

ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMINEN ESIHENKILÖNÄ

Päkkilä Arttu

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2025

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Arttu Päckilä	Vuosi	2025
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Työn nimi	Itseohjautuvuuden tukeminen esihenkilönä		
Sivumäärä	26 + 1		

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilö voi tukea yksilön ja tiimin itseohjautuvuutta työelämässä. Tarkoituksena oli selvittää millaisia konkreettisia johtamiskäytäntöjä esihenkilöt käyttävät itseohjautuvuuden vahvistamiseen ja millaisia hyötyjä ja haasteita itseohjautuvuuteen liittyy nykypäivän työelämässä. Työn tavoitteena oli lisäksi tuottaa tekijälle itselleen syvempää ymmärrystä ja antaa käytännön työkaluja esihenkilötyössä itseohjautuvuuden johtamiseen.

Teoreettinen osuus rakentui itseohjautuvuuden käsitteen ja itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory) ympärille. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös motivaatiopsykologian, psykologisen turvallisuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmia. Tutkimus toteutettiin laadullisena temahaastatteluna, johon osallistui viisi esihenkilöä eri toimialoilta.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt voivat tukea itseohjautuvuutta tarjoamalla selkeät tavoitteet ja raamit, edistämällä avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja turvallista ilmapiiriä sekä toimimalla valmentavalla otteella. Itseohjautuvuuden hyötyinä nähtiin tehokkuus, työn mielekkyyden lisääntyminen ja esihenkilön mahdollisuus keskittyä laajemman kokonaiskuvan hallintaan. Haasteina nousivat esiin yksilölliset erot itseohjautuvuuden valmiuksissa sekä rajojen hämärtyminen vastuun ja päätöksenteon suhteen. Tutkimus osoittaa, että itseohjautuvuuden onnistunut tukeminen vaatii esihenkilöltä kykyä mukauttaa omaa johtamistyyliään, tarjota riittävää tukea ja rakentaa luottamuksellista vuorovaikutusta.

Opinnäytetyö tarjoaa ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa kaikille esihenkilöille, jotka haluavat kehittää itseohjautuvuutta työyhteisössään. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten näkemyksiä.

Avainsanat itseohjautuvuus, esihenkilötyö, psykologinen turvallisuus, motivaatiopsykologia, valmentava johtaminen

Degree programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Arttu Pääkkilä	Year	2025
Supervisor(s)	Satu Valli		
Title	Supporting Self-Determination as a Supervisor		
Number of pages	26 + 1		

The aim of this thesis was to explore how supervisor can support individual and team self-leadership. The purpose was to identify concrete leadership practices used by supervisors to enhance self-leadership, as well as to examine benefits and challenges associated with self-leadership in the contemporary working life. Another goal was to provide the author with a deeper understanding and practical tools for leading self-leadership in supervisory role.

The theoretical framework was built around the concept of self-leadership and self-determination theory. The study also examined perspectives from motivational psychology, psychological safety and coaching leadership. The study was conducted as a theme focused interview, involving five supervisors from different sectors.

According to the study results, supervisors can support self-leadership by providing clear goals and frameworks, fostering open communication, trust, building a safe atmosphere and adopting a coaching approach. The benefits of self-leadership included increased efficiency, greater meaningfulness of work, and the supervisor's ability to focus on broader strategic matters. The challenges identified were individual differences in self-leadership capabilities, and blurred boundaries in terms of responsibility and decision making. The study demonstrates that successfully supported self-leadership requires the supervisor to adapt their leadership style, provide support and build trust-based communication.

This thesis offers timely and practical insights for all supervisors aiming to develop self-leadership with their work community. The findings support the views of previous research.

The past tense is used to describe the objectives and implementation of the thesis. In explaining results in general and covering the usability of the thesis, the present tense can be used.

Keywords self-leadership, supervisory work, psychological safety, motivational psychology, coaching leadership

1	JOHDANTO	5
2	ITSEOHJAUTUVUUDEN KÄSITTEET	8
2.1	Itseohjautuvuuden määritelmä ja keskeiset periaatteet	8
2.2	Itseohjautuvuusteoria.....	9
2.3	Itseohjautuvuuden merkitys työelämässä	9
2.4	Itseohjautuvuus ja motivaatiotekijät	10
3	ESIHENKILÖN ROOLI ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMISESSA.....	11
3.1	Modernin johtajuuden ja esihenkilötyön kehitys.....	11
3.2	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.....	12
3.3	Valmentava johtaminen	13
3.4	Yhdessäohjautuva tiimi.....	15
3.5	Itseohjautuvuuden tukemisen haasteet esihenkilönä	15
4	TUTKIMUS ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMISESTA ESIHENKILÖNÄ.....	18
4.1	Teemahaastattelujen tulokset.....	18
4.1.1	Itseohjautuvuuden merkitys ja hyödyt.....	18
4.1.2	Esihenkilön rooli itseohjautuvuuden tukemisessa	19
4.1.3	Konkreettiset johtamiskäytännöt.....	20
4.1.4	Itseohjautuvuuden nykytila ja tulevaisuus.....	21
4.2	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	21
5	POHDINTA.....	23
	LÄHTEET.....	25
6	LIITTEET	27

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuus on vuosikymmenen aikana noussut keskeiseksi teemaksi työelämässä ja erityisesti organisaatioissa, jotka pyrkivät lisäämään innovatiivisuutta, joustavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijöiden kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, ottaa vastuuta omasta työstään ja toimia tavoitteellisesti ilman jatkuvaa valvontaa. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Suomalaisessa työelämässä aiheesta on keskusteltu aktiivisesti 2010-luvun puolivälistä alkaen (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 7).

