



# Itseohjautuvuuden kehittäminen - Case Straumann Nordic Hub

Sara Laitinen

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## Itseohjautuvuuden kehittäminen - Case Straumann Nordic Hub

Sara Laitinen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2024

Sara Laitinen

**Itseohjautuvuuden kehittäminen - Case Straumann Nordic Hub**

Vuosi

2024

Sivumäärä

35

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Straumann Groupin ruotsalaisen, norjalaisen ja tanskalaisen tytäryhtiöiden aluepäälliköiden näkemyksiä itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyen. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa, mitä kehityskohteita aluepäälliköt näkevät itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyen sekä miten työnantaja voi tukea sekä edistää niin itseohjautuvuutta kuin itsensä johtamisessa tarvittavia kykyjä. Tarkoituksena oli tunnistaa mahdollisia maiden välisiä eroja työntekijöiden tarpeissa ja toiveissa, joiden pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle työntekijöiden itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen kehittämiseksi.

Tietoperustassa tarkasteltiin teoriaa itseohjautuvuuteen liittyen, aina yksilön itseohjautuvuudesta organisaation itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamisesta itseohjautuvuuden johtamiseen. Lisäksi teoriaa työelämän monikulttuurisuudesta ja kulttuurieroista käsiteltiin lyhyesti. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Pienryhmissä toteutettuihin teemahaastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Analyysin perusteella työntekijöillä on kattava ymmärrys itseohjautuvuudesta sekä itsensä johtamisesta. Tuloksissa oli niin eroja kuin yhtäläisyyksiä maiden välillä. Yleisesti ottaen työntekijät ovat tyytyväisiä itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen tilaan toimeksiantajaorganisaatiossa. Yksilön motivaatiolla sekä päätöksentekotaidoilla huomattiin olevan merkittävä vaikutus itseohjautuvuuden toteutumisessa.

Analyysin pohjalta toimeksiantajalle annettiin kehitysehdotuksia työntekijöiden itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen tukemiseksi. Viisi tunnistettua kehitysehdotusta vaihtelevat kurkseista palavereihin. Kehitysehdotusten tavoitteena on edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä sekä itsensä johtamisen taitoja ja näin kehittää työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Sara Laitinen

**Developing self-determination - Case Straumann Nordic Hub**

Year

2024

Pages

35

---

This thesis aimed to find out the views of the territory managers of Straumann Group's Swedish, Norwegian, and Danish subsidiaries regarding self-determination and self-management. In addition, the objective was to identify what development targets the territory managers see related to self-determination and self-management, and how the employer can support and promote both self-determination and the skills needed in self-management. The purpose was to identify possible differences between countries in the needs and wishes of employees, based on which development proposals were made for the client organization to develop employees' self-determination and self-management.

The used literature looks into self-determination, from the self-determination of an individual to self-governance and from self-management to leading self-determination. In addition, literature related to multiculturalism and cultural differences in working life was briefly discussed. A semi-structured interview was used as the research method. A total of eight people participated in the themed interviews that were conducted in small groups. Based on the analysis, employees have a comprehensive understanding of self-determination and self-management. There were both differences and similarities between the countries in the results. In general, employees are satisfied with the state of self-determination and self-management in the client organization. An individual's intrinsic motivation was found to have a significant effect on the realization of self-determination.

Based on the analysis, the client was given development proposals to support employees' self-determination and self-management. The five identified development proposals vary from courses to meetings. The objective of the development proposals is to promote employees' continuous development and self-management skills and thus advance employees' self-determination.

Keywords: self-determination, self-leadership, motivation, decision making

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	7
1.2	Toimeksiantajaorganisaatio .....	8
2	Itseohjautuvuus.....	8
2.1	Yksilön itseohjautuminen .....	9
2.2	Itseorganisoitunut organisaatio .....	11
2.3	Itseohjautuvuuden haasteita .....	13
2.4	Itseohjautuvuuden johtaminen.....	13
2.5	Itsensä johtaminen.....	14
3	Monikulttuurisuus ja kulttuurierot työelämässä .....	15
4	Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	16
5	Aluepäälliköiden kokemukset itseohjautuvuudesta .....	19
5.1	Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen merkitys .....	19
5.2	Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen osana työnkuvaa .....	22
5.3	Toimeksiantajaorganisaation toimet itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kehittämiseksi .....	23
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	26
7	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset .....	29
	Lähteet.....	31
	Kuviot .....	33
	Taulukot .....	33
	Liitteet .....	34

## 1 Johdanto

Työn murroksen muuttaessa toimintatapoja sekä työn organisointia, keskustelu itseohjautuvuudesta on vahvasti esillä kansainvälisellä tasolla. Itseohjautuvuuden uskotaan lisäävän organisaation tuottavuutta ja parantavan työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia sekä työn imua. Monet organisaatiot ovatkin ottaneet ensiaskeleet itseohjautuvuutta kohti. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4-9.) Työntekijöiltä itseohjautuvuus kuitenkin vaatii lukuisia taitoja itsensä johtamiseen liittyen. Tämän vuoksi organisaatioiden vastuulla on tarjota resurssit työntekijöille niin itsensä johtamisen taitojen oppimiseen kuin itseohjautuvuudesta oppimiseen. Organisaation tulee myös huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja räätälöidä oppimiseen tarjottavat resurssit, kuten koulutukset, näiden mukaisesti. (Martela & Jarenko 2017, 319.)

Pohjoismaissa niin tasa-arvo kuin yksilön valinnanvapaus ovat arkipäivää ja mahdollistavat itseohjautuvuuden juurtumisen kulttuuriin. Työnantaja monesti odottaa itseohjautuvuutta sekä omatoimisuutta työntekijöiltä. Pohjoismaat voivatkin toimia esimerkkinä hierarkkisemmille maille itseohjautuvuuden saralla. (Lahti 2014, luku 7.3; Martela & Jarenko 2017, 325.) Maiden välillä voi kuitenkin olla eroja työ- ja urakäyttäytymisessä, jotka mahdollisesti juontavat juurensa maiden välisistä kulttuurieroista (Lahti 2014, luku 11.1.).

### 1.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Straumann Groupin norjalaisen, ruotsalaisen sekä tanskalaisen tytäryhtiön työntekijöiden käsitystä itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta, mitä kehityskohteita he näkevät itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyen ja miten työnantaja voi tukea sekä edistää niin itseohjautuvuutta kuin itsensä johtamisessa tarvittavia kykyjä. Lisäksi pyritään selvittämään, millaisia mahdollisesti kulttuurieroista johtuvia eroja sekä samankaltaisuuksia maiden välisissä näkemyksissä ja tarpeissa on, vertailemalla haastattelujen tuloksia keskenään. Työn tulosten pohjalta esitetään kehitysehdotuksia kunkin maan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Kehittämistyön tuloksia hyödynnetään työntekijöiden tukemisessa ja kouluttamisessa itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamiseen liittyen. Aihe on tärkeä toimeksiantajalle, sillä etenkin yrityksen myyntihenkilöstön, eli aluepäälliköiden (territory manager), työnkuva vaatii itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja. Teemoihin kouluttautumisen odotetaan edistävän tuottavuutta sekä työn imua.

Tämä opinnäytetyö toimii jatkona Mustosen (2023) opinnäytetyölle, jossa selvitettiin Straumann Oy:n aluepäälliköiden itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainoon liittyviä näkemyksiä. Opinnäytetyön analyysi toi esille motivaation sekä luottamuksen merkityksen aluepäälliköiden päätöksenteossa. Haasteita Straumann Oy:n työntekijät

kokivat etenkin työnantajan korkeiden odotusten, stressin, kommunikaation selkeyden sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainon suhteen. Teemahaastattelujen pohjalta Mustonen loi ehdotuksia työntekijöille suunnatuista koulutuksista itseohjautuvuuden ja itsensä johtajuuden kehittämiseksi. Opinnäytetyö keskittyi vain Straumann Groupin suomalaiseen tytäryhtiöön. Tämän vuoksi tutkimuksellista kehittämistyötä ehdotettiin jatkettavaksi, jotta teemoihin liittyviä näkemyksiä voitaisiin selvittää Straumann Groupin muiden pohjoismaisten tytäryhtiöiden (Straumann Nordic Hub) työntekijöiltä. Lisäksi Mustonen ehdotti koulutusessioiden räätälöimistä kunkin maan odotusten ja tarpeiden mukaan, tunnistamalla eri maiden kulttuurisia eroavaisuuksia.

## 1.2 Toimeksiantajaorganisaatio

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Straumann Nordic Hubin kanssa. Straumann Nordic Hub on osa Straumann Groupia ja se muodostuu Groupin pohjoismaisista tytäryhtiöistä, jotka sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Straumann Nordic Hubissa on noin 100 työntekijää, joista 34 on aluepäälliköitä. Ruotsalaisessa tytäryhtiössä on 13 aluepäällikköä, suomalaisessa tytäryhtiössä viisi ja niin norjalaisessa kuin tanskalaisessa tytäryhtiössä on molemmissa kahdeksan aluepäällikköä.

Straumann Group on Sveitsissä perustettu hammaslääketieteen alalla toimiva konserni, joka on perehtynyt korvaaviin, korjaaviin sekä ennaltaehkäiseviin hammaslääketieteen tuotteisiin. Straumann Group tutkii ja tuottaa muun muassa hammasimplantteja, instrumentteja, proteeseja, biomateriaaleja sekä digitaalisia välineitä. Straumann Group koostuu useista kansainvälisistä brändeistä, kuten Straumann, Neodent, Anthogyr ja Medentika, sekä muista täysin tai osittain omistetuista yhteistyökumppaneista. Groupin pääkonttori sijaitsee Baselissa, Sveitsissä, ja sillä on tytäryhtiöitä, jälleenmyyjiä sekä yhteistyökumppaneita yli sadassa maassa. Group työllistää yli 10 400 henkilöä maailmanlaajuisesti. (Straumann Group 2024a.)

Straumann Groupin toiminta keskittyy suunterveydenhoitoon ja siihen liittyvien ratkaisujen kehittämiseen, tarjoten asiakkailleen kattavan valikoiman tuotteita ja palveluita. Straumann Groupin missio on olla alan edelläkävijä, joka kehittää jatkuvasti uusia innovaatioita. (Straumann Group 2024c.) Straumann Groupin kulttuurissa korostuvat itsenäisyys, vastuunotto ja jatkuva oppiminen (Straumann Group 2024b). Organisaation kulttuurilla voi siis sanoa olevan vahva yhteys itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamiseen.

## 2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa, että ihmiset pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä antamalla heille päätävävallan työtehtäviin liittyen, kuten työn tavoitteiden, työnjaon sekä työtapojen määrittelyyn (Savaspuro 2019, 25-27). Itseohjautuvuus siis on ”henkilön kykyä toimia

omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta” (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvuuden uskotaan vaikuttavan positiivisesti työntekijän motivaatioon sekä aloitetykyyn (Martela ym. 2021, 9). Itseohjautuvuudessa on eroja yksilön (self-determination) ja tiimin tai ryhmän välillä (self-governance), jolloin puhutaan itseorganisoitumisesta (Martela & Jarenko 2017, 12; Savaspuro 2019, 27). Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen lisäksi kuuluu puhuttavan myös yhteisöohjautuvuudesta (Martela ym. 2021, 14).

