukikeinoja itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseksi tutkimuskohteessa aiempaa kirjallisuutta hyödyntäen. Aineistosta nousseet huomiot pyrittiin sitomaan esiteltyyn teoriaan, joten aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2018) käyttämällä abduktiivista päättelyä. Sisällönanalyysi valittiin analysointimetodiksi, sillä se tarjosi keinon jäsentää empiiristä aineistoa tulokinnan mahdollistamiseksi (Puusa 2011b, 118).

Analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi monia kertoja. Haastattelutallenteet kuunneltiin uudelleen litteroinnin yhteydessä, jonka jälkeen niihin ei enää palattu. Litteroidun aineiston analysoinnissa käytettiin Microsoft Exceliä. Aineisto ryhmiteltiin ensin haastattelulomakkeen kysymyspatteristoa mukailleen eri teemoihin Excelin välilehdille. Alustaviin teemoihin kuului itseohjautuvuuskäsitys, itseohjautuvuuden nykytila, itseohjautuvuus ryhmäpäällikön työssä, itseohjautuvuuden mahdollisuudet, itseohjautuvuuden riskit ja esteet itseohjautuvuuden toteutumiselle. Näiden lisäksi alustaviin teemoihin kuului itseohjautuvuuden johtaminen, psykologisten perustarpeiden huomioiminen, motivaation tukeminen, itsensä johtamisen taitojen kehittymisen tukeminen, suunnan ja päämäärän varmistaminen, itseohjautuvuuden johtamisen esteet ja konkreettiset keinot itseohjautuvuuden ja sen johtamisen tukemiseksi. Viimeiseksi alustaviin teemoihin kuului tarvittava tuki ja vapaa sana. Alustavan ryhmittelyn jälkeen analysoinnissa edettiin tarkempaan tyypittelyyn, jossa pyrittiin löytämään teemojen sisältä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostamaan yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Litteroitu aineisto koodattiin ensimmäisen tason lisäksi myös toisen, kolmannen ja neljännen tason koodeihin. Koodattu aineisto luokiteltiin pääluokkiin ja alaluokkiin, jonka yhteydessä teemoja yhdisteltiin alustavista ryhmistä, sillä ne limittyivät keskenään vahvasti. Lopulta teemat päädyttiin ryhmittelemään itseohjautuvuuskäsitykseen, itseohjautuvuuden luomiin

mahdollisuuksiin, itseohjautuvuuden luomiin riskeihin, itseohjautuvuuden johtamiseen, valasta luopumiseen, itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteisiin ja esteisiin sekä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseen. Näiden lisäksi viimeisen kysymyksen, niin sanotun vapaan sanan, vastaukset koottiin yhteen. Analysoinnin jälkeen edettiin tulosten tulkitsemiseen. Seuraavassa luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

#### 4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Täyttä objektiivisutta laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa (Hirsjärvi et al. 2010, 161). Etenkin, koska tutkielman tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa ja haastateltavat ovat kollegoita, läpi tutkimuksen pyrittiin vahvaan objektiivisuuteen. Myös aineistoa pyrittiin tarkastelemaan objektiivisesti. Pyrkimyksenä tässä tutkimuksessa oli jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan itseohjautuvuuden ja sen johtamisen ilmiöitä koskevien tosiasioiden löytäminen (Hirsjärvi et al. 2010, 161). Siten haastatteluista aineiston analysointiin ja tulkintaan asti pyrittiin toimimaan kuin ulkopuolinen, jolle tutkimuskohde ei ole ennestään tuttu. Aineistoa käsiteltiin kriittisesti. Tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi tutkimuksen toteuttamisen kulku pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja tulkintojen tueksi lisättiin suoria lainauksia tutkimushaastatteluista (Hirsjärvi et al. 2010, 232–233).

Haastattelutilanteille tärkeän luottamuksellisen ilmapiirin (Puusa 2011a, 78) luominen tapahtui luonnollisesti, sillä haastateltavat olivat tutkielman tekijän kollegoita. Tutkimuksen anonymiteetti mahdollisti suuremman luotettavuuden, sillä haastateltavat, tai yksittäiset vastaukset, eivät ole tunnistettavissa, jolloin taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia haastatteluissa pystyttiin välttämään (Hirsjärvi 2010, 206; Puusa 2011a, 78). Haastattelututkimuksen rajoitteisiin kuuluvia tulkintavirheitä (Puusa 2011a, 78) pyrittiin välttämään sillä, että haastattelun aikana varmistettiin yhteistä ymmärrystä sanoittamalla haastateltavien vastauksia ääneen ja kysymällä, kuultiinko ja ymmärrettiinkö vastaus oikein. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset kirjallisesti ja koontitaulukoin.

## 5. Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset analysoinnin yhteydessä muodostuneiden teemojen mukaisesti. Ensin käydään läpi itseohjautuvuuskäsitys, jonka jälkeen edetään itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin ja riskeihin, itseohjautuvuuden johtamiseen, itseohjautumisen toteutumisen ja johtamisen haasteisiin ja esteisiin, ja lopuksi itseohjautumisen ja sen johtamisen edistämiseen. Lukijaystävällisyyden vuoksi suoriin lainauksiin viitataan haastateltavan sijaan lyhenteillä H1, H2, H3, H4 ja H5.

### 5.1. Itseohjautuvuuskäsitys

Moni haastateltavista toi esille itseohjautuvuuden määrittelyn vaikeuden kysyttäessä, mitä itseohjautuvuus heidän mielestään on. Tuloksissa esiin nousi käsitteen moniulotteisuus. Itseohjautuvuuden ilmiöstä tunnistettiin yksilötaso, joka painottui vastauksissa, sekä ryhmätaso. Yksilötason itseohjautuvuus eriteltiin vielä johtajan ja työntekijän itseohjautuvuuteen, joiden koettiin eroavan toisistaan. Organisaatiotason itseohjautuvuus ei noussut tutkimuksessa esiin.

*H4: ”Itseohjautuvuutta voi olla, ja se syntyy jotenkin sellaisessa yhteisessä tekemisessä. Että se, mikä ehkä näkyy omassa tiimissä on se, että kaikki tekee siihen yhteiseen hyvään, kukaan ei sooloile omiaan. Tai se, että jos joku vähän tekee, niin siitä kyllä tulee palautetta.”*

Itseohjautuvuuden koettiin olevan määriteltyjen raamien sisällä tapahtuvaa. Johtaja määrittelee toiminnan raamit ja työntekijä saa toimia niiden raamien sisällä parhaaksi katsomallaan tavalla. Luottamus nähtiin edellytyksenä itseohjautuvuudelle. Luottamus nähtiin myös kaksiulotteisena, johtajan luottamuksena ryhmään ja ryhmän luottamuksena johtajaan. Itseohjautuvuuden nähtiin tarkoittavan työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä, jotka rajautuivat lähinnä työn tekemisen tapoihin ja ajankäyttöön.

Kokonaiskuvan hahmottamisen tärkeys itseohjautuvuudessa nousi vahvasti esiin tuloksista. Tärkeänä nähtiin oman toiminnan peilaaminen kokonaisuuteen, oman paikan tunnistaminen sekä ryhmässä että organisaation prosesseissa. Sen ymmärtäminen, miten omalla toiminnallaan voi edesauttaa muiden tekemistä, koettiin osaksi kokonaiskuvan hahmottamista. Tärkeäksi nähtiin myös yhteisten tavoitteiden määrittäminen ja yhteisen tekemisen tarkoituksen ymmärtäminen myös organisaationäkökulmasta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi esiin nousi selkeän päämäärän tärkeys itseohjautuvuudelle. Työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitkä hänen tavoitteensa ovat.

*H5: ”Ehkä minä näen semmoista hallintaa omasta tekemisestään suhteessa kokonaisuuteen, sanotaan näin tiivistetysti.”*

Tärkeänä itseohjautuvuuteen liittyvänä käsitteenä nousi esiin vastuu. Vastuun nähtiin luottamuksen lailla olevan kaksijakoinen. Työntekijän tulee ottaa ja kantaa vastuuta, mutta sen edellytyksenä on, että johtaja jakaa vastuuta.

*H2: ”Itseohjautuvuus on varmaan tota...no mikä ensimmäisenä tulee mieleen, on vastuun antamista ja vastuun ottamista, tai kantamista, lyhykäisyydessään.”*

Yksilön ominaisuuksista tutkimustuloksista esiin nousi itsensä johtamisen taidot, ongelmanratkaisutaidot, rohkeus oma-aloitteiseen toimintaan ja kyky tehdä päätöksiä. Itsensä johtamisen taitoihin luettiin ennakointi, työn suunnitelmallisuus (sisältäen aikatauluttamisen, priorisoinnin ja kalenteroinnin), proaktiivisuus ja oma-aloitteisuus, kyky hallita omaa työtä, työskentelyn tavoitteellisuus ja vastuun ottaminen omasta työsuorituksesta. Tärkeäksi itseohjautuvuuden edellytykseksi nähtiin rohkeus, jotta työntekijä ei koe tarpeelliseksi pyytää lupaa kaikkeen, vaan uskaltaa itse toimia ja tehdä päätöksiä.

Itseohjautuvuuskäsitykseen liittyvät tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon 4.

Taulukko 4: Itseohjautuvuuskäsitys

Pääluokka	Alaluokka 1	Alaluokka 2
Käsitteen moniulotteisuus	Yksilötaso	Johtajan itseohjautuvuus Työntekijän itseohjautuvuus
	Ryhmätaso	Itseohjautuvuus syntyy yhteisessä tekemisessä
Määriteltyjen raamien sisällä tapahtuvaa	Johtaja määrittelee raamit Ryhmä toimii, kuten parhaaksi näkee	
Luottamus edellytyksenä	Johtajan luottamus ryhmään Ryhmän luottamus johtajaan	
Vaikutusmahdollisuudet	Mitä, milloin, miten tekee Ajankäyttöön	
Kokonaiskuva	Oma paikka ryhmässä	Muiden tekemisen edesauttaminen Jokainen tietää oman paikkansa ja tehtävänsä
	Oma paikka prosessissa	Muiden tekemisen edesauttaminen
	Palvelut, talotason tavoitteet, toimintaympäristö Yhteiset tavoitteet Yhteisen tekemisen tarkoitus Oman toiminnan peilaaminen kokonaisuuteen	
	Selkeä päämäärä	Selkeät odotukset ja tavoitteet
Vastuu	Johtajan tehtävä antaa vastuuta Työntekijän tehtävä ottaa ja kantaa vastuuta	
	Itsensä johtaminen	Ei rajoitu ainoastaan töihin Ennakointi Suunnitelmallisuus
Ongelmanratkaisutaidot		Aikatauluttaminen Kalenterointi Priorisointi
		Toimii ennen kuin pyydetään Ei odota kaikkeen ohjeita
Rohkeus toimia oma- aloitteisesti	Työjärjestelyissä Palveluun liittyvissä asioissa Palautteenannossa Ei tarvetta pyytää lupaa kaikkeen	
Kyky tehdä päätöksiä		

Suurin osa haastateltavista koki itseohjautuvuuden toteutuvan melko hyvin heidän ryhmis-  
sään. Käytännössä itseohjautuvuuden kuitenkin koettiin tutkimuskohteessa olevan enim-  
mäkseen työjärjestelyihin ja asiakaspalvelutyöhön liittyvää proaktiivisuutta, sujuvuutta ja  
tilannetajua. Lisäksi kuvattiin rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä työjärjestelyihin että  
asiakaspalveluun liittyen. Haastateltavat tunnistivat haasteena sen, että itseohjautuvuuden

mahdollisuudet palveluasiantuntijan työssä ovat hyvin rajalliset suurien määrällisten tavoitteiden ja tarkkaan määriteltyjen työ- ja asiakaspalvelun aukioloaikojen johdosta. Näihin aiheisiin palataan tarkemmin tulevassa luvussa itseohjautuvuuden ja sen johtamisen haasteet ja esteet.

Seuraavassa luvussa esitellään tulokset itseohjautuvuuden mahdollisuuksien ja riskien osalta. Ne on yhdistetty samaan lukuun, mutta molemmista teemoista esitetään omat koon- titaulukot analysointivaiheessa esiin nousseiden teemojen mukaisesti (taulukko 5 ja taulukko 6).

## 5.2. Itseohjautuvuuden mahdollisuudet ja riskit

Kaikki haastateltavat nostivat työhyvinvoinnin yhtenä tärkeimpänä itseohjautuvuuden tarjoamana mahdollisuutena.

*H1: "Mielestäni [itseohjautuvuus mahdollistaa] työhyvinvoinnin kautta todella paljon. [...] Ilolla katson, että nyt alkaa olemaan se sellainen, että ihmistä arvostetaan myös täällä talon sisällä."*

Itseohjautuvuuden nähtiin lisäävän työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia, lisäävän hallinnan tunnetta ja vähentävän kiireen tuntua, lisäävän onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia sekä työssä jaksamista. Itseohjautuvuuden nähtiin myös lisäävän asiantuntijuuden tunnetta, johon sisältyi sekä luottamus omaan asiantuntijuuteen että luottamus kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tutkimuskohteen vuosittaiseen henkilöstön hyvinvointia mittaavaan henkilöstöbarometriin sisältyy muuan muassa vaikuttamismahdollisuudet (Voin vaikuttaa työhöni) ja kiireen tuntu (Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla), joiden yhteys itseohjautuvuuteen tunnistettiin tuloksissa. Esiin nousi kuitenkin myös se, että itseohjautuvuus ei välttämättä sovi samalla tavalla kaikille, sillä kaikilla ei ole samanlaisia valmiuksia siihen. Silloin myöskään hyödyt eivät samalla tavalla realisoidu.



H2: ”Kyllä se vaikuttaa ihan varmasti työhyvinvointiin ainakin niiden kohdalla, joille se on hyvä tapa. Varmasti on sellaisia henkilöitä, joita se itseohjautuvuus ahdistaa. Eikä välttämättä sitten jaksa sitä, että se tietysti on taas sellainen haaste, että miten nämä otetaan huomioon.”

H5: ”Työhyvinvointi on varmasti parantunut meilläkin paljon sen myötä, että kukaan ei kerro, mitä sinä teet tänään, vaan sinä itse käytät omia aivojasi miettiessäsi, että mitä pitäisi tänään tehdä, ja ehkä jopa mitä haluaisin tänään tehdä. Se tuo sen mahdollisuuden ja se varmaan tuo sitä tehokkuutta myös.”

Parantuneen työhyvinvoinnin nähtiin myös johtaneen parantuneeseen työskentelyn tehokkuuteen. Työhyvinvoinnin lisäksi yksilön ja ryhmän itseohjautuvuuden nähtiin tuovan ajallista hyötyä johtajille. Kun työntekijä johtaa itseään, kykenee itsenäiseen päätöksentekoon ja omaa rohkeutta siihen, johtajan ei tarvitse olla paikalla palvelupisteellä, jotta asiat hoituisivat. Johtajan ei myöskään tarvitse ohjeistaa kaikkea tai olla antamassa lupaa kaikkeen. Näin johtaja voi käyttää aikansa tarkoituksenmukaisemmin.

