



Perehdytys itseohjautuvuuden tukena

Case: Organisaation X majoitusliiketoimintaprosessi

Taru Manninen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Manninen, Taru

Perehdytys itseohjautuvuuden tukena. Case: Organisaation X majoitusliiketoimintaprosessi

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 49 sivua.

Liiketalous, liiketalouden tradenomi.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Kesällä 2021 organisaatio, jolle tutkimus tehtiin, kehitti uuden majoitusliiketoiminnan prosessin nostamaan kesän aikaista käyttöastetta. Osa asunnoista on kesän aikana tyhjillään, ja tällä keinoin saadaan lisätuloja. Seuraavan kesän 2022 ajalle syntyi perehdytystarve, kun uudet työntekijät tulivat hoitamaan majoitusliiketoimintaa. Työ vaatii itseohjautuvaa otetta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa majoitusliiketoiminnan kehittämisessä ja sen tavoitteena oli selvittää, millaisiin asioihin työntekijät tarvitsevat perehdytystä ja miten perehdytys tehtäisiin niin, että se tukisi työntekijöiden itseohjautuvuutta. Samalla tutkimuksessa selvisi, miten työntekijät kokivat itseohjautuvuuden toteutuneen vuonna 2021.

Tutkimuksen viitekehystenä toimi perehdyttäminen ja itseohjautuvuus. Tutkimus tehtiin laadullisena, koska ilmiö on uusi ja siitä haluttiin saavuttaa syvällinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Aineisto kerättiin teemahaastatteluinä neljältä majoitusliiketoiminnan kehittämiseen tai operatiiviseen toimintaan osallistuneilta henkilöltä. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimuksen tuloksien mukaan itseohjautuvuus toteutui verrattain hyvin majoitusliiketoiminnan kehittäjien keskuudessa. Työntekijät kokivat olevansa kyvykkäitä ja yhteistyön toimineen. Autonomian määrä koettiin välillä liian suureksi. Lisäksi selvisi, että johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä itseohjautuvuuden toteutumiseksi.

Tuloksista pääteltiin, että itseohjautuvuuden perehdyttäminen sisältää perustarpeiden ymmärtämisen, oman työnkuvansa rajojen ymmärtämisen sekä vuorovaikutteisuuden niin työyhteisön kuin esihenkilönkin kanssa. Kuitenkin jos johtaminen ja organisaatiokulttuuri eivät mahdollista itseohjautuvuutta, mikään perehdyttäminen itseohjautuvuuteen ei ole hyödyllistä.

Avainsanat (asiasanat)

autonomia, itseohjautuvuus, johtaminen, kvalitatiivinen tutkimus, kyvykkyys, organisaatiokulttuuri, perehdytys, työn hallinta, yhteisöllisyys

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Manninen, Taru

Orientation to support self-direction. Case: Organization X's accommodation business process

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, September 2022, 49 pages

Degree Programme in Business Administration, bachelor's thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The organisation – for which the survey was conducted – developed a new form of accommodation process to increase the utilisation rate of the rooms during summer months. This created additional cash flow(s) since part of the rooms remained empty during the summer. This created a need to train the new employees with the concept. The work itself required self-sufficient approach by the employees.

The aim of the study was to assist the development of accommodation business, and to recognise the needs of employees in terms of training, and how this training would support their self-determination in the job. Simultaneously, the study found how the employees experienced self-determination their work during the previous year of 2021.

Onboarding and (the concept of) self-determination formed the framework of this study. The study was qualitative in its nature due to the novelty of the researched phenomenon, and because the study aimed for deeper understanding regarding the research subject. The data was collected through thematic interviewing of individuals, who took part in the development and operative management of the accommodation business. The data was transcribed and analysed thematically.

According to the study findings, autonomy actualised relatively well among the developers of the accommodation business. The employees had experienced themselves as skilful, and that the cooperation was successful. Data showed that sometimes the level of autonomy was seen as too great, too. Additionally, the data showed that leadership/management, as well as organisation culture are salient factors in the formation of employee autonomy.

Research data concludes that training self-determinative approach to work requires the understanding of basic needs, understanding the boundaries of a work position, as well as interaction among the employees and between employees and managers/superiors. If the management and the organisation culture do not allow self-determination to take place, any kind of training to develop these features is not beneficial.

Keywords/tags (subjects)

Autonomy, self-determination, leadership, qualitative research, organization culture, onboarding, prowess, work management, communality

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tekninen toteutus	6
2.2.1	Tutkimusmenetelmä.....	6
2.2.2	Tutkimuksen toteutus.....	8
2.3	Aineiston analysointi.....	8
2.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	9
3	Teoreettinen viitekehys	10
3.1	Perehdytys.....	11
3.1.1	Perehdytys työlainsäädännössä	12
3.1.2	Perehdytyksen ja opastuksen suunnittelu.....	12
3.1.3	Perehdytysprosessi.....	13
3.1.4	Hyvä perehdytys	14
3.2	Itseohjautuvuus.....	15
3.2.1	Autonomia	16
3.2.2	Kyvykkyyks ja kompetenssi.....	18
3.2.3	Yhteisöllisyys.....	20
3.2.4	Itseohjautuvuuden haasteet.....	22
3.2.5	Motivaatio itseohjautuvuuden taustalla	22
4	Tutkimustulokset.....	25
4.1	Henkilökohtainen osaaminen	26
4.2	Johtaminen.....	27
4.3	Organisaatiokulttuuri	28
4.4	Työn hallinta.....	30
4.5	Yhteistyö.....	31
4.6	Tunteet itseohjautuvuuden teemoissa	33
5	Johtopäätökset.....	35
5.1	Itseohjautuvuuden toteutuminen majoitusliiketoiminnassa	35
5.2	Perehdytyksen merkitys itseohjautuvuudelle.....	37

6 Pohdinta.....	41
Lähteet	44
Liitteet	48
Liite 1. Teemahaastattelun runko	48

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimustulokset kategorioittain	26
Taulukko 2. Kategorioiden esiintyvyys teemoittain.....	26
Taulukko 3. Tunnekokemukset kategorioittain	33

1 Johdanto

Vuonna 2019 ilmestyi kirja nimeltä Hyvän historia. Tämä kirja radikaalisti leikitteli ajatuksella siitä, että ihminen onkin hyvä ja ihmisten välisen toiminnan pitäisi rakentua luottamukselle. Bregman viittaa kirjassaan Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan, joka kyseenalaisti vahvasti behavioristisen näkökulman, jonka mukaan ihminen motivoituisi ainoastaan ulkoisista ärsykkeistä. Sisäisen motivaation voimaa aliarvioidaan vielä nykyäänkin, ja taylorismin näkemys ihmisestä typeränä ja välinpitämättömänä vain rahasta motivoituvana robottina, elää vahvana. On puhuttu myös ”ulkoisen motivaation ennakkoluulosta”, jossa otaksumme muiden tekemisen asioita ainoastaan rahasta. Tällainen kyyninen, toisia epäilevä ihmiskuva johtaa siihen, että valtaosa ihmisen energiasta ja kunnianhimesta jää käyttämättä. (Bregman 2019, 269–274.)

Vuonna 1969 jatko-opiskelija Edward Deci alkoi kehittää ajatusta siitä, etteivät ulkoiset palkkiot paranna ihmisten motivaatiota, vaan ne vievät huomion pois tekemisestä ja nautinnosta, jota innostavat tekemiset monesti tuottavat. Tuohon aikaan oli tabu viitata ihmisen sisäisiin tiloihin tieteellisenä selityksenä; aikalainen ihmiskuva näki ihmisen ainoastaan passiivisena ympäristön olosuhteisiin reagoijana. Homo economicus -ajattelutapa, jossa ihmisen ajateltiin olevan rationaalinen oman etunsa maksimoija, vallitsi taloustieteessä. Myöhemmin Richard Ryan innostui Decin ajatuksesta ja yhdessä he muodostivat teorian itseohjautuvuudesta. (Jarenko & Martela 2014, 12.)

Koska ajatus itseohjautuvuudesta oli niin valtavirran käsityksen vastainen, laajempaa tunnustusta teoria sai vasta vuoden 1998 jälkeen, kun organisaatiotutkimuksen ja psykologian alalla alkoi positiivisen psykologian vallankumous. Positiivinen psykologia tutki erityisesti hyvinvoinnin lähteitä, ja valtavirtaisuudessaan itseohjautuvuusteorian arvostus nousi sen myötä, sillä se oli yksi harvoista jo olemassa olevista teorioista, joilla oli jo empiirisesti osoitettuja tuloksia siihen, mitkä tekijät tukevat hyvinvointia ja suorituskykyä. Itseohjautuvuusteoriaa käsittelevien tutkimusten määrä onkin kasvanut vuosittain ja pelkästään vuonna 2012 niitä julkaistiin noin 350 kappaletta. (Jarenko & Martela 2014, 12–13.)

Itseohjautuvuuden taustalla vaikuttavaa kolme perustarvetta: Omaehtoisuus – myöhemmin autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus on vapaaehtoisuutta ja vapautta päättää omista tekemisistään, jolloin tekemisen syy on ihmisen sisällä, eikä ulkopuolisessa ’kepissä tai porkkannassa’. Kyvykkyys on ihmisen kokemusta aikaansaamisesta ja osaamisesta ja sopivista haasteista,

jotka ihminen pystyy ratkaisemaan. Yhteisöllisyyden perustarve on tarvetta kuulua joukkoon ja kokea yhteenkuuluvuutta muiden vertaistensa kanssa. (Saranen Consulting 2020.)

Viimeaikaisessa yleisessä keskustelussa on puhuttu paljon työn murroksesta. Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto ja Myllyoja (2017) ovat kuvanneet työn muutuskulkuja raportissaan ”Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta”. Digitalisaation ja automaation megatrendien myötä tuottamisesta ollaan siirtymässä työn tietointensiivisyyteen ja pysyvistä hierarkioista verkostoihin. Osaminen ja oppiminen tulevat tulevaisuudessa nostamaan valokeilaan erityisesti metataitoja, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen. Kehityskulku organisaatioissa on kohti yhteistyötä, jossa sovietaan rooleista yhdessä ja yksilöt toimivat tasavertaisesti muiden jäsenten kanssa. (Dufva ym. 2017, 13–14, 17.)

Työn murros siis edellyttää luottamusta muihin ihmisiin sekä uudenlaista vapautta toimimiseen. Hierarkkisuus ja mikromanageeraus ovat siis jäämässä taaksepäin ja itseohjautuvuus – tai itseorganisointuminen – on tätä päivää ja sitä toivotaan usein työntekijöiltä. Itseohjautuvuus sisältää paljon samanlaisia elementtejä kuin itsensä johtaminen: priorisointia, itsereflektointia ja arviointia, epävarmuuden sietoa ja toisaalta myös vapautta, irtautumista hierarkioista, voimaantumista ja itsensä ylittämistä. (Onko itseohjautuvuus sama asia kuin itsensä johtaminen? 2020.) Itseohjautuvuuden toteutumisella on todettu olevan myös työhyvinvointia ja -imua vahvistava vaikutus (Eskola 2021).

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämisen merkitystä itseohjautuvuuden tukena. Aihe on rajattu koskemaan perehdyttämisen prosessia itseohjautuvuuden näkökulmasta, koska perehdytettävä työ, johon opinnäytetyö tehdään, vaatii itseohjautuvaa otetta. Näkökulmana perehdytys itseohjautuvaan toimintaan on vielä uudehko. Itseohjautuvia organisaatioita on olemassa jo, ja perehdytysprosesseja näihin itseohjautuviin organisaatioihin on myös mietitty (Laloux 2014, 176–177). Itseohjautuvuus on ollut viimeaikaisessa keskustelussa kuitenkin paljon esillä, ja on hyödyllistä tutkia myös sitä, mitä se tarkoittaa ja miten organisaatio voi tukea itseohjautuvaa työtötteen sijaan, että se ainoastaan vaatii ja odottaa sitä työntekijöiltään.

Perehdyttäminen on merkityksellistä paitsi lakisääteisyytensä, sen myönteisten vaikutusten vuoksi. Vaikka aihe on opinnäytetyönä melko kulunut, siihen on päädytty, koska tarve perehdyttämiselle on suuri työn muuttuessa ja uusien työtehtävien muovaantuessa. Itseohjautuvuus on kuitenkin haastavaa ja itseohjautuvien organisaatioiden käytännöt haastavat työntekijät, sillä moni on tottunut tekemään töitä paljon hierarkkisemmassa työympäristössä.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii monialainen organisaatio, joka haluaa pysyä nimettömänä. Tämä tutkimus koskee organisaation kiinteistöliiketoiminnan alaisuudessa toimivaa lyhytaikaisen majoituksen liiketoimintaprosessia. Kiinteistöliiketoiminnassa työskentelee noin 20 työntekijää. Osa kiinteistöistä on tyhjillään kesällä, ja sitä varten käynnistettiin lyhytaikaisen majoituksen liiketoimintaprosessi, jossa tyhjillään olevia asuntoja vuokrataan lyhytaikaisiin majoitustarpeisiin. Lyhytaikaisen majoituksen parissa työskentelee kaksi henkilöä. Kyseinen majoitusliiketoiminnan prosessi on kehitetty vuonna 2021. Tämän majoitusliiketoimintaprosessin tarkoitus on nostaa asuntojen käyttöastetta. Kesä 2021 oli ensimmäinen kausi, jolloin majoitusliiketoimintaprosessi kehitettiin ja sitä testattiin ja jatkokehitettiin. Talvikauden 2021–2022 toiminta ei ollut käynnissä, ja sen käynnistämiseen ja kehittämiseen palattiin keväällä 2022.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, koska majoitusliiketoiminta on ilmiönä uusi ja toimeksiantajalla on tarve ymmärtää syvällisemmin tähän majoitusliiketoimintaan liittyviä tekijöitä. Laadullista tutkimusta käytetäänkin usein juuri silloin, kun ilmiö tai asia on uusi, ja pyritään selvittämään itse ilmiö ja siihen liittyvät tekijät ja vuorovaikutussuhteet, kun taas kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa riippuvuussuhteet tunnetaan jo. (Kananen 2010, 36–37.)

Opinnäytetyön tekijällä on itsellään jo vahva näkemys käytännön työn vaatimuksista perehdytettävissä tehtävissä sekä omien työelämäkokemusten perusteella kokemusta hyvästä ja huonosta perehdytyksestä. Omakohtainen kokemus majoitusliiketoimintaprosessien kulusta takaa sen, että substanssiosaaminen perehdytettävästä työstä on olemassa.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat perehdyttämisen peruskäsitteistön (perehdytys, työhönopastus, perehdytysprosessi, motivaatio ja itseohjautuvuus. Kehitysootteen ydin on itseohjautuvuuden toteutumisessa.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuten kaikki tutkimukset, myös Case-tutkimus käynnistyy tutkimusongelman muodostamisesta. Tutkimusongelman määrittely on tärkeää koska se ohjaa tutkimusprosessia. Siitä johdetaan tutkimuskysymykset prosessin seuraavassa vaiheessa. Case-tutkimuksessa ei niinkään pyritä poistamaan ongelmaa, vaan ainoastaan esittämään ratkaisuja siihen. Tutkimus näyttäytyy pelkkänä raporttina. Ongelma nimetään, määritellään ja sen jälkeen siihen etsitään ratkaisuja, joita arvioidaan. (Kananen 2013, 60–61.)