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on, miten esihenkilö voi tukea yksilön tai tiimin itseohjautuvuutta. Apukysymyksenä toimii, millaisia konkreettisia johtamiskäytäntöjä esihenkilöt käyttävät itseohjautuvuuden tukemiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt voivat käytännössä tukea yksilön ja tiimin itseohjautuvuutta modernissa työelämässä. Tutkimus keskittyy erityisesti esihenkilöiden käyttämiin johtamiskäytäntöihin ja niiden vaikutuksiin työntekijöiden motivaatioon, autonomiaan ja vastuunottoon. Tutkimuksen tarkoituksena onkin saada itselleni enemmän tietoa aiheesta sekä työkaluja itseohjautuvuuden johtamiseen, joita voin hyödyntää esihenkilönä tai omassa yritystoiminnassani.

Työelämässä esihenkilöiden on tasapainoiltava luottamuksen ja kontrollin välillä, jotta itseohjautuvuus saadaan toimivaksi. Monet organisaatiot kamppailevat tämän muutoksen kanssa, sillä esihenkilöt voivat kohdata haasteita, kuten työntekijöiden motivaation ylläpitäminen, epäselvät vastualueet tai yksilöiden ja tiimien riittämätön valmius itseohjautuvuuteen. Tämä luo tarpeen tutkia ja kehittää esihenkilöiden keinoja tukea itseohjautuvuuteen. Kun nähdään työntekijät resurssin sijasta ihmisenä, voidaan tunnistaa yksilölliset tarpeet johtamiselle, jotta tarpeen mukaan voidaan tukea ja kannustaa erinomaisiin suorituksiin (Kuitunen & Pystynen 2017, 288–289.)

Itseohjautuvuuden nousulle on kolme keskeistä syytä. Ensimmäinen liittyy liiketoimintaympäristön muutokseen, eli globalisaatio, tiedonkulun nopeutuminen ja automatisaatio ovat tehneet toimintaympäristöstä aiempaa monimutkaisemman ja

nopeammin muuttuvan. Jotta organisaatiot voivat menestyä tällaisessa ympäristössä, niiden on oltava joustavampia ja ketterämpiä, mikä tekee perinteisistä hierarkkisista rakenteista usein kehityksen esteen. Toinen syy liittyy työn muutokseen. Rutiininomaiset tehtävät vähenevät, ja yhä suurempi osa työstä edellyttää luovaa asiantuntemusta ja itsenäistä päätöksentekoa, joissa perinteinen ylhäältä johdettu toimintamalli ei ole tehokkain. Kolmas merkittävä tekijä on teknologian kehitys. Nykyaikainen informaatioteknologia mahdollistaa hajautetut toimintamallit, jotka eivät olisi aiemmin olleet mahdollisia ilman nykyisiä digitaalisia ratkaisuja. (Martela & Jarenko 2017, 11.)

Aiheen tutkiminen on kiinnostavaa minulle henkilökohtaisesti, sillä uskon, että tulevaisuudessa yhä useammat organisaatiot siirtyvät itseohjautuvuuteen perustuvaan johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena onkin saada itselleni enemmän tietoa aiheesta sekä konkreettisia työkaluja, joita voin hyödyntää omalla urallani esihenkilönä sekä yritystoiminnassani. Itseohjautuvuus ei ole kaikille työntekijöille, esihenkilöille tai tiimeille itsestäänselvyys. Se edellyttää sekä esihenkilöiltä että yksilöiltä itsemotivaatiota, ymmärrystä organisaation suunnasta ja riittäviä itsensä johtamisen taitoja. Lisäksi työntekijöillä tulee olla riittävä osaaminen tehtäviensä hoitamiseksi (Martela & Jarenko 2017, 12.) Kokonaisuudessaan itseohjautuvuus on monipuolinen tutkimusalue, jossa yhdistyvät johtamisteoriat, motivaatiopsykologia ja organisaatiokäyttäytyminen.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, sillä se keskittyy esihenkilöiden käytäntöjen ja kokemusten tutkimiseen itseohjautuvuuden tukemisessa. Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa tietoa kokonaisvaltaisemmin ja mahdollistaa esihenkilöiden roolin ja toimintatapojen ymmärtämisen yksityiskohtaisemmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161) Määrällinen tutkimus ei sovellu yhtä hyvin tämän kaltaisen ilmiön tutkimiseen, koska laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä, näin tutkimuksessa saatiin tarkempaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja käytännöistä.