H2: ”Kyllä minä uskon siihen, että lisääntyvä itseohjautuvuus, siinä pitää olla nähdäkseni tietyt edellytykset, tai ne tietyt asiat pitää olla kunnossa, jotta se onnistuu. Ja silloin uskon, että asiakkaat saa parempaa palvelua, tarkoituksenmukaisempaa palvelua.”

Itseohjautuvuuden koettiin vaikuttavan positiivisesti myös asiakaspalvelun laatuun, kun palveluasiantuntijalla on selkeä kuva siitä, mitä hänen omaan rooliinsa kuuluu, mitä häneltä odotetaan ja mitä tavoitellaan. Alla olevassa taulukossa 5 esitetään tuloksien yhteenveto itseohjautuvuuden mahdollisuuksista.

Taulukko 5: Itseohjautuvuuden mahdollisuudet

Pääluokka	Alaluokka 1	Alaluokka 2	Alaluokka 3
Työhyvinvointi	Asiantuntijuuden tunne	Itse oman työn asiantuntija	
		Luottamus omaan osaamiseen	
		Luottamus kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä	
	Merkityksellisyyden kokemus	Itsensä toteuttaminen	Ei määrätä, saa itse valita
		Itsensä johtamisen kautta	
	Onnistumisen tunne	Palautteenanto tärkeää	Johtajalta
			Ryhmältä
	Vaikuttamismahdollisuudet	Voin vaikuttaa omaan työhöni	
		Ei mikromanageerausta tai johtajan tarvetta sanoa viimeistä sanaa	
	Työn hallinnan tunne	Itse oman jaksamisen, työkuorman, motivaation asiantuntija	
	Kiireen tunnun väheneminen	Lupa priorisoida	
	Työssä jaksaminen		
Ajallista hyötyä johtajalle	Johtajan ei tarvitse olla paikalla, jotta työt hoituisivat	Työntekijän tsensä johtaminen	
	Johtajan ei tarvitse ohjeistaa kaikkea	Kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä	
	Johtajan ei tarvitse olla antamassa lupaa kaikkeen	Rohkeus	
Yhteenkuuluvuus/ yhteisöllisyys	Yhteiset tavoitteet ja vastuut	Yhdessä mietitään, miten asiat olisi järkevintä hoitaa	
Asiakkaat saavat parempaa, tarkoituksenmukaisempaa palvelua	Ymmärrys omasta tehtävästä, roolista ja tavoitteista, myös organisaatiotasolla		

Monta itseohjautuvuuden riskeistä koettiin voivan välttää hyvällä johtamisella. Johtajan rooli koettiin tarpeelliseksi, vaikka itseohjautuvuutta pyritään tukemaan. Tutkimuskohteessa koettiin ohjailun ja seurannan tarpeen säilyvän johtajalla itseohjautuvuudesta huolimatta.

H2: "Tavallaan esihenkilöltähän se vaatii kuitenkin sitä johtamista. Ei voi olla niin, että ummistan vain silmäni ja sanon, tehkää tuon mukaan ja miettikää itse. Pakko minulla on olla se oma rooli siellä."

H1: *"Minulla on kuitenkin työrooli myös selän taakse tässä organisaatiossa, ikään kuin raportoida ja antaa tietoa, miten nämä meidän hommat pelittää ja toimii."*

Mahdollisiksi riskeiksi tunnistettiin kokonaiskuvan puuttuminen, joka johtaa toiminnan ohjautumisen väärään suuntaan, kun omia, ryhmän, yksikön ja organisaation tavoitteita ei suhteuteta toisiinsa. Riskinä nähtiin myös yksilön tai ryhmän kokemus siitä, ettei ketään kiinnosta heidän tekemisensä, kun vapautta ja vastuuta jaetaan. Näiden lisäksi riskinä nähtiin myös puutteellinen vastuunkanto, johon liittyi toimivallan rajojen ylittäminen, vapauden väärinkäyttäminen perustyötä laiminlyömällä ja vastuun siirtäminen itseltä johtajalle. Lisäksi esiin nousi riskit, että kaikki toimivat miten haluavat, ja sovituista asioista ei pidetä kiinni.

Riskinä nähtiin myös, että mikäli riittävän selkeitä raameja ei ole luotu johtajan toimesta, voi ryhmän sisältä nousta mikromanageerausta. Lisäksi riskiksi koettiin, että vahvat näkemykset ja mielipiteet ovat ainoat, jotka ryhmässä saadaan kuuluviin. Edellä mainittujen lisäksi riskiksi nähtiin yksilön lisääntynyt ahdistus ja kuormitus, mikäli valmiudet itseohjautuvuuteen ovat vielä heikot.

Alla olevassa taulukossa 6 esitetään yhteenveto tutkimustuloksista itseohjautuvuuden riskien osalta.

Taulukko 6: Itseohjautuvuuden riskit

Pääluokka	Alaluokka 1	Alaluokka 2
Kokonaiskuvan puuttuminen	Haaste suhteuttaa omat tavoitteet, ryhmän tavoitteet, yksikön tavoitteet ja talon tavoitteet	Ohjautuminen väärään suuntaan
Liiallinen tuuliajo	Ketään ei kiinnosta, mitä teen	
Puutteellinen vastuunkanto	Toimivallan rajojen ylittäminen	
	Vapauden väärinkäyttäminen	Perustyon laiminlyönti
	Kaikki toimivat, miten haluavat	
	Ei pidetä kiinni sovituista asioista	
	Vastuun siirtäminen	Vastuu itsen sijaan johtajalla
Vahvat näkemykset ja mielipiteet ainoat, jotka kuullaan		
Mikromanageeraus ryhmän sisällä	Ellei tarpeeksi selkeitä rajoja	
Liiallinen kuormitus	Heikot valmiudet itseohjautuvuuteen	
Ahdistus		
Esihenkilöttömyys [nauraen]		
Ei riskejä		

H5: *"Ja sitten toki riski, että meistä tulee työttömiä, että heistä tulee liian itseohjautuvia [nauraen]."*

Myös esihenkilöttömyys nousi esiin riskinä, sen ei kuitenkaan koettu olevan todellinen riski tutkimuskohteessa. Yksi haastateltava oli myös sitä mieltä, ettei näe itseohjautuvuudesta seuraavan riskejä lainkaan.

H1: *"Minun mielestäni meille tämä soveltuu, ja olen saanut omalle porukalle myytyä tämän ajatuksen. Ettei minun tarvitse olla heidän selän takanaan koko ajan käyttämässä. Minä näen sen, että miksi minun pitäisi kytätä ihmisiä niin pitkään, kun homma hoituu."*

Seuraavassa luvussa esitellään tulokset itseohjautuvuuden johtamisen osalta.

### 5.3. Itseohjautuvuuden johtaminen

Vaikka itseohjautuvuuden johtaminen onkin jokseenkin paradoksaalista, tutkimuskohteen näkökulmasta se on relevantti käsite, sillä myös itseohjautuvuutta pyritään johtamaan. Aineistosta nousi esiin pohdinta perinteisestä johtamiskulttuurista ja tarpeesta oppia pois siitä.

H3: ”[...] se mitä on vähän tutustunut tähän Kelan toimintaan, varsinkin, jos on oikein pitkiä työsuhteita, siellä vähän se historian taakka vaikuttaa. Vaikka johto on vaihtunut, ja strategiat vaihtunut, ja yritetään niitä uusia toimintamalleja ja toimintatapoja jalkauttaa, sitä vanhasta pois oppimista. Minä olen ihan selkeästi huomannut täällä sellaista vastuun siirtämistä.”

H2: ”Vaikka sitä tietoisesti on useamman vuoden ajan, varmaan koko ajan, kun olen ollut esihenkilönä, koska olen hyvin keskusteleva esihenkilö, tavallaan yrittänyt tuoda sitä esimerkkiä, ja rohkaista siihen omaan ajatteluun, omaan ratkaisukykyyn. Niin se on hirveän vahvasti kuitenkin. On syöpynyt [vanha johtamis- ja työkuulttuuri]”

Itseohjautuvuuden johtamisen edellytyksinä korostui yksilöllisyys ja luottamus. Etenkin ryhmäpäälliköiden luottamus ryhmään korostui vastauksista, sillä itseohjautuvuuden johtamisen koettiin tarkoittavan myös vastuun jakamista ja ryhmän vastuuttamista. Vastuuta jaettiin päätöksentekovaltaa jakamalla. Vastuunkantoa harjoiteltiin siten, että ryhmäpäällikkö reflektoi yhdessä ryhmän kanssa tehtyjä päätöksiä, jotta tarvittaessa toimintaa oli mahdollista uudelleensuunnata.

Itseohjautuvuuden johtamiseen koettiin kuuluvan ryhmän raamien määrittäminen, jotta ryhmä tietää, minkä raamien sisällä he voivat pyrkiä ohjautumaan itse. Työrooleja pyritään myös tarkentamaan säännöllisesti, jotta kaikki ymmärtävät tehtävät samalla tavalla. Tavoitteita pyrittiin määrittelemään yhdessä ryhmän kanssa. Johtajan asettuminen ryhmäläisten kanssa samalle tasolle koettiin keinoksi lisätä keskinäistä arvostusta, ja siten helpottavan yhteistä keskustelua ja päätöksentekoa. Yhteisten tavoitteiden määrittelyyn koettiin selventävän yhteistä päämäärää ja lisäävän vastuunkantoa yhteisvastuullisuuden kautta. Kokonaiskuvaa ja organisaation suuntaa pyritään myös tarkentamaan yhteisissä keskusteluissa.

Ryhmäläisten tuntemisen ja psykologisen turvallisuuden koettiin myös olevan tärkeitä edellytyksiä itseohjautuvuuden johtamiselle. Keskustelu ja vuorovaikutus korostui aineistosta itseohjautuvuuden johtamisen keinona. Keskustelujen sekä ryhmän yksilöiden että koko ryhmän kanssa nähtiin olevan hyvä keino tukea itseohjautuvuutta. Ryhmäläisten tunteminen auttaa tukemaan heitä paremmin keskustelujen kautta, ja psykologinen turvallisuus edesauttaa keskustelujen avoimuutta, joka on edellytys sille, että keskusteluista saadaan todellista hyötyä.

*H4: "Kyllä sinun täytyy tuntea sinun ihmiset. [...] Kyllä siinä jonkun aikaa menee, että opit siihen, miten ihmiset tekevät töitä, mikä motivoi heitä, ja onko he tosi tehokkaita vaikka puheliniinjalla. Pienien asioiden huomaamista, korjaamista, keskustelua, kyllä se tuo sitä itseohjautuvuutta. Hekin ehkä sitten luottavat, että tää on itse asiassa ihan fine, että teen tällee."*

Sekä ryhmä- että yksilökeskusteluissa johtajan aito läsnäolo ja kuunteleminen koettiin tärkeäksi, jotta ryhmäläiset tietävät, että heistä ja heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita ja niitä arvostetaan. Keskustelut nähtiin hyväksi keinoksi luoda vaikuttamisen mahdollisuuksia kysymällä ryhmäläisten mielipiteitä. Keskusteluja käytettiin myös apuna organisaation suunnan ja päämäärän selventämiseen, jotta ryhmäläiset tietävät, minne heidän toivotaan ohjautuvan. Ryhmäkeskusteluja käytettiin strategian läpikäyntiin, jota pyrittiin tuomaan käytäntöön miettimällä, miten omalla työllä omassa roolissa voi edesauttaa strategian toteutumista. Tämänhetkinen OKR (Objectives and Key Results, tavoitejohtamisen malli) -pilotti koettiin strategian käytäntöön tuomisen tukena.

Keskusteluilla pyrittiin myös tukemaan yksilöä löytämään merkityksellisyyttä työstään, muun muassa haastamalla yksilöä miettimään itse, mikä häntä motivoi, mikä saa hänet tulemaan töihin aamulla, mikä työssä tuottaa hänelle iloa ja mikä kasvattaa työn imua. Itseohjautuvuuden johtamisen keinona esiin nostettiin myös kehityskeskustelut, jotka itsessään ohjaavat keskustelemaan yksilön uratoiveista, tavoitteista, motivaatiosta ja siitä minkälaisia haasteita hän toivoo.

H4: ”Kehityskeskustelukierroksella olen kaikkien kanssa jutellut, että mikä tässä työssä sytyttää sinut. Siinä on ollut kauhean hyviä keskusteluja.”

Itseohjautuvuuden johtamisen tehtävänä korostui myös ryhmäläisten kannustaminen ja rohkaiseminen. Ryhmäpäälliköt pyrkivät rohkaisemaan ja kannustamaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, muun muassa sanoittamalla, ettei kaikkeen tarvitse lupaa, kunhan kokonaisuus otetaan huomioon päätöstä tehdessä. Lisäksi oman työn hallinnan lisäämisen ja kiireen vähentämisen vuoksi pyritään kannustamaan ja rohkaisemaan oman ajankäytön suunnitteluun ja priorisointiin, esimerkiksi kalenterointia avuksi käyttäen. Ryhmäläisiä myös kannustetaan ja rohkaistaan luottamaan heidän omaan asiantuntijuuteensa. Se on tärkeää muun muassa ajankäytön suunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä.

H4: *Nimenomaan semmoista tekemistä, että kaikessa ei tarvitse olla minun leima, vaan he luottaa siihen, että se on ihan OK tehdä, että vähän semmoinen ensin toimitaan, ja sitten vasta kysytään lupa, mutta eihän siihen moniinkaan asioihin itse asiassa mitään lupaa tarvitse, vaan se, että he näkevät itse niitä tilanteita, jos tarvitaan jotain, tai joku vaikka menee huonosti, tai on jotain puutteita jossain.”*

H2: ”Niin pyrin koko ajan kannustamaan ja rohkaisemaan siihen, että suunnittelee sitä ajankäyttöä.”

Keskusteluissa selville tulleita ryhmäläisten vahvuuksia pyritään myös hyödyntämään pitkän tähtäimen suunnittelussa. Ryhmäläisiä on myös kannustettu ja rohkaistu puhumaan näistä keskenään, jotta työtehtäviin ohjautuminen olisi mielekkäämpää.

H5: ”Nimenomaan mieltii niitä motivaation lähteitä ja ihmisten vahvuuksia, ja sitä kautta sitä kokonaisuutta. Ja sitten avoimesti keskustellaan, että me on ryhmäpalavereissa puhuttu tästä. Ihmiset on tuonut jopa ihan avoimesti esille, että minusta saisi parhaimmat tehot irti tässä tekemisessä, ja minusta tässä, ja mielestäni se tukee, tiettyjen raamien puitteissa toki, että kaikkien pitää kyetä kaikkea tekemään ja tietty odotusarvo on toki kaikessa tekemisessä kaikilla, mutta ei ihmisiä voi laittaa ja ryhmää yhteen muottiin. Ei se toimi.”