Tutkimus- tai kehitysongelma tässä opinnäytetyössä on se, mitä täytyy ottaa huomioon perehdyttäessä, jotta työntekijän itseohjautuva työskentelyote mahdollistuu. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa majoitusliiketoimintaprosessin kehittämässä. Tavoitteena on selvittää keinoja, joilla majoitusliiketoimintaprosessiin osallistuvien henkilöiden itseohjautuvuus voidaan lisätä perehdytysprosessia kehittämällä. Opinnäytetyössä keskitytään perehdyttämisen rooliin edellä mainitun tavoitteen saavuttamiseksi. Lopputuotoksena on yhteenveto perehdyttämisen merkityksestä itseohjautuvuudelle. Tätä yhteenvetoa perehdyttäjä voi käyttää hyödyksi suunnitellessaan perehdytystä uusille työntekijöille.

Tutkimuskysymyksiksi tässä opinnäytetyössä muodostuvat

- Miten itseohjautuvuuden on koettu toteutuvan majoitusliiketoimintaprosessissa?
- Miten perehdytetään työntekijä niin, että itseohjautuva työskentelytapa mahdollistuu?

2.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tekninen toteutus

2.2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tullaan toteuttamaan tapaustutkimuksena, koska sen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa majoitusliiketoiminnan ja perehdytyksen kehittämistä varten. Tapaustutkimus on liiketaloustieteissä hyvin yleinen tutkimusstrategia. Tapaustutkimuksella on tavoite saavuttaa tarkkaa ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta ja sen avulla kehittämistyöhön tulee

moninaisuutta ja syvällisyyttä eikä se ei pyri yksinkertaistamaan ilmiötä liiaksi. Tapaustutkimuksessa pyritään käsittelemään ilmiötä kysymysten ”miten”, ”kuinka” ja ”miksi” – kautta? (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 52–53.)

Tapaustutkimus on kvalitatiivinen menetelmä, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valinta, suunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, tapauksien käsittely ainutlaatuisena ja aineiston tulkinta ja monitahoinen tarkastelu sen mukaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmistä tiedon keruun välineenä, jolloin tutkija nojaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151–155.)

Tapaustutkimus sopii hyvin tämän kehittämistyön lähtökohdaksi, koska majoitusliiketoiminta on laaja kokonaisuus. Organisaation näkökulmasta majoitusliiketoiminnan strateginen merkitys on pienehkö, mutta koska se on uusi ilmiö, joten siitä on syytä saavuttaa syvällisempää ymmärrystä, jotta majoitusliiketoimintaprosessia voidaan kehittää. Tapaustutkimuksella saadaan siis selkeä ymmärrys siitä, mitä kaikkea majoitusliiketoiminnan kokonaisuuteen kuuluu.

Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että se ei lähde liikkeelle pelkästään teoriasta. Kehittämistä tekevällä henkilöllä on usein jo aiempaa tietoa, minkä ansiosta voidaan alustava kehittämistehtävä määritellä ensin. Kehittämistehtävän määrittelyn jälkeen aiheeseen perehdytään syvällisemmin, jotta voidaan luoda täsmentäviä kysymyksiä avuksi tiedonhakuun. Toisinaan kehittämistehtävää on muokattava työn edistyessä. Kehittämistyön lopputuloksena aineiston keruun jälkeen on usein kehittämisehdotukset tai malli. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 53–54.)

Tutkimustyö keskittyy majoitusliiketoiminnan parissa kesällä 2021 ja keväällä 2022 toimineisiin henkilöihin. Aineisto kerätään teemahaastatteluina. Osallistujat ovat toiminnan kehittämiseen osallistuneita henkilöitä (3 henkilöä) sekä tulevana kesänä toiminnassa mukana olevia henkilö (1 henkilö). Joukko on pieni, koska toiminta on niin uutta, ettei toiminnassa ole ollut mukana juuri tämän enempää henkilöitä. Koska haastateltavat ovat eri tasoisia toimijoita, näkökulmia on erilaisia ja näin syntyy syvälinen ymmärrys ilmiöstä. Samasta syystä, eli toimijoiden vähyyden vuoksi määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ei ollut mahdollinen toteuttaa.

2.2.2 Tutkimuksen toteutus

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska tutkimus on laadullinen ja pyrkii syvälliseen ymmärrykseen aiheesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 192–193). Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, niin kutsuttu puolistrukturoitu haastattelu. Ominaista teemahaastattelulle on se, että jotkin haastattelun osat ovat 'lukkoon lyötyjä' mutta eivät kaikki. Esimerkiksi kysymykset voivat olla sellaisia, että niihin saadaan avoimia vastauksia, kysymysten järjestys tai sanamuoto vaihtelee. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastattelussa nimensä mukaisesti haastattelu fokusoidaan tiettyihin teemoihin. Se lähtee ajatuksesta, että tällä menetelmällä on mahdollista tutkia kaikkia yksilön ajatuksia ja kokemuksia. Keskeistä haastattelussa ei ole tarkasti määritellyt kysymykset, vaan haastattelu kulkee eteenpäin ennalta määrättyjen, olennaisten teemojen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Tässä tutkimuksessa teemaksi valikoituivat itseohjautuvuuden näkökulmasta tärkeät teemat: autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja motivaatio. Teemahaastattelun runko on luettavissa liitteenä 1.

Ryhmähaastatteluissa nousee toisinaan esiin ongelmaksi se, että joku dominoi ryhmää tai ryhmä itsessään ohjaa vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63). Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska näin erilaiset ryhmädynaamiset ja valta- tai hierarkia-asetat eivät pääse vaikuttamaan vastauksiin.

2.3 Aineiston analysointi

Aineistonanalyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, johon kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämisen avulla selkeytetään aineistoa niin, että rajataan erilaisia näkökulmia. Tiivistämällä voidaan myös tunnistaa yhteisiä nimittäjiä aineistossa. Aineistoa ryhmitellään etsien sieltä samankaltaisuuksia tai eroja. Näitä yhdistellään luokiksi ja luokat nimetään sisältöä kuvaaviksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 139–140.)

Abstrahoinnissa erotetaan oleellinen tieto tutkimukselle. Ryhmittelyssä tehtyjä luokituksia yhdistellään niin kauan kuin se on mielekästä aineiston kannalta. Teoriaa verrataan johtopäätöksiin ja alkuperäisaineistoon. Tuloksena syntyy aineistoon pohjautuva malli, käsitejärjestelmä, eli teemat, jotka kuvaavat aineistoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 140.) Hirsjärvi ja Hurme (2000, 143–

144) käyttävät abstrahoinnin sijaan termiä synteesi, jossa analyysistä palataan tutkittavan asian uudelleen hahmottamiseen teorian kautta ja kokonaisuuden tulkintaan.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen ne siirrettiin Exceliin. Kaksi haastatteluista kesti noin 40 minuuttia ja kaksi noin 13 minuuttia. Haastatteluissa ei tapahtunut erityisemmin tulkintaa, vaikka toisaalta jotkin asiat korostuivat ja kiinnostivat haastattelijaa enemmän. Haastattelut olivat kaikki haastattelijalle ennestään tuttuja, mikä helpotti niiden tekemistä.

Excelissä haastattelut koodattiin ensin koodeilla H1-H4, minkä jälkeen taulukkoon lisättiin vielä teema, jota vastauksessa käsiteltiin. Ensimmäinen suodatus tapahtui teemoittain ja jokaisen teeman vastaukset siirrettiin omalle välilehdelle. Teemoja käsiteltiin aluksi yksi kerrallaan, ja jokaisesta etsittiin niin sanotusti kategorioita.

Kun kaikki teemat oli käsitelty kertaalleen, ne siirrettiin yhdelle ja samalle Excel-välilehdelle. Sen jälkeen kategorioista etsittiin vielä yhteneväisyyksiä, joista muodostettiin seuraava kategoria. Näitä yläkategorioita muodostui 22 kappaletta. Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin vielä yksi taso, jossa muodostui viisi kategoriaa. Aineisto on käyty siis läpi kolme kertaa.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat dokumentaatio, ristiriidaton tulkinta, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan niin sanottua kylläntymispisteitä, eli vastaukset alkavat toistumaan eikä ole enää tarvetta ottaa uusia havaintoyksiköitä mukaan tulkintaan. Ristiriidattoman tulkinnan voi varmistaa siten, että toinen tutkija tulee kirjoittajan kanssa samaan johtopäätökseen. Luotettavuus tutkitun kannalta tarkoittaa sitä, että aineisto ja tulkinta luotutetaan informantilla. (Kananen 2010, 70–71.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on huomattavasti vaikeampaa kuin määrällisen, koska ihminen toiminta vaikuttaa tutkimukseen – ja ihmisen toiminta ei ole aina samalla tavalla vakioitunut. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä muun muassa huolellisen dokumentaation avulla. Ratkaisut ja valinnat liittyen tiedonkeruuseen, analysointiin ja tulkintamenetelmiin, joita tutkimuksen eri vaiheissa tehdään, on tärkeä perustella. (Kananen 2010, 69–70.)

Koska tässä tutkimuksessa on verrattain vähän havainnoitavia yksiköitä, tutkimuksen luotettavuutta tulee erityisesti lisäämään huolellisella dokumentaatiolla ja perustelulla, sekä analyysin ja tulkinnan luetuttamisella informantilla.

Tutkimuksen eettisyydessä on otettava huomioon erityisesti tutkimusaiheen valinta – onko sen merkitys selkeä, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu ja epärehellisyys välttämisen kaikissa vaiheissa. Tutkimushenkilöiden kohtelu sisältää muun muassa tutkimussuostumuksen hankinnan. Tämä suostumus sisältää neljä kohtaa: kaikki tärkeät kohdat siitä, mitä tapahtuu tai saattaa tapahtua, kerrotaan tutkimushenkilölle ja tutkimushenkilön on pystyttävä ymmärtämään tämä informaatio. Suostumus sisältää myös sen, että henkilö pystyy tekemään kypsiä, järkeviä arvioita sekä sen, että osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Aineistonkeruussa on huomioitava myös luottamuksellisuus, aineiston asianmukainen tallennus, mahdolliset korvaukset sekä anonyymiteetin säilyttäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 25–27.)

Eettisyydessä on huomioitava myös se, että kaikissa vaiheissa vältetään epärehellisyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi plagiointi on kielletty. Myös itseplagiointi, eli omien tutkimusten muuttaminen näennäisesti uuden tiedon tuottamiseksi on epäeettistä. Toisten tutkijoiden osuutta ei vähätellä eikä julkaisuja tehdä vain omissa nimissä, eikä tuloksia tule yleistää kriitikittömästi, eikä niitä kaunistella toimeksiantajan miellyttämiseksi. Raportoinnin pitää olla tosiasiallista ja läpinäkyvää ja tutkimuksen määrärahat tulee käyttää tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 25–27.)

Aineistonhallinta tapahtuu tutkimuksen tekijän työkoneella, jossa on työstä johtuen selkeät tietoympäristöt. Tiedot tallennetaan opinnäytetyö-nimiseen Sharepoint-kansioon, johon ainoastaan tutkimuksen tekijällä on pääsy. Aineistoa säilytetään siellä 6 kuukautta tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

3 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys tässä opinnäytetyössä koostuu itseohjautuvuudessa ja perehdytyksessä. Tietoa on haettu runsaasti kirjallisuudesta mm. hyödyntämällä janet.finna.fi Jyväskylän Ammattikorkeakoulun kirjaston tietokantaa, sekä eduskunnan ja valtioneuvoston tietokantoja. Lisäksi tietoa on haettu eri kirjoittajien julkaisuista, joissa itseohjautuvuus on ollut keskiössä.

Tiedonhankinta on lähtenyt sanoista perehdytys ja itseohjautuvuus. Tiedonhakua on syvennetty hakusanoilla ”perehdytyksen suunnittelu”, ”perehdytyksen lakisääteisyys”, ”perehdytysprosessi”, ”perehdytyksen tarkoitus” ja ”perehdytyksen tavoitteet”. Itseohjautuvuuden teoriaa on syvennetty hakusanoilla ”autonomy”, ”autonomia työssä”, ”autonomian johtaminen”, ”competense”, ”kompetenssi”, ”osaaminen ja kyvykkyys erot”, ”kyvykkyys”, ”kyvykkyyden johtaminen” ”itseohjautuvuus kritiikki”, ”yhteisöllisyys”, ”relatedness”, ”yhteisö tarkoitus”, ”yhteisö muodostuminen”, ”yhteisöohjautuvuus” ”itseohjautuvuuden haasteet”, ”self-determination + motivation”, ”self-determination + onboarding”. Tunne ja motivaatioaiheiden tiedonhaku on tapahtunut muun muassa hakusanoilla ”tunteet”, ”tunteet + työelämä”, ”tunteet + motivaatio”, ”motivaatio + perustarpeet”, ”perustarpeet”, ”sisäinen motivaatio”.

3.1 Perehdytys

Perehdyttäminen on jaettavissa kahteen eri kategoriaan: työhönopastus ja itse perehdytys. Työhönopastuksella tarkoitetaan itse työn tekemiseen perehdyttämistä ja se sisältää muun muassa tiedon työvaiheista ja tarvittavasta osaamisesta ja tietotaidosta. Perehdyttäminen on prosessi, jossa työntekijä tutustuu työpaikkansa tapoihin, ihmisiin sekä työhönsä liittyviin odotuksiin. (Aho-
kas & Mäkeläinen, 2013.) Perehdyttämistä on myös täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutus, jotka laajentavat, lisäävät tai tukevat osaamista uusien työvälineiden tai tehtävien parissa toimimassa (Moisalo 2011, 319).

Moisalo (2011) luettelee perehdyttämisen tavoitteiksi lisäksi yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunteen synnyttämisen, nopeamman siirtymisen itse työhön, johtamisjärjestelmän ymmärtämisen, tunnistamaan organisaatiokulttuurin ja kehitysmahdollisuudet työssä. Perehdyttäminen vähentää vaihtuvuutta ja lisää positiivista työnantajakuvaa. (Moisalo 2011, 322–323.)

Perehdytyksen vaikutuksen sitoutumiseen on todettu olevan tärkeä ja ennustavan parempaa tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä. Hyvän perehdytyksen kautta syntyy onnistumisen kokemuksia, eikä kannustusta ja positiivisen palautteen myönteisiä vaikutuksia kannata unohtaa. Uuteen työyhteisöön liittyminen on myös yksi perehdytyksen tavoite. (Eklund 2018, 34–35.)

3.1.1 Perehdytys työlainsäädännössä

Perehdyttäminen on lakisääteistä ja työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajaa. Käytännön perehdytyksen voi delegoida koulutetulle perehdyttäjälle, mutta vastuu perehdytyksen toteutuksesta on esihenkilöllä ja linjajohdolla. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työturvallisuuslain tarkoitus on ylläpitää ja turvata työntekijöiden työkykyä sekä ennaltaehkäistä työntekijöiden terveydelle haitallisia kehityskulkuja. Osana työturvallisuuslakia on myös työntekijälle annettava ohjaus, jossa 14 § edellyttää työnantajaa antamaan työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä riittävän taustoituksen ja huolehtimaan riittävästä ammatillisesta osaamisesta ja -kokemuksesta työssä. (L738/2002, §1, §14.) Työhönopastusta pidetään siis melko tärkeänä osana työturvallisuutta.