Laadullisia menetelmiä käytetään aineiston keräämisessä, ja etusijalla ovat menetelmät, jotka tuovat esiin tutkittavien näkemykset ja kokemukset. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara

2010, 164) ja tutkimusmenetelmäksi valikoituikin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluissa edetään keskeisten etukäteen valikoitujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten tukemana. Teemahaastattelun etu on se, että haastattelussa on mahdollista syventää, sekä tarkentaa kysymyksiä vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tulen toteuttamaan teemahaastattelun esihenkilöille ja tavoitteena olisi saada haastatteluun osallistumaan ainakin viisi esihenkilöä eri toimialoilta.

2 ITSEOHJAUTUVUUDEN KÄSITTEET

2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä ja keskeiset periaatteet

Itseohjautuvuus työelämässä ei ole uusi asia, vaikka sille ei ole akateemisesti verifioitua määritelmää. Tunnettu amerikkalainen tutkija Luther Gulick mainitsi jo 1930-luvulla itseohjautuvuuden olevan byrokratian vastakohta. (Savaspuro 2019, 25–26.) Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilötasolla henkilön kykyä toimia ilman ulko-puolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voi itseohjautua, hänen täytyy ensinnäkin olla itsemotivoitunut. Häneltä tulee löytyä omasta takaa halu tehdä asiat omaehtoisesti, sekä halu pysyä liikkeessä. Toiseksi hänellä tulee olla selkeä päämäärä, jotta hän tietää tavoitteen, jota kohti itseohjautua. Kolmantena hänellä tulee olla tehtävään vaadittu osaaminen kyseiseen päämäärään. Tarvit-tavan osaamisen puuttuessa, hän tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Varsinaisesti tehtävään liittyvien teknisten taitojen ohella korostuu eri-tyisesti itsensä johtamisen kyky. Tämä sisältää taitoja, kuten ajanhallinta, tehtä-vien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteisesti ovat voineet olla esihenkilön vastuulla. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Kun tutkitaan motivaatiota ja itseohjautuvuutta työelämässä, tähän keskeisenä viitekehyksenä pidetään Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämää itseohjau-tuvuusteoriaa (Self-Determination Theory, SDT). Se on teoria ihmisten yksilöllii-syydestä ja käytöksestä, jonka taustalla on empiirinen tutkimus. Tutkimuksen mu-kaan ihminen kokee motivaatiota asioista, jotka täyttävät hänen perusinhimilliset tarpeensa. Näitä tarpeita ovat kyvykkyyden tunne, autonomia ja yhteenkuulu- vuus. (Savaspuro 2019, 27–28.). Tämän toteuttaminen työntekijälle vaatii kuiten-kin esihenkilöltä moderneja johtamiskäytäntöjä, sillä perinteiset hierarkkiset joh-tamismallit eivät tue itseohjautuvuutta tehokkaasti.

Aiheen modernissa jo klassikoksi muodostuneessa Frederik Laloux'n Reinven-ting Organizationsissa määritetään, että keskiössä itseohjautuvuuden toteutu-miseksi on ihmisten mahdollisuus oikeasti vaikuttaa omaan työhönsä. Nämä ih-miset pääsevät itse asettamaan omat tavoitteensa ja määrittelevät, miten ja

missä työnsä tekevät, sopivat työnjaon muiden tiimiläisten kanssa ja tekevät itsenäisiä päätöksiä tarvitsematta hyväksyntää ylemmältä esihenkilöltä. Lalouxi'n mukaan toiminta ja päätöksenteko nopeutuu, sekä tuottavuus paranee, kun ylimääräistä aikaa ei kulu valtapeleihin tai byrokratiaan. (Savaspuro 2019, 27.)

2.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuuden viitekehyksenä kuullaan monesti puhuttavan Decin ja Ryanin vuonna 1985 esittelemää itseohjautuvuusteoriaa. Tämän motivaatioteorian mukaan itseohjautuvuus koostuu autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Omaehtoisuus antaa yksilölle mahdollisuuden kokea asian omakseen, kun hänellä on vapaus valita ja taustalla oma motivaatio. Kyvykäs yksilö on valmis oppimaan uutta, sillä hän kokee osaavansa ja hallitsevansa omat tehtävänsä. Yhteenkuuluvuus saa henkilön tuntemaan, että hänestä välitetään ja hän välittää myös muista. (Akola 2020, 65.)

Ihmisten toiminta ei ole pelkästään biologian sanelemaa, vaan myös sosiaalisten ympäristöjen tapahtumat vaikuttavat siihen merkittävästi. Sosiaaliset tapahtumat voivat vaikuttaa suurelta osin motivaatioon ja henkilökohtaiseen kasvuun. Näin ollen ihmiset voivat olla tietyissä tilanteissa, ympäristöissä ja kulttuureissa itseohjautuneempia, energisempiä ja integroituneempia kuin toisissa. SDT-tutkimus on keskittynyt ymmärtämään niitä olosuhteita, jotka edistävät tai estävät positiivisten inhimillisten potentiaalien toteutumista. Tämä tutkimus on tärkeää sekä teoreettisesti, sekä käytännöllisesti, sillä se voi auttaa sekä selittämään ihmisten käyttäytymisten syitä, sekä suunnittelemaan sellaisia sosiaalisia ympäristöjä, jotka edesauttavat ihmisten kehitystä, suorituskykyä ja hyvinvointia. (Deci & Ryan 2000, 68.)