Itseohjautuvuuden johtamisen keinona nähtiin valmentavalle johtamiselle ominainen haastaminen, jossa ryhmäläisten kysymyksiin ei anneta valmiita vastauksia, vaan ohjataan selvittämään asiaa yhdessä tai itse. Näin pyritään tukemaan ryhmäläisten ongelmanratkaisutaitojen kehittymistä ja laajentamaan heidän omaa näkökulmaansa. Myös Kelan asiakaskohtaamisen periaatteiden ja palvelupolun nähtiin ohjaavan itseohjautuvuuteen ja palveluasiantuntijan itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon.

H3: ”Sellaisella kysymyksen asettelulla, ja puhututan enemmän ihmisiä miettimään ratkaisuja sen sijaan, että toimisin semmoisena ongelmanratkaisuautomaattina, että se ehkä tulee sen valmentavan johtajuuden kautta.”

H2: ”Joo, ja se on sellainen asia, mitä toivon aina omalta esihenkilöltä, sitä haastamista. Rasittavienkin kysymysten kysymistä, just jotta ne toiset näkökulmat asiaan, tai miettii hetkeksi jotain muuta näkökulmaa.”

Motivaation osalta korostui sisäinen motivaatio. Lähtökohtaisesti suurimman osan palveluasiantuntijoista koettiin motivoituvan asiakaspalvelusta, onnistuneista asiakaskohtaamisista ja asiakkaan auttamisesta. Sisäisen motivaation koettiin olevan edellytys pitkäjänteiselle hyvälle ja tehokkaalle tekemiselle. Motivoinnin keinoksi nähtiin myös lisävastuun, kuten erityisroolien tarjoaminen.

H1: ”[...] kaikkihan me ollaan Kelassa töissä auttaaksemme asiakkaita, ja tulemme erittäin hyvälle mielelle, kun saamme asiakkaan asian hoidettua. Sehän on tietysti se, että jos tästä työstä ei tykkää, eikä tykkää ihmisistä, ei se ihminen täällä ole, oli siinä minkälainen motivaattori tahansa.”

Aineistosta nousi esiin myös yksilön oma vastuu. Yksilön koettiin myös itse olevan vastuussa muun muassa omasta osaamisestaan ja omasta motivaatiostaan. Osaamisen kehittämistä pyrittiin kuitenkin tukemaan muun muassa valmentamalla. Lisäksi ryhmän vastuuta esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden osalta korostettiin. Johtajan roolina nähtiin mahdollisten rakenteiden luominen, mutta ryhmän toiveiden ja tarpeiden mukaisesti.



H3: ”Siinä on vähän semmoinen homma, ettei esihenkilö määräänsä ja mittaansa enempää pysty tekemään. Siinä minä vähän peräänkuulutan yksilön omaa vastuuta [yhteenkuuluvuudesta/yhteisöllisyydestä]. [...] Kertokaa te, mitä haluatte, ja järjestetään se [...].”

Viimeisestä avoimesta kysymyksestä esiin nousi, että itseohjautuvuuteen ja omaan johtamiseen liittyvät asiat eivät välttämättä ole sellaisia, joita usein tietoisesti pohtisi, mutta asiaan syventyminen nähtiin positiivisena omien ajatusten järjestymisen kannalta. Itseohjautuvuuteen kannustavan johtamistavan nähtiin myös antavan itselle paljon.

Näillä itseohjautuvuuden johtamisen keinoilla ryhmäpäälliköt kuvasivat myös huomioivansa psykologisten perustarpeiden (omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden) täyttymistä, itsensä johtamisen taitojen kehittymistä sekä varmistavansa, että ryhmäläiset tietävät mihin suuntaan organisaatio toivoo heidän ohjautuvan. Motivaation osalta aineistosta nousi esiin sisäisen motivaation tärkeys. Edellä mainituilla johtamisen keinoilla ryhmäpäälliköt pyrkivät myös tukemaan sisäisen motivaation syntymistä ja kehittymistä.

Tulokset itseohjautuvuuden johtamisesta on koottu taulukkoon, joka löytyy liitteistä (liite 2). Taulukon koon vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista esittää sitä tässä tutkimustulosten yhteydessä. Tässä luvussa esitellään myös tulokset vastuun ja päätöksentekovallan sekä vallasta luopumisen osalta, sillä ne ovat olennainen osa itseohjautuvuuden johtamista. Alla olevassa taulukossa 7 on kooste tuloksista vallasta luopumisen osalta.

Taulukko 7: Vastuun ja päätöksentekovallan jakaminen, vallasta luopuminen

Pääluokka	Alaluokka 1	Alaluokka 2	Alaluokka 3
Tuntuu vaikealta tai kuormittavalta	Vastuun luovuttaminen tai delegoiminen	Itsellä näkemys, mitä pitää olla ja painottaa	
	Hallinnasta luopuminen	Tarve seurannalle ja ohjailulle säilyy kuitenkin	
	Omasta asiantuntijaroolista luopuminen	Etuusosaaminen heikkenee	Etuusasantuntijuuden tilalle tullut muuta osaamista
	Tekisi mieli puuttua kaikkiin asioihin	Joutunut myöntämään, ettei ole paras, nöyryys	
	Luottamuksen puute	Sisäinen ristiriita, tekisi mieli puuttua asioihin	Ei autoritaarista johtajuutta, ensireaktioiden miettiminen, ei reagoimia niiden mukaan.
Tuntuu luonnolliselta tai vapauttavalta	Johtamistapa yhteiseen tekemiseen pohjautuva	Viimeinen päätös/ sana esihenkilöllä	
	Esihenkilö asettuu samalle tasolle ryhmäläisten kanssa	Ei vastakkainasettelua	
	Avoin dialogi	Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunne	Rohkeus
	Läsnäolo	Vaikuttamismahdollisuudet	
	Kuuntelu	Ryhmä ottaa vastuuta	
	Jakaa vastuuta	Päätöksentekovalta pitäisi olla siellä, missä on paras tieto tilanteesta	
	Itsenäiseen päätöksentekoon rohkaiseminen ei vähennä esihenkilön auktoriteettia		
Uudenlaisen roolin omaksuminen	Oppiminen pois vanhasta johtamiskulttuurista	Ei liiallista seurantaa	Työntekijöiden neuvominen eri tavalla
	Keskustelun korostuminen		
	Mielipiteiden pyytäminen	Vaikuttamismahdollisuudet	
	Raamien määrittelijän rooli	Raamien sisällä voi toimia vapaasti	Keskustelua ja reflektointia toiminnan uudelleensuuntaukseen tarvittaessa
	Enemmän vastuuttamista, delegointia	Antaa mahdollisuuden oppimiselle	Täytyy antaa toisten epäonnistua
	Edellytyksenä luottamus	Tiimiin ja tiimiltä	
	Johtajan itsetuntemus	Oma rooli	
	Itseluottamus		

Vallasta luopumisesta keskusteleminen jakoi haastatteluissa mielipiteitä. Vallasta luopuminen koettiin toisaalta helpoksi ja vapauttavaksi, toisaalta vaikeaksi ja kuormittavaksi. Pääosin vallasta luovuttiin kuitenkin mielellään vastuuta ja päätöksentekovaltaa ryhmälle jakuen.

H1: "Minulle se ei ole vaikeaa jakaa sitä vastuuta. Ei todellakaan ole, tässä on kuormaa ihan tarpeeksi."

H2: *"Vallasta luopuminenhan on tietysti vaikeaa. Tai ainakin itselleni se on vaikeaa."*

Vastuun jakaminen tai delegoiminen koettiin haastavaksi siitä syystä, että ryhmäpäälliköllä itsellään oli selkeä näkemys, miten tietyt asiat tulee tehdä. Tällaisissa tilanteissa koettiin tarvetta puuttua ryhmäläisten tekemiseen. Tarve toiminnan seuraamiselle ja ohjailulle koettiin säilyvän itseohjautuvassakin toiminnassa, joten hallinnasta luopumista ei koettu helpoksi. Pohjalla näissä ajatuksissa koettiin olevan yhtäältä luottamuksen puute ja toisaalta omasta asiantuntijaroolista luopuminen. Luottamuksen puutteen koettiin aiheuttavan sisäistä ristiriitaa, joka tuntuu kuormittavalta, kun ei halua olla autoritaarinen johtaja, mutta vastuun jakaminen epäilyttää. Omasta asiantuntijaroolista luopuminen kohdentui etuusasiantuntijuuteen, mutta siitä luopuessa huomattiin, että tilalle löytyikin muuta osaamista.

H3: *"Jottei tulisi johtaja määrää -asetelmaa, joudun tosi tarkkaan huomioimaan minun ensimmäiset reaktiot, ja koitan olla toimimatta sen ensimmäisen reaktion perusteella."*

H5: *"Mutta sitten on tullut monia asioita, mitä olen oppinut paljon lisää, ja mitkä on tullut sitten taas uusina."*

Vallasta luopuminen koettiin myös luonnollisena ja vapauttavana. Esiin nousi yhteiseen tekemiseen pohjautuva johtamistapa, jossa ryhmäpäällikkö asettuu samalle tasolle ryhmäläisten kanssa ja välttää vastakkainasettelua. Tämä helpottaa avointa dialogia, joka on tärkeää, jotta ryhmäläiset kokevat tullessa kuulluksi ja nähdyksi. Ryhmäläisiä kuuntelemalla koettiin mahdolliseksi myös lisätä ryhmäläisten vaikuttamismahdollisuuksia. Aineistosta nousi esiin, että vastuuta jaettaessa ryhmäläiset myös ottavat vastuuta. Ryhmäpäällikön auktoriteetin ei koettu vähenevän itsenäiseen päätöksentekoon rohkaisemalla, sillä koettiin, että päätöksentekovallan tulisi olla siellä, missä on paras tieto aiheesta.

H5: *"Kyllä minä olen tullut siihen tulokseen, että he ovat tietyt asiat paljon parempia päättämään, kuin minä. Mikä minä olen sanomaan, miten kannattaa tehdä jotkut asiat."*

H4: ”*Ei minun tarvitse mennä sinne tuomaan itseään esille, että minä olen esihenkilö. Tot-takai tulen teidän tueksi, mutta enhän minä ymmärrä siitä etuusasiasta yhtään mitään.[...] Mutta ei minun ole tarvinnut mitenkään nostaa itseäni, vaan luottanut siihen, että ihmiset tekee sen oman työnsä, ja sitten, jos ei tapahdu niin, sitten katsotaan mitä tapahtuu.*”

Aineistossa korostui uudenlainen ryhmäpäällikön rooli, jonka osa oli jo pystynyt täysin omaksumaan. Uuden roolin omaksuminen vaati vanhasta johtamiskulttuurista pois oppi-mista, jolloin työntekijöitä neuvotaan ja ohjataan eri tavalla ja seurantaa ja ohjausta rajoite-taan.

H2: ”*Olen tottunut siihen, että on hallinta kaikesta. Kaikki asiat on mennyt minun kauttani ryhmässä jollain tasolla. Että oppisi siitä hyvällä tavalla irti.*”

Uudessa roolissa korostuu keskustelu ryhmäläisten kanssa ja heidän mielipiteidensä huomi-oon ottaminen. Vastuuttamista ja delegointia lisätään, jotta oppiminen mahdollistuu, ja myös epäonnistumiset tulee sallia. Raamit, joiden sisällä ryhmäläiset voivat toimia vapaasti, tulee kuitenkin määritellä. Tarvittaessa toiminnan uudelleensuuntaamiseksi tulee keskustella ja reflektoida toimintaa. Uuden roolin omaksumisen edellytyksenä nousi vahvasti esiin luotta-mus sekä ryhmään että ryhmältä. Lisäksi esiin nousi tarve johtajan itsetuntemukselle, jotta uudenlaisen roolin omaksumiseen on riittävästi uskallusta.

Seuraavassa luvussa käydään läpi tulokset itseohjautuvuuden toteutumisen ja itseohjautu-vuuden johtamisen haasteista ja esteistä.

#### 5.4. Itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteet ja esteet

Tulokset itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteista ja esteistä on koottu tau-lukkoon, joka löytyy liitteistä (liite 3). Taulukon koon vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista esittää sitä tässä tutkimustulosten yhteydessä.

Aineistosta korostui itseohjautuvuuden haasteina perinteinen hierarkkinen johtamismalli ja ristiriitaisuus tavoitteiden ja toiminnan välillä. Perinteisen hierarkkisen johtamismallin osalta ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen ja ylemmillä organisaation tasoilla tapahtuva päätöksenteko koettiin haasteiksi sekä itseohjautuvuuden toteutumiselle että sen johtamiselle. Ylhäältä alaspäin suuntautuvassa johtamisessa ei jaeta vastuuta, pitää pyytää lupaa toimiakseen ja asiat pitää hyväksyttää itseään ylempänä, jotta ne etenevät. Näiden nähtiin vähintään rajoittavan, ellei estävän itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Lisäksi esiin nousi virheen pelko. Pelko siitä, onko tehnyt jotain luvatta, tai onko ylittänyt omat toimivaltuutensa olemalla yhteydessä johonkin muuhun esimerkiksi oman esihenkilön sijasta. Lisäksi koettiin, että jos muutokset tulevat ylhäältä annettuina, ei tilaa itseohjautuvuudelle jää. Aineistossa kuvattiin myös lähijohtajan roolia tiedon suodattajana ja välittäjänä, kun ylempänä organisaatiossa linjattuja asioita tuodaan ryhmille. Sen koettiin olevan haasteena itseohjautuvuuden toteutumiselle ja sen johtamiselle, sillä asiat saattavat olla ristiriitaisia sen hetkiin toimintaan nähden, eikä niille ole antaa perusteluja. Päätöksentekovallan keskittyessä organisaation ylemmille tasoille, alempien tasojen tiedot ja osaaminen jäävät hyödyntämättä.

H3: ”*Meillä on paljon asioita, jotka tulee ylhäältä annettuna, ja tiettyjä raameja ja toimintatapoja, mitä meidän tarvitsee noudattaa. Meidän työnkuvassamme on aika haasteellista tällä hetkellä löytää sitä sellaista, hetkiä tai kohtia, tai rakenteita, mihin pystyisimme itse vaikuttamaan.*”

H4: ”*[...] mä jotenkin koen, että minun tiimi toimii itseohjautuvasti, mutta minulla on ihan semmoinen olo, että minun täytyy kysyä kaikesta, että saanko tehdä näin.*”

Suurin osa haastateltavista nosti haasteena esiin ristiriidat tavoitteiden ja toiminnan välillä. Palveluasiantuntijoita koettiin tarkasteltavan lähinnä resursseina. Samaan aikaan halutaan kuitenkin tukea itseohjautuvuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia.