Työturvallisuuslain § 14 koskee erityisesti työhönopastusta ja perehdytystä. Vuoden 2002 hallituksen esityksessä Eduskunnalle tämä haluttiin lisätä työnantajan yleisiin velvoitteisiin ja sillä tavoin korostaa ohjauksen yhteyttä työn luonteeseen. Perehdytyksen tavoite on, että työntekijä osaa suorittaa työnsä kunnollisesti ja noudattaen hyväksytyjä työmenetelmiä. Perehdytyksessä on otettava huomioon kokemus, koulutus ja ammatillinen osaaminen jota työntekijällä voi entuudestaan olla. Vaikka perehdytys korostuukin uusien työntekijöiden kohdalla, vanhojen työntekijöiden perehdytys tai täydennyskoulutus on myös tarpeen esimerkiksi muutostilanteissa tai jos työssä huomataan puutteita. (HE 59/2002.)

3.1.2 Perehdytyksen ja opastuksen suunnittelu

Perehdytyksen tueksi on hyvä tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan sitä, kuinka perehdytys etenee. Hyvässä suunnitelmassa on myös seuranta ja arviointi. Perehdytyksen suunnittelun rungossa tulisi olla muun muassa tavoitteet – niin työlle kuin perehdytykselle itselleen, perehdytyksen keskeinen sisältö sekä painopisteet, sekä perehdytyksen sisällön jaksotus, mikä sisältää asiasisältöjen jäsentelyn loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen suunnittelu on ainoa keino varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus. Suunnitelmallisuudella mahdollistetaan virheistä oppiminen ja kehityskohteiden tunnistaminen. Ilman määritel-

tyä perehdytysprosessia sen kehittäminenkään ei ole mahdollista. Perehdytysuunnitelman tavoitteena on selittää perehdytyksen merkitys organisaatiossa, perehdytyksen tavoitteet ja sisältö. Tehokkaimmillaan perehdytys toimii vuorovaikutteisesti, jolloin perehdytettävä henkilö myös aktiivisesti tuo omia näkemyksiään esille. (Eklund 2018, 36–40.)

Uskotaan, että tulevaisuudessa teknologia tulee yhä enemmän korvaamaan rutiininomaisia tehtäviä niin, että verkostoitumista, asiantuntijuutta ja innovatiivisuutta sekä luovaa yhteistyötä vaativien tehtävien määrä lisääntyy. Tämä lisää tarpeita henkilöstön osallistumiselle ja toiminnan aktiiviselle kehittämiselle. (Dufva ym. 2017. 15.) Perehdytyksen vaikutus tulisikin nähdä pidemmälle tulevaisuuteen, eikä ainoastaan nykyhetkeen. Perehdytyksellä onkin hyvä pyrkiä tarjoamaan myös turvallinen ympäristö oppimiselle ja kehittymiselle sekä selkeä kuva ja varmuutta, ohjeita ja selkeyttä niin nykyhetkeen kuin tulevaisuuteen (Eklund 2018, 42).

3.1.3 Perehdytysprosessi

Moisalo (2011) kuvailee perehdytysprosessin menevän niin, että perehdytys alkaa rekrytoinnista (tiedotus), minkä jälkeen tulee yksilöllinen perehdytysohjelma (suunnittelu), perehdytysohjelman toteutus (perehdytys), suunniteltu työhönopastus (työnopastus) ja lopuksi toteutumisen ja oppimisen arviointi (seuranta). Perehdytyksessä on tärkeää ottaa huomioon työntekijän tahti ja perehdytykselle on etu, jos uudesta henkilöstä tiedetään esimerkiksi koulutus- ja työtaustaa, kehityskohteita ja rajoitteita, motivaatio ja odotukset työltä. (Moisalo 2011, 324–326.)

Toinen tapa perehdytysprosessin luomiseksi on vastata kysymyksiin, kuka, mitä, milloin ja miten sekä kenelle. Kenelle kysymyksellä pyritään siihen, että perehdytys vastaisi perehdytettävän tarpeita. Miten kysymyksellä vastataan siihen, miten perehdytys toteutetaan käytännössä, esimerkiksi keskustellen, käytännössä tehden, itsenäisesti opiskellen, ryhmässä vai kouluttautumalla. Milloin – kysymys vastaa siihen, mikä on perehdytyksen aikataulu ja mitä siihen, mitä asioita perehdytyksessä on syytä käydä läpi. Kuka on luonnollisesti perehdytyksen vastuuhenkilö. (Eklund 2018, 76–80.)

Eklund (2018) esittelee myös tutkimuksissa löydettyjä erilaisia perehdytystaktiikoita jatkumolla; yhteisöllinen – yksilöllinen, muodollinen – epämuodollinen ajanjakso, vaiheittainen – sattumanva-

rainen, ennalta määrätty – vaihteleva, roolimalli -itse oppiminen, identiteetin hajottaminen – vahvistaminen. Yhteisöllinen perehdytys tarkoittaa uusien työntekijöiden käsittelyä yhtenä ryhmänä ja yksilöllinen sitä, että huomioidaan perehdytettävä yksilönä. Muodollinen – epämuodollinen ajanjakso tarkoittaa, että onko perehdytyksen ajanjakso tiukka ja joustamaton vai joutaako se tarvittaessa. Myös ennalta määrätty – vaihteleva kuvaa perehdytyksen aikataulua, mutta sen lisäksi tavoitteita ja järjestystä. Vaiheittainen ja sattumanvarainen taktiikka viittaa siihen, sisältääkö prosessi kokonaisuuksia, jotka käydään tietyssä järjestyksessä vai käydäänkö asioita tilanteen vaatimassa järjestyksessä. Roolimalli – itse oppiminen korostaa sitä, mitä kautta oppiminen tapahtuu: opastaako kokeneempi työtoveri perehdytettävää vai onko perehtyjä proaktiivinen työyhteisöön tutustumisessa ja tiedon haussa. Identiteetin hajottaminen ja vahvistaminen tarkoittaa sitä, miten paljon yksilön identiteetti, henkilökohtaiset ominaisuudet ja vahvuudet otetaan huomioon perehdytymisessä. Identiteetin vahvistamisen on todettu nostavan kokemuksia työn merkityksellisyydestä, luovuudesta ja innovatiivisuudesta. (Eklund 2018, 82–85.)

TTK on luonut perehdyttämisen tarkistuslistan, jossa käydään hyvin läpi perehdytyksen osat: Yrityksen asiakkaat ja menettelytavat, organisaation ja henkilöstön järjestäytyminen sekä toimintatavat. Työnteon ehdot, työsopimus, työaika ja -vuorot, sekä hallinnolliset asiat, kuten palkkaan liittyvät käytännöt, työsuhteen päätyminen ja työterveyshuolto ovat myös perehdytyksessä läpikäytäviä asioita. Perehdyttämisen tarkistuslistalla on myös turvallisuusasiat, työskentelytilat ja -ympäristö sekä omaisuuden suojaus, oman tehtävän sisältö, koulutus ja sisäinen tiedotus, muut asia. (Perehdyttämisen tarkistuslista 2016.)

3.1.4 Hyvä perehdytys

Hyvään perehdytykseen on varattu aikaa ja se etenee yksityisestä yleiseen, esimerkiksi omalta työpisteeltä ja lähityöympäristöstä pikkuhiljaa laajempaan kokonaisuuteen, kuten strategiaan ja tunnuslukuihin. Hyvä perehdytys on myös ajantasainen ja sitä on tarkistettu aika ajoin, sillä monesti vuoden takainen perehdytysmateriaali voi olla jo vanhentunutta. (Moisalo 2011, 327–329.)

Perehdyttämisen hyvyys ei ole niinkään riippuvainen opetustaidoista, vaan siitä, että perehdytys etenee sopiva vauhtia ja perehdyttäjä itse on innostunut kertomistaan asioista ja on havainnollinen. Into on tarttuvaa ja antaa hyvän kuvan työstä ja sen erityispiirteistä. Hyvän perehdyttämisen

tuloksena syntyy luonteva suhde esimieheen ja työtovereihin ja se vähentää työtapaturmia ja turhia virheitä. Perehdytys lisää työn hallintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 63–65.)

Myös yksilön erilaiset oppimistavat olisi hyvä huomioida perehdyttäessä. Erilaisia oppimistapoja voi yhdistellä esimerkiksi lukemista itsenäisenä kertaamisena. Koska aivot pyrkivät yhdistämään uuden opitun asian johonkin ennalta tuttuun kokonaisuuteen, on hyödyllistä auttaa työntekijää liittämään tämä jo ennalta opittuun asiaan. Kysymykset ovat myös olennaisia toiminnan ja ajattelun kehittämiseksi ja voivat auttaa syventämään tietoa. Paras oppiminen syntyy, kun työntekijä ymmärtää työnsä ja oppimisen merkityksen ja hänellä on turvattu työrauha ja hyvä ilmapiiri, sillä myönteiset tunteet tekevät ihmisestä vastaanottavaisempia uusille näkökulmille. (Eklund 2018, 54–57.)

Eklund (2018, 111–113) lisää vielä hyvän ja laadukkaan perehdytyksen sisältävän selkeät tavoitteet ja odotukset, ihmisen kohtaamisen yksilönä niin, että hänen odotuksiaan ja tarpeitaan kuunnellaan, realistisen aikataulutuksen, riittävän suunnitellun ja johdon sitoutumisen sekä ymmärryksen perehdytyksen merkityksestä.

3.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuusteoria (englanniksi self-determination theory) selittää ihmisten motivaatiota. Sen ovat kehittäneet Edward L. Decin ja Richard M. Ryan. Teorian lähtökohta on ihmiskuva, jonka mukaan ihminen ohjautuu, motivoituu ja aktivoituu luonnostaan. Teorian mukaan on luonnollista, että ihminen määrittää itselleen tavoitteita, haluaa onnistua ulkoisissa haasteissa ja liittyy uudet kokemukset osaksi identiteettiään. (Vasalampi 2017, 54.)

Decin ja Ryanin perusajatus on se, että ihmiset eroavat motivaatioiltaan niin sen osalta, miksi he ovat motivoituneita toimimaan, kuin senkin osalta, miten paljon jokin asia kiinnostaa. Lopputulokset vaihtelevat motivaation lähteen mukaan. Deci ja Ryan pitävätkin motivaation määrää tärkeämpinä tekijöinä motivaation lähettä ja laatua. Keskeinen jako teoriassa motiivien välillä on sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Vasalampi 2017, 54–55.)

Deci ja Ryan ovat määritelleet itseohjautuvuusteorian pohjalle kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, kompetenssi eli pystyvyys sekä yhteisöllisyys. Näiden perustarpeiden toteutuminen oli tärkeää sisäistetyin motivaation kehittymiselle. (Vansteenkiste & Ryan 2020, 3.)

Itseohjautuvuudella voidaan vastata kahteen työelämän murrosta seuranneeseen haasteeseen. Digitalisaation myötä työnkuvat vaativat luovaa asiantuntemusta ja itsenäistä päätöksentekokykyä, ja tarkasti ylhäältä päin määritellyt säännöt ja roolit turhauttavat asiantuntijoita, jotka tarvitsivat vapautta työnsä tekemiseen. Toimialat ja työt voivat myös muuttua niin nopeasti, että ylhäältä käsin johdettu byrokraatia on liian kankea pärjätäkseen nopeasti muuttuvassa maailmassa. Itseohjautuvuus vaatiikin johdolta erityisesti ihmiskuvan päivittämistä. (Martela 2017.)

Luukka (2019) toteaa itseohjautuvuuden tärkeimmäksi rakennuspalikaksi luottamuksen, jossa uskotaan ihmisten haluun tehdä parhaansa. Toinen itseohjautuvuudelle tärkeä asia on vallan hajauttaminen yksilöille tai ryhmille, joita asia koskee. (Luukka 2019, 322–323.) Erityisen olennaisena motivaation sisäistymiselle itseohjautumisteorian mukaan on yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttyminen. Kun ihmisen ympärillä on hänelle tärkeitä ihmisiä, joihin hän samaistuu, motivaatio muuttuu helpommin sisäiseksi (Vasalampi, 61).

Martela ja Jarenko (2015, 61–62) kirjoittavat myös neljännessä perustarpeesta, hyvän tekemisestä. Se tarkoittaa sitä, että työllä koetaan olevan myönteisiä vaikutuksia ympäröivään maailmaan. Hyvän tekeminen luo vahvaa merkityksellisyyden tuntua työhön ja tuo arvokkuuden tunteita myös henkilön elämään. Kokemus hyvän tekemisestä – asiakkaille, toisille työntekijöille tai jopa yhteiskunnallisesti- vahvistaa hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.)

3.2.1 Autonomia

Autonomialla tarkoitetaan ihmisen omaehtoisuutta ja vapautta päättää itse omasta tekemisestään. Toiminnan ollessa vapaaehtoista, motivaatio on sisäsyntyistä ja toimintaan syntyy omistajuutta. Sen vastakohta on pakotettu ja kontrolloitu tekeminen. (Martela & Jarenko 2014, 28–29.)

Toimialasta ja työstä riippumatta Luukka (2019) on saanut vastaukseksi kysyttäessä hyvästä työpaikasta sen, että ihmiset saavat itse päättää työnsä organisoinnista ja mahdollisuuksien mukaan

myös sisällöstä. Työntekijän kokemus siitä, kuullaanko häntä ja ollaanko hänen tilanteestaan kiinnostuneita ja onko hänellä mahdollisuus vaikuttaa tuleviin työtehtäviinsä, vaikuttaa olennaisesti hänen kokemukseensa vapaaehtoisuudesta. Jos työntekijä kokee hallitsevansa työtänsä, hän on todennäköisesti sitoutuneempi, hyvinvoivempi ja tuottavampi. (Luukka 2019, 148–152.)

Vapaaehtoisuudessa tekemisen juurisyy on henkilön sisällä ja yksilö kokee omistajuutta asiaan. Yksilö, joka kokee toimivansa vapaaehtoisesti, kokee toteuttavansa itseään tekemällä itseään kiinnostavia asioita. Autonomia onkin ylemmällä tasolla luokiteltu itsensä toteuttamisen perustarpeeksi. (Jarenko ja Martela 2015. 57–59.) Kun autonomian perustarve tyydyttyy, ihminen kokee toimintansa eheäksi, aidoksi ja oikeutetuksi (Vansteenkiste, Ryan & Soenens 2020, 3).