Yksilötasolla itseohjautuvuutta kuvaa itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan sisäinen motivaatio syntyy niin sanottujen perustarpeiden täytyessä (Ryan & Deci 2000, 68-69). Motivaatiota tuottaa oma kyvykyys, omaehtoisuus sekä yhteisöön kuuluminen. Motivoituneena yksilö alkaa toimimaan itseohjautuvasti, ottamalla vastuuta ja toimimalla tavoitteellisesti sekä innostuneesti. (Savaspuro 2019, 28.) Itseohjautuvuudella viitataan myös työntekijän oikeuteen tehdä päätöksiä omasta työstään. Itseorganisoitumisesta puhutaan silloin, kun organisaatio on purkanut hierarkkiset rakenteet täysin tai osittain. Tällöin organisaation toiminnasta ja päätöksistä vastaa henkilöstö yhteistyössä toistensa kanssa, sillä organisaation päätöksenteko on jaettu koko organisaation laajuisesti keskusjohdon sijaan. (Martela ym. 2021, 4-15.) Itseohjautuvuuden tavoitteina organisaatiossa on muun muassa päätöksenteon sujuvoittaminen, joka vuorostaan johtaa organisaation tuottavuuden sekä toiminnan parantamiseen (Martela ym. 2021, 9; Savaspuro 2019, 28-31). Itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden välimaastoon sijoittuu yhteisöohjautuvuus. Tämä viittaa tiimin sisäiseen itseohjautuvuuteen, jolloin esimiestä ei ole ja tiimi on vastuussa työn toteutumisesta. (Martela ym. 2021, 15.) Itseohjautuvalle tiimille tyypillistä on toimia ennalta asetettujen ehtojen rajaamana itsenäisesti päättämällä työtavoista sekä suoritettavista projekteista. Itseohjautuvissa tiimeissä käytettäviä metodeja ovat muun muassa Lean, Scrum ja Agile. Itseohjautuva tiimi voi myös vaikuttaa positiivisesti yksilön sisäiseen motivaatioon ja tämän johdosta yksilön itseohjautuvuuteen. (Savaspuro 2019, 27-28.)

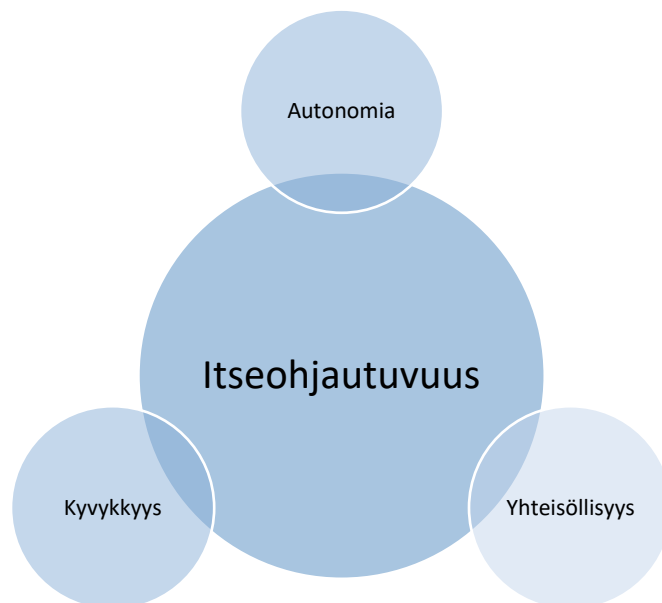
Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen ovat toisistaan riippumattomia. Itseorganisoitu organisaatio ei automaattisesti koostu itseohjautuvista työntekijöistä ja itseohjautuneita työntekijöitä tai tiimejä voi löytää myös perinteisistä hierarkkisista organisaatioista. Lisäksi sekä itseohjautuvuuden että itseorganisoitumisen määrä voi vaihdella asteitta ja olla aihekohtaista, esimerkiksi tiettyihin päätöksentekoihin liittyen. Koska itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen eivät riipu toisistaan, tulee niitä tutkia erikseen. (Martela ym. 2021, 4-16.)

## 2.1 Yksilön itseohjautuminen

Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä ja halua ohjata omaa työtään itsenäisesti, ottaen vastuuta niin työtehtävistä kuin koko organisaation kehittämisestä. Martela ym. (2021, 4) ovat tunnistaneeet kolme tasoa itseohjautuvuudessa: työn teon oikeudet, työn johtamisen oikeudet ja oikeus osallistua organisaation kehittämiseen. Nämä sisältävät työntekijän

vapauden päättää, kuinka työtä tehdään, mitä tehdään ja mitä on työn tavoite sekä mahdollisuuden vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja vaikuttaa niin sen rakenteisiin kuin käytänteisiin. (Martela ym. 2021, 16-17.)

Itseohjautuvuus vaatii sisäistä motivaatiota eli tahtoa itsenäisesti toimimiseen, selkeän tavoitteen sekä vaadittavat taidot tavoitteen saavuttamiseksi. Itsensä johtaminen on myös tärkeä osa itseohjautuvuutta, sillä henkilön on kyettävä muun muassa priorisoimaan tehtäviä ja hallitsemaan sekä aikaa että resursseja. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvan työntekijän on siis omattava laaja repertuaari taitoja itsensä johtamisesta elämänhallintaan. Vaikka työntekijän itseohjautuvuus ei ole riippuvainen organisaation rakenteista, on organisaation tarjottava tarvittavia tukirakenteita, kuten koulutuksia, työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. (Martela ym. 2021, 15; Martela & Jarenko 2017, 317-319.)



Kuvio 1: Psykologiset perustarpeet (mukaiillen Ryan & Deci 2000, 68)

Ryan & Decin (2000) itseohjautuvuusteoria selittää yksilön sisäisen motivaation syntyä. Sisäisesti motivoitunut henkilö löytää merkitystä työstään ja nauttii siitä. Teorian mukaan motivaatio syntyy perustarpeiden täytyessä. Perustarpeet ovat yksilön autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyyden kokeminen (Kuvio 1). Autonomialla viitataan työntekijän valtaan hallita tekemistään sekä tehdä valintoja työhönsä liittyen. Autonomian saavuttaminen vaatii osaamista sekä luottamusta, mutta mahdollistaa muun muassa työssä kehittymisen. Autonomian tavoin myös kyvykkyys edellyttää osaamista ja edistää yksilön oppimista sekä kehittymistä. Tämä perustarve viittaa yksilön kokemukseen omasta pätevyystään sekä kykyyn suorittaa eri tehtäviä. Osaamisen lisäksi kyvykkyuden kokemus vaatii itsevarmuutta omien vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä varten. Yhteisöllisyyden tarve kumpuaa ihmisen tarpeesta

tuntee yhteenkuuluvuutta sekä läheisyyttä. Jos työntekijä kokee yhteisöllisyyttä työtovereidensa kanssa, edesauttaa tämä työn imua. (Ryan & Deci 2000, 68-71.) Monet tutkimukset osoittavat itseohjautuvuuden vaikuttavan positiivisesti sekä työn imuun että työhyvinvointiin ja lisäävän työn merkityksellisyyttä sekä työntekijän motivaatiota (Martela ym. 2021, 4-5; Martela & Jarenko 2017, 312).

## 2.2 Itseorganisoitunut organisaatio

Itseorganisoitunut organisaatio on hierarkkisen organisaation vastakohta (Savaspuro 2019, 26). Itseorganisoituneessa organisaatiossa työntekijöillä ei ole tarkkoja rooleja, vaan tehtävät ja organisoitumistapa muuttuvat tarvittaessa, mikä vaikuttaa positiivisesti työn mielekkyyden, sisäisen motivaation ja tehokkuuden lisääntymiseen. Organisaatiot voivat myös olla itseorganisoituja tiimitasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation sisäisille tiimeille on asetettu tarkat rajat, esimerkiksi organisaation tavoitteiden mukaisesti, mutta tiimit saavat sisäisesti järjestää toimintansa haluamallaan tavalla. Tavallisesti organisaatiot eivät kuitenkaan ole täysin itseorganisoituja, vaan tietyt asiat, kuten sopimuspohjat, tiimien koot ja kommunikatiomenetelmät ovat ennalta määrättyjä. Itseorganisoiduilla organisaatioilla on siis tietyt raamit, joiden mukaan organisaatio järjestää toimintansa. Näiden raamien tavoitteena on mahdollistaa työntekijöiden vapaus oman työnsä järjestämiseen ja samalla tukea sekä ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Jos organisaatio on itseorganisoitunut ja sen henkilöstö on itseohjautunut, organisaatiota voidaan kutsua yhteisorganisoisuksi. Tyypillinen yhteisorganisoitu organisaatio koostuu pienistä tiimeistä tai itsenäisesti toimivista työntekijöistä, jotka saavat itsenäisesti päättää työtavoistaan ja työtehtävistään. Henkilöstön lisäksi tyypillisessä yhteisorganisoitussa organisaatiossa on ylin johto, joka yhteistyössä henkilöstön kanssa määrittää organisaation suunnan ja toimii henkilöstöä palvellen. Vaikka yhteisorganisoitussa organisaatioissa ei ole varsinaisia hierarkiatasoja, henkilöstön toimintaa ohjaa valmiiksi asetetut rakenteet ja yleiset säännöt. Säännöt ja rakenteet ovat kuitenkin muokattavissa, jos muutos- tai parannusehdotuksia tulee esille, esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa. (Martela & Jarenko 2017, 15.) Kuviossa 2 on kuvattu organisaation ja sen henkilöstön itseohjautuvuuden välistä suhdetta.

HENKILÖSTÖ	Itseohjautuva	Osallistava rakenne	Yhteisorganisoitu rakenne
	Ulkoisohjautuva	Perinteinen hierarkkinen rakenne	Tuloskontrolloitu rakenne
		Keskusjohtoinen	Itseorganisoituva
ORGANISAATIO			

Kuvio 2: Henkilöstön itseohjautuvuuden ja organisaation itseorganisoitumisen välinen suhde (mukaillen Martela & Jarenko 2017, 14)

Osallistavassa organisaatiossa henkilöstö on vahvasti itseohjautuvaa, vaikka organisaatio ei olekaan itseorganisoitunut. Osallistavassa organisaatiossa on hierarkkinen rakenne, mutta esimiehet mahdollistavat tiimien jäsenten itseohjautuvuuden antamalla heille edellytykset oman työnsä järjestämiseen. Esimiehet tällöin käyttävät esimerkiksi valmentavaa johtajuutta työntekijöiden omaehtoisuuden tukemiseksi. Osallistavan organisaation vastakohta on tuloskontrolloitu organisaatio. Tuloskontrolloidussa organisaatiossa ei ole hierarkiatasoja, mutta työntekijät eivät toimi itseohjautuvasti. Henkilöstön omaehtoisuuden puuttuminen voi johtua esimerkiksi siitä, että motivaatio ja ohjaaminen työtehtävien suorittamiseen tulee ulkoa eikä työntekijältä itseltään. Muun muassa eri lähettipalvelut toimivat tuloskontrolloidun organisaation tavoin. (Martela & Jarenko 2017, 16-18.)