H5: *"Jos minulle sanotaan, että teitä on tämän verran porukkaa tekemässä tätä, ja tämän verran tätä, niin mitä vaihtoehtoja minulla on antaa itseohjautuvasti minun ryhmäni päättää heidän työvuorojaan?"*

H2: *"Kuten sanoin, että ryhmäläisillä on vaikea päästää irti vanhasta, tai itsellä on, niin kyllähän se koskee ihan koko organisaatiota. Kyllähän, jos minä esihenkilönä pyrin johtamaan itseohjautuvuutta omassa ryhmässäni, kyllähän minä haluan nähdä, että sitä itseohjautuvuutta on minusta taas ylemmällä tasolla, on se sitten yksikkö-, tulosityksikkö-, tai koko Kelan tasolla. On se sitten kulttuuri, tai millä nimellä sitä kutsutaan, että huomaisi saavansa tukea, tai se oma tekeminen saa tukea, hei et tämä on se oikea tapa. Kyllähän se välillä Kelassa tulee niitä sellaisia tilanteita, että yhtäällä puhutaan yhtä, ja sitten toimitaan ihan eri tavalla."*

Ristiriitaisena nähtiin myös se, että tehokuutta tavoitellaan lisäämällä määrällisiä tavoitteita nopeastikin, vaikka itseohjautuvuus vaatii pitkäjänteistä valmennusta, ja tehokkuuden nousu seuraa osaamisen ja kyvykkyyksien lisääntymisestä työntekijälähtöisesti. Aineistosta nousi esiin myös ristiriitaisuus tavoitteiden ja mittarien välillä, kun tavoitteena on laadukas asiakaspalvelu, mutta onnistumista ja tehokuutta mitataan asiakaskohtaamisten määrillä. Näiden ristiriitaisuuksien koettiin herättävän epävarmuutta siitä, että ymmärretäänkö todellista arjen tekemistä, sillä onnistuminen sekä ryhmän että johdon näkökulmasta ei näiden ristiriitaisuuksien takia ole mahdollista. Lisäksi esiin itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteena nousi suuret määrälliset ja nopeasti muuttuvat tulostavoitteet ja määrällisten tavoitteiden tiukka seuranta. Näiden koettiin olevan epämotivoivia ja aiheuttavan sitä, että itseohjautuvuuden mahdollisuuksia ja vaikuttamismahdollisuuksia on vaikea löytää.

H5: *[...] tukeeko työnantaja oikeasti niin suuresti sitä itseohjautuvuutta, kun mitä annetaan ymmärtää. Koska kuitenkin annetaan ihan hirveät numeraalisesti tavoitteet, eikä ymmärretä sitä todellista tekemistä, tai tuijotetaan vaan numeroita. Tukeeko se itseohjautuvuutta sitten kuitenkaan, ja ymmärretäänkö sitä, että jos halutaan parempaa tehokkuutta, se ei välttämättä tule sillä tavalla, että naputetaan niitä numeroita pöytään, vaan se vaatii aikaa ja tekemistä, että päästään siihen ja saadaan valmennettua ihmiset siihen suuntaan, että heistä tulee ehkä myös tehokkaampia, mutta ihan oma-aloitteisesti."*

Myös organisaatorakenne nousi esiin haasteena. Vaikka ison organisaation tarve rakenteille ja jonkinlaiselle hierarkialle tunnistettiin, linjaorganisaation rakenteiden aiheuttama siiloutuminen koettiin haasteeksi itseohjautuvuudelle ja sen johtamiselle. Aineistosta nousi

pohdinta, että jos tieto ei liiku siilojen välillä, päätöksissä käytettävä tieto voi olla puutteellista. Usein näitä päätöksiä seuraavien vaatimusten, muutosten ja odotusten koettiin kohdistuvan ruohonjuuritason tekemiseen. Puutteellisen tiedon perusteella tehtyjen päätösten koettiin lisäävään ristiriitaisuutta ja johtavan siihen, että loppukäyttäjän koetaan unohtuneen.

H3: *”Vasen käsi ei tiedä, mitä oikea käsi tekee, ja sitten yleensä se on niin, että ne kaikki tiivistyy, ne vaatimukset, muutokset, odotukset, ja toimintatapakohdistukset, sitten siihen ruohonjuuritason tekemiseen. [...] ei tajuta sitä loppukäyttäjän näkökulmaa siihen. Kun meillä on niin hirveästi sitä siiloutunutta porukkaa hoitamassa sitä omaa pestiänsä, niin jokainenhan silloin ajaa sitä omaa asiaansa, ja se, että kyllä tulee semmoinen olo, että niitä asioita vaan määritellään [...]”*

Aineistosta esiin itseohjautuvuuden johtamisen haasteena nousi myös epävarmuus omasta osaamisesta niin sanotussa nykyaikaisessa johtamismallissa. Epävarmuutta aiheutti asiantuntijaroolista luopuminen ja vastuuttaminen, miten ohjata ryhmää oikeaan suuntaan puuttumatta toimintaan liikaa. Haasteena esiin nousi myös epäselvät raamit, joiden sisällä toimia ja puutteellinen kokonaiskuvan hahmottaminen sekä ryhmä- että organisaatiotasolla, sillä silloin toiminta voi ohjautua väärään suuntaan. Itseohjautuvuuden toteutumisen ja sen johtamisen esteeksi koettiin vallasta kiinni pitäminen ja luottamuksen puute.

H2: *[...] jotenkin se, ehkä se oman, että onko minulla sitä osaamista esimerkiksi ohjata sitä, on se sitten ryhmän tai yksilöiden ajattelua, siihen suuntaan, mitä itse, ja ehkä organisaatio, näkee mihin suuntaan olisi hyvä mennä. Ilman, että minä siihen hirveesti puutun. Tavallaan, jos annan heille tehtäväksi mieltä jonkun asian, ja sieltä tulee ratkaisu, mihin en voi sanoa, että ”hei, tämä on hyvä”, miten minä, osaanko minä, sitten siitä, ilman että heillä menee ihan fiilikset matalaksi, sitä ohjata sitten.”*

H1: *”No se on tietysti, jos ei ole määriteltyjä reunaehtoja, jonka sisällä saa touhuta. Jos niitä ei ole, niin silloin se itseohjautuvuus ei mene oikeaan suuntaan välttämättä, vaan lavenee johonkin muualle.”*

Lisäksi haasteina tunnistettiin kärsimättömyys, sillä itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen oppiminen voi olla pitkäkin prosessi. Esiin nousi myös se, että haasteen aiheuttaa

itseohjautuvuuden ja sen johtamisen ilmiöiden puheen tasolle jättäminen. Tärkeänä nähtiin, että puheet ja toiminta tukisi toisiaan.

Motivaation lähde tunnistettiin myös mahdollisena haasteena. Työskentelyn koettiin olevan itseohjautuvampaa silloin, kun perustyö motivoi, mutta vähemmän itseohjautuvaa, mikäli suurin motivaattori on esimerkiksi työyhteisö. Lisäksi haasteena esiin nousi riittämätön vastuunkanto, joka johtaa vapauden väärinkäyttöön. Taustalla tähän nähtiin osaamisen tai motivaation puute. Myös negatiivisen asenteen koettiin aiheuttavan haasteita itseohjautuvuudelle ja sen johtamiselle. Sen koettiin myös leviävän helposti ja aiheuttavan heikompaa sitoutumista.

*H4: ”Se [negatiivisuus] kumpuaa varmaan semmoisesta epävarmuudesta, että osaanko pysynkö, ja sitä on jotenkin paljon helpompi lietsoa sitten siinä ryhmässä.”*

Esiin itseohjautuvuuden ja sen johtamisen haasteina nousi myös puutteellinen osaaminen sekä palvelu- että etuusosaamisessa (substanssiosaaminen) ja itseohjautuvuudessa vaadittavissa itsensä johtamisen taidoissa. Lisäksi haasteeksi koettiin riittämätön osaamisen tukeminen, esimerkiksi yksilöllinen valmentaminen. Myös liian suuren ryhmäkoon ja henkilöstön vaihtuvuuden nähtiin aiheuttavan haasteita itseohjautuvuudelle ja sen johtamiselle. Ryhmän yhteisen ajan puutteen nähtiin tuottavan haasteita itseohjautuvuuden toteutumiselle ja sen johtamiselle, sillä yhteiset keskustelut nähtiin yhtenä tärkeimmistä itseohjautuvuuden johtamisen ja tukemisen keinoista.

Seuraavaksi esitellään aineistosta koostetut tukikeinot itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseksi. Tulokset on koottu kolmeen erilliseen taulukkoon: itseohjautuvuuden edistäminen/ palveluasiantuntijat (taulukko 8), itseohjautuvuuden edistäminen/ ryhmäpäälliköt (taulukko 9) ja itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen/ yksikkö- ja organisaati-onäkökulma (taulukko 10).



### 5.5. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen

Palveluasiantuntijoiden näkökulmasta itseohjautuvuuden edistämisen tukikeinona nähtiin ensinnäkin itseohjautuvuuden ilmiön ja käsitteen tuominen konkretiaan puheiden lisäksi. Itseohjautuvuus tunnistettiin aiheeksi, josta on puhuttu ja puhutaan edelleen paljon. Ilmiön ja käsitteen määrittely tekemisen tasolle koettiin edellytyksenä muulle edistämiselle. Tarpeelliseksi koettiin myös kokonaiskuvan selkeyttäminen itseohjautuvuuden edistämisen keinona.

*H3: ”Me kyllä puhutaan paljon itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta, jotka on työelämäosaamisen taitoihin nostettu, mutta ollaanko me annettu meidän työntekijöille valmiuksia opetella sitä? Onko sitä tuotu konkretiaan, että mitä me haetaan sillä, mitä se tarkoittaa, ja minkälaisena se voisi näyttäytyä ja toteutua?”*

Lisäksi palveluasiantuntijoiden vastuuttaminen työjärjestelyihin ja palveluun liittyvissä asioissa nähtiin keinona edistää itseohjautuvuutta. Vastuuta voidaan ottaa vasta, kun sitä annetaan. Valmentaminen yksilön kyvykkyyksien ja osaamisen lisäämiseksi nähtiin myös itseohjautuvuuden edistämisen keinona. Aineistosta esiin nousi myös se, että mikäli johtaja on ollut vähemmän paikalla palvelupisteillä, toimivat ryhmäläiset itseohjautuvammin. Johtajan paikalla olon vähentäminen voidaan siten nähdä itseohjautuvuuden edistämisen keinona, sillä se ohjaa ryhmäläisiä miettimään ja toimimaan itse. Edistämisen keinona esiin nostettiin myös ryhmäkokojen tarkastelu, jotta yksilöllisyys toteutuu kaikissa palveluryhmissä.

Yhtenä konkreettisena itseohjautuvuuden tukikeinona esiin nostettiin myös tutkimuskohteen yhteiset infot. Yhteisillä infoilla voitaisiin saavuttaa se, että tieto saavuttaisi kaikki palveluasiantuntijat samaan aikaan ja samalla tyylillä. Näin palvelupisteille ja palveluasiantuntijoille voidaan tuoda yksikön kokonaiskuvaa ja vähentää ristiriitaisuuksia. Siten yhteiset infot nähtiin myös keinona lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, lisäten yksikön yhtenäisyyttä. Alla olevassa taulukossa 8 on kootusti itseohjautuvuuden edistämisen keinoja palveluasiantuntijan näkökulmasta tarkasteltuna.

Taulukko 8: Itseohjautuvuuden edistäminen/ palveluasiantuntijat

<b>Itseohjautuvuuden edistäminen/ palveluasiantuntijat</b>		
<b>Pääluokka</b>	<b>Alaluokka 1</b>	<b>Alaluokka 2</b>
Ilmiön ja käsitteen tuominen konkretiaan työntekijöille		
Kokonaiskuvan selkeyttäminen		
Vastuuttaminen	Työjärjestelyt (äkillisten poissaolojen yhteydessä) Palveluun liittyvät asiat	Vastuuta otetaan vasta, kun sitä annetaan
Yksilön kyvykkyyksien ja osaamisen lisääminen	Valmentaminen	
Johtajan paikalla olon vähentäminen	Ei aina saatavilla	Ohjaa miettimään ja toimimaan itse
Ryhmäkokojen tarkastelu	Riittävästi aikaa yksilölliselle johtamiselle	
Yksikön yhteiset infot	Tieto samaan aikaan Tieto samalla tyylillä	Ryhmän arkea ja johtamista tukien
	Ristiriitaisuuksien vähentäminen	
	Kokonaiskuvan tuominen palvelupisteille	
	Yhteenkuuluvuuden luominen	Yhtenäinen yksikkö

Seuraavassa alla olevassa taulukossa 9 on koottu yhteen itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinoja ryhmäpäällikön näkökulmasta.

Taulukko 9: Itseohjautuvuuden edistäminen/ ryhmäpäälliköt

<b>Itseohjautuvuuden johtamisen edistäminen/ ryhmäpäälliköt</b>	
<b>Pääluokka</b>	<b>Alaluokka 1</b>
Ajan ottaminen itsensä kehittämiseen	Ammattikirjallisuuden lukeminen Koulutukset
Yhteinen keskustelu ja vertaistuki ryhmäpäälliköiden kesken	Parhaiden käytäntöjen jakaminen Itseohjautuvuuden määrittely, mitä tärkoittaa ryhmässä Keskusrajat ylittäen
Kannustaminen toiminnan suunnitteluun ja tekemiseen	Muutakin kuin valmiiden asioiden ylhäältä alas tiedottamista Keskittymistä muuhunkin kuin pelkkiin mittareihin

Ryhmäpäällikön näkökulmasta itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinoksi nähtiin ajan ottaminen itsensä kehittämiseen muun muassa ammattikirjallisuutta lukemalla tai koulutuksiin osallistumalla. Lisäksi keinona nähtiin yhteinen keskustelu ja vertaistuki ryhmäpäälliköiden kesken keskusrajat ylittäen parhaiden käytäntöjen, ajatusten ja kokemusten jakamista varten. Aineistosta esiin nousi myös, että itseohjautuvuuden ja sen johtamisen tukikeinoksi koettiin keskittyminen myös muuhun kuin pelkkiin tuloksiin ja mittareihin. Mahdollisuutena nähtiin, että mikäli ryhmäpäälliköt osallistettaisiin toiminnan suunnitteluun ja tekemiseen, eikä rooli olisi ainoastaan jo päätettyjen ja linjattujen asioiden tiedottamista ryhmälle, ryhmäpäälliköiden itseohjautuvuus ja mahdollisuus johtaa itseohjautuvuutta voisi lisääntyä.

H4: *”Että nyt tuntuu, että meille vaan tuodaan kaikki, me ei päästä keskustelea esimerkiksi mistään kehityksestä, tai et mitä tehdään jatkossa. Meille kaikki tuodaan valmiiksi pureskeltuna, ja sanotaan, että näin toimitaan.”*

Alla olevaan taulukkoon 10 on koottu tulokset itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen tukikeinoista yksikkö- ja organisaationäkökulmasta. Kuten edelläkin mainittiin, ison organisaation tarve rakenteille ja jonkinlaiselle hierarkialle tunnistettiin, mutta itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinoksi nähtiin hierarkian madaltaminen aina, kun mahdollista. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinoksi nähtiin myös organisaation tuki, ettei itseohjautuvuuden mahdollisuuksia olisi ainoastaan ruohonjuuritasossa, vaan myös organisaation ylemmillä tasoilla.