2.3 Itseohjautuvuuden merkitys työelämässä

Itseohjautuvuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi työelämässä, ja monet organisaatiot pyrkivät lisäämään sitä uskoen sen parantavan sekä työntekijöiden motivaatiota että organisaation tuloksellisuutta. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työntekijät, jotka kokevat itseohjautuvuutta, ovat yleensä motivoituneempia

ja kokevat työnsä merkityksellisempänä. Lisäksi itseohjautuvuuden on havaittu olevan yhteydessä vähäisempään työuupumukseen ja stressiin. Toisaalta itseohjautuvuuteen liittyy myös haasteita: liian suuri vastuu ilman riittävää tukea voi johtaa epävarmuuteen ja stressiin. Onkin tärkeää erottaa organisaation itseorganisoiduminen ja yksilön itseohjautuvuus, vaikka päätöksenteon hajauttaminen voi lisätä itseohjautuvuutta, yksilöt voivat kokea sitä myös hierarkkisessa organisaatiossa. (Martela, Hoang & Vuori 2021, 4 & 13–14.)

2.4 Itseohjautuvuus ja motivaatiotekijät

State of the Global Workplace 2024 tutkimuksen mukaan Suomessa on Euroopan kolmanneksi vähiten työpaikkaansa sitoutuneita henkilöitä, prosentti on murskaava 15%. Suomalaisista 40% katselee tai aktiivisesti hakee uutta työpaikkaa. (State of the Global Workplace 2024, 109 & 115.)

Tutkimusten mukaan itseohjautuvuus on vahvasti yhteydessä työn imuun ja työmotivaatioon. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, hän kokee työnsä merkityksellisemmäksi ja motivoivammaksi. Itseohjautuvuus voidaan jakaa kolmeen tasoon: työn tekemisen oikeudet (vapaus päättää työn tekemisen tavoista), työn johtamisen oikeudet (vapaus päättää työn päämääristä) ja organisaation kehittämiseen osallistumisen oikeudet (mahdollisuus vaikuttaa työpaikan rakenteisiin ja käytänteisiin). Keskeistä on se, että työntekijät, joilla on enemmän päätäntävaltaa omassa työssään, kokevat suurempaa työn imua ja ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. (Martela ym. 2021, 16 & 19–22.)

3 ESIHENKILÖN ROOLI ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMISESSÄ

3.1 Modernin johtajuuden ja esihenkilötyön kehitys

Perinteiset johtamismallit, jossa korostetaan valvontaa ja auktoriteettiä, eivät enää vastaa modernin työelämän tarpeita. ”Perinteisen hierarkkisen johtamistyylin sijaan nykyaikaisempi itseohjautuvuuteen kannustava, ja sitä edistävä, johtamistyyli vaatii johtajalta nöyryyttä ja omasta vallasta sekä statuksesta luopumista. Tämä ei ole kaikille johtajille helppoa.” (Koivistoinen 2022, 34.) Osittain on myös mahdotonta valvoa työntekijöitä vanhaan tyyliin esimerkiksi. Etätöissä. Nykypäivän esihenkilöiden on sopeutettava toimintatapojaan niin, että ne tukevat yksilöiden autonomiaa ja tiimien vastuullisuutta. Tämä muutos vaatii tutkimusta siitä, millaisia konkreettisia johtamiskäytäntöjä esihenkilöt voivat hyödyntää.

Esihenkilöillä ja työntekijöillä on yleensä hyvin eriävä näkemys johtamisen laadusta. Tästä kertoo esimerkiksi suoritettu tutkimus, jossa saksalaisista esihenkilöistä jopa 97% kokee olevansa hyviä johtajia. Työntekijöiden näkemys tästä eroaa valtavasti, sillä jopa 69% kokee olevansa huonon esihenkilön alaisuudessa. Vaikka valtaosa esihenkilöistä kokee olevansa hyviä johtajia, heistä suuri osa ei ole saanut minkäänlaista koulutusta johtamiseen. (Glifton & Sinya 2022.)

Hermansin (1995) mukaan yritysten ongelmat johtuvat usein väärästä tai epäonnistuneesta johtamisesta, mikä heijastuu negatiivisesti sekä työyhteisöön että organisaation suorituskykyyn. Johtamisen laadulla on keskeinen merkitys sekä työntekijöiden työssä jaksamisen että yrityksen tehokkuuden parantamisessa. (Markkula 2011, 93.)

Suomalaisilla on voimakkaita näkemyksiä epäonnistuneen johtamisen vaikutuksista negatiivisesti työelämään ja organisaatioon. Vain 2% kokee että huonolla johtamisella ei ole vaikutusta negatiivisesti työelämän laatuun. (Johtajuusbarometri 2024, 31.)

Hierarkkinen johtamismalli vaikuttaa työntekijän työkykyyn kahdella keskeisellä tavalla. Toisaalta se voi tukea hyvinvointia ja työkykyä tarjoamalla selkeät roolit,

tehtävät ja vastuut, mikä helpottaa työssä suoriutumista. Esi toimii yhteytenä johdon ja työntekijöiden välillä, ja työntekijän onnistuminen riippuu omien tehtävien hoitamisesta. Selkeät prosessit ja työnjako tukevat tehokkuutta. Toisaalta hierarkia voi rajoittaa työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, mikä voi heikentää motivaatiota ja työkykyä. Lisäksi hierarkkinen malli on usein jäykkä ja hidas sopeutumaan muutoksiin, kuten markkinoiden tai asiakkaiden tarpeiden muutoksiin. (Airila & Schaupp 2020, 23.)