Organisaatiossa, jossa on perinteinen hierarkkinen rakenne, henkilöstö on ulkoisesti ohjautuvaa ja organisaatio itse on keskusjohtoinen. Henkilöstön työntekoa rajoittaa esimiesten ja johdon antamat työtehtävät valmiiksi määritetyillä menetelmillä. Muutokset sekä mahdolliset henkilöstöltä tulevat ehdotukset on hyväksyttävä hierarkkisen rakenteen eri tasoilla ja lopulliset päätökset tulevat aina ylimmältä johdolta. Päätöksenteko ja toiminnan muutokset eivät ole siis ainoastaan hitaita, vaan hierarkian pohjalle ja välitasoille jäävien työntekijöiden asiantuntemusta ei hyödynnetä, jolloin suuri osa organisaation sisäisistä voimavaroista jää käyttämättä. (Martela & Jarenko 2017, 16-17.)

Itseorganisoitumisen voidaan katsoa olevan uusi tapa organisoiua ja luoda organisaation sisäiset rakenteet. Organisaation itseohjautuvuus mahdollistaa toimintaympäristön muutoksiin reagoimisen nopeasti ja sulavasti. Hierarkkisten rakenteiden poistaminen edesauttaa organisaation uusiutumiskykyä sekä ketteryyttä. Itseohjautuvuus on usein vahvempaa pienissä organisaatioissa, sillä työntekijöillä on enemmän valtaa ja autonomiaa työhönsä liittyen. Suuremmissa organisaatioissa itseohjautuvuus on sitä todennäköisempää, mitä korkeammassa asemassa työntekijä on. (Martela & Jarenko 2017, 11-12.)

### 2.3 Itseohjautuvuuden haasteita

Itseohjautuvuudessa on myös omat haasteensa. Itseohjautuvassa organisaatiossa on vaativa työympäristö. Työntekijöiden on kyettävä hahmottamaan kokonaisuuksia sekä tunnistamaan tärkeät asiat kaaoksen keskeltä, sillä organisaation prosesseja, rakenteita eikä työtapoja ole määritelty pysyvästi. Tämä vaatii sekä systeemiajattelun kykyä että vahvoja itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen taitoja tarvitaan muun muassa päätöksenteossa ja oman työn organisoinnissa. Jos työntekijät eivät kykene hallitsemaan ja kontrolloimaan työelämäänsä, voi tämä johtaa ylisuorittamiseen, joka vuorostaan johtaa uupumiseen. (Martela & Jarenko 2017, 318-319.) Työuupumuksen lisäksi kaoottinen työympäristö voi johtaa työntekijöiden epävarmuuteen sekä aiheuttaa stressiä (Martela ym. 2021, 9; Savaspuro 2019, 41).

Lisäksi työntekijöiden kommunikaation on toimittava hyvin, jotta päätöksenteko, työn suunnittelu sekä työtehtävien suorittaminen hoituu sujuvasti. Ilman toimivaa kommunikaatiota henkilöstön välillä voi syntyä erimielisyyksiä, sillä jokaisella on oma käsityksensä työtavoista ja työn tavoitteista. Tällöin on vaarana, että kukin työntekijä itseohjautuu omaan suuntaansa joukko-ohjautumisen sijaan. (Martela & Jarenko 2017, 312-313.)

Esimiehen tai johtajan puuttuminen voi tuottaa haasteita itseohjautuvassa tiimissä, sillä tiimin jäsenet voivat aiheuttaa toisilleen paineita kontrolloimalla muiden tiimin jäsenten työtä, kun esimies ei ole sitä tekemässä (Martela & Jarenko 2017, 319-320). Tämä kollektiivisesti omaksuttu kontrolli voi syntyä, kun hierarkkista rakennetta ei ole ja tietyt työntekijät alkavat sisäistää johtajan roolia sekä muut työntekijät hyväksyvät tämän. Suunnittelematon kontrolli sekä tukahduttaa yksilön vapautta että muuttaa työilmapiiriä negatiivisella tavalla. Toisaalta kontrollin puute voi johtaa niin sanottuihin vapaamatkustajiin, eli työntekijöihin, jotka eivät panosta työhönsä vaan odottavat muiden työntekijöiden saavuttavan yhteiset tavoitteet. (Savaspuro 2019, 43-44.)

### 2.4 Itseohjautuvuuden johtaminen

Itseohjautuvuutta voidaan johtaa eri tavoin, riippuen siitä, kuinka vahvaa yksilön itseohjautuminen tai organisaation itseorganisoituminen on. Jos itseohjautuvuutta esiintyy vain vähän, johtamisessa voi käyttää perinteisiä johtamisen käytänteitä. Jos organisaatio taas tukee itseohjautuvuutta suurissa määrin, voidaan käyttää niin sanottua jaettua johtajuutta, jolloin esimies ja ylempi johto ohjaavat työtä vähenemissä määrin. (Martela & Jarenko 2017, 313-314.)

Itseohjautuvuutta johtaakseen johtaja mahdollistaa työntekijöiden työnteon tukemalla, neuvomalla ja antamalla palautetta (Martela & Jarenko 2017, 315). Johtajan on tunnettava työntekijänsä, jotta voi räätälöidä johtamistyyliänsä kunkin tarpeiden ja toiveiden mukaan (Savaspuro 2019, 36). Johtaja on läsnä ja pitää huolen siitä, että henkilöstö on määritellyt työlleen selkeät tavoitteet (Martela & Jarenko 2017, 315). Johtajan tehtävä on palvella työntekijöitä

eettisin ottein, vaikuttamalla positiivisesti työyhteisöön (Savaspuro 2019, 36). Vaikka itseohjautuvuuden lisääntyessä johtajien suora valta vähenee, on heillä yhä tärkeä rooli edesauttaen sujuvaa yhteistyötä työntekijöiden välillä. Muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen, työntekijöiden välisien suhteiden setviminen ja tiedon jakaminen sekä yleinen koordinointi kuuluu esihenkilöiden toimenkuvaan. (Martela ym. 2021, 31-33.)

Itseohjautuvuutta tukevan organisaation johtamistapoja on helpoin suunnitella ja toteuttaa, kun organisaatiossa rohkaistaan alusta alkaen itseohjautuvuuteen. Tällöin organisaation kulttuuri ja toimintatavat muotoutuvat itseohjautuvuuden ympärille sekä johdon ja henkilöstön asenteet ja käytänteet ovat alusta alkaen kehittyneet vastaavasti. (Martela & Jarenko 2017, 314.)

## 2.5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen taidot ovat edellytys itseohjautuvuudelle (Martela & Jarenko 2017, 12). Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamista ja itsensä ohjaamista itsetuntemuksen, itsearvioinnin sekä yhtäjaksoisen kehittymisen tukemana (Mannermaa 2024, 34). Se on prosessi, jonka avulla tavoitellaan itseohjautuvuutta sekä sisäistä motivaatiota. Itsensä johtamisessa vaikutetaan omaan käyttäytymiseen eri strategioiden avulla, jotka ohjaavat käyttäytymistä oikeaan suuntaan halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Nämä sekä yksilön käyttäytymiseen että kognitioon vaikuttavat strategiat koostuvat käyttäytymiseen keskittyvistä strategioista, luonnollisen palkkion strategioista sekä rakentavien ajattelumallien strategioista. (Neck & Houghton 2006, 272-275.)

Käyttäytymiseen keskittyviä strategioita on muun muassa itsensä tarkkailu, tavoitteiden asettaminen sekä itsensä palkitseminen ja rankaiseminen. Luonnollisen palkkion strategioiden tavoitteena on motivoida yksilöä tehtävän miellyttävillä ominaisuuksilla sekä lisätä tarkoituksen tunnetta ja näin myös lisätä itseohjautuvuutta. Rakentavien ajattelumallien strategioiden päämääränä on muokata yksilön ajattelua, muuttamalla uskomuksia, ajattelumalleja sekä kuviteltuja kokemuksia paremmiksi. (Neck & Houghton 2006, 275-279.) Asenteiden ja uskomusten kyseenalaistaminen on siis hyödyllistä itsensä johtamisen kannalta (Mannermaa 2024, 27).

Itsensä johtamisen taitojen merkitys lisääntyy työnkuvan muuttuessa itsenäisemmäksi. Itseään johtaessa yksilö asettaa itselleen raamit, jotka mahdollistavat työn suorittamisen sujuvasti. Nämä raamit muodostuvat muun muassa työn rytmittämisestä tauoilla, sosiaalisilla hetkillä ja keskeytyksettömällä työajalla sekä työstä palautumisesta huolehtimalla. (Vikman 2023, 29-30.) Itsensä johtaminen kulkee käsi kädessä itseohjautuvuuden kanssa, ja täten vaatii monipuolisia taitoja, kuten ajanhallinnan kykyä, organisointitaitoa, priorisointia ja motivoituneisuutta. Tavoitteiden ja vastualueiden tunnistaminen sekä omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen on myös osa itsensä johtamista. Lisäksi hyvinvointi on

olennainen osa itsensä johtamista ja sisältää niin palautumisesta huolehtimisen kuin oman jaksamisen rajojen tuntemisen sekä kunnioittamisen. (Mannermaa 2024, 34-35.)

### 3 Monikulttuurisuus ja kulttuurierot työelämässä

Kulttuuri on laaja käsite, jolla on lukuisia eri määritelmiä. Se voidaan jakaa viiteen eri alalajiin: taiteellinen kulttuuri, intellektuaalinen kulttuuri, sosiopoliittinen kulttuuri, moraalinen ja uskonnollinen kulttuuri sekä teknologinen- ja sivistyskulttuuri. Kaikki nämä vaikuttavat kunkin maan tai ihmisryhmän kulttuurien muodostumiseen. (Ciesielski 1997, 167-168.) Kulttuurierojen taustalla ovat erilaiset ihmiskäsitykset, identiteetit, arvot, uskomukset sekä normit. Lisäksi kulttuurieroihin vaikuttavat myös työ- ja urakäyttäytyminen sekä erilaiset vuorovaikutustyyli- ja sosiaaliset suhteet. (Lahti 2014, luku 11.1.)