H5: *”Tavallaan se itseohjautuvuus on siellä tekijätasossa, mikä toki on hirvittävän hyvä, mutta sen pitäisi nousta vähän porras portaalta myöskin.”*

H2: *”Mutta kyllä se tavallaan juuri se, että sitä itse kokee, että jollain tasolla se koko organisaatio on sen takana, niin kyllähän se antaa sitä tukea tavallaan siihen omaan tekemiseen ja motivaatiota kanssa.”*

Taulukko 10: Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen/ yksikkö- ja organisaati-onäkökulma

<b>Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen/yksikkö- ja organisaati-onäkökulma</b>			
<b>Pääluokka</b>	<b>Alaluokka 1</b>	<b>Alaluokka 2</b>	<b>Alaluokka 3</b>
Hierarkian madaltaminen aina, kun mahdollista			
Organisaation tuki	Itseohjautuvuus myös ylemmillä tasoilla	Tukee tekemistä ja motivaatiota	
Avoimuuden lisääminen			
Yhteisen päämäärän ja lähijohtamisen tavoitteiden tarkentaminen	Vastuunjaon selkeyttäminen Selkeät toimintalinjat	Virheen pelon vähentäminen Ristiriitaisuuden vähentäminen laadun ja määrän välillä	
	Toiminnan raamien tarkentaminen		
	Siiloutuminen	Yhtenäinen yksikkö	
	Toimintaympäristöjen erilaisuus		
Resurssien kohdentamisen tarkastelu	Voidaanko organisaation tavoitteisiin vastata tällä tekemisen ja toiminnan tavalla, tällä henkilömäärällä?		
Organisaation alemmilla portailta tulevan informaation huomioon ottaminen ylemmillä portailta päätöksiä tehdessä			
Inhimillisyyden huomioiminen	Kärsivällisyys	Pysytään päätöksissä Aikaa valmentamiselle	Työrauha Tehokkuus sen kautta, oma-aloitteisesti
	Armollisuus		

Avoimuus nähtiin myös tärkeänä keinona tukea ja edistää itseohjautuvuutta ja sen johtamista. Edistämisen keinona esiin nousi etenkin tutkimuskohteen yhteisen päämäärän ja lähijohtamisen tavoitteiden tarkentaminen. Siihen nähtiin kuuluvan vastuunjaon selkeyttäminen, jotta tarkennettaisiin, että kuka vastaa mistäkin ja kenen pitää hyväksyä mitäkin. Tämän koettiin myös vaikuttavan positiivisesti virheen pelkoon, kun ei tarvitse pelätä, että tekee jotain luvatta, tai tietämättään ylittää oman toimivaltansa olemalla yhteydessä väärään henkilöön. Myös toiminnan raamien tarkentaminen ja toimintalinjojen selkeyttäminen ristiriitaisuuksien vähentämiseksi nähtiin tukikeinoina itseohjautuvuuden ja sen johtamisen tukemiselle. Tarkennusta kaivattiin myös siitä syystä, että yksikössä on erilaisia toimintaympäristöjä myös keskusten sisällä, ja organisaatiomuutoksen koettiin aiheuttaneen siiloutumista, joka on heikentänyt kokemusta yhtenäisestä yksiköstä.

H4: ”Jotenkin minusta tuntuu, että meiltä puuttuu vähän ne hiekkalaatikon rajat. Itseohjautuvuus voi olla silloin, kun kerrotaan, että hei tässä on se teidän kenttä, millä saatte toimia.

*[...] Mutta jotenkin semmoinen arjen pyörittäminen, nyt jotenkin tuntuu, että tosi monet asiat ei millään tavalla etene, tai mene eteenpäin. Ehkä semmoinen, että meille pitäisi kertoa, että hänen vastuulla on tämä, hänen vastuullaan tämä, tämä vastaa tästä.”*

Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinoksi koettiin myös resurssien kohdentamisen ja toiminnan tarkastelu, sillä suuret määrälliset tavoitteet ja nopeat suuretkin muutokset tavoitteissa herättävät kysymyksen, että voidaanko organisaation tavoitteisiin vastata tällä tekemisen ja toiminnan tavalla ja tällä henkilöstömäärällä. Saavuttamattomien ja perustelemattomien tavoitteiden ei koettu tukevan itseohjautuvuuden toteutumista tai sen johtamista. Myös edellä mainituin perustein, edistämisen keinona nähtiin myös organisaation alemmilla tasoilla tulevan informaation huomioon ottaminen organisaation ylemmillä tasoilla päätöksiä tehdessä.

*H5: ”No annettaisiin armoa ihmiselle vähän siihen tekemiseen, ja muistettaisiin, että me ollaan ihmisiä, ja ne asiakkaat on ihmisiä, niin siinä olisi varmaan ensimmäinen asia, millä voitaisiin lähteä liikkeelle. Inhimillisyyys. Ja jos me päätetään jotain, niin pysytään siinä. Se on varmasti se toinen asia. Ja annettaisiin työrauha ihmisille.”*

Esiin itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinona nousi myös inhimillisyyden huomioiminen (ks. suora lainaus yllä). Tällä tarkoitettiin armollisuutta ja sitä, että pysyttäisiin tehdyissä päätöksissä, oltaisiin kärsivällisiä ja annettaisiin palveluasiantunijoille työrauha, aikaa valmennuksille, ja siten tehokkuuden kehittymiselle työntekijälähtöisesti. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen edellytykseksi nähtiin, että palveluasiantunijoille ja ryhmäpäälliköille annetaan mahdollisuus onnistua.

## 6. Pohdinta

Tavoitteena tällä tutkielmalla oli selvittää, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää. Tutkimus toteutettiin laadullisena yksittäisenä tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduin yksilöhaastatteluin ja analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä abduktiivista päättelyä hyödyntäen. Tulokset ryhmiteltiin seuraaviin teemoihin: itseohjautuvuuskäsitys, itseohjautuvuuden luomat mahdollisuudet, itseohjautuvuuden luomat riskit, itseohjautuvuuden johtaminen, vallasta luopuminen, itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteet ja esteet sekä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen. Itseohjautuvuus ja sen johtaminen ymmärrettiin tutkimuskohteessa melko samalla tavalla, vaikka tarkennusta itseohjautuvuuden tarkoituksesta ja tavoitteista kaivattiin. Tärkeimpänä itseohjautuvuuden luomana mahdollisuutena tunnistettiin työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen liittyvät näkökulmat. Itseohjautuvuuden luomat riskit liittyivät suurimmilta osin pelkoon jaetun vallan väärinkäytöstä ja työntekijöiden kuormittumiseen. Riskejä tunnistettiin kuitenkin selvästi vähemmän kuin mahdollisuuksia. Itseohjautuvuuden johtamisen ja vallasta luopumisen osalta korostui tarve luottamukselle, yksilöllisyydelle, yhteiselle ajalle ja niin itsensä kuin ryhmän työntekijöiden tuntemiselle. Itseohjautuvuuden haasteista ja esteistä korostetusti esiin nousi hierarkkinen johtamismalli ja tavoitteiden ristiriitaisuus. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen osalta tärkeimpinä tuloksina esiin nousi itseohjautuvuuden ja sen johtamisen vaatimien taitojen ja kyvykkyyksien kehittäminen niin palveluasiantuntija- kuin ryhmäpäällikkötasolla. Sen lisäksi tärkeäksi koettiin ristiriitaisuuksien vähentäminen avointa keskustelua lisäämällä ja päämäärää ja tavoitteita tarkentamalla. Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia heijastetaan aiempaan tutkimukseen ja tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, joita esiteltiin tutkielman teoreettisessa osiossa.

Itseohjautuvuuden ilmiön ja käsitteen määrittely tunnistettiin haasteeksi myös tässä tutkimuksessa, kuten aiemmassakin kirjallisuudessa. Käsitteen moninaisuus ja monitasoisuus tunnistettiin. Tutkimustuloksissa painottui kuitenkin yksilötason itseohjautuvuus, vaikka myös ryhmätasoisista itseohjautuvuutta sivuttiin. Organisaatiotason käsite ei noussut esiin tutkimustuloksissa lainkaan. Itseohjautuvuus käsitettiin siis lähinnä yksilötason

ominaisuudeksi, kuten muun muassa Kostamo (2017), Martela ja Jarenko (2017), Ala-Mutka (2019) ja Martelakin (2020) sen määrittelevät.

Palveluasiantuntijan itseohjautuvuuden mahdollisuudet tutkimuskohteessa vaikuttavat olevan hyvin rajatut ja toiminnan raamit määritellään edelleen tarkasti myös organisaation ylemmiltä tasoilta, muun muassa tavoiteasetannan ja työ- ja palveluaikojen muodossa. Itseohjautuvuuteen sisältyvien työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien nähtiin rajautuvan lähinnä päivittäisiin työjärjestelyihin, asiakaspalvelutyöhön ja ajankäyttöön, ja niihinkin palvelun ja palveluaikojen rajoissa. Tulokset vastaavat Vuoren (2021) itseohjautuvuuskäsitysten hierarkian ensimmäistä ja osittain toista kategorialla, joissa työntekijä on itse vastuussa ajatuksista, toimista ja ajanhallinnasta työtehtävien suorittamiseksi työnkuvan sisällä, ja työntekijällä on valta tehdä laajempia päätöksiä määriteltyjen raamien ja pelisääntöjen puitteissa. Johtajan rooliin nähdään kuuluvan edelleen työnkuvan ja raamien määrittely, joiden sisällä työntekijän on mahdollista itseohjautua. Näin sekä aiemmassa kirjallisuudessa (mm. Vuori 2021) että tutkimustulosten mukaan tutkimuskohteessa. Raamien ollessa hyvin rajatut, on epäselvää, onko työntekijöillä mahdollista tehdä laajempia päätöksiä heidän työtehtäviinsä liittyen.

Yksilötason itseohjautuvuus korostuu todennäköisesti siitä syystä, että ryhmällä ei juurikaan ole tutkimustulosten mukaan mahdollisuutta ohjautua yhdessä toiminnan ollessa niin tarkkaan määriteltyä. Ryhmätasoinen itseohjautuvuus käsitettiin lähinnä muiden toiminnan huomioimiseksi ja oman roolin ymmärtämiseksi sen sijaan, että voitaisiin puhua autonomisista tiimeistä, joten sen ei voida katsoa vastaavan Vuoren (2021) itseohjautuvuuskäsitysten kolmatta kategorialla, jossa tiimit voivat itse ratkaista miten edetä, tehdä päätökset ja kantavat vastuun toiminnastaan.

Työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti aineistosta yksilön itseohjautuvuuden edellytyksinä nousee esiin oma-aloitteisuus (Kostamo 2017; Martela 2020), itsensä johtamisen taidot (mm. Manz & Sims 1980; Breevaart et al. 2014; Ojala & Mäki 2017; Martela 2020), vastuun ottaminen ja kantaminen (mm. Laloux 2014; Ala-Mutka 2019), kyky tehdä päätöksiä (Ala-Mutka 2019; Martela 2020) ja ongelmanratkaisutaidot (mm. Kostamo et al. 2020). Esiin

nousi myös kokonaiskuvan ymmärtäminen, jonka myös muun muassa Ojala ja Mäki (2017) sekä Akola (2020) nostavat esiin, mutta itseohjautuvuuden koettiin olevan mahdollista myös ilman kokonaiskuvan hahmottamista. Teoreettisesta viitekehystä poiketen, käsitteet itsetuntemus (Akola 2020) tai itsemotivoituminen (Martela & Jarenko 2017; Martela 2020) eivät nousseet esiin tutkimustuloksista. Toisaalta oma-aloitteisuus ja proaktiivisuus voidaan nähdä itsemotivoitumista vaativiksi ominaisuuksiksi, sillä itsemotivoituminen määritellään haluksi saavuttaa päämäärät ilman ulkoista pakottamista (Martela & Jarenko 2017; Martela 2020). Myös itsetuntemus voidaan nähdä yhtenä edellytyksenä itsemotivoitumiselle ja itsensä johtamisen taidoille, sillä itsetuntemus on oivallusta vaativan sisäisen motivaation ytimessä ja auttaa luomaan realistisempia tavoitteita (Akola 2020). Näiden edellytysten tukeminen valmentavalla otteella kannustamisen, rohkaisemisen ja haastamisen keinoin (mm. Martela 2017; Aaltonen et al. 2020; Kostamo et al. 2020) nousi tutkimustuloksista osana itseohjautuvuuden johtamista, kuten myös kokonaiskuvan, päämäärän, selventäminen.

Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edellytyksinä tämän tutkielman teoreettista viitekehystä mukailien tutkimustuloksista nousi esiin luottamus (mm. Edmondson 1999; Laloux 2014; Martela 2017) ja yksilöllisyys (mm. Deci et al. 2017; Kuitunen & Pystynen 2017). Luottamuksen osalta korostui johtajan luottamus työntekijään, vaikka myös työntekijän luottamusta johtajaan käsiteltiin. Keskinäinen arvostus ryhmäläisten kanssa samalle tasolle asetumisen kautta, nousi tuloksista itseohjautuvuuden johtamisen edellytyksenä, muttei saanut samanlaista painoarvoa kuin luottamus ja yksilöllisyys. Kuitenkin keskustelujen yhteydessä painotetut avoimuus, aito läsnäolo ja kuunteleminen, sekä kuulumisten ja mielipiteiden kysyminen voidaan tulkita arvostuksen osoittamiseksi. Tutkimustuloksissa psykologinen turvallisuus nousi avoimuuden edellytyksenä, ja siten edellytyksenä itseohjautuvuuden johtamiselle. Myös aiemmassa tutkimuksessa psykologinen turvallisuus nähdään avoimen vuorovaikutuksen edellytyksenä (Edmondson 1999; Salovaara 2020).

Vaikka itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 1985) mukaiset psykologiset perustarpeet eivät sellaisenaan nousseet esiin, voidaan tutkimustulokset kuitenkin linkittää niihin. Itseohjautuvuuden nähtiin lisäävän työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia, jotka voidaan käsittää lisääntyneeksi työn omaehtoisuudeksi. Itseohjautuvuuden nähtiin myös vaativan riittävästi



substanssiosaamista ja itsensä johtamisen taitoja, joita myös pyritään lisäämään. Näiden voidaan nähdä johtavan työntekijän kyvykkyyden kokemukseen. Lisäksi itseohjautuvuuden kuvattiin olevan oman paikan ymmärtämistä ryhmässä, prosessissa, ja organisaatiossa, jonka voidaan nähdä lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun ryhmä työskentelee yhdessä yhteistä päämäärää kohti. Työntekijöiden laadukkaan suorituskyvyn ja hyvinvoinnin lisäämiseksi työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täytyminen tulisi Deci et al. (2017) mukaan varmistaa.