Nykyään työelämä vaatii ketteryyttä ja nopeaa reagoitua, mikä on johtanut uusiin organisaatiomalleihin. Näissä malleissa työntekijät ovat aktiivisia toimijoita, joilla on enemmän valtaa ja vastuuta työnsä suunnittelussa ja kehittämisessä. Tämä lisää työn mielekkyyttä ja työkykyä, kun työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä ja sen tapoihin. Siirtyminen kohti työntekijälähtöisempää johtamista tarjoaa enemmän mahdollisuuksia työn muokkaamiseen ja kehittämiseen, mikä vahvistaa motivaatiota ja työkykyä. (Airila & Schaupp 2020, 23.)

Itseohjautuvuuden tukeminen vaatii esihenkilöltä uudenlaisia taitoja, kuten kykyä luottaa työntekijöihin, valmentavaa otetta ja viestintätaitoja. Esihenkilön on osattava luoda rakenteita, jotka mahdollistavat työntekijöiden itsenäisen päätöksenteon ilman, että työ muuttuu kaaokseksi. Tärkeää on myös tarjota riittävästi tukea ja resursseja, jotta työntekijät eivät koe jäävänsä yksin haasteidensa kanssa. Lisäksi esihenkilön on tunnistettava, milloin työntekijä tarvitsee enemmän ohjausta ja milloin hänelle voi antaa enemmän vapautta. (Martela ym. 2021, 32–35.)

3.2 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita työympäristöä, jossa vallitsee jatkuva harmonia tai ystävyysuhteet, eikä se poista paineita tai stressiä. Sen ydin on siinä, että se mahdollistaa vaikeista asioista keskustelun ja auttaa ratkomaan haastavia ongelmia yhdessä. Konfliktit eivät ole merkki psykologisen turvallisuuden puutteesta, vaan päinvastoin, turvallinen ilmapiiri antaa tilaa tuoda esiin erimielisyyksiä ja käsitellä niitä rakentavasti. Kun työyhteisössä vallitsee psykologinen turvallisuus, mahdolliset sosiaaliset haasteet voidaan nostaa keskusteluun jo ennen

kuin ne kehittyvät vakaviksi ristiriidoiksi. Tämä tukee työyhteisön kykyä sietää stressiä ja tehdä laadukkaita päätöksiä myös paineen alla. (Rinne 2021, 80.)

Rinne (2021) korostaa, että psykologinen turvallisuus on avainasemassa, kun organisaatio pyrkii kehittämään avoimuutta ja innovatiivisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä uskaltaa ilmaista mielipiteensä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Johtamisen rooli on keskeinen psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Kuten Rinne toteaa, esihenkilöiden tulee osoittaa kuuntelemisen taitoa ja tukea avointa keskustelukulutturia. Tämän ansiosta organisaation jäsenet voivat oppia virheistään ja kehittää toimintatapojaan ilman syyllistämistä.

Tutkimukset osoittavat, että psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä organisaatioiden muutoskyvykkyydessä ja suorituskyvyssä. Esimerkiksi Amy Edmondson havaitsi, että parhaat tiimit eivät tee vähemmän virheitä, vaan ne raportoivat niistä avoimesti ja oppivat niistä. Tämä vahvistaa ajatusta, että organisaation menestyksen kannalta olennaista ei ole virheiden välttäminen, vaan niiden käsittely rakentavasti. Psykologisen turvallisuuden luominen edellyttää pitkäjänteistä työtä ja yhteisön sitoutumista avoimuuteen, luottamukseen ja arvostukseen. (Rinne 2021, 31–32.)

3.3 Valmentava johtaminen

Johtamiskäytäntöjen on kehityttävä jatkuvasti vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita. Nykyisin ei riitä, että yksilöiden asiantuntemusta hyödynnetään erikseen, vaan on tärkeää saada koko henkilöstön taidot ja osaaminen yhteiseen käyttöön. Kun toimintaympäristöt monimutkaistuvat, valtaa ja vastuuta on siirrettävä lähemmäs käytännön työntekijöitä, mikä edellyttää uudenlaista, kokeilevaa ja harkitsevaa johtamistapaa. Valmiit toimintamallit eivät enää sellaisenaan toimi. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 13.)

Perinteinen ylhäältä alas johdettu vaikutusprosessi ei ole enää tehokas tai käytännöllinen. Sen sijaan tarvitaan avoimempaa viestintää sekä vaikuttamista eri suuntiin organisaatiossa, niin alhaalta ylöspäin kuin myös horisontaalisesti. Johtajuus on ennen kaikkea kollektiivista toimintaa, jossa vastuu jaetaan koko työyhteisölle. Tiiminvetäjä toimii edelleen suunnannäyttäjänä ja aktivaattorina, mutta

johtajuus ei ole pelkästään hänen vastuullaan. Jokainen yhteisö tarvitsee henkilön, joka voi ottaa vetovastuun tilanteen mukaan. (Ristikangas ym. 2021, 13–14.)