Työelämässä monimuotoisuutta luo kansalaisuuden, etnisyyden ja muiden yhteisötason tekijöiden lisäksi yksilötason piirteet, kuten ikä, sukupuoli ja persoonallisuus. Eri kulttuurien sisällä voi siis olla eroavaisuuksia yksilöiden välillä. Eri kulttuureissa kuitenkin arvostetaan erilaisia piirteitä, minkä vuoksi kulttuurin sisällä on todennäköisesti vähemmän eroja kuin eri kulttuurien välillä. Monikulttuurisuuden sekä monimuotoisuuden huomioiminen työpaikalla on tärkeää, sillä työntekijä tuo mukanaan kokonaisuuden, joka sisältää sekä ammatilliset taidot että henkilökohtaisen identiteetin. Kun työntekijä voi integroitua organisaatioon omana itsenään, luo tämä arvostuksen ja merkityksellisyyden tunteen, mikä lisää työtyytyväisyyttä. (Lahti 2014, luku 1.1) Tämän vuoksi monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) on tarpeellista (Lahti 2008, 18).

Monikulttuurisuus ja eri kulttuurien erot voivat johtaa vaikeisiin tilanteisiin sekä väärinkäsityksiin työpaikalla. Usein haasteita tuottaa etenkin kommunikaatioon liittyvät tekijät eri kielitaitojen tasoista riippuen. Lisäksi vaikeuksia aiheuttaa yksilön suhtautuminen aikaan esimerkiksi tehtävien kiireellisyyden tai määräaikaisten suhteen. Esimerkiksi Pohjoismaissa vallitsee niin sanottu yksiaikainen kulttuuri, jolle ominaista on työskennellä tehtäväkeskeisesti, suorittaen työtehtävät järjestyksessä sovitussa aikataulussa. Joissakin maissa taas vallitsee moniaikainen kulttuuri, jolle ominaista on tehtävien suorittaminen samanaikaisesti tilanteista riippuen ja ihmissuhteita priorisoiden. Erot työntekijöiden suhtautumisessa valtaan sekä auktoriteettiin tuovat myös omat haasteensa. Muun muassa Pohjoismaissa vallitsee vahva tasa-arvon kulttuuri ja työntekijöiltä odotetaan sekä omatoimisuutta että itseohjautuvuutta, kun taas monissa muissa maissa noudatetaan yhä hierarkkisia rakenteita ja esimiesten odotetaan kontrolloivan sekä käskevän alaisiaan. (Lahti 2014, luku 7.3.) Kulttuurien hierarkkisuus rajoittaa itseohjautuvuutta työelämässä (Martela & Jarenko 2017, 325). Lisäksi erot yksilöllisten ja yhteisöllisten kulttuurien välillä voivat luoda ongelmia työympäristössä (Lahti 2014, luku 7.3). Pohjoismaissa on vallassa yksilökeskeisyyden kulttuuri, mikä näkyy niin työelämässä kuin

perhe-elämässä sekä yhteiskunnan toiminnassa. Ihmistä pidetään yksilönä tai työntekijänä eikä tietyn ihmisryhmän jäsenenä. (Lahti 2008, 79.) Muita monikulttuurisuuden haasteita ovat muun muassa suhtautuminen työn tarkoitukseen ja toimenkuviin, epävarmuuden sieto ja oma-aloitteisuus sekä osallistuminen ideointiin, palavereihin ja päätöksentekoon. (Lahti 2014, luku 7.3.)

Vaikka Pohjoismaiden, ja etenkin Fennoskandian kulttuureissa on paljon yhteneväisyyksiä, lähemmin tarkasteltuna maiden väliltä löytyy myös huomattavia eroja. Pohjoismaiden kulttuurit juontavat juurensa muinaisaikaan, kristinuskoon sekä kansanperinteeseen ja perimätietoon. Eroja niiden välillä muodostaa muun muassa etniset eroavaisuudet skandinaavien, eli ruotsalaisten, norjalaisten ja tanskalaisten, sekä suomalais-ugrilaisten välillä. Lisäksi eroavaisuuksia muodostaa kunkin maan historiallinen kehittyminen. Ruotsi ja Tanska ovat kehittyneet jatkuvasti keskiajalta lähtien, kun taas Suomen ja Norjan kulttuurit ovat ottaneet vahvoja vaikutteita sekä Ruotsin että Tanskan kulttuureista ja alkaneet muodostamaan omia kulttuureitaan vasta myöhemmin. (Ciesielski 1997, 168-170.)

Eroja Pohjoismaiden työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden välillä on mitattu muun muassa The Nordic Employee Indexin avulla. Tutkimuksessa maiden välillä havaittiin selkeitä eroja, kun taas eri sukupuolten välillä motivaatioon ja työtyytyväisyyteen liittyen ei ollut selkeitä eroja. Tanskalaisten työntekijöiden havaittiin olevan kaikista tyytyväisimpiä ja motivoituneimpia. Ruotsalaiset työntekijät osoittautuivat vähiten motivoituneiksi sekä tyytymättömmimmiksi kaikista maista. Suomen ja Norjan välillä erojen havaittiin olevan suhteellisen pieniä eikä ero motivaatiossa maiden välillä ollut merkittävä suhteessa Tanskaan. Tutkimuksen mukaan sekä työtyytyväisyys että sisäinen motivaatio lisääntyvät työntekijän iän myötä. Etenkin sisäisen motivaation ja iän välillä on havaittu vahva lineaarinen suhde. (Eskildsen, Kristensen & Westlund 2004, 123-134.) Ottaen huomioon sisäisen motivaation sekä itseohjautuvuuden yhteyden, myös itseohjautuvuuden voidaan olettaa lisääntyvän iän myötä.

#### 4 Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella pyritään etsimään asiayhteyksiä, tulkitsemaan tutkimuskohdetta, ymmärtämään näkökulmia sekä löytämään kulttuurisia säännönmukaisuuksia. Laadullinen tutkimus keskittyy siis merkityksien tutkimiseen. Merkitykset ja niistä muodostuvat kokonaisuudet ilmenevät esimerkiksi ihmisten toimintana sekä ajatuksina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi siis sanoa olevan tutkittavina olevien henkilöiden kuvaukset elämästä heidän näkökulmastansa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija sekä tutkittavana oleva henkilö ovat vuorovaikutuksessa, molemmat osapuolet vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.1; Vilkkä 2021, luku 5.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, päiväkirjat, kirjoitelmat ja haastattelut. Menetelmien tavoitteena on ymmärtää ihmisten antamia merkityksiä tutkittavalle asialle tuomalla esille heidän näkemyksensä. Menetelmää valitessa tutkijan tulee miettiä menetelmän soveltuvuutta tutkimukseen muun muassa sen tehokkuuden, tarkkuuden sekä luotettavuuden kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.3-3.)

Yksi käytetyimpiä tutkimusmenetelmiä on haastattelu. Haastattelulla pyritään tuomaan esille tutkittavan käsityksiä, kokemuksia, ajatuksia sekä tunteita tutkittavaan asiaan liittyen. Haastatteluissa on eroja niiden jäsentelyyn, eli strukturointiin, liittyen. Haastattelu voi olla joko strukturoitu, kuten lomakehaastattelu, puolistrukturoitu, kuten teemahaastattelu, tai strukturoimaton, kuten avoin haastattelu tai syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa haastattelun runko on suunniteltu etukäteen, kun taas puolistrukturoidussa ja strukturoimattomassa haastattelussa keskustelu on avoimempaa ja etenee tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3-4.2.) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Tutkimushaastattelumuoto sekä tutkimushaastattelutapa valitaan tutkimuksen ja sen tavoitteiden mukaan. (Vilka 2021, luku 5.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä on hyvin mukautuvainen, minkä vuoksi sitä voi käyttää monissa eri tutkimuksissa. Haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä lisää haastattelun joustavuutta. Haastattelija pystyy esimerkiksi suunnata keskustelua haluamaansa suuntaan tai säätelemään kysymysten järjestystä, jotta saa hankittua tutkimuksen kannalta oleellista tietoa sekä pystyy ymmärtämään mahdollisia motiiveja haastateltavan näkemysten takana. Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä, kun halutaan korostaa yksilön subjektiivisuutta tutkimustilanteessa sekä kun haastateltavan toivotaan olevan aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. Lisäksi haastattelua suositellaan tutkimusmenetelmänä, kun tutkittavaa tietoa halutaan joko selventää tai syventää, tai kun aihe on vähän kartoitettu, arka tai muuten haastava. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.)

Opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu, joka toteutettiin pienryhmissä. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelua vapaampi keskustelu. Puolistrukturoitua haastattelua voi kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelussa käyty keskustelu keskittyy ennalta määrättyihin teemoihin. Teemat määrittelevät keskustelun kulkua ennalta määritettyjen kysymysten sijaan. Teemahaastattelu tuo esille haastateltavien tulkinnat ja merkitykset tutkittaville asioille tai teemoille. Tämän vuoksi teemahaastattelua suositellaan käytettäväksi, kun haastattelussa pyritään selvittämään yksilön kokemuksia, ajatuksia tai uskomuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3; Vilka 2021, luku 5.) Menetelmä koettiin parhaiten soveltuvaksi työn tavoitteiden ja tarkoituksen kannalta, sillä se mahdollisti avoimen, teemoihin keskittyvän keskustelun haastattelijan ja haastateltavien välillä.

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin pienryhmissä niin opinnäytetyön tarkoituksen kuin aluepäälliköiden määrän huomioiden. Ryhmähaastattelut ovat vapaamuotoisia keskustelutilanteita, joissa haastateltavat voivat kommentoida ja tuoda ajatuksiaan esille spontaanisti. Tavallisesti ryhmähaastattelut kestävät korkeintaan tunnin ja koostuvat 6-8 henkilöstä, mukaan lukien haastattelijan, joka toimii niin sanottuna puheenjohtajana. Haastattelijan roolina on pitää keskustelu valitussa teemassa suunnaten välikysymyksiä niin koko ryhmälle kuin yksittäisille haastateltaville. Ryhmähaastattelussa pyritään selvittämään kollektiivinen näkemys tutkittavana olevasta aiheesta haastateltavien monipuolisia näkemyksiä hyödyntäen. Ryhmähaastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi etenkin, kun pyritään selvittämään ryhmän yhteistä kantaa tiettyyn asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3; Vilka 2021, luku 5.)

Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan aluepäällikköä, kolme sekä ruotsalaisesta että tanskalaisesta tytäryhtiöstä ja kaksi norjalaisesta tytäryhtiöstä. Haastateltavat valikoitiin toimekiantajaorganisaation yhteyshenkilön avulla. Haastateltavaksi haluttiin henkilöitä kultakin sektorilta, jotta haastateltavien näkemykset olisivat mahdollisimman monipuolisia. Haastateltaville lähetettiin sähköpostin välityksellä virallinen haastattelukutsu, jossa avattiin opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta sekä keskeisiä käsitteitä. Lisäksi haastateltavia informoitiin haastattelun tallentamisesta ja hävittämisestä, tulosten julkaisemisesta sekä haastateltavien anonymiteetin säilyttämisestä niin haastattelukutsussa kuin haastattelun alussa.