Autonomia, jossa virallinen kontrolli ja 'managerointi' vähenee, voi jättää työntekijän ilman tukea ja ohjausta. Samalla tavoin työ, joka on liian vapaa ajasta ja paikasta, jättää ihmiset yksin. Liika autonomia tekee työstä liian rajatonta, ja tietyn pisteen jälkeen se alkaa ahdistaa. Vaikka itseohjautuvuusteoria sanookin autonomian olevan yksi kolmesta perustarpeesta, on saatu myös tuloksia, joiden mukaan autonomia oli työn voimavaratekijänä vasta sijalla kuusi, kun välitön palaute, voimaannuttava tiimi, työn merkitys ja kiinnostavat työtehtävät olivat nousseet korkeammiksi. Digitalisaatio on vapauttanut työntekijät ajan ja paikan sidonnaisuuksista, mutta muuttanut työtä samalla niin, että oman ajan hallinta on haastavampaa ihmisten ollessa sidotumpia verkostoihinsa, muiden ihmisten aikatauluihin sekä organisaation rakenteisiin. Tätä kutsutaan käsitteellä sidottu autonomia "tied autonomy". (Savaspuro 2019, 43–48.)

Luukka (2019, 323) mainitsee vallan hajauttamisen olevan osa itseohjautuvuutta: organisaatiohierarkian katoamisen myötä katoaa myös johtajien ja esimiesten valta. Valtaa syntyy sosiaalisissa tilanteissa ja on se osa sosiaalista kulttuuria, joka vaikuttaa erityisesti yhteistyöhön, sisäisiin suhteisiin, yleiseen tunnelmaan ja motivaatioon. Valta näkyy myös suhtautumisessa: kenelle annetaan tilaa puhua. Kun ihmisiä otetaan mukaan tekemään päätöksiä ja vaikuttamaan, saadaan aikaan kestäviä tuloksia. Vallan kokemus luo myös tunnetta vastuussa olemisesta. (Kuusela 2015, 92–94.)

Autonomian johtaminen

itseohjautuvuuden tukemiseksi on luotu erilaisia peukalosääntöjä, joista autonomiaa tukevat erityisesti esihenkilön ja työntekijän yhteinen tavoiteasetanta, jolloin sekä työntekijä että esihenkilö tietävät mihin ollaan menossa. Esihenkilön tulisi myös kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon ja arvostaa työntekijän päätöksiä ja näkemyksiä. Tällöin syntyy psykologista turvallisuutta, jolloin työntekijän ei tarvitse koko ajan hakea oikeutusta tekemiselleen. (Savaspuro 2019, 161–168.)

Autonomian johtamisen yhteydessä voidaan puhua valtuuttavasta johtamisesta, jossa työntekijälle taataan vaikuttamismahdollisuuksia, keinoja hyödyntää luovuutta ja omia vahvuuksia ja voimavarojaan. Itsenäinen työskentely ja siihen valtuuttaminen antaa mahdollisuuksia resurssien itsenäiseen käyttöön ja samalla vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. (Lämsä & Päivike 2013, 232–237.)

3.2.2 Kyvykkyys ja kompetenssi

Kyvykkyys on asioiden aikaiseksi saamisen ja osaamisen kokemus. Ennakkoehdtona tälle kokemukselle voi pitää työtehtävien sisältöä: työ on sopivan haastavaa ja vastaa työntekijän vahvuuksia. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 110–111.) Toisella nimellä tätä voidaan kutsua kompetenssiksi. Kompetenssin kokemus on tunne pystyvyydestä, luottamuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä oman potentiaalin käyttämisestä sekä kasvusta (niin osaamisen kuin henkilökohtaisen). Kompetenssi lisää työn merkityksellisyyttä ja sitä kautta työhön sitoutumista tunnetasolla. (Kilpinen 2022, 165–166.)

Rossin ja Toivasen (2021) mukaan kyvykkyys ei ole kuitenkaan täysin sama asia kuin osaaminen. Kyvykkyys on enemmänkin yksittäisten osaamisten summa tai yhdistelmä. Osa kyvykkyyksistä on johdettavissa osaamiseksi, tai toisinpäin. esimerkiksi verkostoituminen on kyvykkyys, jonka keskeistä osaamista ovat yhteistyötaidot. Toisaalta yhteistyötaitoinen ihminen on kyvykäs verkostoitumaan. (Rossi & Toivanen 2021.)

Tavoitteiden kannalta on tärkeää, että tunnistaa omat kykynsä ja pystyvyytensä rajat. Kokemukset ja miellyttävät olotilat saavat ihmisen kokemaan pystyvämmäksi ja kyvykkäämmäksi. Luottamus omiin kykyihin lisää sopeutumista erilaisiin tilanteisiin ja hallinnan tunteeseen. Kyvykkyyttä kokeva henkilö uskoo mahdollisuuksiinsa, uskaltaa asettaa tavoitteita ja selviää vastoinkäymisistä. (Pihlaja 2021, 229–231.)

Rigby ja Ryan (2018) kirjoittavat kyvykkyyden olevan perustarve tuntea pärjäävänsä ja saavansa asioita aikaan. Sillä tarkoitetaan myös kasvun tunnetta. Osaaminen näkyy organisaatioissa jokapäiväisessä toiminnassa; ihmiset haluavat kokea, että heillä on tarvittavat resurssit, taidot ja asiantuntemus, jotta he voivat onnistua tehtävissään. Tämän lisäksi ihmisillä on taipumusta koetella kykyjään hallituilla keinoilla, mikä antaa heille kasvun kokemuksia. (Rigby & Ryan 2018, 139.)

Kyvykkyys koostuu työn haasteiden käsittelyssä tarvittavista taidoista, niin älyllisistä, teknisistä kuin sosiaalisista. Kyvykkyyden taso määrittää sitä, mihin ihminen kiinnittää huomionsa, millaisia valintoja hän tekee, millainen työpanos hänellä on ja kuinka joustavasti ja optimistisesti hän pystyy suhtautumaan työhönsä. Taidot kehittyvät toistuessaan automaattisiksi, minkä takia niitä voi olla vaikea kuvata toisille. Tärkeää kyvykkyydelle on myös se, miten tietoisesti taitoja hyödynnetään. Osasta taidoista kehittyy metataitoja. (Järvinen 2014, 204–206.)

Kun ihminen kokee olevansa kyvykäs, hän kokee työnsä olevan hallinnassa, on valmiimpi ottamaan isompia haasteita ja jopa riskejä, yrittää enemmän ja sinnikkäämmin, on joustavampi ja sietää pettymyksiä paremmin. Kyvykäs ihminen myös uskoo onnistumisiin yhdessä muiden kanssa. (Järvinen 2014, 205–206.) Leppälä (2014) jaottelee kyvykkyyden tiedoksi ja toiminnaksi, jossa ydinosuamista luonnehditaan strategisesti kohdistetuksi kyvykkyydeksi. Tämä ydinosuaminen sisältää systeeminäkemyksiä ja henkilökohtaisia, kulttuurisia sekä sosiaalisia komponentteja. Ydinosuamisessa on kyse myös kyvystä arvioida ja valita, jossa ydinosuamista luonnehditaan vaikeaksi siirtää eteenpäin. (Leppälä 2014, 153–155.)

Kyvykkyyden johtaminen

Kesti (2010, 148–149) kirjoittaa että osaaminen pitäisi vapauttamaan organisaation hyödyksi sen sijaan, että sitä yritettäisiin hallita: ydinosuamisalueen tunnistaminen ja kehittäminen ovat toki tärkeitä, mutta liian tarkka hallinta lisää tarpeettomasti byrokratiaa.

Kyvykkyys voidaan nähdä taitona hoitaa tehtävät tarkoituksenmukaisesti ja sen voikin ajatella sisältävän kaikki asiat, joita tarvitaan tehtävän hoitamiseen: prosessit ja toimintamallit, rahoitus, osaaminen ja tiedot, sekä muut resurssit kuten teknologia, luvat, oikeudet, sopimukset, materiaalit, tilat ja työvälineet. (Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja, n.d. 18–19.)

3.2.3 Yhteisöllisyys

Rigby ja Ryan (2018) luonnehtivat yhteisöllisyyden perustarvetta tunteena joukkoon kuulumisesta ja siitä että henkilöllä on merkitystä työyhteisönsä jäsenille. Yhteisöllisyys on myös vastavuoroista, eli samalla kun itse koemme saavamme tukea ja arvostusta sekä osallisuutta osaksemme, annamme sitä myös muille. (Rigby & Ryan 2018, 139.)

Organisaatio tai työpaikka itsessään ei välttämättä ole yhteisö. Yhteisö syntyy epämuodollisemman vuorovaikutuksen kautta, kun taas organisaatio voidaan perustaa ja luoda sille tavoitteita ja sääntöjä. Yhteisöllisyyden kokemus syntyy yhteenkuuluvuuden tunteesta, jakamisen ja läheisyyden kokemuksista ja osallisuudesta yhteisissä asioissa. Hyvässä yhteisössä koetaan sekä fyysistä että psyykkistä turvallisuutta, arvostusta ja hyväntahtoisuutta. Yhteisöön kuuluu myös jaettu sosiaalinen todellisuus siitä, miten yhteisö koetaan, keitä siihen kuuluu, mitä rooleja siinä on. (Murto 2014.)

Decin, Vallerandin, Pelletierin ja Ryanin (1991) mukaan sosiaalinen ympäristö vaikuttaa sisäiseen motivaatioon, suorituksen laatuun ja autonomiseen itsesääteelyyn. Ympäristö, joka tukee kompetenssia, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa, tukee myös vapaaehtoisesti ohjautuvaa toimintaa. (Deci ym.1991, 332.) Myös Martela ja Jarenko (2014) korostavat hyvää työilmapiiriä, jossa myönteiset vuorovaikutuskokemukset ovat merkittäviä sisäiselle motivaatiolle. Työyhteisön tuki on ratkaisevaa vastoinkäymisissä ja konfliktit ovat tehokkaita nakertamaan työhyvinvointia. Pahoinvoiva työyhteisö ei ole hyväksi yksilölle eikä organisaatiolle. (Martela & Jarenko 2014, 30–31.)

Yhteisöllisyyden johtaminen

Yhteisöllisiä vakiintuneita toimintatapoja, joiden tulee olla kaikkien tiedossa ennustettavuuden ja vakauden lisäämiseksi on viisi. Näitä toimintatapoja ovat päätöksenteon neuvonpito prosessi, jonka avulla päätöksentekoa voidaan hajauttaa yksilöille, konfliktienhallinta, johon kuuluu olennaisesti hyvä keskustelukulttuuri, yhteinen tavoitteenasetanta, jossa koko yhteisöllä on tarvittava tieto prosesseista ja tunnusluvuista, palautteenanto ja -vastaanotto vertaisilta, jolla lisätään yhteistä ymmärrystä työstä sekä autonomia tiimeittäin, joiden varaan lähityöyhteisö rakentuu. (Salovaara 2020, 102–113.)

Toimivalle työyhteisölle tärkeää on yhteinen keskustelu työyhteisön tehtävistä. Monet ovat kiinnostuneita vain omista tehtävistään niin, että yhteinen tavoite jää varsin etäiseksi. Hyvin hoidetut säännölliset palaverit parantavat ilmapiiriä, sillä tiedonkulku on riittävää vasta silloin, kun siihen sisältyy keskustelun ja reagoinnin mahdollisuus. On suotavaa, että jokainen työyhteisön jäsen kertoo käsityksensä työyhteisön tilasta, jolloin asioista tulee yhteisiä. Yhteistä keskustelua edistää myös mahdollisuus esitellä määrääjain töitä ja tuloksia työyhteisölle. (Kajanoja 2009, 169–172.)

Yhteisöllisellä johtamisella tarkoitetaan demokratiaan ja tasa-arvoisuuteen pyrkivää osallistavaa johtamista. Luottamus on keskeinen tekijä, kun yhteisöllisessä johtamisessa jaetaan valtaa. Avoin dialogi onkin tärkeä vuorovaikutusväline luottamuksen ja yhteisön rakentamiselle. Yhteisöllisen johtamisen keskeisiä arvoja ovat läpinäkyvyys, systemisyys ja uteliaisuus. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan toiminnan taustalla olevien pyrkimysten avaamista väärinkäsitysten välttämiseksi. Systemisyys on kokonaisuuden hallintaa, jossa otetaan huomioon yksilöiden, ryhmien ja jopa koko organisaation intressit. Utelaisuudella tarkoitetaan aitoa halua ottaa selvää muiden ihmisten ajatuksista ja esimerkiksi konfliktitilanteiden selvittämiseen. (Murto 2013.)

Yhteisöohjautuvuus

Itseohjautumisen rinnalla puhutaan myös yhteisöohjautuvuudesta. 2010-luvulla on noussut ymmärrys johtamisesta yhteisöllisenä ja verkostoituneena tapahtumana, koska yksilö ei elä tyhjiössä, vaan kiinnittyy ympäröivään systeemiin ja yhteisöihin, ja nämä vaikuttavat yksilön toimintaan. Yhteisöohjautuvuudessa keskiössä on tiimi, jossa työ organisoidaan yhdessä. Tämä tiimi myös asettaa itsenäisesti tavoitteet omalle toiminnalleen. (Salovaara 2020, 17–20.)

Salovaara (2020) nostaa esiin myös anarkismin näkökulman yhteisöohjautuvuudessa. Anarkismiyhteisöjen toiminnassa näkyvät hyvin epämuodollisuus, ei-hierarkkisuus ja hajautettu johtaminen. Anarkististen liikkeiden pääperiaatteina pidetään autonomiaa, itseorganisoitumista, toisten auttamista, suoraa demokratiaa ja vapaaehtoista yhteenliittymistä. Yhtäläisyyksiä yhteisöohjautuvuuteen siis on. Anarkismi rakentaa vapaiden ja tasa-arvoisten yksilöiden yhteisöä ilman etukäteen organisoitunutta hallintoa. Nähdään että yhteistyö voi olla suoraa, vapaamuotoista ja -ehtoista. (Salovaara 2020, 97–99.)

3.2.4 Itseohjautuvuuden haasteet

Itseohjautuvat yksilöt eivät automaattisesti organisoidu hyvin. Yksilöt voivat ajautua jopa helpommin ristiriitoihin, koska vapautta ja määräämisvaltaa antaessa intohimoiset yksilöt voivat niin sanotusti jäädä omaan kuplaansa sen sijaan, että joustaisivat muiden suuntaan. Itseohjautuvuuden yhteydessä puhutaan myös monikollisesta johtamisesta, mikä tarkoittaa sitä, että välillä on sopeuduttava myös muiden ihmisten mielenkiinnonkohteisiin. Tasapaino oman ja muiden tahdon sekä asiakastarpeiden välillä on tärkeä. (Salovaara 2017, 70.)

Itseohjautuvien yksilöiden yhteistyön organisointi on kulmakivi. Hyvä yhteisö tuottaa parhaimmillaan paljon enemmän voimavaroja kuin yksin työskennellessään. Itseohjautuvuus vaatiikin tuekseen organisoitumista ja johtajuusilmion hyväksymistä, eli sitä että johtajuus tulee kuitenkin esiin. Itseohjautuvissa 'litteissä' organisaatioissa on myös havaittu tehokkaan toiminnan esteitä, kuten klikkejä ja kaveripiirejä, jotka pimittävät tietoja tai vertaisarvioivat toisiaan bonusten ja parempien työtehtävien toivossa. (Salovaara 2017, 70–71.)