Tutkimustuloksista itseohjautuvuuden riskinä korostui puutteellinen vastuunkanto, jonka johdosta kaikki tekevät mitä huvittaa, eli työntekijä ylittää toimivaltansa rajat, väärinkäyttää vapautta ja siirtää vastuuta. Taustalla tämän kaltaisessa ajattelussa vaikuttaa olevan luottamuksen puute ja Teorian X (McGregor 2000) mukainen ihmiskuva, jonka mukaan ihminen on luonnostaan itsekeskeinen eikä välitä organisaation tarpeista, ja vaatii siitä syystä ulkoista ohjausta ja kontrollia. Ehkä tutkimustuloksissa korostui johtajan tarve luottaa työntekijöihin, kun sen koettiin toteutuvan heikommin. Tutkimustulosten mukaan puutteellinen vastuunkanto voidaan välttää hyvällä johtamisella. Epäselvää kuitenkin on, tarkoitettiinko hyvällä johtamisella yllä mainittua ohjausta ja kontrollia vai nykyaikaisempaa itseohjautuvuutta tukevaa johtamista, jossa vastuullisuutta pyritään lisäämään luottamuksen ja vastuun jakamisen keinoin (Laloux 2014; Juuti 2020). Tutkimustulosten mukaan heikko luottamus ryhmään ja sen yksilöihin vaikutti myös heikompaan ryhmän itseohjautuvuuteen. Siten johtajan luottamus ryhmään ja sen yksilöihin, sekä Teorian Y (McGregor 2000) mukainen positiivinen ihmiskuva vaikuttaa olevan edellytys itseohjautuvuudelle. Kuten Martelakin (2017) toteaa, johtajan tulee uskoa, että työntekijät ovat hyväntahtoisia ja pyrkivät tekemään parhaansa, vaikka välillä tekisivätkin virheitä.

Tutkimustuloksista nousi vahvasti esiin perinteinen hierarkkinen johtamismalli, jonka koettiin olevan edelleen osa tämänhetkistä organisaatiokulttuuria ja tuottavan haasteita sekä itseohjautuvuudelle että sen johtamiselle. Perinteinen hierarkkinen johtamismalli myös rakentuu Teorian X (McGregor 2000) mukaiselle ihmiskuvalle, joka voi osaltaan selittää yllä olevassa kappaleessa kuvattua luottamuksen puutetta. Tutkimustuloksista esiin useasti nousevia käsitteitä ovat tavoitteet ja tehokkuus, jotka ovat perinteisiä käsitteitä hierarkkiselle johtamiselle (Akola 2020). Tutkimustuloksista nousi esiin myös ”vanhasta pois oppiminen”

johtajien lisäksi työntekijätasolla. Tällä viitattiin siihen, että työntekijät ovat tottuneet hyvin ylhäältä alaspäin suuntautuvaan johtamiseen, jossa johtaja määrittelee työn sisällön ja tekemisen tavat, eikä jaa vastuuta. Myös Salovaara (2020) on todennut, että perinteinen hierarkia passivoi, ja opettaa ainoastaan sääntöjen seuraamiseen. Vallan delegointi ylhäältä alaspäin johtaa myös usein vallan peilaamiseen takaisin ylöspäin, kun toiminnasta ei uskalleta ottaa vastuuta (Ojala & Mäki 2017), joka oli tutkimustuloksissa tunnistettu itseohjautuvuuden haasteeksi. Tämä osaltaan vahvistaa johtajien ajatusta, että itseohjautuvuuden riskinä on puutteellinen vastuunkanto. Tutkimustulokset osoittavat, että tutkimuskohteessa on tunnistettu tarve johtaa toisella tavalla ja muotoilla johtajien rooleja uudestaan itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseksi (mm. Martela 2020), mutta kaikilta osin siinä ei vielä ole onnistuttu.

Tutkimustuloksista, kuten aiemmasta kirjallisuudesta, nousee esiin johtajan tarve vastuun ja päätöksentekovaltan jakamiselle (mm. Laloux 2014; Martela 2020) itseohjautuvuuden johtamisen ehkä tärkeimpänä osana. Tutkimustuloksista käy ilmi myös, että päätöksentekoa keskitetään paljon johtajille. Se saattaa johtua siitä, että pelätään vastuuttomia ja strategian vastaisia päätöksiä, jos päätöksentekovaltaa jaetaan hierarkian alemmille tasoille (Ala-Mutka 2019). Myös tämänkaltaisessa ajattelussa pohjalla on Teorian X (McGregor 2000) mukainen ihmiskuva ja puutteellinen luottamus. Tutkimustuloksista nousi selvästi esiin myös ristiriitaisuus ja epäily siitä, onko päätöksentekijöillä kaikki olennainen tieto käytettävissä, kun päätökset ja todellinen toiminta eivät aina vastaa toisiaan. Myös aiemmassa kirjallisuudessa todetaan, että hierarkkinen päätöksenteko voi tuottaa käytännössä toimimattomia päätöksiä (Hamel 2011) ja siksi, kun päätöksentekovalta on johtajilla, tulisi johtajan pyrkiä kuuntelemaan ja kommunikoidaan mahdollisimman paljon myös työntekijöiden kanssa (Ala-Mutka 2019). Jollei johtajan määräysvalta vähene, ei työntekijällä ole tilaa tehdä päätöksiä (Salovaara 2020), eikä hierarkkinen päätöksenteko myöskään valmenna alempien tasojen työntekijöitä itseohjautuvuuteen (Hamel 2011).

Tutkimustuloksista kävi ilmi jakaantuneet mielipiteet vallasta luopumisesta. Osittain se koettiin luonnolliseksi ja vapauttavaksi, mutta osittain vaikeaksi ja kuormittavaksi. Vallasta luopuminen vaatii johtajalta rohkeutta (Martela 2020), sillä se voidaan käsittää myös

johtajan oman aseman heikentämisenä (Martela 2017). Tästä syystä myös johtajan itsetuntemus on tärkeää, sillä hän voi tunnistaa omia haasteitaan ja kasvun tarpeitaan (Paasivaara 2010). Tutkimustuloksissa vallasta luopumisen haasteiden syyksi nousi lähinnä johtajan oma ajatus siitä, että he luopuvat myös omasta asiantuntijaroolistaan, osasta itseään, kun luovuttavat valtaa muille. Vallasta luopuminen on kuitenkin olennaista itseohjautuvuudelle. Mikäli työntekijän annetaan itseohjautua, kunhan työntekijät ohjautuvat johtajan haluamaan suuntaan, on kyse näennäisitseohjautuvuudesta (Martela 2020). Tämä ilmiö nousi tutkimustuloksissakin esiin lähinnä pelkona, että organisaation ylemmillä tasoilla tehdään päätöksiä, jotka entisestään rajaavat toimintaa ja heikentävät mahdollisuuksia itseohjautua. Näennäisitseohjautuvuudella ei saavuteta itseohjautuvuuden hyötyjä, päinvastoin, se voi johtaa työpahoinvointiin.

Vallan ja vastuun jakaminen mahdollistaa sen, että myös työntekijät pääsevät oppimaan uusia asioita ja laajentamaan tehtävänsä halutessaan. Itseohjautuvuus ei voi toteutua, mikäli kaikki valta ja vastuu on johtajalla. Johtajan ei tarvitse osata tai tietää kaikkea, vaikka tällainen ajatus tutkimustuloksistakin nousi esiin. Huippuasiantuntijuuden sijasta johtajalta kaivataan valmentavaa otetta, läsnäoloa (Akola 2020) ja vision sekä strategian ylläpitämistä (Ala-Mutka 2019; Akola 2020). Johtajan rooli on palvelevampi, sparraavampi ja valmentavampi, pyrkien luomaan työntekijälle edellytykset onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla (mm. Kostamo 2017; Akola 2020). Tärkeämpää on tukea tiedon yhdistelyssä ja ajatusten sparrauksessa (Ala-Mutka 2019) ja kannustaa työntekijöitä miettimään itse vastauksia ongelmiinsa (Martela 2017), tukien näin ongelmanratkaisutaitojen kehittymistä (Kostamo et al. 2020), jotka ovat myös olennainen osa itseohjautuvuutta.

Salovaara (2020) kuvailee tavoitteiden kiristämisen olevan johdon keino tavoitella tehokkaampaa toimintaa perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa. Myös tämän tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että tutkimuskohteessa tehokkaampaan toimintaan pyritään tavoitteita kiristämällä, vaikka inhimillinen tehokkuus kasvaa sisäistä motivaatiota ruokkimalla (Aaltonen et al. 2020). Määräysten tehokkuuden lisäämiseen on todettu myös heikentävän työhyvinvointia (Salovaara 2020), joten vaihtoehtoisten keinojen löytäminen olisi tutkimuskohteessa tärkeää. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi näkemys, että työntekijöitä ajatellaan

organisaation ylemmillä tasoilla lähinnä resursseina. Tutkimustulosten mukaan tämä aiheuttaa ristiriitaisuutta tavoitteiden ja toiminnan välillä, kun yksilöllisyyttä tai inhimillisyyttä ei huomioida tavoitteita asettaessa. Resurssina työntekijän sijaan pitäisi nähdä henkilöstön osaaminen (Aaltonen et al. 2020). Osaamisen kehittämisen ja sisäisen motivaation tukemisen pitäisi siis olla ensisijaisia tapoja kehittää tehokkuutta. Tutkimustulosten valossa tehokkuuteen tulisi pyrkiä parantuneen hyvinvoinnin kautta, ei tavoitteita kiristämällä, sillä siitä oli jo positiivisia kokemuksia.

Työhyvinvoinnin lisääntyminen nousi tutkimustuloksista selvästi esiin itseohjautuvuuden mahdollistamana hyötynä palveluasiantuntijoille. Työhyvinvoinnin nähtiin lisääntyneen vaikuttamismahdollisuuksien ja työn hallinnan tunteen kasvamisen myötä. Tämä tutkimustulos tukee aiempaa kirjallisuutta, sillä Launonen et al. (2020), Salovaara (2020) ja Martela et al. (2021) ovat todenneet työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien vähäisyyden olevan yksi syy työntekijän kuormittumiselle ja mahdolliselle työuupumukselle. Tutkimustuloksissa itseohjautuvuuden nähtiin myös lisäävän merkityksellisyyden kokemusta itsensä toteuttamisen ja johtamisen kautta, joka voidaan yksilötasolla käsittää hyvinvointitekijänä (Aaltonen et al. 2020). Lisäksi Breevaart et al. (2014) ja Martela et al. (2021) ovat todenneet itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen vaikuttavan positiivisesti työn imuun ja siten työhyvinvointiin. Tästä syystä itseohjautuvuuden tukeminen on hyvin tärkeää. Ihmisen hyvinvoinnin voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti myös työhön (Akola 2020), ja voidaan siten nähdä johtavan myös tehokkaampaan toimintaan kestävämmän kuin ainoastaan tavoitteiden kiristäminen.

Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvuus ei sovi kaikille, toisia se saattaa ahdistaa, kun valmiuksia itseohjautuvuudelle ei ole. Myös Ala-Mutka (2019) väittää, ettei itseohjautuvuus ole kaikkia varten, sillä toiset kokevat esihenkilökeskeisen johtamisen turvallisemmaksi. Kuitenkin tutkimustulokset osoittavat, että palveluasiantuntijan itseohjautuvuuden mahdollisuudet tutkimuskohteessa ovat hyvin rajalliset, joten siirtymä esihenkilökeskeisestä johtamisesta itseohjautuvampaan suuntaan ei ole kovin suuri. Sen tasoinen itseohjautuvuus sopii varmasti useimmalle, ellei kaikille tutkimuskohteen palveluasiantuntijoille. Itseohjautuvuuden tuottamat hyödyt ovat tutkimustulosten valossa kuitenkin selvästi suuremmat kuin mahdolliset riskit. Seuraavaksi edetään tutkielman johtopäätöksiin.

## 7. Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää, ja siten tarjota tutkimuskohteelle ehdotuksia ja tukikeinoja itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseksi.

Päätutkimuskysymyksenä oli ”Miten itseohjautuvuutta ja sen johtamista voidaan edistää?”. Sen lisäksi alatutkimuskysymyksiä oli ”Mitä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen käsitteitä on olemassa?”, ”Millainen on itseohjautuvuuden nykytila tutkimuskohteessa?”, ”Miten itseohjautuvuutta johdetaan tällä hetkellä tutkimuskohteessa?” ja ”Mitä esteitä itseohjautuvuudelle ja sen johtamiselle nähdään tutkimuskohteessa?”. Ensin tarjotaan vastaukset alatutkimuskysymyksiin, edeten ensimmäisestä viimeiseen, ja viimeisenä vastataan päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen jälkeen esitellään tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuskohteessa itseohjautuvuuden päämääräksi tutkimustulosten perusteella voidaan Launosen et al. (2020, 29) määrittelyn mukaisesti todeta demokratianäkökulma, jossa työntekijöille pyritään siirtämään valtaa ja vastuuta vahvistaen työntekijöiden autonomiaa ja mahdollisuuksia työn sisältöihin ja päämääriin vaikuttamiseen, siten parantaen työntekijöiden työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Martelan (2020) itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien tyypeistä sekä työn tekemisen oikeudet, eli priorisointi, aikataulutusta ja resurssien hankkiminen, että työn johtamisen oikeudet, eli tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, ja onnistumisen kriteerien määrittäminen, vaikuttavat enimmäkseen toteutuvan tutkimuskohteessa. Kuitenkin oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen, eli muun muassa toimintatapojen kehittäminen, uusien strategien suuntien määrittäminen, ovat hyvin rajalliset, ellei olemattomat. Tutkimustulosten mukaan myös ryhmäpäällikkötasolla oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen ovat hyvin rajalliset, ja siten todennäköisesti toteutuvat ainoastaan organisaation ylemmillä tasoilla.

Palveluasiantuntijoiden itseohjautuvuuden koettiin pääsääntöisesti toteutuvan, vaikka vaikuttamismahdollisuuksien koettiin olevan vähäiset. Itseohjautuminen on mahdollista, mutta hyvin rajattujen työnkuvien ja raamien sisällä. Käytännössä itseohjautuvuuden koettiin tutkimuskohteessa olevan enimmäkseen työjärjestelyihin ja asiakaspalvelutyöhön liittyvää proaktiivisuutta ja tilannetajua.

Jaettua johtajuutta varten johtajan tulee tuntee ryhmä ja sen yksilöt hyvin ja kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja jatkuvaan dialogiin. Näin ollen sen edellytyksenä on keskinäinen arvostus, luottamus ja tasa-arvoisuus. (Juuti 2020.) Vaikka tutkimustuloksista nousee esiin kaikki edellä mainitut jaetun johtajuuden edellytykset, ei jaetun johtajuuden toteutuminen tutkimuskohteessa vaikuta todennäköiseltä. Lopullisen sanan, ja päätöksentekovallan koetaan kuitenkin edelleen olevan johtajalla, vaikka työntekijöitä kannustetaankin itsenäiseen päätöksentekoon annettujen raamien sisällä.

Itseohjautuvuuden hyödyt sekä yksilöille, kuten työhyvinvointi, että organisaatiolle tunnustetaan tutkimuskohteessa laajasti, ja siksi itseohjautuvuutta ja sen johtamista pyritään edistämään. Tutkimuskohteessa ruohonjuuritason itseohjautuvuutta pyritään tukemaan mahdollisimman paljon, mutta edellä mainittujen työnkuvan ja toiminnan rajoitteiden takia se ei ole helppoa. Itseohjautuvuutta pyritään johtamaan yksilöllisesti, yksilön taitoja ja kyvykkyyksiä tukemalla. Tärkeimpänä itseohjautuvuuden johtamisen keinona nähtiin keskustelut yksilöiden ja ryhmän kanssa.