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin pienryhmissä Microsoft Teamsin välityksellä 14.10.2024 ja 30.10.2024. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa haastateltavien käsityksiä ja mielipiteitä itseohjautuvuuteen liittyen sekä selvittää, millaista tukea he toivovat organisaatiolta itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Haastattelun ja haastattelurungon suunnittelussa hyödynnettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä laadulliseen tutkimukseen liittyvää teoriaa. Haastattelurunko muodostui työn tarkoituksen kannalta oleellisista teemoista. Haastattelurunko on liitteessä 1. Haastattelusessioita järjestettiin kolme, yksi kullekin haastateltavalle tytäryhtiölle, jotta haastattelujen tuloksia pystyttiin vertailemaan keskenään. Haastattelut järjestettiin Teamsissa, sillä haastateltavat asuvat eri maissa. Haastatteluiden enimmäiskestoajaksi asetettiin 30 minuuttia, jottei aineistonkeruu vie liikaa haastateltavien työaika ja näin vaikuta negatiivisesti haastatteluun osallistumiseen. Haastatteluiden alussa käytiin läpi haastattelun kulku sekä kerrottiin tulosten tallentamiseen sekä julkaisemiseen liittyvistä asioista. Haastateltavilta kysyttiin myös lupa haastatteluun sekä sen nauhoittamiseen ennen varsinaisen haastattelun alkamista. Nauhoittamalla haastattelut pyrittiin takaamaan tulosten laatu ja luotettavuus. Lisäksi haastattelun alussa korostettiin, että haastateltavien henkilöllisyys ei tule käymään ilmi tuloksista, jotta keskustelu voi olla mahdollisimman avointa ja rehellistä. Anonyymit vastaukset mahdollistivat haastateltavien yksityisyyden säilymisen sekä vastausten luotettavuuden.

Aineisto muutettiin tutkittavaan muotoon litteroimalla nauhoitukset heti haastatteluiden jälkeen Word-ohjelman avulla. Litterointi tarkoittaa aineiston puhtaaksikirjoittamista, eli aineiston kirjoittamista tekstiksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2). Litteroinnin jälkeen aineistoa käytiin läpi ja sitä alettiin analysoida. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua sekä yhteyksien tarkastelua, sillä näiden nähtiin tukevan parhaiten opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta.

Teemoittelussa analysoidaan aineistossa esille tulevia piirteitä, jotka esiintyvät useiden haastateltavien vastauksissa. Aineistoa tarkastellessa tutkija tulkitsee haastateltavien vastauksia sekä muodostaa näistä teemoja. Esille nostetut teemat ovat usein rinnastettavissa haastattelussa käytyihin teemoihin, minkä vuoksi teemoittelua käytetään usein teemahaastattelujen analyysissä. Yhteyksien tarkastelun tarkoituksena taas on aineistosta pinnalle tulevien asioiden vertailu toisiinsa. Yhteyksiä tarkastellessa aineistossa esille nousseita tapauksia voi joko ryhmitellä samankaltaisuuksien perusteella, muodostaa ääriryhmiä vastakohtaisuuksiin perustuen tai nostaa esille säännönmukaisuuksista poikkeavia tapauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.5.3.)

Työn aineiston analyysissä teemoittelua käytettiin hahmottamaan, miten puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat tulivat aineistossa esille sekä tunnistamaan muita esille nousseita teemoja. Yhteyksien tarkastelun avulla pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia eri maiden vastausten välillä. Aineiston analyysin jälkeen tuloksia tulkittiin teoriaan pohjautuen. Tulosten tulkinnan pohjalta tehtiin johtopäätöksiä sekä ehdotettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle.

## 5 Aluepäälliköiden kokemukset itseohjautuvuudesta

Tässä osiossa avataan puolistrukturoidun haastattelun tuloksia. Haastattelu jakautui kolmeen teema-alueeseen. Ensimmäinen teema oli, mitä itseohjautuvuus sekä itsensä johtaminen haastateltavien mielestä tarkoittaa. Toinen teema käsitti itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen näkymisen haastateltavien päivittäisessä työssä. Kolmas teema pyrki selvittämään, onko toimeksiantajaorganisaatio jo implementoinut työntekijöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja edistäviä toimia sekä mitä toimenpiteitä haastateltavat toivoisivat organisaation tekevän.

### 5.1 Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen merkitys

Haastattelussa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen olevan toisiinsa sidoksissa. Ruotsalaisen tytäryhtiön työntekijät kokivat itseohjautuvuuden viittaavan työhön ja itsensä johtamisen viittaavan myös vapaa-aikaan. Itseohjautuvuuden määriteltiin olevan työntekijän valtaa tehdä työhön liittyviä päätöksiä ja mahdollisuutta

suunnitella omaa työtapaansa sekä riippuvan vahvasti organisaation tarjoamista välineistä. Itseohjautuvuuteen liittyen ruotsalaisen tytäryhtiön haastateltavat korostivat myös sisäisen motivaation sekä priorisointikyvyn tärkeyttä, jotta työtehtävien suorittaminen onnistuu sujuvasti.

Itsensä johtamisen ruotsalaiset haastateltavat kokivat olevan tärkeää sekä työelämässä että vapaa-ajalla. Sen uskottiin riippuvan sekä työntekijästä itsestään että esihenkilöstä ja hänen antamasta vapaudesta päätöksentekoon. Eräs haastateltava korosti itsensä johtamisen keskittävän yksilöön. Itsensä johtamisen sanottiin toimivan yksilön apuvälineenä tavoitteiden saavuttamisessa sekä tuovan yksilölle kurinalaisuutta, jotta yksilö työskentelee tehokkaasti muistaen myös keskittyä itseensä. Itsensä johtajuuteen liittyen esille tuli myös työ- ja vapaa-ajan tasapainon tärkeys sekä itsensä johtamisen taitojen merkitys tasapainon säilyttämiseen liittyen.

“Self-determination it's more like thinking about the organization. And self-leadership it's like focusing on yourself, like how do I achieve my goals? How do I have the discipline for myself to do what I must to be effective but still not work too much?”

Käännös: “Itseohjautuvuus on enemmän organisaation ajattelua. Ja itsensä johtaminen on itseensä keskittymistä, miten saavutan tavoitteeni? Miten minulla on itsekuria ollakseni mahdollisimman tehokas työskentelemättä liikaa?”

Itsensä johtamisen taidot ovat perusta hyvään elämänhallintaan. Ilman itsensä johtamisen käyttämistä työelämän hallinnan sekä kontrollin apuna, työntekijä voi alkaa ylisuorittamaan, joka vuorostaan voi johtaa uupumiseen. (Martela & Jarenko 2017, 318-319.) Keskustelussa niin ruotsalaisten kuin tanskalaistenkin haastateltavien kanssa kävi ilmi työpäivien pituus ja kuinka monet työtehtävät suoritetaan työajan ulkopuolella. Itsensä johtamisen taidot ovat siis oleellisia aluepäällikön työnkuvan huomioiden etenkin työ- ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämisen kannalta.

Norjalaisen tytäryhtiön työntekijöillä oli yhteneväinen käsitys sekä itseohjautuvuudesta että itsensä johtamisesta. Heidän mukaansa itseohjautuvuus käsittää työn suunnitteluun liittyviä asioita, kuten tavoitteiden asettamisen sekä miten työntekijä aikoo saavuttaa tavoitteensa. Itsensä johtamisen haastateltavat taas kokivat olevan toimimista ja päätösten tekemistä tilanteesta riippuen tuottavuuden taatakseen. Itsensä johtaminen toimii siis itseohjautuvuuden tukena tavoitteiden saavuttamisessa.

Tanskalaisen tytäryhtiön työntekijät korostivat itseohjautuvuuden olevan laaja käsite, jolla on monta puolta. Kaksi haastateltavista koki itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen olevan käsitteinä samankaltaisia tai päällekkäin meneviä. Yksi haastateltavista sanoi molempien

vaativan päämäärätietoisuutta ja itsekuria, jotta yksilö pystyy jäsentämään työtään parhaiten. Myös toinen haastateltava koki itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen tarkoituksen olevan työn organisointi ja hallinta parhaalla mahdollisella tavalla yksilön omasta näkökulmasta.

Kolmas tanskalainen haastateltava määritteli itseohjautuvuuden sisältävän oman ajan sekä aikataulun hallinnan aina työtehtävien suunnittelusta palavereihin sekä päätöksentekoon. Itsensä johtamisen hän taas määritteli olevan keino saavuttaa asetetut tavoitteet sekä täyttää eri kriteerit. Haastateltavan mukaan niin itseohjautuvuutta kuin itsensä johtamisen taitoja tarvitaan joka päiväisissä tehtävissä ja ne ovat keinoja, joita työntekijät voivat käyttää työskennellessään älykkäämmin. Hänen mukaansa ilman itseohjautuvuutta on vaikea johtaa itseään ja ilman itsensä johtamista on vaikea olla itseohjautuva.

“You know, to put in some time, to take decisions, to do all the small activities, book meetings, and so on. And then you know, you determine the time, you determine if you want to work harder or you want to work smarter.”

Käännös: "Tiedäthän, varata aikaa, tehdä päätöksiä, tehdä kaikki pienet toimet, varata tapaamiset ja niin edelleen. Ja tiedäthän, sinä määrität ajan, päätät, haluatko työskennellä ankarammin vai älykkäämmin."

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijöiden mielestä itseohjautuvuus käsittää työn suunnittelun haluamallaan tavalla. Lisäksi lähes kaikkien työntekijöiden näkemyksen mukaan itsensä johtaminen toimii itseohjautuvuuden tukena tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikki haastateltavat myös olivat yhtä mieltä siitä, että itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen kulkevat käsi kädessä. Ainoastaan ruotsalaisen tytäryhtiön työntekijät nostivat esille itsensä johtamisen merkityksen vapaa-ajan hallinnan kannalta, kun taas norjalaisen sekä tanskalaisen tytäryhtiön työntekijät keskittyivät itsensä johtamisen merkitykseen vain työn näkökulmasta.

Haastateltavilla oli hyvä kuva itseohjautuvuudesta. Kuten haastateltavat kuvasivat, yksilön itseohjautuminen käsittää työntekijän vapauden päätöksentekoon työtapaan, työtehtäviin ja työn tavoitteisiin (Martela ym. 2021, 16-17). Itsensä johtaminen taas vaikutti käsitteenä vaikeammalta selittää. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen on osa itsensä johtamista. Tavoitteiden saavuttamisen voisi kuitenkin määritellä olevan osa itseohjautuvuutta, sillä itseohjautuvalla henkilöllä on vapaus määritellä omat tavoitteensa sekä työtapansa, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen (Savaspuro 2019, 25-27).

## 5.2 Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen osana työnkuvaa

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat merkittävä osa heidän työtään. Yksi tanskalaisen tytäryhtiön haastateltava nosti esille, että itsensä johtaminen tulee jo esille aluepäällikön (territory manager) työnimikkeestä. Kirjaimellisesti aluepäällikkö toimii oman alueensa johtajana ohjaten ja konsultoiden asiakkaita. Haastateltavan mukaan tämä vaatii vastuunottoa niin asiakkaiden, kollegoiden kuin koko organisaation kannalta.