Valmentavassa johtamisessa huomioidaan tehokas tiimityöskentely ja sen tukeminen. Aiemmin johtamiskäytännöt keskittyivät enemmän yksilöiden johtamiseen, sillä yksilöllisten johtamistaitojen hallinta on perusta tiimien johtamiselle. Tiimien johtaminen on monimutkaisempaa, koska ryhmissä ihmisten käytös voi muuttua huomattavasti. Sama henkilö voi olla erilainen yksilökohtaamisissa kuin ryhmätilanteessa. Hyvien yksilösuhteiden rakentaminen on tärkeää, sillä ryhmädynamiikka voi joskus johtaa haasteisiin. (Ristikangas ym. 2021, 14.)

Tiimin tehokas toiminta edellyttää tarkoituksenmukaista johtamista. Tutkijat ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten johtajuus vaikuttaa tiimin suorituskykyyn, prosesseihin ja lopputuloksiin. Valmentava tiimin johtaminen perustuu jaettuun johtajuuteen, jossa tiimin vastuu ja päätöksenteko hajautetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin esihenkilön rooli muuttuu merkittävästi, kun organisaatio siirtyy kohti tiimimäisempää toimintatapaa. Tiimin toiminnan mahdollistamiseksi tarvitaan kulttuuri, joka tukee valmentavaa johtamista ja antaa tiimeille vastuuta. Kun yhteinen tavoite on selkeä ja työntekijät sitoutuvat siihen, on mahdollista kehittää uudenlaista työtapaa ja -kulttuuria. Tämän muutoksen onnistuminen vaatii kaikkien organisaation jäsenten osallistumista. (Ristikangas ym. 2021, 14–15.)

Valmentavan tiimin johtamisen merkitys on kasvanut, sillä monissa organisaatioissa esihenkilöt kokevat haasteita tiimiensä johtamisessa. Valmennusosaamista kaivataan kipeästi, sillä saatavilla olevat työkalut ovat usein puutteellisia. Osaamisen puute voi heikentää itseluottamusta ja johtaa johtamisvajeeseen. Jos yksilötasolla ei panosteta tarpeeksi johtamiseen, tiimitasolla haasteet moninkertaistuvat. Ainoastaan ennakkoluulottomat ja kehityshaluiset esihenkilöt ovat tunnistaneeet valmentavan johtamisen mahdollisuudet. Heidät tunnistaa organisaatioissa helposti, ja toivottavasti tämänkaltaiset esihenkilöt voivat rohkaista myös muita omaksumaan valmentavan johtamisen toimintatavan. (Ristikangas ym. 2021, 15–16.)

3.4 Yhdessäohjautuva tiimi

Yhdessäohjautuvuus on ennen kaikkea tiimin yhteisen työn tekemistä ja siitä oppimista. Tiiminvetäjän ja jäsenten välinen yhteistyö perustuu jatkuvaan koordinaatioon, reflektointiin ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Tämä edellyttää esihenkilöltä uudenlaista johtamisotetta, jossa hän ei enää toimi tiimin ensisijaisena päätöksentekijänä, vaan fasilitoi yhteistä keskustelua, tukee päätöksenteon hajauttamista ja auttaa tiimiä kehittämään omia toimintatapojaan. (Ristikangas ym. 2021, 75–78.)

Keskeistä yhdessäohjautuvuudessa on vastuun jakaminen ja avoimen vuorovaikutuksen vahvistaminen. Tiimin jäsenet eivät ainoastaan vastaa omasta työstään, vaan myös yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja toistensa tukemisesta. Tämä haastaa perinteiset työnjaot, sillä yhdessäohjautuvassa tiimissä kaikkien on tarvittaessa mentävä "toisen tontille" ja huolehdittava, että työ etenee kokonaisuutena. Esihenkilön rooli on varmistaa, että tämä toimintamalli vakiintuu ja että tiimi kykenee jatkuvasti kehittämään yhteistä ajatteluaan ja toimintakulttuuriaan. (Ristikangas ym. 2021, 75–78.)

Yhdessäohjautuvuuden onnistuminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii tiimiltä yhteisen ymmärryksen kehittämistä, rakenteellista tukea ja valmentavaa johtamista. Esihenkilön tehtävänä on luoda edellytykset sille, että tiimi voi oppia yhdessä, ratkaista ongelmia tehokkaasti ja sitoutua yhteiseen tavoitteeseen. Kun yhdessäohjautuvuus toteutuu aidosti, organisaatioon syntyy kulttuuri, jossa tiimi ja sen vetäjä eivät vain työskentele rinnakkain, vaan toimivat aidosti yhdessä kehittyvän ja oppivan työyhteisön osana. (Ristikangas ym. 2021, 75–78.)