Itseohjautuvuus on vaativa ominaisuus yksilölle. Itseohjautuvasti rakentuneet organisaatiot, kuten Buurtzorg ja Supercell kertovat yhdeksi syyksi työsuhteiden päättymiselle kyvyttömyyden toimia itseohjautuvasti. Valta tuo mukanaan vastuuta. On myös ihmisiä, jotka eivät edes halua toimia niin että joutuu itse päättämään omasta tekemisestään – mitä, missä, milloin ja millä budjetilla? (Luukka 2019, 327.)

3.2.5 Motivaatio itseohjautuvuuden taustalla

Motivaatio sisältää tunteita, tavoitteita, toiveita ja intohimoja, jotka syntyvät asioista ja tapahtumista. Käsite on moninainen, ja sitä voi lähteä kuvaamaan esimerkiksi termein miksi, mitä ja miten. Miksi – kysymyksellä liittyy usein tekemisen syihin, kuten arvoihin tai psykologisiin perustarpeisiin. Kun puhutaan motivaation kohteista ja tavoitteista, kysytään usein: mitä? Mitä ihminen haluaa? Tällainen motivaatio kohdistuu usein konkreettisiin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi tutkintoon. Miten -kysymyksellä pyritään avaamaan toteuttamisen keinoja. Se sisältää erilaisia strategioita, toimintatapoja ja toiminnan suunnittelua. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 9–10.)

Motivaatio on monesti jaettu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tekemistä, jota ohjaa jokin ulkoinen syy, kuten palkinto tai rangaistus. Ihminen nähdään passiivisena olentona, joka ainoastaan reagoi ulkoiisiin uhkiin tai kerää resursseja selviytyäkseen. Ulkoisesti motivoitunut yksilö tuntee enemmän pelkoa, stressiä ja ahdistusta työssään kuin sisäisesti motivoitunut ihminen. (Martela & Jarenko, 2015, 25–29.)

Ulkoisessa motivaatiossa tavoitteet ovat yksilön ulkopuolelta tulevia päämääriä, joiden eteen työskentelyä saattaa tuntua varsinaiselta tervassa tarpomiselta. Ulkoisen motivaation ohjaama yksilö kuluttaa henkisiä resurssejaan siihen, että joutuu pakottamaan itseään toimimaan jonkin asian eteen, vaikkei se oikeasti tunnu kiinnostavalta. Tästä ja koetusta pelosta ja stressistä voi seurata se, että näkökulmat kaventuvat ja nähdään enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko 2015, 25–29.)

Sisäinen motivaatio lähtee ajatuksesta, että ihmisen ei tarvitse pakottaa itseään tekemään asioita, vaan hän suuntautuu itsenäisesti tekemään itseään kiinnostavia asioita, jotka innostavat häntä tai joilla hän kokee olevan arvoa. Koska toiminta on itseohjautuvaa ja proaktiivista, positiivisen kautta lähtevää hakeutumista, se ei kuormita yksilöä samalla tavoin kuin ulkoinen motivaatio. Sisäisen motivaation tunnekokemus on innostunut, iloinen ja rohkea, jopa ”leikillinen” ja sen ansioista ihminen näkee enemmän mahdollisuuksia ja laajempia näkökulmia. (Martela & Jarenko 2015, 26–27.)

Sisäisessä motivaatiossa voidaan tehdä vielä ero sisäsyntyiseen motivaatioon sekä sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio on voimakkain motivaatioasetelma, mutta luonteeltaan se on häilyväisempi. Pitkäaikaisen suorituksen näkökulmasta voimakas sisäistetty motivaatio on oleellinen, ja työelämässä kuitenkin tavoiteasetanta on jossain määrin ulkoapäin annettu. (Martela & Jarenko 2014. 14–15.)

Nurmi ja Salmela-Aro (2017, 9–10) viittaavat ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen, joiden tyydyttyminen vastaa motivaatiokysymykseen ”miksi?”. Nämä kolme perustarvetta esiintyvät myös itsemääräämisteoriassa: tarve kokemukseen aikaansaamisesta, eli pystyvyyden tunteeseen, tarve yhteenkuuluvuuden eli liittymisen kokemuksiin ja tarve autonomiaan. Ympäristö, jossa psy-

kologiset perustarpeet toteutuvat, tukee yksilön hyvinvointia, sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Jokainen näistä tarpeista on merkittävä ja niiden huomiotta jättäminen lisää ulkoista motivaatiota ja aiheuttaa negatiivisia seurauksia henkilön hyvinvoinnille. (Vasalampi 2017, 59.)

Itseohjautuvuusteorian ytimessä on myös jako 'kontrolloituun motivaatioon' ja 'autonomiseen motivaatioon'. Normaalisti sisäinen motivaatio on autonomista, koska ihminen on aidosti kiinnostunut tekemästään työstä. Itsemääräämisteoria asettaa motivaation jatkumoksi kontrolloitu -autonominen motivaatio, jossa näkyy, kuinka vahvasti ulkoiset puitteet on sisäistetty. (Gagné & Deci 2005, 333–335.)

Mitä vahvemmin ulkoiset puitteet on sisäistetty, sitä autonomisemmin henkilö toimii, mutta toiminta on silti ulkoisesti ohjattua. Itsemääräämisteorian mukaan motivaation sisäistäminen sisältää kolme prosessia: liitetään ulkoisia ominaisuuksia osaksi itseä, tunnustetaan oman toiminnan arvo ja ns. yhdentyminen, jossa ihminen kokee toiminnan olevan osa häntä itseään. Tämä eheytyneet motivaatio lasketaan kuitenkin yhä ulkoiseksi motivaatioksi, sillä tässä toiminnan motivaatio on kuitenkin välineellinen tapa saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita. (Gagné & Deci 2005, 333–335.)

Itsemääräämisteorian mukaan yllä mainittujen psykologisten perustarpeiden – autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys- täytyminen tarjoaa mahdollisuuksia sisäsyntyisen motivaation syntymiselle ja sisäistämiselle. Kompetenssin ja yhteisöllisyyden kokemukset auttavat ihmistä sisäistämään arvoja ja puitteita, mutta todellisuudessa autonomian kokemus määrittää tapahtuuko motivaation sisäistämistä. (Gagné & Deci 2005, 336–337.)

Tunteet

Tunteet, eli emootiot vaikuttavat päivittäiseen tekemiseemme niin työssä kuin muussakin elämässä. Jopa 71 % työntekijöiden tuloksellisuudesta syntyy hyvän tunneilmaston kautta. Tunteet ohjaat motivaatiota, mutta myös toimintaa ja päätöksentekoa. Ihmisten toiminta ohjautuu tyydyttämään perustarpeitamme ja tunneilmasto mahdollistaa tai tyrmää tämän. (Järvilehto 2020.)

Emootio sanana pohjautuu latinankieliseen sanaan *emovere*, joka taas suomeksi tarkoittaa liikuttamista tai liikkeelle laittamista (Kokkonen 2010, 14).

Reissin (2013, 46–48) motivaatioteorian mukaan ihmiset pyrkivät toteuttamana perustarpeitaan sisäisen motivaation liikuttamina ja määritteleekin perustarpeiden olevan sisäisen motivaation osatekijöitä. Työpaikan tunneilmasto luo tunnetta kyvykkyydestä ja psykologisen turvallisuuden kokemuksia, jotka taas herättävät kokemusta siitä, että tarpeet on kohdattu (Järvilehto 2020).

Tunteet ovat merkityksellinen ja tärkeä osa elämää: tunteet laittavat tekojamme tärkeysjärjestykseen ja ohjaavat meitä kartoittamaan esimerkiksi ympäristön vaarat ja valmistavat meitä reagoimaan näihin. Myönteiset tunnekokemukset palauttavat ihmiset nopeammin rasiuksesta, jota kielteiset tunnekokemukset aiheuttavat, parantavat terveyttä ja kohentavat elämän merkityksellisyyden kokemuksia. Myönteiset tunnekokemukset tekevät päätöksien tekemisestä ja luovasta ongelmanratkaisusta nopeampia ja joustavampia. Tunteiden on todettu myös myötävaikuttavan oppimiseen, keskittymiseen ja muistiin painamiseen. (Kokkonen 2010, 11–12.) Kun miellyttäviä ja myönteisiä tunteita mahdollistava työympäristö ei toteudu, ihmisen ajattelu alkaa kapeatumaan ja menemään kohti negatiivisia kokemuksia. (Järvilehto 2020.)

4 Tutkimustulokset

Taulukossa 1 on esitelty haastatteluaineiston analyysin tuloksena syntyneet viisi kategoriaa: Henkilökohtainen osaaminen, johtaminen, organisaatiokulttuuri, työn hallinta ja yhteistyö. Kategoriat ovat syntyneet 22 alakategoriasta, jotka olivat tulos ensimmäisen tason avainsanojen abstrahoinnista.

Taulukossa 2 näkyy, miten paljon mikäkin kategoria tuli mainituksi mihinkäkin teemaan liittyen. Oikeanpuolimmaisessa sarakkeessa näkyy 100 %, mikä koostuu kullakin rivillä olevan kategorian (henkilökohtainen kehitys, johtaminen, organisaatiokulttuuri, työn hallinta ja yhteistyö) prosentiksi muutetuista mainintakerroista. Esimerkiksi yhteistyön maininnoista 44,68 % on mainittu yhteisöteeman yhteydessä. Taulukon 2 voi ajatella myös mittavaan saturaatiota eri teemoissa. On kuitenkin mahdollista, että myös yhden yksittäisen vastauksen merkitys on iso kokonaisuuden kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152).

Taulukko 1. Tutkimustulokset kategorioittain

Itseohjautuvuus				
Henkilökohtainen osaaminen	Johtaminen	Organisaatiokulttuuri	Työn hallinta	Yhteistyö
Aikaansaamisen kokemus	Itseorganisoituminen	Organisaatiotuntemus	Vapaaehtoisuus	Luottamus
Onnistumisen kokemus	Tavoite & tarkoitus	Kokeilukulttuuri	Paineensieto	Moninaisuus
Asiantuntijuus	Resurssit	Toimintatavat	Hallinnan tunne	Psykologinen turvallisuus
Itsensä kehittäminen	Rajat	Prosessin asema organisaatioon nähden		Rooli
	Ohjaus			Vuorovaikutus

Taulukko 2. Kategorioiden esiintyvyys teemoittain

Kategorioiden esiintyvyys teemoittain

Yläkategoria	autonomia	kyvykkyys	motivaatio	yhteisö	Total
Henkilökohtainen osaaminen	8.33%	50.00%	36.11%	5.56%	100.00%
Johtaminen	37.50%	25.00%		37.50%	100.00%
Organisaatiokulttuuri	22.58%	22.58%	29.03%	25.81%	100.00%
Työn hallinta	29.63%	22.22%	14.81%	33.33%	100.00%
Yhteistyö	34.00%	8.00%	16.00%	42.00%	100.00%
Total	26.70%	24.43%	19.32%	29.55%	100.00%

4.1 Henkilökohtainen osaaminen

Taulukossa 1 näkyy, että henkilökohtainen osaamisen kokemus sisältää aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia, asiantuntijuutta sekä itsensä kehittämistä. Taulukossa 2 henkilökohtaisen osaamisen kategorian maininnoista 50 % on tullut kyvykkyys- teeman yhteydessä. Toiseksi eniten henkilökohtaiseen osaamiseen liittyviä mainintoja on tullut motivaatioteeman yhteydessä ja vähäisemmissä määrin autonomiaan ja yhteisöön liittyen.

Henkilökohtaisen osaamisen isoin yksittäinen alakategoria on asiantuntijuus (taulukko 1). Asiantuntijuudessa korostui analyysia tehdessä erityisesti uuden ja vanhan tiedon yhdistäminen. Vanhaa osaamista oli erityisesti liittyen järjestelmiin sekä asiakkaiden huomioimiseen. Myös näkemys

ja alan koulutus tuotiin osaksi asiantuntijuutta. Asiantuntijuus esiintyy kaikissa teemoissa, vaikka eniten mainintoja löytyykin kyvykkyyden teemasta.

Mulla on valmiiksi jo ajatuksia mihin suuntaan mä haluan viedä sitä toimintaa ja mitä siltä toiminnalta mä itse haluan vaatia ja mihin mä haluan kyetä ja mitkä mun tavoitteet sen suhteen on? (H4)

Itsensä kehittäminen on saanut toiseksi eniten mainintoja henkilökohtaisen osaamisessa (taulukko 1). Se sisältää laajasti erilaisten asioiden oppimista. Sen lisäksi että tietojärjestelmien osaamista oli jo ennestään, se nostettiin monien haastateltavien toimesta myös yhdeksi isoimmaksi uuden oppimisen kohteeksi ja myös epävarmuudeksi. Yksittäisiä nostoja tuli myös itsensä haastamisesta.

Henkilökohtaisen osaamisen kokemukset korostuvat motivaatioteemassa (taulukko 2). Kaikki vastaajat kertovat onnistumisen kokemuksista liittyen omaan osaamisalaansa tai vahvuuksiinsa. Osaamisen lisäksi onnistumisen kokemuksia on tullut osallistumisen tunteesta sekä palautteesta. Aikaansaamisen kokemuksia on tullut siitä, kun majoitusliiketoimintaa on alettu siirtämään paperilta käytäntöön, eli asiat ovat muuttuneet konkreettisiksi.

Niin kyllähän se tavallaan motivoi että sä näet sitten, että mikä se lopputulos on siitä paperilta niinku käytännössä. (H3)

4.2 Johtaminen

Johtaminen nousi esiin yhtenä teemana itseohjautuvuutta (taulukko 1). Se sisältää itseorganisoitumista, tavoitteen ja tarkoituksen, resurssit, rajat ja ohjauksen. Taulukon 2 mukaan johtaminen näkyy paljon sekä autonomian että yhteisön teemoissa. Selkeästi neljäsosa johtamisen maininnoista tuli myös kyvykkyydestä, mutta motivaatioteemassa ei ollut laisinkaan mainintoja johtamisen kategorioista.

Itseorganisoituminen oli selkeästi yhteisöteeman alla esiintynyt kategoria (taulukko 1). Majoitusliiketoimintaa kehittänyt tiimi oli jakanut toimintaansa hyvin pitkälle keskenään niin, että jokaisen

vahvuuksia oli pyritty hyödyntämään. Itseorganisoituessa myös tavoitteet oli asetettu enemmänkin ryhmän sisällä kuin ulkopuolelta. Toiminnan tarkoitus, eli käyttöasteen nosto, vaikutti olevan hyvin selkeä kaikille. Tämä kuitenkin nousee enemmän esille organisaatiokulttuurin ja -tuntemuksen kohdassa.

Kyllähän se, että se porukka, niillä on niinku sama tavoite Ja ne tekee sitä asiaa yhdessä Jokainen omalla tahollaan tavallaan, mutta sitten että jokainen tietää, että missä kukin menee ja mitä seuraavaksi pitää tehdä, niin jos ei olisi toiminut niin niin ei meillä olisi mitään majoitusliiketoimintaa (H2)

Autonomian johtamisessa korostui rajojen ja tavoitteiden muodostaminen (taulukko 1). Oman toiminnan rajat vaikuttivat olevan melko selkeitä esimerkiksi sen suhteen, mistä asioista saa tehdä päätöksiä. Tavoitteiden asetantaan liittyen kokemukset olivat hajanaisempia, sillä toisaalta ymmärrettiin, etteivät ensimmäisen vuoden tavoitteet voineet olla kovin selkeitä, toisaalta toivottiin, että niitä olisi ollut enemmän.