Eräs norjalaisista haastateltavista sanoi työntekijän olevan ekspertti omalla alueellaan ja tietävän itse parhaiten, mikä on tarpeellista ja mitä toimia tehdä. Tämän vuoksi etenkin päätöksenteko on sidoksissa itseohjautuvuuteen. Myös toinen norjalaisista haastateltavista korosti päätöksenteon sekä priorisoinnin tärkeyttä heidän työssään. Aluepäällikkö tuntee oman alueensa sekä asiakkaansa, joten hän tietää miten kutakin asiakasta tulee palvella ja keneen asiakkaaseen keskittyä enemmän. Myös ruotsalaisten haastateltavien mukaan työ vaatii priorisointitaitoja, kun pitää päättää, keihin asiakkaisiin keskittyä enemmän ja keiden luona viereillä. Konkreettisenä esimerkkinä eräs ruotsalainen haastateltava kertoi saavansa muun muassa paljon kutsuja eri organisaatioilta, jotka etsivät tapahtumasponsoreita. Itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen taidot tulevat tarpeen asiakkaiden valinnassa ja priorisoinnissa, sillä kaikkia tarjouksia ei voi hyväksyä työntekijän omien resurssien, kuten ajan ja jaksamisen vuoksi. Lisäksi henkilökohtainen vapaa-aika, kuten aika perheen kanssa vaarantuisi, jos jokaiselle asiakkaalle vastaisi myöntävästi. Myös toinen ruotsalainen haastateltava korosti, että on tärkeää olla itsekuria, jottei työskentele liikaa eikä keskity pelkästään työhön.

Lisäksi ruotsalaisen tytäryhtiön haastateltavat kertoivat tarvitsevansa itseohjautuvuutta etenkin selkeiden tavoitteiden asettamisessa, jotta on selvää, miksi ja miten työtä tulee tehdä. Myynnin parissa työskennellessä ja työpäivien ollessa pitkiä, motivaation löytäminen on tärkeää. Ruotsalaisten lisäksi keskustelussa tanskalaisten kanssa esille nousi motivaation merkitys työssä. Tanskalaiset kertoivat löytävänsä motivaatiota työhönsä muun muassa ihmisten auttamisesta, hyvistä kollegoista sekä ylpeydestä organisaatiota ja sen tuotteita kohtaan. Motivaatio syntyy, kun yksilö kokee autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä työssään. Autonomia esiintyy esimerkiksi vallassa tehdä päätöksiä, kyvykkyys esiintyy työntekijän pätevyytenä tehtävien suorittamiseen ja yhteisöllisyys yhteenkuuluvuudenkokemuksena työtoverien kanssa. Motivaatio vuorostaan lisää itseohjautuvuutta sekä työn mielekkyyttä. (Ryan & Decin 2000, 68-71.)

Eräs ruotsalaisista haastateltavista kertoi kokevansa haasteita motivaation suhteen, kun ei onnistu ratkaisemaan ongelmia tai löytämään tarvittavaa informaatiota. Tämä heijastaa negatiivisesti niin itseohjautuvuuteen kuin itsensä johtamiseen. Kyky ja osaaminen suorittaa työtehtäviä lisää ihmisen motivaatiota, millä vuorostaan on suora vaikutus itseohjautuvuuteen (Ryan

& Deci 2000, 69). Tätä varten haastateltavat korostivat, miten tärkeää työntekijöiden on työskennellä eri siilojen välillä ja auttaa toisiaan, ei ainoastaan yksilötasolla, vaan koko organisaation kannalta.

Yhteistyön merkitys nousi esille myös keskustelussa norjalaisten kanssa. Haastateltavat korostivat tiimien välisen kommunikaation ja muiden auttamisen tärkeyttä. He antoivat esimerkiksi, että jos kollegan täytyy tehdä töitä toisen aluepäällikön asiakkaiden kanssa, on hyödyllistä, että kyseisen alueen aluepäällikkö jakaa tietoja asiakkaasta kollegan kanssa. Esimerkiksi antamalla tietoja siitä, miten asiakasta kannattaa lähestyä, voidaan välttää huonon vaikutelman antamista ja auttaa hyvän asiakassuhteen ylläpitämistä. Yhteistyö eri siilojen välillä on siis tärkeää myös norjalaisen tytäryhtiön työntekijöiden mielestä. Kyvykkyyden lisäksi yhteisöllisyyden kokemus on tärkeä osa motivaation ja täten myös itseohjautuvuuden syntyä (Ryan & Deci 2000, 68-71).

“It’s all based on the knowledge that he has, and I have on in our areas and territories, so the coworking thing is a crucial thing as well.”

"Kaikki perustuu siihen tietoon, joka hänellä sekä minulla on saroillamme ja alueillamme, joten myös yhteistyö on ratkaiseva asia."

Tanskalaisen tytäryhtiön työntekijät toivat esille konkreettisia esimerkkejä, miten itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen näkyvät heidän päivittäisessä työssään. Eräs haastateltava kertoi niiden näkyvän muun muassa oman ajan ja tämän johdosta kalenterin hallinnassa. Haastateltava korosti myös, että itseohjautuvuus esiintyy vastuuntuntoisuutena niin itseään kuin asiakkaita, kollegoita sekä koko organisaatiota kohden, jotta voidaan saavuttaa hyvät tulokset. Toinen haastateltava lisäsi itsensä johtamisen nousevan esille, kun pitää miettiä, mitä työtehtäviä kannattaa delegoida kollegoille, kun omat resurssit ovat rajalliset. Lisäksi myös tanskalaisen keskustelussa erottautui työtehtävien priorisoinnin merkitys.

Kaikissa haastatteluissa nousi esille niin priorisointitaitojen kuin päätöksentekokyvyn tärkeys haastateltavien päivittäisessä työssä. Päätöksenteko on merkittävä osa itseohjautuvuutta, sillä itseohjautuvuuden perustana on työntekijöiden päätävältä työhön sen tavoitteista työtappoihin (Savaspuro 2019, 25-27). Priorisointikyky sekä ajanhallintakyky taas ovat itsensä johtamiseen tarvittavia taitoja, mikä vuorostaan on lähtökohta itseohjautuvuudelle (Martela & Jarenko 2017, 12).

### 5.3 Toimeksiantajaorganisaation toimet itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kehittämiseksi

Yksi ruotsalaisen tytäryhtiön haastateltavista kertoi, että työnantajaorganisaatio on jo ottanut askeleita itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Muun muassa aikaisemmin tänä vuonna

organisaatio järjesti työpajan, jossa tuotiin esille teemoja omistajuuteen ja omasta ajasta vastuun ottamiseen liittyen. Ruotsalaiset haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työpajat eivät ole toimivin keino toiminnan kehittämisen kannalta, sillä ne herättävät ristiriitaisia tunteita monissa työntekijöissä. Työpajojen sijaan haastateltavat ehdottivat, että organisaation johtohenkilöstön olisi hyödyllistä ensin ymmärtää paremmin, miltä aluepäälliköiden tavallinen työpäivä näyttää ja millainen heidän työmääränsä on. Esimerkiksi työmatkojen tekeminen yhdessä tai säännölliset palaverit, joissa keskusteltaisiin työtehtävistä yksityiskohtaisemmin, voisivat haastateltavien mukaan olla hyviä keinoja ymmärryksen lisäämisessä. Kun johtohenkilöstöllä on parempi kuva alaisten toimenkuvasta, voivat he tarjota parempia työvälineitä sekä rakenteita työkuorman hallintaan.

“It's very, very important that our leader knows what we are doing. I mean, I have unfortunately, a different experience about that, but it's so much easier to be motivated if I know that I have my boss with me in this.”

Käännös: ”On erittäin, erittäin tärkeää, että johtajamme tietää, mitä teemme. Tarkoitin, että minulla on valitettavasti erilainen kokemus tästä, mutta on paljon helpompi motivoitua, jos tiedän, että pomoni on kanssani tässä.”

Vaikka aluepäälliköt ovat omien alueidensa johtajia, on esihenkilöllä yhä tärkeä rooli muun muassa tiedon jakamisen, yleisen koordinoinnin sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimisen kannalta (Martela ym. 2021, 31-33). Esihenkilön tehtävänä on olla työntekijöiden tukena ja varmistaa, että he ovat asettaneet työllensä tavoitteet, sekä antaa työntekijöille niin neuvoja kuin palautetta. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö myös tuntee alaisensa, jotta hän voi tarjota oikeanlaista tukea kullekin työntekijälle. (Martela & Jarenko 2017, 315; Savaspuro 2019, 36.)

Tanskalaisen tytäryhtiön työntekijät kertoivat, että tällä hetkellä organisaatiossa on säännöllisiä tiimipalavereita. Vaikka palavereiden aihe ei ole itseohjautuvuus, keskustelu ja palaverien aiheet liittyvät itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen ainakin joissain määrin sen ollessa merkittävä osa aluepäälliköiden työnkuvaa. Lisäksi organisaatio on tarjonnut eri kursseja, joissa itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat tulleet esille. Kurssit eivät ole olleet pelkästä itseohjautuvuudesta vaan esimerkiksi myynnistä tai ajanhallinnasta, jotka omina teemoinaan tukevat myös itseohjautuvuutta sekä itsensä johtamista. Kahden haastateltavan mielestä organisaatio on onnistunut tarjoamaan riittävästi kursseja, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden heidän työssään. Yksi haastateltava toivoi, että tulevaisuudessa yleisiä kursseja voisi olla esimerkiksi kerran vuodessa. Koulutukset voisivat koostua eri puhujista sekä roolipeleistä, joissa harjoitellaan eri myyntitilanteita. Itseohjautuvuus olisi integroituna aiheeseen.

Myös norjalaisen tytäryhtiön haastateltavat toivat esille koulutusten tarpeen. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvät koulutukset ovat kehittyneet parempaan suuntaan kuluneen

vuoden aikana, mutta kokeneemmille työntekijöille olisi tarpeellista tarjota kursseja tietojen päivittämiseksi. Koulutukset voisivat olla interaktiivisia sessioita eri maiden välillä, joissa työntekijät oppivat toisiltaan. Säännöllisten koulutusten avulla työntekijöiden tietopankki pysyy ajan tasalla, mikä vuorostaan edesauttaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden saavuttamiseen työntekijällä on oltava tarvittavat taidot, jotta hän voi saavuttaa asetetut tavoitteet (Martela & Jarenko, 12). Tämän vuoksi organisaation on tarjottava resursseja oppimiseen ja kehittymiseen. Haastateltavien mukaan on myös tärkeää, että työntekijöillä on perustietämystä eri tuotteista oman saran lisäksi. Toinen haastateltavista korosti, että kun työntekijällä on kattava kuva koko brändistä, voi hän myydä asiakkailleen laajan repertuaarin tuotteita vain yhden tuotteen sijaan. Koulutusten avulla voisi myös siis poistaa syvään juurtuneita sijoja, jotka norjalaisten haastateltavien mukaan hidastavat tuottavuutta.