3.5 Itseohjautuvuuden tukemisen haasteet esihenkilönä

Itseohjautuvuus on vaativa tapa työskennellä, ja sen tukeminen esihenkilön roolissa tuo mukanaan monia haasteita. Vaikka itseohjautuvuutta pidetään modernin

työelämän ihanteena, se ei automaattisesti johda parempiin tuloksiin tai työhyvinvointiin. Työn vapaus voi muuttua vankilaksi, jos rakenteet, vastuut ja tavoitteet eivät ole selkeitä. Ilman riittävää tukea itseohjautuvuus voi ruokkia suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta, jolloin yksilöiltä vaaditaan huomattavaa itseohjautuvuuden kyvykkyyttä, kuten itsetuntemusta, päämäärätietoisuutta ja itsenäistä päätöksentekoa. (Savaspuro 2019, 41–42.)

Esihenkilöiden ja selkeiden vastuurakenteiden puuttuminen voi johtaa valtatyhjiöön, jossa syntyy epävirallisia hierarkioita. Tällaisessa tilanteessa valta keskittyy niille, joilla on eniten sosiaalista pääomaa ja rohkeutta ilmaista mielipiteitään. Tämä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja lisätä stressiä työyhteisössä. Ilman esihenkilöiden tarjoamaa selkeää kontrollia ja ohjausta voi syntyä tilanne, jossa työntekijät eivät tiedä, kuka tekee lopulliset päätökset, ja organisaation toiminta muuttuu tehottomaksi. (Savaspuro 2019, 43.)

Itseohjautuvuuden tukemisessa keskeistä on psykologisen turvallisuuden varmistaminen. Työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, ettei virheistä rangaista, vaan niistä opitaan. Luottamuksen puute ja jatkuva epävarmuus voivat johtaa piilokontrollin kehittymiseen, jossa työntekijät valvovat toisiaan ja kontrolloivat yhteisön normeja ilman virallisia rakenteita. Tällainen tilanne muistuttaa Michel Foucault'n kuvaamaa Panoptikon-ilmiötä, jossa yksilöt alkavat sisäistää kontrollin ja säännöstellä omaa toimintaansa jatkuvan tarkkailun pelossa. (Savaspuro 2019, 43 & 51–52.)

Esihenkilöiden tehtävänä on myös auttaa työntekijöitä hahmottamaan työn rajat ja tavoitteet. Epäselvät roolit ja vastuukysymykset voivat lisätä kuormitusta ja johtaa uupumiseen. Selkeiden tavoitteiden asettaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat odottaa organisaatioltaan. Lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, ettei itseohjautuvuus muutu hallitsemattomaksi autonomiaksi, joka kuormittaa yksilöitä liikaa. Tutkimukset osoittavat, että liian korkea autonomia voi johtaa ahdistukseen, sillä se saattaa lisätä työn rajoittamattomuutta ja epävarmuutta sen sisällöstä. (Savaspuro 2019 41–43.)

Kehityskeskustelu voi parhaimmillaan olla merkittävä johtamisen väline, joka tukee työntekijän kehittymistä, sitoutumista ja työhyvinvointia sekä edistää koko organisaation toimintaa ja innovatiivisuutta. Se luo perustan esihenkilön ja työntekijän väliselle luottamukselliselle yhteistyölle ja arjen vuoropuhelulle. Onnistunut kehityskeskustelu ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan prosessi, joka rakentuu luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisten tavoitteiden ympärille. Kehityskeskustelulla voidaan synnyttää oivalluksia, kehittämisideoita ja konkreettisia toimenpiteitä työn tueksi. Kuitenkin, jos keskustelu toteutetaan ilman valmistautumista, aitoa kiinnostusta tai selkeää suuntaa, se voi kääntyä itseään vastaan, pahimmillaan jopa heikentäen työntekijän motivaatiota ja työpanosta. (Aarinkoivu 2016, 13–15.)

4 TUTKIMUS ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMISESTA ESIHENKILÖNÄ

Päätutkimuskysymyksenä on “Miten esihenkilö voi tukea yksilön tai tiimin itseohjautuvuutta?”, apukysymyksenä “Millaisia konkreettisia johtamiskäytäntöjä esihenkilöt käyttävät?”. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastatteleamalla esihenkilöitä eri toimialoilta. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2025. Kaikilla haastateltavilla oli useamman vuoden kokemus esihenkilötyöstä. Tutkimuksessa ei otettu huomioon haastateltavan sukupuolta tai ikää, koska sillä ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Kriteerinä haastateltaville oli eri toimialat, sekä useamman vuoden kokemus esihenkilötyöstä, minimissään 3 vuotta. Näin saatiin asiantuntijatason vastauksia haastattelukysymyksiin.

4.1 Teemahaastattelujen tulokset

Vaikka haastateltavia oli rajallinen, niin haastatteluista saatiin hyvin tietoa haastattelukysymyksiin liittyen. Teemahaastattelun tulosten avulla saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelut toteutettiin haastattelurungon (Liite 1) mukaan, tarvittaessa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun tuloksia on avattu tarkemmin teemojen alapuolelle luvuissa 4.1.1–4.1.4.

4.1.1 Itseohjautuvuuden merkitys ja hyödyt

Kaikki haastatellut esihenkilöt pitivät itseohjautuvuutta olennaisena osana nykytyöelämää ja johtamista. Itseohjautuvuus nähtiin ennen kaikkea luottamukseen ja vastuunkantoon perustuvana toimintamallina, joka mahdollistaa työntekijöiden tehokkaan työskentelyn ja vähentää esihenkilöiden tarvetta jatkuvaan ohjaamiseen. Esihenkilöt kuvasivat itseohjautuvuutta keinona yksinkertaistaa tiimin johtamista ja mahdollisuutena keskittyä kokonaiskuvan hallintaan.