Niin on hankala ehkä sitten ylemmältä taholta vaan asettaa mitään [tavoitteita], et nyt mieltii tätä vuotta niin se on tosi paljon helpompaa kyllä. Että eka vuosi on eka vuosi. (H3)

Kyvykkyyteen liittyvät johtamisen maininnat liittyvät erityisesti resursseihin sekä työntekijöiden ohjaukseen (taulukko 1). Työntekijöiden ohjauksella tarkoitettiin ensisijaisesti suorittavan työn tekijöiden ohjaamista ja resursseilla kokonaisuudessaan majoitusliiketoimintaprosessiin pyörittämiseen tarvittavia voimavaroja. Operatiivisen työn määrän ja reunaehtojen ei koettu vastaavaan odotuksia, joita työntekijöihin kohdistui.

4.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin osasina nousi esiin muun muassa organisaatiotuntemus, kokeilukulttuuri ja toimintatavat sekä prosessin asema organisaatioon nähden, kuten taulukossa 1 esitetään. Taulukossa 2 organisaatiokulttuuriin liittyviä mainintoja löytyi melko tasaisesti kaikista teemoista, hie- man enemmän kuitenkin motivaatiosta ja yhteisöstä.

Taulukossa 2 näkyy organisaatiokulttuuriin liittyviä mainintoja tuli autonomia- teemassa 22,58 %. Yleisimmin tämä liittyi kokeilemiseen, jonka mainitsi kolme haastateltavaa. Kokeilu sisälsi myös jatkuvaa kehittämistä ja korjaamista majoitustoiminnan ollessa käynnissä.

Kyvykkyyden merkitys (organisaatiokulttuurin maininnoista 22,58 % taulukossa 2) organisaatiokulttuurissa oli laajasti organisaatiotuntemuksessa, joka sisälsi esimerkiksi kustannusrakenteen, organisaation tarpeet sekä tuotetuntemuksen. Myös normaaliarjen – tai ydintoiminnan - toiminta on osa organisaatiotuntemusta. Kaksi vastaajista koki tuntevansa organisaation hyvin, yksi taas koki, ettei omannut riittävää käsitystä normaalin arjen työn järjestäytymisestä.

Motivaatio-teeman maininnoista 29,03 % liittyi organisaatiokulttuuriin (taulukko 2). Maininnat liittyivät toimintatapoihin, kuten viestintään ja kokeilukulttuuriin mutta myös työssä viihtymiseen. Organisaatiotuntemus näkyi myös pidemmän aikavälin strategisena ymmärryksenä.

Alkupäivien iso motivaatio oli se, että hei, nää uskaltautuu pohtimaan uusia ratkaisuja tähän käyttöasteeseen, jota mä oon työkseni seurannut kymmenkunta vuotta.
(H1)

Olihan mulle syötetty sitä pajunköyttä siitä asti, kun mä tulin organisaation töihin, että - - - pistä sinä hostelli tänne pystyy näihin tyhjiin kämppiin. (H2)

Yhteisöllisyyden teemaan liittyviä mainintoja organisaatiokulttuurissa oli 25,81 % (taulukko 2). Yhteisöllisyys näkyi organisaatiokulttuurissa niin ikään kokeilukulttuurissa, kuin myös jo olemassa olevissa toimintatavoissa, kuten viestinnässä ja organisaatiotuntemuksessa. Kokeilukulttuurin koettiin olevan lähtöisin työnantajasta, mikä tuli ilmi yhteisöllisyydestä keskustellessa.

Merkittävä yhteisöllisyyden näkökulma oli myös prosessin asema organisaatioon nähden. Taulukossa 2. organisaatiokulttuurin mainintoja tuli esiin yhteisöllisyyden teemassa noin 25 %. Koska majoitusliiketoiminta on vielä uusi osa toimintaa, eikä sen asema ole vielä vakiintunut, koko prosessi ja siinä toimivat henkilöt ja heidän työnkuvansa tuntuu vielä hieman ulkopuoliselta. On kuitenkin luottoa siihen, että tulevaisuudessa ajan myötä prosessi muuttuu kuitenkin selkeäksi osaksi

organisaation toimintaa ja siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet yhteisössä tunnistetaan paremmin.

Majoitusliiketoimintaprosessin toiminta ei ole tälle yhteisölle kauhean tuttua ja se on ihan uutta, niin tavallaan se että. Niin kuin siinä roolissa mä olen vähän semmoinen väliinputoja tai semmoinen ulkopuolinen. (H4)

Ennen kuin saadaan sitten se imago ja brändi muokattua sellaiseksi, että kaikki tietää, että hei tää on tän kesän juttu, kyllä tää kuuluu ja tämä tulee ja mitä velvollisuuksia muilla yhteisön jäsenillä sitten kenties on siihen liittyen? (H4)

4.4 Työn hallinta

Työn hallinnassa taulukon 1 mukaan korostuu vapaaehtoisuus, paineensieto ja hallinnan tunne. Taulukossa 2 työn hallinnasta löytyy mainintoja eniten yhteisön sekä autonomian teemoista, mutta merkittävästi myös kompetenssista.

Autonomian teemassa (taulukossa 2 mainintoja työn hallinnan kategoriasta 29,63 %) työn hallinnan tunnetta tuotti asiantuntijuuden ja vapaaehtoisuuden kokemukset. Asiantuntemus korostui esimerkiksi vanhan, jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisenä. Vapaaehtoisuus näkyi tutkimusaineistossa vahvana haluna olla mukana toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Myös hallinnan tunteen puuttuminen nousee tässä kategoriassa ylös, kuten taulukossa 1 esittää: kiire ja mittakaavan arvioiminen sekä resurssien niukkuus nousevat ylös puhuttaessa hallinnan puutteesta.

Kukaan ei oikein tiennyt, että Missä mittakaavassa se homma on ja kuinka paljon se oikeasti vaatii työtä. (H3)

Hallinnan puutteella tutkimusaineistossa tarkoitetaan esimerkiksi aikatauluja sekä itsestä riippumattomia asioita, joihin ei voi itse vaikuttaa sekä työn määrään.

Kaikki ei ole aina kiinni siitä mitä itse ehtii, sit on [organisaation ulkopuolisia] toimittajia mitä lie, joiden aikatauluihin ei itse voi vaikuttaa. (H3)

Lisäksi työn hallinnassa nousi esiin ajanhallinta sekä kokonaisuuden hahmottamisesta (taulukko 1). Tässä ajanhallinnalla tarkoitetaan oman ajan hallintaa sen osalta, että miten prosessia pyöritetään muiden töiden lomassa sekä kiireellä, jonka useampi haastateltava mainitsi. Hallinnan tunne esiintyi tasaisesti kaikissa neljässä teemassa.

Paineensieto näkyi erityisesti autonomian teemassa (taulukko 1). Kehitystyön ja prosessin uutuus vaikuttivat, sillä epätietoisuus ja epävarmuus siitä, mitä odottaa prosessilta, olivat asioita, joiden kanssa piti kehitysvaiheessa pystyä toimimaan.

Semmonen kyky sietää et kaikki on niinku ihan täysin keskeinen, että tavallaan niinku ite osaa sinne keskeneräisten töiden seassa näyttäytymään taikka saa niinku näyttäytymään asiakkaalle sen työn siltä, että meillä on ihan homma hanskassa. (H2)

4.5 Yhteistyö

Yhteistyöhön sisältyy taulukossa 1 mukaan luottamus, moninaisuus, rooli, vuorovaikutus sekä psykologinen turvallisuus. Taulukko 2 näyttää yhteistyökategorian mainintoja löytyy eniten yhteisön ja autonomian teemoista.

Yhteistyö-kategorian mainintoja on autonomia- teemassa on 34 % (taulukko 2). Erityisesti vastauksissa korostuu luottamus, moninaisuus ja roolin merkitys. Kaikki vastaajat ovat kokeneet työssään majoitusliiketoiminnan parissa luottamusta, joka on perustunut vapauteen ja vastuuseen. Moninaisuus on näkynyt erilaisien vahvuuksien hyödyntämisenä. Roolin merkitys autonomiassa näkyy niin, että oma työnkuva on selkeä. Kyvykkyys-teeman mainintoja yhteistyön kategoriassa on 8 %. Mainintoja on yhteensä neljä, joista kaksi koskee moninaisuutta ja erilaisten vahvuuksien hyödyntämistä.

Motivaatio-teeman mainintoja yhteistyön kategoriassa on 16 % (taulukko 2). Motivaatiossa tasaisesti mainintoja on tullut niin vuorovaikutukseen, rooliin kuin psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Vuorovaikutus on ollut osallistumista ja yhteistyötä ja rooli taas, kuten ylläkin mainittu, oman työnkuvan selkeyttä. Psykologinen turvallisuus motivaatioteemassa on koskenut vahvasti sitä, että stressaavassa tilanteessa on pitänyt huolta ilmapiiristä.

Yhteistyö-kategorian mainintoja yhteisöllisyyden teemassa on taulukon 2 mukaan 42 %. Isoja mainintoja ovat muun muassa moninaisuus sekä psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus on mainittu esimerkiksi siinä, uskaltaako tehdä valintoja vai pelkääkö liikaa virheitä ja miten toimitaan epävarmoissa tilanteissa.

No kyllähän se [hyvä työyhteisö] auttaa jaksamaan semmoista sekavissa tilanteissa, kun ei niinku ole valmiita vastauksia oikein kenelläkään mihinkään. (H2)

...sitä, että se on mukavaa tehdä ja silloin siinä tarkoittaa myöskin - jos viitataan vähän aikaisempiin, että silloin mä tulen tehneeksi niitä asiantuntevia valintoja, kun ei ikään kuin vaan jännitä sitä, että etten tee virheitä. Tai piilotan aikaisemmat tekemiseni niin ettei vaan niitäkin tulla taas nokkimaan. (H1)

Moninaisuus, joka voisi myös kulkea nimellä monialaisuus, tarkoittaa sitä, että eri henkilöt, mahdollisesti eri aloilta, tai ainakin eri vahvuuksilla ja erilaisilla rooleilla, tekevät yhteistyötä. Moninaisuus työyhteisössä myös tuottaa enemmän näkökulmia.

No jos ei olisi ollut hyvää porukkaa niin koko majoitusliiketoimintaa ei olisi. Että jos kaikki tee puuhailee vaan niitä omia juttuja - - Ja se yhteistyö niitten kaikkien välillä ei toimisi, niin ei silloin ole mitään liiketoimintaakaan. (H3)

4.6 Tunteet itseohjautuvuuden teemoissa

Taulukossa 3 on esitetty aineistosta nousseiden tunteiden esiintyvyyttä kategorioittain. Taulukossa ei esitetä, kuinka usein näitä tunteita tuli esiin, se kuvaa ainoastaan tunnekirjoa eri kategorioissa niin, että mitä tunteita on esiintynyt ylipäätään missäkin kategoriassa.

Taulukko 3. Tunnekokemukset kategorioittain

Tunnekokemukset kategorioittain				
Henkilökohtainen osaaminen	Johtaminen	Organisaatiokulttuuri	Työn hallinta	Yhteistyö
				Arvostus
Epävarmuus	Epävarmuus	Epävarmuus	Epävarmuus	Epävarmuus
			Epävarmuus, pelko	
			Huolestuneisuus	
Huoli, uteliaisuus				
Ilo				
Innostus	Innostus	Innostus	Innostus	Innostus
				Jännitys, pelko
Myönteisyys		Myönteisyys		Myönteisyys
				Myönteisyys, kunnioitus
Oivallus				
Onnistuminen				Pelko
		Rentous, turvallisuus		
			Stressi	Stressi
	Turhautuminen		Turhautuminen	
Tyytyväinen		Tyytyväinen		
	Uteliaisuus	Uteliaisuus	Uteliaisuus	
Varma				
Varmuus		Varmuus	Varmuus	Varmuus
Varmuus, luottamus				
			Väsymys	
			Yllätys	

Henkilökohtaiseen osaamiseen on liittynyt paljon myönteisiä tunteita, kuten onnistumista, iloa, ja oivallusta (taulukko 3). Johtamiseen on liittynyt vähiten tunteita näistä kaikista. Kolme johtamiseen liittyvää tunnetta ovat kuitenkin yleisesti mainittuja muissakin kategorioissa: innostus, uteliaisuus ja innostus. Organisaatiokulttuuriin on yhdistynyt paljon myönteisiksi koettuja tunteita, kuten rentous, turvallisuus, tyytyväisyys, uteliaisuus ja varmuus. Työn hallinnassa esiintyy paljon huolta,

epävarmuutta, epätietoisuutta ja väsymystä, mutta toisaalta myös innostusta ja uteliaisuutta. Yhteistyössä on noussut esiin myönteisyyttä, innostusta, jännitystä, varmuutta, arvostusta, mutta myös pelkoa ja epävarmuutta.

Varmuus ja epävarmuus, joita voisi ajatella vastakohtina, ovat molemmat mainittu lähes jokaisessa kategoriassa (taulukko 3). Innostus on myös kaikki kategoriat läpileikkaava tunne. Varmuus on useimmiten mainittu kyvykkyyden teeman alla, liittyen asiantuntijuuteen, uuden ja vanhan yhdistämiseen sekä itsensä kehittämiseen. Motivaation ja autonomian teemoissa varmuuteen liittyvät tunteet liittyvät omien vahvuuksien hyödyntämiseen.

Samoin kaikki ohjelmistot ja muut on niinku samat, mitä käytän muuallakin niin tulee kaikista valmiiksi jo [osaamista]. Kyllä vähän tulee uutta, mutta paljon myös vanhaa. (H4)

Epävarmuutta organisaatiokulttuurin näkökulmasta luo se, ettei prosessin asema ole vielä vakiintunut. Yhteisön näkökulmasta epävarmuutta toi prosessin parissa työskennelleiden pieni määrä ja kokemus siitä, ettei ollut henkilöä, joka olisi tietänyt asioista vielä heitä paremmin ja jolta olisi voinut kysyä neuvoa. Aineistosta löytyy jonkin verran mainintoja tiedonkulusta ja siitä, ettei ollut aina varmuutta siitä, onko itsellä juuri se viimeisin tieto. Epävarmuus henkilökohtaisen osaamisen suhteen oli enemmänkin sitä, että työnteko oli omalla epämukavuusalueella. Johtamisen näkökulmasta epävarmuutta aiheutti se, ettei tavoiteasetantaa ollut riittävästi.

Taulukossa 3 innostusta on kuvailtu eniten motivaatioteeman alla. Innostusta on tuottanut itsensä kehittäminen ja ammatillinen kiinnostus, vuorovaikutuksen ja luottamuksen kautta syntynyt yhteistyö, itseorganisoituminen sekä kokeilukulttuuri ja kokeilun mahdollisuus.