Organisaation tehtävänä on tarjota työkaluja työntekijöiden itseohjautuvuuden avuksi sekä tukirakenteita heidän itsensä johtamisen taitojen kehittämistä varten. Tukirakenteina voi toimia esimerkiksi erilaiset koulutukset sekä työpajat. (Martela & Jarenko 2017, 319.) Itsensä johtaminen vaatii eri taitoja aina ajanhallinnasta organisointikykyyn (Mannermaa 2024, 34-35). Tukemalla itsensä johtamiseen liittyviä taitoja, organisaatio lisää työntekijöiden kyvykkyyttä, joka vuorostaan lisää työntekijöiden motivaatiota ja vaikuttaa näin positiivisesti yksilön itseohjautuvuuteen (Ryan & Decin 2000, 69).

Yksi ruotsalaisista haastateltavista korosti, että organisaation nykyisille työntekijöille itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitojen tärkeys sekä implementointi jokapäiväiseen työhön on päivän selvää. Itseohjautuvuus on integroitunut osa työntekijöiden työtappaa. Pohjoismaissa työelämässä työntekijöiltä usein odotetaan niin itseohjautuvuutta kuin omatoimisuutta (Lahti 2014, luku 7.3). Haastateltavan mielestä olisi tärkeää, että tämä huomioitaisiin jo rekrytointiprosessissa. Kandidaateille tulisi jo prosessin alussa tehdä selväksi, miten organisaatio toimii ja millaista työnantajaorganisaatioissa on työskennellä. Haastateltavan mukaan henkilöstöhallinnolla on suuri vastuu palkata henkilö, jolla on oikeat ominaisuudet aluepäällikön roolissa toimimiseen. Jos uusi työntekijä ei toimi itseohjautuvasti sekä yhteistyössä organisaation muun henkilöstön kanssa, toisten työntekijöiden työtaakka kasvaa. Haastateltava nosti myös esille, että organisaation työntekijöiden osallistaminen rekrytointiprosessiin olisi hyödyllistä oikean kandidaatin löytämisen kannalta. Kun itseohjautuvuuteen rohkaistaan heti työsuhteen alusta, muotoutuvat niin organisaation kulttuuri sekä toimintatavat kuin henkilöstön asennoitumistapa itseohjautuvuuden ympärille (Martela & Jarenko 2017, 314).

Eräs ruotsalainen haastateltava ehdotti, että organisaation olisi hyvä tuoda esille itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen positiiviset puolet sekä haasteet. Itseohjautuvuuden haasteena haastateltavan mukaan on, ettei työntekijät työskentele liikaa ja ylikuormitu. Itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen hyötynä organisaatio voisi tuoda esille työntekijöiden motivaation ja tuottavuuden lisääntymisen, henkilökohtaisen kehittymisen, joustavuuden sekä

vastuunottamisen. Lisäksi haastateltava korosti kommunikaation tärkeyttä koko organisaatiossa, jotta henkilöstöllä on parhaat mahdollisuudet itseohjautuvuuteen. Hänen mukaansa organisaatiossa on jo suora kommunikointi. Kommunikaation tärkeys nousee esille muun muassa organisaation digitalisoituessa ja eri järjestelmien lisääntyessä. Haastateltava mainitsi, että organisaation olisi hyvä kommunikoida muutoksista, jotta henkilöstö ymmärtäisi paremmin eri työtehtävien merkityksen.

Kommunikaation puute on usein itseohjautuvuuden esteenä. Se ei ainoastaan luo erimielisyyksiä työntekijöiden välille vaan myös hankaloittaa työntekijöiden päätöksen tekoa, työn suunnittelua sekä työtehtävien suorittamista. (Martela & Jarenko 2017, 312-313.) Myös norjalaiset haastateltavat toivoivat parempaa kommunikointia organisaation laajuisesti. He toivat esille haasteita etenkin oikeiden yhteyshenkilöiden löytämisessä, kun he esimerkiksi pyrkivät löytämään lisää tietoa tietyistä tuotteista asiakkailleen. Ruotsalaisetkin haastateltavat tunnustivat tiedonhankinnan haasteet.

Maiden väleillä on eri tarpeet ja toiveet itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen kehittämisen suhteen. Esimerkiksi ruotsalaisen tytäryhtiön haastateltavat eivät kokeneet tarvetta varsinaisille koulutuksille, vaan toivoivat vuorovaikutusta esihenkilön kanssa, jotta esihenkilö voi antaa työntekijöille tarvittavaa tukea. Norjalaisen tytäryhtiön haastateltavat sen sijaan toivoivat koulutustarjonnan lisäämistä sekä yhteistyön ja kommunikaation vahvistamista maiden välillä. Tanskalaisen tytäryhtiön työntekijöiden mielipiteet taas jakautuivat kahteen leiriin, joista toinen puoli oli koulutusten kannalla, kun taas toinen puoli ei nähnyt tarvetta koulutusten tarjoamiseen itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamiseen liittyen.

## 6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Analyysin pohjalta tarkoituksena oli tunnistaa eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä maiden välisissä näkemyksissä sekä tarpeissa, joiden avulla voidaan räätälöidä koulutuksia itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen tueksi. Analyysi toi esille niin motivaation, priorisointitaitojen kuin päätöksenteon tärkeyden itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamiseen liittyen. Organisaation antama tuki on näiden teemojen kannalta olennaista ja vaikuttaa positiivisesti motivaatioon sekä priorisointitaitojen kuin päätöksenteon edistämiseen.

Haastattelujen tulosten analyysin pohjalta on luotu viisi kehitysehdotusta toimeksiantajaorganisaatiolle. Kehitysehdotukset vaihtelevat koulutuksista palaverihin. Ehdotukset pohjautuvat maiden esille tuomiin toiveisiin ja tarpeisiin. Tämän vuoksi osa ehdotuksista on kohdennettu tiettyyn maahan, joka nosti esille tarpeen tietyllä saralla. Monet ehdotuksista on kuitenkin sovellettavissa kaikkiin maihin, huomioiden työtehtävien samankaltaisuuden ja organisaation rakenteen.

Tulosten perusteella kaikilla mailla on hyvä ja kattava kuva itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuus vaikutti olevan itsestänselvyys kaikille haastateltaville, mikä on positiivista ottaen huomioon itseohjautumisen ollessa oleellinen osa heidän työnkuvaansa. Tämän vuoksi en näe tarpeellisena tarjota koulutusta suoranaisesti itseohjautuvuudesta, kuten Mustonen (2023) ehdotti, vaan integroida se teemana muihin koulutuksiin. Niin norjalaisen kuin tanskalaisen tytäryhtiön työntekijät myönsivät koulutusten tarpeen. Sen sijaan ruotsalaisen tytäryhtiön työntekijät eivät nähneet koulutusten tuomaa lisäarvoa. Tämän vuoksi ehdottaisin työnantajan organisoivan säännöllisen koulutuksen yleisesti myyntiin liittyen. Koulutus voisi toistua vuosittain ja kestää yhdestä kolmeen päivään, sisällön laajuudesta riippuen. Koulutus keskittyisi yleisesti myyntiin, sisältäen myös perehdytyksen uusiin tuotteisiin. Lisäksi koulutuksessa voitaisiin harjoitella erilaisia myyntitilanteita roolileikin avulla, lisäten näin myös koulutuksen interaktiivisuutta. Haastatelluista maista koulutus olisi suunnattu etenkin Norjalle sekä Tanskalle, sulkematta pois muiden maiden mahdollisuutta osallistua koulutukseen. Vaikka itseohjautuvuus ei olisikaan koulutuksen keskipisteenä, on se väistämättä integroituna koulutuksen teemoihin, ottaen huomioon aluepäälliköiden toimenkuvan ja työtehtävät. Antamalla työntekijöille mahdollisuuden oppimiseen ja lisäämällä heidän tietämystään, lisää tämä onnistumisen tunteita päivittäisessä työssä. Onnistumisen tunteet taas lisäävät motivaatioita, joka vuorostaan vaikuttaa positiivisesti itseohjautuvuuteen.

Haastattelussa ruotsalaisten työntekijöiden kanssa tuli esille itseohjautuvuuden tärkeyden alleviivaaminen uusien työntekijöiden rekrytointiprosessissa sekä perehdyttämisessä. Norjalaisen haastateltavien mukaan perehdyttäminen on jo muuttunut parempaan suuntaan viime vuosiin verrattuna, mutta prosessia voisi silti vielä kehittää. Tämän johdosta toisena kehitysehdotuksena on lisätä koulutus itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamiseen osaksi uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Koulutuksen sisältö keskittyisi itseohjautuvuuden merkitykseen sekä sen hyötyihin ja haittoihin. Koulutuksessa tuotaisiin myös esille, miten itseohjautuvuus näkyy aluepäälliköiden työssä, tuoden esille konkreettisia esimerkkejä. Lisäksi koulutuksessa perehdyttäisiin itsensä johtamiseen esittäen konkreettisia itsensä johtamisen keinoja ajanhallintaan, päätöksentekoon ja priorisointiin liittyen. Koulutus toteutettaisiin perinteisenä luokkahuonekoulutuksena puhujan ohjaamana ja sen kesto voisi olla 3-4 tuntia. Koulutus olisi suunnattu kaikille Straumann Groupin pohjoismaisten tytäryhtiöiden uusille aluepäälliköille, sekä sovellettavissa myös esimerkiksi esihenkilöille sekä muille rooleille, joissa itseohjautuvuus sekä itsensä johtaminen ovat oleellisia teemoja työnkuvan huomioiden.

Analyysin perusteella itsensä johtaminen käsitteenä oli epäselvä lähes kaikille haastateltaville. Huomioiden, että itsensä johtaminen on itseohjautuvuuden perusta, olisi tätä teemaa suositeltava painottaa (Martela & Jarenko 2017, 12). Lisäksi haastatteluissa sekä ruotsalaisten että tanskalaisten kanssa nousi esille aluepäälliköiden huomattava työkuormitus, joka vaikuttaa myös työntekijöiden vapaa-aikaan. Työ- ja vapaa-ajan tasapainon säilyttäminen vaatii työntekijöiltä hyviä itsensä johtamisen taitoja, mikä vahvistaa itsensä johtamisen taitojen

korostamisen tärkeyttä. Kolmas kehitysehdotus on kaikille maille suunnattu vapaaehtoinen työpaja itsensä johtamiseen keskittyen. Interaktiivisen työpajan tarkoituksena olisi selkeyttää, mitä itsensä johtaminen on. Lisäksi työpajassa opittaisiin itsensä johtamisen työkaluja, syventyen kolmeen eri teema-alueeseen: päätöksenteko ja priorisointi, itsearviointi ja kehittyminen sekä palautuminen ja hyvinvointi. Työpajan suositeltu kesto on yksi työpäivä.