Moni ryhmäpäällikkö on siirtynyt tehtävänsä palveluasiantuntijan työstä. Heillä on ollut vahva palveluasiantuntijan identiteetti, etuusosaamisen ja palveluosaamisen osalta. Ryhmäpäälliköksi siirtyessä, tästä asiantuntijaroolista luopuminen, etenkin etuusosaamisen osalta, tuntuu haastaneen ryhmäpäälliköitä. Tämä on johtanut myös vähenevään hallinnan tunteeseen, ja siten tiukempaan kontrolliin, jonka seurauksena vallan ja vastuun jakaminen muille on tuntunut vaikealta. Tutkimustulosten valossa olisi kuitenkin tärkeää, että ryhmäpäällikkö keskittyisi lisäämään asiantuntijuutta itse johtajuuden osalta, ja luovuttaisi etuusasiiantuntijuuden niille, joiden työtehtäviin se kuuluu. Se on edellytys vastuun ja päätöksenteon jakamiselle, joka taas puolestaan on edellytys itseohjautuvuudelle.

Jos työ vaatii paljon ongelman määrittelyä ja -ratkaisua, kuten palveluasiantuntijan työ vaatii, tiukka keskusjohtoinen työn järjestäminen tukahduttaa nopeasti palveluasiantuntijoiden mahdollisuuden ja kyvyn tehdä asiakkaan kannalta yksilöllinen ja järkevä ratkaisu. Mikäli lupaa pieniinkin päätöksiin tulee kysyä ylempää, mikä on tavallista keskusjohtoisissa organisaatioissa, ja tiukat sekä tarkat ohjeet rajoittavat toimintaa, estää organisaatio tällöin palveluasiantuntijaa toimimasta järkevästi (Martela 2017, 146; Martela & Jarenko 2017, 13). Jottei itseohjautuvuudesta tulisi ainoastaan näennäistä, johtajien tulee tosiasiallisesti luopua vallasta suhteessa työntekijän tekemiseen (Martela 2020, 24).

Juuri edellä kuvattu perinteinen hierarkkinen johtamismalli nousi tutkimustuloksista toisena suurimmista itseohjautuvuuden ja sen johtamisen esteistä tutkimuskohteessa. Toisena esteenä esiin nousi ristiriitaisuus tavoitteiden ja toiminnan välillä. Tutkimustulosten perusteella ristiriitaisuus määrällisten tavoitteiden, palvelun laatuvaatimusten ja vaikuttamismahdollisuuksien välillä tekee itseohjautuvuuden ja sen johtamisen paikoitellen mahdottomaksi.

Itseohjautuvuuden ilmiön moninaisuus ja monitasoisuus on tunnistettu aiemmassa kirjallisuudessa (mm. Ala-Mutka 2019) ja nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Ensisijaiseksi itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisen keinoksi ehdotetaan ilmiön määrittelyä. Tutkimustulosten mukaan se olisi tarpeellista, sillä itseohjautuvuudesta on organisaatiotasolla puhuttu paljon, mutta käytännön merkitys ja toimenpiteet tutkimuskohteessa ovat vielä olleet vähäisiä. Lisäksi olisi tarpeen määrittellä, minkälaista itseohjautuvuutta tutkimuskohteessa on tarkoitus tavoitella.

Yksilön itseohjautuvuuden edellytyksenä on itsetuntemus (Akola 2020) ja itsemotivoituminen (Martela & Jarenko 2017; Martela 2020). Nämä asiat tulee huomioida johtamisessa myös tutkimuskohteessa. Lisäksi itseohjautuvuus vaatii yksilöltä oma-aloitteisuutta (Kostamo 2017; Martela 2020), itsensä johtamisen taitoja (mm. Manz & Sims 1980, Breevaart et al. 2014; Ojala & Mäki 2017), vastuun ottoa ja vastuunkantoa (mm. Laloux 2014; Ala-Mutka 2019), kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä (Ala-Mutka 2019; Martela 2020) ja ongelmanratkaisutaitoja (mm. Kostamo et al. 2020). Kun näitä yksilön ominaisuuksia tuetaan ja kehitetään, voidaan sillä edistää itseohjautuvuutta. Tutkimuskohteessa ryhmäpäälliköt pyrkivät

huomiomaan edellä mainitut ominaisuudet ja taidot johtamisessa, ja pääsääntöisesti ovat siinä onnistuneet valmentavaa johtamista apunaan käyttäen. Vaikka tutkimustuloksista psykologiset perustarpeet eivät sellaisenaan nousseet esiin, niiden voidaan kuitenkin nähdä olevan pohja hyvinvoivalle ja itsemotivoituvalla yksilöllä (Deci & Ryan 1985), joten myös niiden huomioiminen johtamisessa on itseohjautuvuuden edistämiseksi tärkeää.

Itseohjautuvuuden toteutumisen edellytyksiä ovat luottamus (mm. Edmondson 1999; Laloux 2014; Martela 2017) ja psykologinen turvallisuus (mm. Edmondson 1999; Salovaara 2020). Sekä luottamuksen että psykologisen turvallisuuden varmistaminen ja edistäminen työyhteisöissä ja tutkimuskohteessa toimii pohjana mahdolliselle itseohjautuvuudelle, joten niiden huomioiminen itseohjautuvuutta ja sen johtamista edistäessä on ensisijaisen tärkeää. Tutkimuskohteessa psykologista turvallisuutta oli osittain käsitelty ja kehitetty työyhteisössä. Sen laajentaminen koko tutkimuskohteeseen auttaisi todennäköisesti itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseksi.

Itseohjautuvuus vaatii johtajalta perinteisestä hierarkkisesta johtamismallista poikkeavaa johtamista, jossa ulkoisen ohjauksen ja kontrolloinnin sijaan (mm. Akola 2020), uskotaan työntekijän tekevän parhaansa, kunhan hänelle annetaan siihen mahdollisuus, ja pyritään luomaan mahdollisuuksia ja edellytyksiä onnistumiselle (mm. Martela 2020). Tämä vaatii johtajalta uudenlaisen roolin omaksumista ja muun muassa vallasta luopumista ja luottamusta ryhmään. Sen takia johtajan on tärkeää tarkastella itseään, omaa ihmiskuvaansa ja kehittää omaa itsetuntemustaan. Tämän voidaan nähdä edistävän itseohjautuvuutta ja sen johtamista, sillä johtajan luottamus ryhmään ja sen yksilöihin, sekä Teorian Y (McGregor 2000) mukainen positiivinen ihmiskuva vaikuttaa myös tutkimustulosten mukaan olevan edellytys itseohjautuvuudelle. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseksi myös johtajan on syytä ottaa aikaa itsensä kehittämiseen tarvittaessa.

Tehokkuuden lisäämiseen tulisi pyrkiä perinteiselle hierarkkiselle johtamismallille tyypillisen tavoitteiden kiristämisen (Salovaara 2020) sijaan sisäistä motivaatiota ruokkimalla (Aaltonen et al. 2020), osaamista kehittämällä (Aaltonen et al. 2020) ja yksilön hyvinvointia kehittämällä. Tutkimustulosten mukaan tutkimuskohteessa tämä vaatisi kärsivällisyyttä ja



armollisuutta, sillä palveluasiantuntijoiden valmentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Itseohjautuvuuden edistäminen vaatii yksilön taitojen lisäämistä, ja kuten muidenkin uusien taitojen opettelu, myös itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja kehittyminen vaatii pitkäjänteisyyttä (Martela 2020, 24).

Tutkimustuloksista oli tulkittavissa, että tuoreen organisaatiomuutoksen jäljet näkyvät vielä tutkimuskohteen toiminnassa. Palveluasiantuntijoita voidaan kannustaa itseohjautuvuuteen, mutta ryhmäpäälliköt näkivät itseohjautuvuuden johtamiselle paljon haasteita, etenkin organisaatorakenteen näkökulmasta. Kelan strategiassa (Kansaneläkelaitos 2022a) kuvataan pyrkimystä laskea päätösvaltaa aina, kun se on mahdollista. Tämä koettiin ristiriitaiseksi, sillä organisaatiomuutoksen yhteydessä tutkimuskohteeseen lisättiin yksi hierarkian taso. Tutkimustuloksista on nähtävissä, että organisaatiomuutoksen jäljiltä epävarmuutta toimintatavoista ja vastuunjaosta on edelleen olemassa. Tutkimuskohteessa olisi siis tutkimustulosten valossa tarpeen tarkentaa yhteistä päämäärää ja lähijohtamisen tavoitteita itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämiseksi.

Työuupumus, kiire ja stressi ovat jo pitkään olleet arkea sosiaali- ja terveysalalla. Vaikka työtä pidetään merkityksellisenä, arjessa ei ole riittävästi aikaa keskittyä asiakkaaseen ja hänen asiaansa. (Ojala & Mäki 2017, 268.) Itseohjautuvuus tunnustetaan myös Kelassa työhyvinvoinnin lähteenä, ja siksi sitä pyritään edistämään. Vuosittaisessa henkilöstön hyvinvointia ja esihenkilötyötä mittaavassa henkilöstöbarometrissä tutkitaan myös itseohjautuvuuteen liittyviä aiheita. Esihenkilötyön osalta henkilöstöbarometrissä tutkitaan muun muassa valmentavaa otetta ja tiimien itseohjautuvuuden tukemista, ja henkilöstön hyvinvoinnin osalta muun muassa työn hallinnan tunnetta ja kiireen tuntua, kokemusta työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista sekä työn imua. Tutkimuskohteen itseohjautuvuuden edistymisen seuranta on näiden tutkimustulosten valossa mahdollista tarkastella henkilöstöbarometrin tulosten kautta, sillä edellä mainittuihin henkilöstöbarometrissä mitattaviin teemoihin vaikuttaa positiivisesti itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitojen lisääntyminen.

Vaikka suurin osa tutkimustuloksista olikin linjassa aiemman tutkimuksen ja tämän tutkielman viitekehyksen kanssa, tämä tutkimus antoi lisänäkemystä itseohjautuvuudesta ja sen

johtamisesta julkisella sektorilla vahvasti lainsäädännön ohjaamassa organisaatiossa. Monet organisaatiot etenkin julkisella sektorilla ovat edelleen hyvin hierarkkisia. Hierarkiasta ja keskusjohtoisuudesta huolimatta itseohjautuvuutta on mahdollista ja tuleekin edistää. Itseohjautuvuuden yhteydessä paljon puhutun esihenkilöttömyyden ja jaettujen johtamisfunktioiden sijaan liikkeelle tulee kuitenkin lähteä muista asioista. Itseohjautuvuudelle ja sen johtamiselle tulee ensin luoda perusta. Työntekijöitä tulee kannustaa ja valmentaa itseohjautuvuuteen enemmän, sillä organisaatiokulttuurissa on paljon perinteisen hierarkkisen johtamismallin seurauksena syntynyttä arkuutta ja virheen pelkoa. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden luominen on ensisijainen tehtävä. Työntekijöiden lisäksi myös johtajat tarvitsevat kannustusta ja valmennusta uudenlaiseen johtamiseen kaikilla organisaation tasoilla. Johtajan itsetuntemus ja ihmiskuva on näiden tutkimustulosten valossa avainasemassa itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämässä. Tämä tutkimus lisäsi tieteelliseen keskusteluun ymmärrystä itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistämisestä, sillä se toi mukaan näkemyksen perinteisestä hierarkkisesta linjaorganisaatiosta, jossa lähtökohdat itseohjautumiselle sekä työntekijän että johtajan näkökulmasta ovat hyvin erilaiset kuin matalan hierarkian organisaatioissa.

Mahdollisena rajoitteena toteutetulle tutkimuksella voidaan pitää sitä, että tutkielman tekijällä oli jo runsaasti taustatietoa tutkimuskohteesta, sillä hän työskentelen siellä ryhmäpäällikön roolissa. Tutkielman tekijä antoi kuitenkin aiemman kirjallisuuden johdattaa tutkimusta sen sijaan, että olisi rakentanut tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osion omien olettamusten perusteella. Tietenkään täyttää objektiivisuutta ei voida saavuttaa, mutta tutkielman tekijä on tehnyt paljon objektiivisuutta lisätäkseen.

Kelassa on alkuvuodesta 2022 julkaistu itseohjautuvuuden käsikirja, jonka on määrä lisätä ymmärrystä itseohjautuvuuden nykytilasta, mahdollisuuksista ja haasteista Kelassa. Käsikirja käsittelee itseohjautuvuuden kehittämistä toimihenkilön, organisaation, strategian ja johtamisen näkökulmasta. Kelassa on suoritettu ”Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa” -kysely lokakuussa 2021, jonka pohjalta on luotu itseohjautuvuuden käsikirjan lisäksi Kelan itseohjautumisen malli. Mallin on tarkoitus kehittää itseohjautuvuuden valmiuksia ja antaa tukea siinä kehittämisessä toimihenkilölle, esihenkilölle ja työyhteisölle.

Kyselyyn vastanneista suurin osa, 60,8 %, (87 henkilöä) olivat valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksiköstä ja vain 15,4 % (22 henkilöä) vastanneista oli asiakkaan lähipalvelujen tulosityksiköstä. (Kansaneläkelaitos 2022b)

Tämä tutkimus tuotti siten myös Kelalle arvokasta tietoa tutkimalla itseohjautuvuutta asiakaspalveluyksikön näkökulmasta. Itseohjautuvuutta olisi kuitenkin tarpeen tutkia edelleen lisää eri tulosityksiköissä ja eri organisaatiotasolla niiden toimintaympäristöjen ja itseohjautuvuuden mahdollisuuksien erilaisuuden vuoksi. Asiakaspalveluyksiköissä palveluasiantuntijat sekä heidän lähijohtajansa ovat sidottuja Kelan palveluaikoihin. Työajasta palveluajan ulkopuolista aikaa on 45 minuuttia aamuisin. Määrällisten ja laadullisten tavoitteiden ristiriita, ja tarkasti määritellyt työroolit ja raamit rajoittavat työhön vaikuttamisen ja itseohjautuvuuden mahdollisuuksia. Olisi mielenkiintoista nähdä, onko toimihenkilöiden ja lähijohtajien kokemuksissa itseohjautuvuudesta ja sen mahdollisuuksista eroja eri tulosityksiköiden välillä ja siten nähdä, voidaanko Kela-tasoista itseohjautuvuuden mallia luoda, vai pitäisikö itseohjautuvuutta ja sen johtamista tarkastella lähinnä tulosityksikötasolla.