Sit mä sain vaan siihen hyvän porukan mukaan, niin sitten se vaan lähti rullaamaan. Ja että varmaan osakseen se on minun syy, että siellä tänä kesänä taistellaan majoi- tusliiketoiminnan kanssa, että sori vaan. (H2)

Myönteisyys ja kunnioitus mainitaan yhteistyössä ja organisaatiokulttuurissa (taulukko 3.). Myönteisyys ja kunnioitus nousevat aineistosta esiin yhteistyön näkökulmasta ilmapiiriin ja psykologisen

turvallisuuden muodossa ja siinä, miten toisiin ihmisiin suhtaudutaan. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta myönteisiä tunteita herätti kokeilukulttuuri ja ratkaisut ja henkilökohtaisessa osaamisessa myönteisyyttä liittyi onnistumisen kokemuksiin.

Uteliaisuus on monesti mainittu (taulukko 3) kokeilukulttuurin ja siis sitä kautta organisaatiokulttuurin alla. Lisäksi uteliaisuus mainitaan myös autonomian alla ja johtamisen alla. Autonomian alla uteliaisuus näkyy niin, että kiinnostus majoitusliiketoimintaan herätti myös halun toimia sen parissa. Johtamisen alla uteliaisuus mainitaan tavoitteen ja tarkoituksen muodossa – kiinnostusta prosessin tarkoitusta ja tavoitteita kohtaan on.

Taulukossa 3 stressi on mainittu työn hallinnassa ja yhteistyössä. Stressiä aiheutti eniten työn hallintaan liittyvät näkökulmat, kuten ajanhallinta ja kiire. Yhteistyön näkökulmasta stressaavaa vaikuttaa aineiston perusteella olevan ilmapiiri, jossa toisinaan joutui rauhoittelemaan tiimin jäseniä.

5 Johtopäätökset

5.1 Itseohjautuvuuden toteutuminen majoitusliiketoiminnassa

Tutkimustulokset ovat liitettävissä itseohjautuvuuden teoriaan, mutta niiden lisäksi nousee esiin johtaminen sekä organisaatiokulttuuri, jotka osaltaan onnistuessaan tukevat ja epäonnistuessaan heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista.

Kehitysvaiheessa majoitusliiketoiminnan autonomian aste vaikuttaisi tulosten perusteella olevan jopa liian suuri, niin että epätietoisuus, toiminnan rajat ja resurssit eivät ole olleet selkeitä. Työn hallinnan näkökulmasta korostuukin ensin paineensieto epätietoisuuden sietämisenä ja sitten rajojen puute niin, ettei kokonaisuus ollut aina hallittavissa esimerkiksi ajankäytöllisesti. Liian rajaton työ alkaa taas pidemmän päälle ahdistamaan (Savaspuro 2019, 43–48). Tunteiden näkökulmasta työn hallinnassa näkyy paitsi innostusta, eniten negatiiviseksi koettuja tunteita, kuten turhautumista ja väsymystä sekä stressiä, mikä tukee tätä päätelmää.

Toiminnan uutuus vaikuttaa tässä merkittävästi tässä siihen, ettei toiminnan rajoja ja resursseja ole kuitenkaan pystytty määrittelemään aluksi paremmin. Kokeileva kulttuuri on mahdollistanut

jatkuvan korjaamisen ja hienosäädön, jolla työ on saatu paremmin hallintaan. Autonomia on suu-
relta osin tulosten perusteella liitettävissä johtamiseen esimerkiksi tavoitteen ja tarkoituksen sekä
rajojen kautta.

Henkilökohtainen osaaminen, joka tuloksissa sisältää niin onnistumisen kuin aikaansaamisen koke-
muksia sekä asiantuntijuutta, kuvaa kyvykkyyttä. Yleisesti ottaen majoitusliiketoimintaprosessiin
osallistuneet henkilöt kokivat osaavansa ja kykenevänsä oppimaan uusia asioita, mutta toisaalta
myös tunnistivat osaamisensa rajoja, joten henkilökohtainen osaaminen oli yleisesti hyvällä ta-
solla. Kuitenkin laajasti ajateltuna kyvykkyydellä tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä tarvitaan työn te-
kemiseen, muun muassa resurssit, tiedot ja taidot sekä prosessit ja rahoitus (Kyvykkyyksien johta-
misen käsikirja, n.d. 18–19). Tästä näkökulmasta kyvykkyyttä voi siis myös johtaa resursseja
ohjaamalla.

Yhteisöllisyyden kokemukset syntyvät muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteista, osallisuudesta
ja jakamisen kokemuksista (Murto 2014). Tästä näkökulmasta onkin haastavaa, että tuloksissa on
nähtävissä, ettei majoitusliiketoimintaprosessi ole vielä sulautunut luontevaksi osaksi organisaa-
tiota, vaan se nähdään vielä ulkopuolisena toimintana, jonka tekemiseen ei ole rutiinia. Prosessissa
toimineet henkilöt ovat kuitenkin kokeneet yhteenkuuluvuutta keskenään, mikä on auttanut jaks-
maan epäselvissä tilanteissa. Yhteenkuuluvuutta on tässä voinut syntyä myös siitä, että epätietoi-
suus on ollut myös jaettava. Yhteisöllisyyttä kuvaa tutkimustuloksissa yhteistyö, joka sisältää myös
moninaisuuden. Psykologinen turvallisuus on toteutunut prosessin työntekijöiden kesken verrat-
tain hyvin, sillä tuloksissa ei juurikaan noussut esiin esimerkiksi virheiden pelkoa tai itsensä ky-
seenalaistamista.

Tunteiden näkökulmasta epävarmuutta esiintyi kuitenkin jokaisessa kategoriassa (taulukko 3). Toi-
saalta myös varmuutta ja itseensä luottamista esiintyi jokaisessa kategoriassa. Varmuus – epävar-
muus voidaankin varmaan nähdä jatkumona, joka vaikuttaa eri vaiheissa eri tavoin ja tunnekoke-
mista värittääkin paineensietokyky, joka nousi yhdeksi työn hallinnan elementiksi. Paineen- ja
epävarmuuden sietoa voi pitää autonomian näkökulmasta tärkeänä, sillä vastuuseen liittyy myös
elementtejä tästä.

Tulosten perusteella motivaatio majoitusliiketoiminnassa toimimiselle on isoilta osin lähtöisin henkilökohtaisesta osaamisesta, sillä oma asiantuntijuus, koulutus ja luotto omiin kykyihin tuli vahvasti esille. Henkilökohtaisessa osaamisessa tuli myös ilmi innostuksen ja varmuuden tunteita, jotka vahvistavat motivaatiota. Toisena keskeisenä motivaatiota tukevana komponenttina tulosten perusteella on nimettävissä organisaatiokulttuuri, jossa annetaan tilaa kokeilulle. Organisaation kulttuuri koettiin myös rennoksi ja turvalliseksi, mikä vahvistaa psykologista turvallisuutta. Yhteistyössä tuli myös ilmi myönteisyyttä, kunnioitusta ja innostusta, mitkä lisäävät positiivisia tunteita.

5.2 Perehdytyksen merkitys itseohjautuvuudelle

Henkilökohtaisessa osaamisessa korostui esimerkiksi järjestelmien osaaminen, mikä onkin hyvin konkreettinen perehdytettävä asia kyvykkyyden näkökulmasta. Asiantuntijuus ja sen sisältämä näkemys oli myös osa henkilökohtaista osaamista. Koska asiantuntijuus tuli esille kaikissa teemoissa, sen voi ajatella olevan paitsi työn tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot, omien rajojen tunnistamista sekä yhteisötietoa ja -taitoa, eli organisaatiotuntemusta. Kyvykkyyden merkitys organisaatiokulttuurissa esitetään myös tuloksissa esimerkiksi ydintoiminnan ja prosessien ymmärtämisenä. Organisaatioymmärrys on siis osa työntekijän asiantuntemusta ja kyvykkyyttä, jonka ansiosta hän voi toimia itseohjautuvasti.

Johtamisen tuloksissa on erittäin mielenkiintoista, ettei johtamisen kategorian vastauksia tullut lainkaan motivaatioteemasta. Tätä Martela ja Jarenko kysyvätkin jo vuonna 2015 ilmestyneessä kirjassaan ”Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?” Näiden tulosten perusteella voisi varovasti arvella, että sisäistä motivaatiota ei voi johtaa, mutta sitä voi tukea ja varjella esimerkiksi työhön käytettävillä resursseilla, ohjauksella sekä tavoitteiden ja tarkoitusten yhteisellä määrittämisellä, eli toisin sanoen ottamalla huomioon työntekijän perustarpeet. Koska otos on niin pieni, ei ole kuitenkaan järkevää oikeasti ajatella, että tämä tulos olisi laajasti yleistettävissä.

Moisalon (2011, 322–323) listaamia perehdytyksen tavoitteita on muun muassa johtamisjärjestelmään perehdyttäminen. Johtamisen alakategorioina tuloksissa on itseorganisoituminen, mikä kuvasi vahvasti varsinkin prosessin kehitystä, mutta se ei ole välttämättä ole prosessin tulevaisuudessa enää yhtä vahvasti läsnä. Johtamisjärjestelmän näkökulmasta on kuitenkin hyvä perehdyttää työn tavoitteisiin ja tarkoitukseen, niin ikään rajoihin ja käytettävissä oleviin resursseihin, jotka

myös olivat johtamisen alakategorioita. Näiden asioiden perehdyttämisen voisi uskoa tukevan työn autonomiaa, koska näin työntekijä kokee olevansa valtuutettu tekemään työtään. Valtuuttamalla itsenäiseen työskentelyyn annetaan mahdollisuuksia ottaa vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta (Lämsä & Päivike 2013, 232–237).

Organisaatiokulttuurille keskeistä on se, että se on yhteisön ominaisuus ja siksi se on vahvempi kuin yksilö. Kulttuuri on ryhmän sisäinen jaettu todellisuus, joka yhdistää ryhmää arvojen, symbolien, käyttäytymisen ja oletusten asteella. Organisaatiokulttuurin keskeisimpiä prosesseja on perehdytys, sillä kulttuuri on omaksuttavissa ja opetettavissa. (Luukka 2019, 26–29.) Perehdytyksen yksi tarkoitus on tutustuttaa perehdytettävä henkilö myös organisaatiokulttuuriin (Moisalo 2011, 322–323).

Tärkeä havainto, joka tuloksista käy ilmi, on se, että prosessi on niin uusi, ettei sen asema organisaatiossa ole vielä vakiintunut ja sen asema organisaatiokulttuurissa voi olla häilyvä. Tämä on ihan ymmärrettävää. Perehdyttäessä olisi kuitenkin hyvä varmasti kertoa prosessin asemasta ja historiasta organisaatiossa, jotta sen työntekijä pystyy paremmin hahmottamaan myös oman asemansa yhteisössä. Prosessin asema aiheuttaa epävarmuuden tunteita, joita on helpompi käsitellä ja ymmärtää, kun ymmärtää millaisessa ympäristössä prosessi toimii. Eklund (2018, 42) onkin kirjoittanut, että perehdytyksellä kannattaisikin pyrkiä luomaan oppimisen ja kehittymisen kannalta suotuisa ympäristö, joka tarjoaa myös selkeyttä ja varmuutta.

Työn hallinnan voidaan ajatella myös liittyvän vahvasti autonomiaan ja kyvykkyyteen. Kehitystyössä korostui paljon asioiden epävarmuus ja epäselkeys, mikä aiheutti stressiä ja hallinnan tunteen puuttumista. Asiantuntijuus auttoi hallitsemaan työtä kyvykkyyden osalta. Tässä perehdytyksen näkökulmasta korostuu varmasti työhön ja sen sisältöön opastaminen. Työhön opastaminen sisältää tässä tapauksessa tiedon työvälineistä ja työvaiheista, eli prosessista sekä työvälineistä (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Lisäksi Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslista (Perehdyttämisen tarkistuslista 2016) listaa perehdytettäväksi asioiksi muun muassa turvallisuusasiat, työskentelytilat, -ympäristön sekä -ajat. On nähtävissä, että nämä kaikki tarjoavat rajoja, joiden piirissä työskentely on hallitumpaa. Joissakin itseohjautuvuuteen perustuvissa yrityksissä perehdy-

tetään myös ongelmanratkaisuun (Laloux 214, 176). Tämä on varmasti hyvä käytäntö, mikäli halutaan työntekijän ratkaisevan itse ongelmia, joita hänellä työssään esiintyy. Tätä varten autonomian rajojen tulisi myös selkeitä.

Sidottu autonomia tarkoittaa sitä, että ihmisten ajankäyttö todellisuudessa määräytyy pitkälti muiden ajankäytön perusteella (Savaspuro 2019, 43–48). Työn hallinnassa mainitaan myös ajankäyttö, joka liittyy osaltaan kiireeseen, toisaalta taas nimenomaan tähän sidottuun autonomiaan, jossa muiden toimijoiden aikataulut vaikuttivat työn tekemiseen. Koska kyse on muista ihmisistä – tai jopa muista organisaatioista, perehdytyksessä on myös yhteisöllisiä näkökulmia.

Yksi perehdytyksen tavoite onkin saada aikaan turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita (Moi-salo 2011, 322–323). Yhteisöön perehdyttäminen on tärkeää yhteistyön ja vuorovaikutuksen syntymiseksi. Koska yhteisö myös syntyy vuorovaikutuksen kautta (Murto 2014), voisi ajatella, että osaksi yhteisöä päästään myös vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen määrän ja laadun voi katsoa olevan myös osa organisaatiokulttuuria, eli organisaation tapaa toimia.

Osana yhteisöön perehdyttämistä voi nähdä myös työyhteisön moninaisuuteen ja monialaisuuteen perehdyttämisen, jonka voisi nähdä tarkoittavan sitä, että tutustutaan paitsi niihin työtovereihin, joiden kanssa tehdään päivittäin yhteistyötä, myös niihin, joiden kanssa työtä varsinaisesti ei tehdä, mutta jotka liikkuvat samoilla käytävillä. Tärkeää on kuitenkin se, että työtä tehdään samassa organisaatiossa, yhteisellä työnantajalla. Laloux (2014, 177) kirjoittaakin, että niin kutsu-tuissa Teal-organisaatioissa tällainen käytäntö auttaa ymmärtämään organisaatiota kokonaisuutena ja lisäksi se luo yhteistyötä ja vuorovaikutussuhteita työntekijöiden välille.

Psykologinen turvallisuus on yhteisön yhteistä kokemusta siitä, että jokainen voi olla oma itsensä ja ottaa riskejä. Se näyttäytyy myös avoimena vuorovaikutuksena ja sujuvana yhteistyönä sekä kunnioittavana suhtautumisena toisiin ihmisiin. Psykologisesti turvallinen työympäristö suhtautuu myös virheisiin oppimistilaisuuksina. (Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä, 2021.) Tulosten mukaan yhteisössä ilmenevä psykologinen turvallisuus tukee autonomista työntekoa. Laloux (2014, 176) mainitseekin tärkeäksi perehdyttää organisaatiokulttuuriin ja sen oletuksiin ja arvoihin, jotta ihmiset voivat olla enemmän omia itsejään työpaikalla.