Haastatteluissa kävi ilmi esihenkilöiden tuen merkitys aluepäälliköiden työssä. Tanskalaiset haastateltavat kertoivat, että heidän organisaatiossaan pidetään säännöllisiä palavereja, joiden aiheet epäsuorasti kohdistuvat itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Ruotsalaiset haastateltavat toivat esille tarpeen lisätä kommunikaatiota ja ymmärrystä työntekijöiden sekä esihenkilöiden välillä. Kommunikaation parantamisen tarkoituksena olisi etenkin lisätä esihenkilöiden ymmärrystä aluepäälliköiden päivittäisestä työstä ja sen määrästä, jotta esihenkilöt voisivat tarjota paremmin tukea alaisilleen. Haastattelussa norjalaisten kanssa ei noussut keskustelua palavereihin tai esihenkilöihin liittyen. Tämän johdosta neljäs kehitysehdotus on suunnattu ruotsalaiselle tytäryhtiölle, mutta sovellettavissa myös muihin tytäryhtiöihin, jos vastaavaa toimea ei vielä ole organisaatiossa. Kehitysehdotus on säännöllinen one-to-one keskustelu aluepäällikön ja esihenkilön välillä. Keskustelun yksityiskohdat ja sisältö tulee räätälöidä kunkin alaisen tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Keskustelu voisi tapahtua esimerkiksi kerran kuukaudessa ja kestää 30-60 minuuttia. Keskustelussa voidaan puhua muun muassa työntekijän työn tavoitteista sekä niiden toteutumisesta.

Viimeisenä kehityskohtana haastatteluissa tuli esille kommunikaatio. Kommunikaatiota niin maiden sisäisesti, pohjoismaiden välillä kuin maailmanlaajuisesti toivottiin lisättävän. Haasteet kommunikaatiossa voivat usein juontaa juurensa kulttuurieroihin sekä työntekijöiden eri tasoihin kielitaidon suhteen (Lahti 2014, luku 7.3). Kussakin haastattelussa tuli myös esille, että työntekijät kokivat tiedonhankinnat esimerkiksi tuotteisiin liittyen haastavaksi. Usein tuotteille on yhteyshenkilö, joka asuu ja työskentelee toisessa maassa ja on vastuussa tietystä tuotteesta maailmanlaajuisesti. Yhteyshenkilön suuren työmäärän sekä epäselvien roolien vuoksi vastausten saaminen koettiin monimutkaiseksi. Viides kehitysehdotus on järjestää säännöllisiä palavereita Pohjoismaiden välillä, joissa työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan sekä tietämystään. Palavereiden tarkoituksena olisi lisätä maiden välistä kommunikaatiota sekä jakaa tietoa ja oppia muilta. Palavereita voisi järjestää 2-3 kuukauden välein ja ne voisivat kestää noin tunnin. Lisäksi olisi suositeltavaa selkeyttää yhteyshenkilöitä eri tuotteille, jotta aluepäälliköt tietäisivät keneen ottaa yhteyttä, jos he tarvitsevat lisätietoa tietystä aiheesta. Yhteyshenkilöt voivat olla joko Pohjoismaiden sisäisiä tai Straumann Groupin tasolta. Yhteyshenkilöitä voisi myös osallistaa ehdotettuihin Pohjoismaiden välisiin palavereihin aluepäälliköiden tarpeista riippuen. Kommunikaation lisäämisen sekä yhteyshenkilöiden selkeyttämisen tavoitteena on edistää aluepäälliköiden itsensä johtamisen taitoja edistämällä sekä tukemalla heidän kykyjensä ja mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon.

Yhteenveto kehitysehdotuksista on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1: Kehitysehdotukset

Aihe	Maa	Sisältö
Myyntikoulutus	Norja ja Tanska (Ruotsi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleinen koulutus myyntiin liittyen</li> <li>• Perehdytys uusiin tuotteisiin</li> <li>• Myyntitilanteiden harjoittelu roolipelien avulla</li> </ul>
Uusien työntekijöiden perehdytys -koulutus	Kaikki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä itseohjautuvuus ja mitkä ovat sen hyödyt ja haitat?</li> <li>• Miten itseohjautuvuus näkyy työssäni?</li> <li>• Miten johtaa itseäni?</li> </ul>
Interaktiivinen työpaja	Kaikki (vapaaehtoinen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä itsensä johtaminen on?</li> <li>• Itsensä johtamisen työkaluja <ul style="list-style-type: none"> <li>○ päätöksenteko ja priorisointi</li> <li>○ itsearviointi ja kehittyminen</li> <li>○ palautuminen ja hyvinvointi</li> </ul> </li> </ul>
One-to-one keskustelu: esihenkilö & työntekijä	Ruotsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räätelöidään työntekijän tarpeiden mukaan</li> <li>• Esim. tavoitteet ja niiden edistyminen</li> </ul>
Maiden välinen pala- veri	Kaikki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemusten ja tiedon jakaminen</li> <li>• Vertaisoppiminen</li> </ul>

## 7 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Työ onnistui kartoittamaan aluepäälliköiden käsitystä itseohjautuvuudesta sekä itsensä johtamisesta kattavasti. Maiden välillä onnistuttiin tunnistamaan niin yhteneväisyyksiä kuin eroja, joiden pohjalta kehitysehdotukset laadittiin. Eroja on kuitenkin vaikea tunnistaa kulttuurierojen aiheuttamiksi. Tätä varten olisi tarve tehdä laajempi tutkimus kunkin maan kulttuurista, jotta tunnistettuja eroja voitaisiin yhdistää kulttuureista johtuviksi, eikä vain työntekijöiden henkilökohtaisista eroavaisuuksista johtuviksi. Eroissa ei ollut yhteneväisyyksiä esimerkiksi The Nordic Employee Indexin kanssa (Eskildsen, Kristensen & Westlund 2004).

Puolistrukturoidut haastattelut onnistuivat hyvin ja tukivat tavoitteiden toteutumista. Kaikki haastatteluihin kutsut aluepäälliköt ottivat osaa haastatteluihin. Haastateltavat osallistuivat keskusteluun avoimesti tuoden esille rehelliset näkemyksensä ja mielipiteensä. Haasteita haastatteluun loi erot sekä haastateltavan että haastateltavien kieli taitotasossa, sillä haastattelut toteutettiin englanniksi. Huomioiden, että englantia ei ollut kenenkään haastatteluihin osallistuneiden äidinkieli, saattoi se mahdollisesti aiheuttaa väärinymmärryksiä tai eri käsityksiä käsitteiden merkityksistä. Tämä vuorostaan mahdollisesti vaikutti haastattelun tulosten analyysiin.

Haastattelujen tuloksissa oli paljon yhteneväisyyksiä Mustosen (2023) opinnäytetyön kanssa. Työ- ja vapaa-ajan tasapainon, kommunikaation sekä motivaation ja päätöksenteon merkitys tuli esille kaikissa Straumann Nordic Hubin tytäryhtiöissä. Mustosen (2023) kehitysehdotukset tarjosivat ehdotuksia kuudesta lyhyestä koulutusehdotuksesta, jotka toteutetaan organisaation sisäisesti. Koulutusehdotukset keskittyivät itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen, työ- ja vapaa-ajan tasapainoon, luovuuden edistämiseen, kommunikaation selkeyttämiseen sekä stressinhallintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin. Olisi tarpeellista tehdä selvitystä, onko koulutuksia toteutettu kuluneen vuoden aikana ja onko niistä ollut hyötyä työntekijöille. Palautetta voisi hyödyntää tässä opinnäytetyössä tehtyjen kehitysehdotusten implementoinnissa.

Jotta tässä opinnäytetyössä tehtyjen kehitysehdotusten soveltuvuutta ja toimivuutta voidaan arvioida ja ymmärtää paremmin, on tilannetta hyvä uudelleenarvioida noin vuoden kuluttua. Uudelleenarviointi voi tapahtua esimerkiksi lomakekyselyn avulla, jolloin voidaan kartoittaa kaikkien Pohjoismaiden aluepäälliköiden mielipidettä itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen tilasta Straumann Nordicissa sekä tehdyistä toimenpiteistä. Kyselylomakkeen tulosten perusteella voidaan arvioida ovatko tehdyt toimet onnistuneita vai onko tarpeellista tehdä lisätoimia tai lähestyä tilannetta toisesta näkökulmasta.

Käsiteltävien teemojen ulkopuolelta haastatteluissa nousi ilmi aluepäälliköiden työkuormitus. Monet haastateltavat kertoivat tekevänsä paljon ylitöitä. Haastateltavat sanoivat, että organisaation puolesta he eivät koe saavansa tarpeeksi tunnustusta tehdyistä ylitöistä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista perehtyä syvemmin Straumannin pohjoismaisten tytäryhtiöiden aluepäälliköiden mielipiteisiin ja kokemuksiin työ- ja vapaa-ajan tasapainoon liittyen, jotta organisaatio voi kehittää tukirakenteita työntekijöiden avuksi. Aihetta voisi ensin kartoittaa lomakekyselyllä koko Hubin laajuisesti. Lomakekyselyn tuloksia voitaisiin syventää esimerkiksi teemahaastattelujen avulla.

## Lähteet

- Ciesielski, Z. 1997. The Culture of Scandinavia. *Folia Scandinavica Posnaniensia* 4, 167-175. Viitattu 17.9.2024.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. and Westlund, A.H. 2004. Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations* 26 (2), 122-136. Viitattu 18.9.2024. <https://doi.org/10.1108/01425450410511043>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot : käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työnimu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY 3/2021. Viitattu 16.7.2024. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonimuSuomessa.pdf>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mustonen, J. 2023. Developing self-determination and self-leadership skills. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120835336>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21 (4), 270-295. Viitattu 2.8.2024. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ryan R. M. & Deci E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55 (1), 68-78. Viitattu 30.7.2024. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesin, K. H. 2004. Management in Scandinavia: Culture, Context and Change. E-kirja.
- Straumann Group 2024a. Business. Viitattu 25.9.2024. <https://www.straumann.com/group/en/home/about/our-business.html>
- Straumann Group 2024b. Our culture. Viitattu 25.9.2024. <https://careers.straumann.com/global/en/culture>
- Straumann Group 2024c. Purpose, vision and mission. Viitattu 25.9.2024. <https://www.straumann.com/group/en/home/about/purpose-vision-mission.html>

Vikman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Kuviot

Kuvio 1: Psykologiset perustarpeet (mukaillen Ryan & Deci 2000, 68) .....	10
Kuvio 2: Henkilöstön itseohjautuvuuden ja organisaation itseorganisoitumisen välinen suhde (mukaillen Martela & Jarenko 2017, 14) .....	12

## Taulukot

Taulukko 1: Kehitysehdotukset .....	29
-------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko..... 35

## Liite 1: Haastattelurunko

1. Meaning of self-determination and self-leadership
  - What is self-determination to you?
  - What is self-leadership to you?
  - Are self-determination and self-leadership connected? How?
  
2. Self-determination at work
  - Do you need self-determination at work?
  - Do you need self-leadership skills at work?
  - In which kind of situations? Any concrete examples of how they show in your daily work?
  
3. Support from the organization
  - Is the company already doing some actions to promote self-determination and self-leadership skills?
  - Are you happy with the existing resources? Why/why not? What would you change?
  - What do you wish the company would do to promote better self-determination and self-leadership skills?