Vaikka Kela on vahvasti hierarkkinen organisaatio, ei se estä itseohjautuvuuden toteutumista tai johtamista, sillä johtamistasojen määrän sijaan kyse on siitä, kuinka paljon johtajat luovuttavat valtaa ja vastuuta eteenpäin, ja antavat työntekijöille tilaa siihen. Se tarkoittaa johtajien roolien uudelleenmiettimistä. (Martela 2020.) Tämä tutkielma tarjoaa muutamia aiemmassakin kirjallisuudessa esiintyneitä, ja muutamia uusia keinoja edistää itseohjautuvuutta ja sen johtamista Kelan eteläisessä asiakaspalveluyksikössä. Tutkimustulosten valossa matka kohti itseohjautuvampaa toimintaa on jo aloitettu, mutta prosessi on vielä alkuvaiheessa. Tämän tutkielman tarjoamien keinojen avulla matkaa päästään jatkamaan.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. ja Sahimaa, J. (2020) Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Akola, A. E. (2020) Itseohjautuvuus ja intuitio: suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.

Ala-Mutka, J. (2019) Johtajuuden rakentajat: edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.

Allen, B. P. (2016) Personality Theories: Development, Growth, and Diversity. 5. painos. London: Routledge [verkkokirja]. [Viitattu 20.5.2022]. Saatavissa: [https://web-p-ebshost.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTA3NzMyMV9fQU41?sid=4cf481a8-8670-4067-8b57-48760e9bf87d@redis&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_101&rid=0](https://web-p-ebshost.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTA3NzMyMV9fQU41?sid=4cf481a8-8670-4067-8b57-48760e9bf87d@redis&vid=0&format=EB&lpid=lp_101&rid=0)

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.5.2022]. Saatavissa: [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden\\_johtaminen\\_2020\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf)

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

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

Deci, R. & Ryan, R. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum [verkkokirja]. [Viitattu 11.2.2022]. Saatavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=M3CpBgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Deci,+R.+%26+Ryan,+R.+\(1985\)+Intrinsic+motivation+and+self-determination+in+human+behavior.+New+York:+Plenum.&ots=unnGkS3\\_-a&sig=INSeYHPZEB91kO2f8H5X3EGkCqE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Deci%2C%20R.%20%26%20Ryan%2C%20R.%20\(1985\)%20Intrinsic%20motivation%20and%20self-determination%20in%20human%20behavior.%20New%20York%3A%20Plenum.&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=M3CpBgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Deci,+R.+%26+Ryan,+R.+(1985)+Intrinsic+motivation+and+self-determination+in+human+behavior.+New+York:+Plenum.&ots=unnGkS3_-a&sig=INSeYHPZEB91kO2f8H5X3EGkCqE&redir_esc=y#v=onepage&q=Deci%2C%20R.%20%26%20Ryan%2C%20R.%20(1985)%20Intrinsic%20motivation%20and%20self-determination%20in%20human%20behavior.%20New%20York%3A%20Plenum.&f=false)

Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44, 2, 350–383.

Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 48–60. [verkkoartikkeli]. [Viitattu 5.2.2022]. Saatavissa: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

Hellemäki, E-M. & Hippeläinen, T. (2019) *Itseohjautuvan tiimin johtaminen*. Opinnäytetyö AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalous. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120424717>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010) *Tutki ja kirjoita*. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. (2020). Jaettu johtajuus. *Työn Tuuli*, 29, 2, 63–68.

Kansaneläkelaitos (2021a) Kela organisaationa [verkkosivu]. [Viitattu 9.2.2022]. Saatavissa: <https://www.kela.fi/organisaatio>

Kansaneläkelaitos (2021b) Kela työnantajana [verkkosivu]. [Viitattu 9.2.2022]. Saatavilla: <https://www.kela.fi/kela-tyonantajana>

Kansaneläkelaitos (2022a) Kelan strategia [verkkolähde, esitysmateriaali]. [Viitattu 9.2.2022]. Saatavissa: <https://beta.kela.fi/documents/20124/410405/kelan-strategia-2022.pdf/3e628398-7638-ee1a-189a-b52be2d8a267>

Kilpi, E. (2017) Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, T. (2017) Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, T. (2019) Johtamisen sudenkuopat matkalla kohti itseohjautuvuutta. Filosofian Akatemia [blogikirjoitus]. [Viitattu 7.2.2022]. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/johtamisen-sudenkuopat-matkalla-kohti-itseohjautuvuutta/>

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. (2020) Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*. 29, 2, 7–13.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017) Johtaminen palveluna – Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.

Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn Tuuli*, 29, 2, 29–37.

Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015) McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27, 1/4, 84–101.

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. (1980) Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management review*, 5, 3, 361–367.

Martela, F. (2014) *Onnellisuuksien psykologia*. Teoksessa Uusitalo, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Martela, F. (2017) Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

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, 42 [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.5.2022] Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/107274/isbn9789526403595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. (2015) *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Ryan, R. M. (2016) The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of personality*, 84, 6, 750–764.

Martela, F., Ryan, R.M. & Steger, M. F. (2017) Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfactions and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. *Journal of happiness studies*, 19, 5, 1261–1282.

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn Tuuli*, 29, 2, 20–28.

McGregor, D. (2000) The Human Side of Enterprise. *Reflections (Cambridge, Mass)*, 2, 1, 6–15.

Meier, E. (2021) *Itseohjautuvat tiimit. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.* Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103153307>

Niskanen, M. (2019) *Asiantuntijoiden työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, School of Business and Management.* Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019110436540>



Otala, L. & Mäki, T. (2017) *Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla – Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä*. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Paasivaara, L. (2010) *Itsensä kokoinen johtaja – Itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Paju, S. (2017) *Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista*. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Peltonen, T. (2010) *Organisaatioteoria: klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.

Puusa, A. (2011a) *Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.

Puusa, A. (2011b) *Laadullisen aineiston analysointi*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.

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

Salovaara, P. (2017) Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Salovaara, P. (2020) Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) Research Methods for business students. 7. painos. Harlow, Pearson Education.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017) Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

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

Vuori, J. (2021) Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19, 3, 348–372.

Julkaisemattomat

Kansaneläkelaitos (2022b) Itseohjautuvuuden käsikirja. Kelan intranet Sinetti.

## Liite 1: Haastattelurunko

### Tietosuoja:

- Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.
- Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

### Itseohjautuvuusikäsitys

- Mitä itseohjautuvuus sinusta on?
- Mitä yksilön tai ryhmän itseohjautuvuus tarkoittaa omassa työssäsi?
- Miten itseohjautuvuus näkyy ryhmäsi toiminnassa? Kerro esimerkki parhaasta itseohjautuvuuden kokemuksesta tai tavasta tehdä.
- Mitä mahdollisuuksia näet ryhmäsi itseohjautuvuudessa?
- Mitä riskejä näet ryhmäsi itseohjautuvuudessa?
- Mitä esteitä näet itseohjautuvuuden toteutumiselle?

### Itseohjautuvuuden johtaminen

- Miten johdat ryhmäsi ja sen yksilöiden itseohjautuvuutta?
- Miten huomioit johtamisessasi psykologiset perustatarpeet: omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden?
- Miten tuet motivaation syntymistä?
- Miten tuet itsensä johtamisen taitojen kehittymistä?

- Miten varmistat, että ryhmälläsi on tiedossa suunta ja päämäärä, jota kohti organisaatio toivoo työntekijän ohjautuvan?
- Miten jaat vastuuta ja päätöksentekovaltaa ryhmällesi? Miten koet vallasta luopumisen vaikuttavan itseesi tai työhösi?

#### Itseohjautuvuuden edistäminen

- Mitä esteitä näet itseohjautuvuuden johtamiselle?
- Millä konkreettisilla keinoilla itseohjautuvuutta ja sen johtamista voisi tukea?
- Minkälaista tukea sinä kaipaisit itseohjautuvuuden johtamiseen?
  
- Mitä muuta haluat haastattelun aiheesta kertoa?

## Liite 2. Tulosten yhteenvetotaulukko: itseohjautuvuuden johtaminen

Pääluokka	Alaluokka 1	Alaluokka 2
Yksilöllisyys		
Ryhmäläisten tunteminen		
Luottamus		
Psykologisen turvallisuuden edistäminen	Jokainen saa olla oma itsensä	
Raamien määrittäminen	Yhteisten tavoitteiden määrittäminen	Yhteisvastuullisuus
Työroolien tarkentaminen	Kaikki ymmärtää tehtävät samalla tavalla	Selkeys
Kokonaiskuvan/organisaation suunnan selventäminen	Organisatorinen yhteenkuuluvuus	
Toiminnan seuraaminen taustajärjestelmistä	Puuttuminen vasta, jos jotain poikkeavaa	Raportointi ja tiedottaminen hierarkiassa ylöspäin
Samalle tasolle asettuminen ryhmäläisten kanssa	Yhdessä mietitään ja toimitaan Yhteinen päätöksenteko Keskinäinen arvostus	
Vastuuttaminen	Vastuun jakaminen päätöksentekovaltaa jakamalla Vastuunkantoon valmentaminen	Tehtyjen päätösten reflektointi
Keskustelut	Avoimuus Aito läsnäolo ja kuunteleminen  Kuulumisten kysyminen Mielipiteiden kysyminen Onnistumisten esiin nostaminen Strategian läpikäynti  Toiminnan ohjaaminen organisaation toivomaan suuntaan Toiminnan perusteleva, taustoittaminen Merkityksellisyys löytämiseen tukeminen	Ryhmäläisten mielipiteet tärkeitä Ryhmäläisten arvostaminen Kiinnostus yksilöstä Vaikuttamismahdollisuuksien luominen Positiivinen tunnelma Oivalluttaminen, miten perustyö tukee strategian toteutumista OKR strategian käytäntöön tuomisen tukena Oman roolin sitominen organisaatioon Edellyttää selvyttä toivotussa suunnassa
Kannustaminen ja rohkaiseminen	Itsenäiseen ongelmanratkaisuun Itsenäiseen päätöksentekoon Oman ajankäytön suunnitteluun Priorisointiin Luottamaan omaan asiantuntijuuteen	Mikä motivoi, haastaminen miettimään itse Mikä saa tulemaan töihin Mikä työssä tuottaa iloa Mikä kasvattaa työn imua Uratoiveet Omat tavoitteet Minkälaisia haasteita haluaa Kaikkeen ei tarvitse lupaa Kokonaiskuva huomioiden Oman työn hallinta/ kiire  Ajankäyttö (erityisroolit) Kaikkia koulutuksia ei tarvitse käydä Tiedonhakutaidot
Ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen pitkän tähtäimen suunnittelussa	Kyvykkyyden tunne	
Haastaminen	Ei valmiita vastauksia	Ongelmanratkaisutaitojen kehittyminen Laajempi näkökulma
Esimerkillä johtaminen		
Lisävastuun tarjoaminen	Erityisroolit	Ei välttämättä heti, myös potentiaalinen tunnistaminen
Osaamisen kehittämisen tuki	Osaamisen jakaminen ryhmän sisällä Valmentaminen	Sparrausta palvelutilannevalmennuksista Ollaan avoimia osaamisvajeista
	Yksilön oma vastuu	

### Liite 3. Tulosten yhteenvetotaulukko: itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen haasteet ja esteet

Pääluokka	Alaluokka 1	Alaluokka 2	Alaluokka 3
Perinteinen hierarkkinen johtamismalli	Ylhäältä alaspäin johtaminen	Ei jaeta vastuuta Pitää pyytää lupa toimiakseen Kaikki pitää hyväksyttävä edetäkseen Virheen pelko Muutokset ja tavoitteet ylhäältä annettuna Lähijohtaja tiedon suodattaja ja välittäjä	Ryhmälle ristiriitaisten asioiden tuominen ilman perustelua Ylhäällä linjattujen asioiden välittäminen
	Päätökset tehdään organisaation ylemmillä tasoilla	Alempien portaiden tieto ja osaaminen jää hyödyntämättä	Ristiriitaisuus lisääntyy
Epävarmuus omasta osaamisesta "nykyaikaisessa" johtamismallissa	Arkuus vastuuttaa Asiantuntijaroolista/vallasta luopuminen hankalaa	Ohjaaminen oikeaan suuntaan puuttumatta	
Organisaatorakenne - linjaorganisaatio	Eri siloissa, ei tiedetä, mitä toisissa tapahtuu	Käytettävissä oleva tieto voi olla puutteellista	Vaativukset, muutokset, odotukset kohdistuu ruohonjuuritason tekemiseen Loppukäyttäjä unohtuu Ristiriitaisuus lisääntyy
Vallasta kiinni pitäminen			
Epäselvät raamit, joiden sisällä toimia	Itseohjautuvuus suuntautuu väärään suuntaan		
Kärsimättömyys	Pitkä prosessi	Vaatii osaamisen kehittämistä ja tukemista	
Luottamuksen puute	Ryhmään, johtoon		
Motivaation lähde	Itse työ Työyhteisö	Itseohjautuva työnteko korostuu Vapauden käyttö, työhyvinvointi ns, korostuu	
Negatiivinen asenne	Leviää helposti Itsetuntemuksellinen asia	Heikentää sitoutumista aiheeseen/asiaan	
Puheen tasolle jättäminen	Toiminnan tulee tukea puheita	Heikentää uskottavuutta, luottamusta, sitoutumista	
Puutteellinen kokonaiskuva	Ryhmätasolla Organisaatiotasolla		
Puutteet osaamisessa	Heikot valmiudet itseohjautuvuuteen Kehitystä odotetaan ilman ilmiön määrittelyä		
Riittämätön osaamisen tukeminen	Yksilöllinen valmentaminen		
Riittämätön vastuunkanto	Vapauden/vallan väärinkäyttäminen	Osaamisen puute Haluttomuus Motivaation puute	
Ryhmän yhteisen ajan puute	Yhteinen keskustelu tärkeä osa itseohjautuvuutta ja sen johtamista		
Liian suuri ryhmäkoko	Yksilöllisyys kärsii		
Suuri henkilöstön vaihtuvuus	Yksilöiden ja kollegoiden tunteminen tärkeää		
Suuret määrälliset ja nopeasti muuttuvat tulostavoitteet	Perustelemattomuus Ristiriita tekijöiden määrän ja tavoitteiden välillä Saavuttamattomuus	Määriteltä korkealla organisaatiossa Epämotivoiva, kun ei mahdollistakaan saavuttaa	
Tiukka seuranta	Työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia vaikea nähdä Itseohjautuvuuden mahdollisuuksia vaikeaa nähdä Liiallinen tavoitteiden korostaminen	Painostaminen tehokkuuden nostamiseen	
Ristiriitaisuus tavoitteiden ja toiminnan välillä	Ihmissä tarkastellaan pääosin resursseina Tehokkuutta tavoitellaan lisäämällä määrällisiä tavoitteita Tehokkuutta ja onnistumista mitataan lähinnä numeroiden perusteella Odotetaan muutosten tapahtuvan nopeasti Epävarmuus todellisen tekemisen ymmärryksestä	Halutaan tukea itseohjautuvuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia Itseohjautuvuus vaatii pitkäjänteistä valmennusta, tehokkuuden nousu sitä kautta, työntekijälähtöisesti Tavoitellaan laatua, mitataan määrää Tehokkuuden lisääminen ei tapahdu määräämällä Ei mahdollista onnistua sekä ryhmän että johdon näkökulmasta	