Järvilehto (2020) kirjoittaa blogissaan, että perustarpeiden täytyminen luo motivaatiota ja hyvinvointia. Eklund (2018, 76–80) taas mainitsee, että hyvän perehdyttämisen täytyisi vastata perehdytettävän tarpeisiin. Onkin siis tärkeää, että perehdytettävä pääsee myös itse kertomaan, mitä tarpeita hänellä on niin perehdytykseen, kuin työhönkin liittyen, jotta perehdyttäminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Itseohjautuvuuden näkökulmasta olisi tärkeää myös ymmärtää työntekijän näkemyksiä aiheesta sekä siitä, miten hänen kohdallaan itseohjautuvuus toteutuu parhaiten.

Tulosten ja teorian perusteella on havaittavissa, ettei itseohjautuvuuden osa-alueita voi täydellisesti erotella toisistaan. Moni asia vaikuttaa niin autonomiaan, kyvykkyyteen kuin yhteisöönkin. Näiden kaikkien lienee toteuduttava edes jollain tasolla, että itseohjautuvuus on mahdollista. Itseohjautuvuuden kannalta organisaatiokulttuuri, johtaminen, henkilökohtainen kehitys, työn hallinta ja yhteistyö ovat kaikki oleellisia osasia, jotka ovat johdettavissa alkuperäisiin kolmeen perustarpeeseen. On kuitenkin huomioitava, että on yksilöllisiä eroja siinä, miten vahvoja perustarpeet ovat eri henkilöille (Reiss 2013, 15).

Konkreettisesti itseohjautuvuuden näkökulmasta perehdytyksessä olisi siis hyvä käydä läpi seuraavat asiat perinteisen työhön opastamisen (kuten aikaisemmin mainitun tietojärjestelmien) lisäksi:

1. Kyseisen tehtävänkuvan asema ja historia, jotka auttavat ymmärtämään kokonaisuutta.
2. Miten paljon työntekijällä on kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja autonomian tarpeita ja miten ne ilmenevät
3. Työntekijän motivaatio: Tämä ja perustarpeiden kysyminen työntekijältä onkin enemmän esihenkilöiden perehdyttämistä kaksisuuntaisesti, jotta työntekijä tulee tutuksi esihenkilöille
4. Yhdessä sopien oman toimenkuvan ja roolin rajat
5. Vuorovaikutusta luova perehtyminen työyhteisöön jonkun yhteisen aktiviteetin muodossa.
6. Organisaatiokulttuurin yhteiset toimintatavat.
7. Aiemmin esiin tulleiden haasteiden ja niihin löytyneiden ratkaisuiden esittelemisen voi auttaa tulevien ongelmien ratkaisemissa.

6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin itseohjautuvuutta ja sitä, miten se toteutui tietyssä majoitusliikeprosessissa. Lisäkysymyksenä oli, mitä asioita tulisi perehdyttää, jotta työntekijä voisi toimia mahdollisimman itseohjautuvasti työssään.

Tutkimusprosessi aloitettiin teoreettisesta viitekehystä, johon kuului perehdytys ja itseohjautuvuus. Tutkimuksessa korostui itseohjautuvuus, kun taas perehdytyksen teoria sidottiin vasta tutkimuksesta tulleisiin tuloksiin johtopäätöksissä. Tuloksena ei syntynyt konkreettista perehdytysaineistoa tai suunnitelmaa, vaan enemmänkin yhteenveto havainnoista, eli siitä, miten itseohjautuvuus perehdytyksen kautta saadaan optimoitua.

Tutkimuksen näkökulma ei ollut koko organisaatiossa, vaan yhdessä kohdennetussa liiketoimintaprosessissa, joka on varsin uusi tulokas organisaatiossa ja siksi takia tulokset eivät ole laajalti yleistettävissä organisaatioon. Tutkimukseen osallistui neljä majoitusliiketoiminnassa mukana ollutta henkilöä, mikä takaa lähinnä sen, että kyseisestä tutkimuskohteesta on saavutettu syvälinen ymmärrys, mutta yleistyksiä tästä aineistosta ei ole vielä järkevää tehdä. Syvälinen ymmärryksen saavuttamiseksi tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto on hankittu teema-haastatteluin.

Tutkimuksen luotettavuus

Teoreettinen viitekehys on luotettava, sillä sitä kirjoittaessa myös teoria alkoi saturoitua eri lähteistä ja eri aiheista kirjoittaessa. Lähteinä on käytetty niin alkuperäisen itseohjautuvusteorian kehittäjien myöhempiä tutkimuksia, kuin suomalaisia itseohjautuvuuden tutkijoiden ja konkareiden kirjallisuutta. Lisäksi lähteenä on erilaisia suomalaisia korkeasti luotettuja entiteettejä, kuten työturvallisuuskeskus, eduskunta ja valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Teema-haastattelijana tutkimuksen tekijä ei ole kokenut, vaikka dialoginen keskustelu itsessään onkin tutkimuksen tekijän vahvuuksia. Haastattelunoviisuus vaikuttaakin jossain määrin tutkimuksen luotettavuuteen.

Kaksi haastatteluista pidettiin videomuotoisina ja kaksi kasvokkain. Etämuotoisuuteen vaikutti haastateltavien maantieteellinen sijainti. Tutkimusta varten haastateltiin kaikki, jotka olivat olleet syvälisemmin mukana prosessin kehityksessä tai jatkokehityksessä. Näkökulmia olisi voinut olla

vielä yksi lisää, jotta saturaatio vastauksissa olisi ollut vahvempi, mutta se ei yllä mainitusta syystä johtuen ollut mahdollista. Kaksi haastattelua kesti noin 14 minuuttia ja kaksi noin 40 minuuttia. Kasvokkain haastatelluista toinen kesti 14 minuuttia ja toinen 40 minuuttia, samoin kuin videohaastatteluissa. Tämä viittaa enemmän siihen, ettei ero haastattelun laadussa ollut niinkään video-
muotoisuudessa, vaan haastateltavien ilmaisutavassa ja haastattelijan kokemattomuudessa.

Kaikki haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja, mikä näkyi vastauksissa vähintäänkin muutamana humoristisena heittona. Tämä kertoo siitä, että haastattelutilanne on ollut rento ja luottamus toimijoiden välillä on ollut olemassa. Toisaalta tuttavuus on myös tuloksia heikentävä tekijä, sillä haastattelijan on ollut vaikeampi keskittyä olennaiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tuloksia on luetettu informanteilla. Tarkoituksena oli laittaa analyysi liitteeksi työhön, mutta sen koettiin sisältävän sen verran henkilökohtaista informaatiota, että aineisto jätetään julkaisematta. Tutkimukseen liittyvät linjaukset, ratkaisut ja rajaukset on myös pyritty perustelemaan teoriaan perustuen.

Tutkimuksen onnistuminen

Toimeksiantajalla on ensisijaisesti perehdytystarve, mutta perehdytys suunnitelman tekeminen opinnäytetyönä oli aihe, johon ei lähdetty, koska se ei olisi tarjonnut opinnäytetyön tekijälle uutta näkökulmaa. Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa majoitusliiketoiminnan kehittämisessä ja tavoitteena selvittää, miten perehdytys vaikuttaa itseohjautuvuuteen. Nämä tulivat kohtalaisesti täyteen tässä tutkimuksessa. Mikäli johtopäätöksiä pohjalta olisi luotu konkreettisempia tuotoksia, tavoite olisi täytynyt paremmin. Tuloksena syntyi lisäksi tietoa siitä, miten itseohjautuvuus tällä hetkellä toteutuu työssä. Tämäkin tieto on hyödynnettävissä perehdytyksen suunnittelussa.

Tutkimuksessa onnistunutta on erityisesti teoreettinen viitekehys, jossa on kerätty itseohjautuvuuden kolmesta perustarpeesta laaja ja kattava teoriapohja. Aihe oli verrattain hankala ja varsinkin itseohjautuvuus liikkui välillä sen melkoisissa metatason sfääreissä, että sen palauttaminen konkreettiseksi oli haasteellista.

Johtopäätöksiä kuitenkin syntyi, ja ne olivat liitettävissä teoriaan: johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä elementtejä perehdyttää uudelle työntekijälle, jos toivotaan itseohjautuvaa työtettä. Opinnäytetyö ei käsittele syvemmin johtamista eikä organisaatiokulttuuria kumpaakaan, mutta se, että nämä tulivat tuloksissa esiin, oli samaan aikaan innostavaa, mutta ei kuitenkaan yllättävää.

Onnistumiseksi laskettakoon myös se, että tutkimus valmistui ja sen tekeminen täydensi merkittävästi tutkimuksen tekijän kyvykkyyden kokemusta.

Jatkotutkimusehdotukset

Perehdytyksen merkitys itseohjautuvuudelle oli uusi näkökulma, joka viimeistään johtopäätöksissä jalostui oivallukseksi itseohjautuvan organisaation prosessien tutkimisesta vielä syvemmin. Onhan itseohjautuvan organisaation keskiössä ihmiset eri tavoin kuin hierarkkisemmassa organisaatiossa.

Perehdytysteemaa itseohjautuvuuden näkökulmasta voi syventää kehittämällä käytännöllisiä itseohjautuvuutta tukevia keinoja. Tämä opinnäytetyö keskittyi lähinnä periaatetasolla perehdytyksen merkitykseen itseohjautuvuudelle. Esimerkiksi johtopäätöksissä on maininta ongelmanratkaisun perehdyttämisestä – tämän tuominen käytäntöön voisi olla yksi mahdollinen kehitysaihe.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen verkkojulkaisu. Viitattu 11.2.2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua.

Bregman, R. 2019. Hyvän historia – ihmiskunta uudessa valossa. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Deci, E. L., Vallenrand, R. J., Pelletier, L. G. & Ryan, R. M. 1991. Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. Julkaisu lehdessä *The Educational Psychologist* 26, 325–346. Viitattu 26.2.2022 <https://selfdeterminationtheory.org/application-education/>.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisu 33/2017. Viitattu 8.3.2022. <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=18301>.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! – Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano.

Eskola, H. 2021. Tutkimus: Itseohjautuvuus työelämässä vähentää stressiä – ”Ihmisen yksi perustarve on autonomian kokemus”. Artikkelimedia uutiset- sivustolla. 2.5.2021. Viitattu 8.5.2022. <https://www.medi uutiset.fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-tyoelamassa-vahentaa-stressia-ihmisen-yksi-perustarve-on-autonomian-kokemus/0ab4943b-3222-47f4-97e9-7f4885b91803>.

Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self- determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362. Viitattu 20.3.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.322>.

HE 59/2002. Hallituksen esitys eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 11.2.2022. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2002/20020059>.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huhtala, M. 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Metropolia ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan blogi 8.4.2021. Viitattu 12.3.2022. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>.

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations – a guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Bryssel: Nelson Parker.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 15.3.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

- Juuti, P., & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvilehto, M. 2020. Neljä faktaa tunteista työstä. Filosofian akatemian blogi 20.10.2020. Viitattu 30.4.2022. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/4-faktaa-tunteista-tyossa/>.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen – käytännön opas. Viro: Talentum Media.
- Kajanoja, J. 2009. Kokemuksia yhteisöllisyyden rakentamisesta – johtajan kymmenen avainta. Julkaisussa Yhteisön lumo – systeemisiä kytkentöjä. Toim. J. Heikkilä, H. Hyyppä, & R. Puutio. Jyväskylä: Medtanoia Instituutti, 167–184.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.3.2022. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihasuttavat tunteet – opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja. N.d. 6Aika verkkojulkaisu N.d. Viitattu 6.3.2022. <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kyvykkyyksien-johtamisen-ka%CC%88sikirja.pdf>.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 11.2.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas – hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Helsinki: Gaudeamus.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita publishing.
- Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Filosofian akatemian blogi 15.5.2017. Viitattu 22.2.2022. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Julkaisussa Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. Toim. J. Nurmi & K. Salmela-Aro. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 100–115.
- Moisalo, V. 2011. HR-arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Murto, K. 2014. Yhteisöllisyydestä. Yhteisöakatemian blogi 4.2.2014. Viitattu 27.2.2022. <https://www.sya.fi/yhteisollisyydesta/>.

Murto, K. 2013. Yhteisöllinen johtaminen. Yhteisöakatemian blogi 10.9.2013. Viitattu 27.2.2022. <https://www.sya.fi/yhteisollinen-johtaminen/>.

Nurmi, J. & Salmela-Aro, K. 2017. Johdanto. Julkaisussa Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Toim. J. Nurmi & K. Salmela-Aro. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 9–17.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. 3. Painos.

Onko itseohjautuvuus sama asia kuin itsensä johtaminen? 2020. Alma Talentin artikkeli 6.2.2020. Viitattu 12.3.2022. <https://pro.almatalent.fi/article/onko-itseohjautuvuus-sama-asia-kuin-itsensa-johtaminen/12241>.

Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. 2021. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 28.4.2021. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1170>.

Perehdyttämisen tarkistuslista. 2016. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Viitattu 12.3.2022. https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/perehdyta_hyvin!.7271.news#8f7db588.

Pihlaja, S. 2021. Aikaansaamisen taika – näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Reiss, S. 2013. Reiss motivation profile – mikä sinua motivoi? Helsinki: Suomen Motivaatiotalo.

Rigby, C. S. & Ryan, 2018. Self-determination theory in human resource development: new directions and practical considerations *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. Viitattu 1.3.2022. <https://selfdeterminationtheory.org/application-organizations/>.

Rossi, A. & Toivanen, J. 2.6.2021. Strategiset kyvykkyydet vs. osaaminen. Savonia ammattikorkeakoulun blogi. Viitattu 6.3.2022. <https://blogi.savonia.fi/johdossa/2021/06/02/strategiset-kyvykkyydet-vs-osaaminen/>.

Salovaara, P. (2017) Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Jarenko, K. ja Martela, F. Helsinki: Alma Talent, 49–78.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös - yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.

Salovaara, P. 2020 Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Julkaisussa työn tuuli 2/2020, 14–20. Viitattu 27.2.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf.

Saranen Consulting. 2020. Itseohjautuvuus työelämässä. Saranen Consulting blogi 24.8.2020. Viitattu 8.5.2022. <https://www.saranen.fi/blogi/itseohjautuvuus-tyoelamassa>.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.2.2022. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. & Soenens, B. 2020. Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion* 44. 1–31. Viitattu 26.2.2022. <https://selfdeterminationtheory.org/application-basic-psychological-needs/>.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Julkaisussa *Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet*. Toim. J. Nurmi & K. Salmela-Aro. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 54–65.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teema	Teoria	Kysymys
Rooli	-	Millainen rooli sinulla oli tässä prosessissa?
Autonomia	4.2.1	Miten autonomia mahdollistui tässä prosessissa?
Autonomia	4.2.1	Mitä autonomia mahdollisti tässä prosessissa?
Kyvykkyys	4.2.2	Miten kyvykkyiden kokemukset mahdollistuivat tässä prosessissa?
Kyvykkyys	4.2.2	Mitä kyvykkyys mahdollisti tässä prosessissa?
Yhteisöllisyys	4.2.3	Miten yhteisöllisyys mahdollistui tässä prosessissa?
Yhteisöllisyys	4.2.3	Mitä yhteisöllisyys mahdollisti tässä prosessissa?
Motivaatio	4.2.4	Mikä sinua motivoi tässä prosessissa?

Motivaatio	4.2.4	Miten motivaatio muuttui ajan myötä?
------------	-------	--------------------------------------