Esihenkilö 4 tiivistä itseohjautuvuuden hyödyt toteamalla: “Hyötynä ehdottomasti työn sujuvuus ja tehokkuus, sekä se, että ihmiset kehittyvät työssään itse oivaltamalla asioita”. Myös työn mielekkyyden ja motivaation kasvu nousivat esiin itseohjautuvuuden hyötyinä. Esihenkilöt uskoivat, että työntekijät kokevat työnsä

merkityksellisemmäksi saadessaan enemmän vastuuta ja päätösvaltaa omasta työstään.

Esihenkilötyön näkökulmasta itseohjautuvuus helpottaa asioiden läpivientiä ja vapauttaa esihenkilön aikaa keskittyä muuhun työnkuvassaan. Esihenkilö 1 kuvasi tätä seuraavasti: “Jos minulla on tiimi, joka on itseohjautuva, on helppo luottaa, että hommat tulee tehdyksi. Kun työntekijöille antaa valtaa ja vastuuta, ansaitset myös heidän luottamuksensa. Yksinkertaistaa merkittävästi monen asian läpivientiä, kun luotat heidän tekemiseensä ja he tekevät”.

Itseohjautuvuuteen liittyy myös haasteita. Kaikki työntekijät eivät sovellu suoraan itseohjautuvaan työtapaan, yksilölliset erot kyvyssä kantaa vastuuta nousivat haastatteluissa esiin. Lisäksi liiallisen itseohjautuvuuden riskit mainittiin. Esihenkilö 1 kuvasi haastetta seuraavasti: “Raja on häilyvä, että milloin tarvitaan esihenkilön päätöstä, jos henkilö on liian itseohjautuva ja alkaa itsenäisesti tehdä liian isoja päätöksiä asemaansa nähden. Hutiloiden tekee päätöksiä, joista ei esimerkiksi ymmärrä lainsäädäntöön liittyviä asioita ja tekee merkittäviä päätöksiä ilman esihenkilöä. Tarvitsemme kuitenkin tietyt raamit, eli liiallinen itseohjautuvuus voi olla haitallista”.

4.1.2 Esihenkilön rooli itseohjautuvuuden tukemisessa

Haastatteluista nousi esiin useita näkemyksiä esihenkilön roolista itseohjautuvuuden tukemisessa. Keskeistä oli avoimen kommunikaation ja luottamuksen rakentaminen. Esihenkilöt korostivat, että työntekijöiden tuli kokea olonsa turvallisiksi tuoda esiin omia ajatuksiaan ja virheitään. Esimerkiksi esihenkilö 5 totesi: “Kuuntelemisen taito, tilannetaju ja kyky mukauttaa omaa johtamistyyliään. Pitää myös olla kärsivällinen ja rohkaiseva, eikä pelätä sitä, että antaa vastuuta pois omista käsistään”. Kaikki haastateltavat esihenkilöt kokivat olevansa valmentavia johtajia, esiin nostettiin myös esimerkillä johtaminen.

Psykologinen turvallisuus oli toinen keskeinen esiin noussut aihe. Virheiden hyväksymistä ja oppimisen tukemista pidettiin tärkeänä osana itseohjautuvuuden rakentamista. Esihenkilöt korostivat erityisesti avointa palautetta ja viestintää,

jotta työntekijöiden tarpeet ja haasteet voidaan käsitellä turvallisessa ympäristössä.

4.1.3 Konkreettiset johtamiskäytännöt

Haastatteluissa tuli ilmi useita konkreettisia johtamiskäytäntöjä (kuvio 1), joilla esihenkilöt tukivat yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuutta. Kaikki esihenkilöt korostivat selkeiden tavoitteiden ja raamien merkitystä. Samalla työntekijöille annettiin vapaus valita, millä keinoilla he tavoitteet saavuttivat. Esihenkilö 2 kuvasi tätä toteamalla, että “tavoitteet pitää olla selvät, mutta työntekijällä on vapaus päättää, miten ne saavutetaan”.

Millaisia konkreettisia johtamiskäytäntöjä esihenkilöt käyttävät?	AVOIN VIESTINTÄ	Avointa viestintää, sekä ilmapiiri joka mahdollistaa jokaiselle helpon kommunikoinnin
	SELKEÄT RAAMIT JA TAVOITTEET	Raamien ja tavoitteiden tulee olla kaikkien työntekijöiden tiedossa ja selkeät.
	TYÖKALUT	Digitaaliset projektinhallintajärjestelmät ja avoimet viestintäkanavat
	SÄÄNNÖLLINEN SEURANTA	Keskustelut korostuivat tapana seurata työn ja itseohjautuvuuden toteutumista. Esimerkiksi viikkopalaverit, tavoitteiden arvioinnit ja 1:1 keskustelut
	PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	Luodaan ilmapiiri jossa kaikilla on hyvä työskennellä, virheistä ei rankaista ja ollaan kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista.

Kuvio 1. Haastatteluista saatuja johtamiskäytäntöjä itseohjautuvuuden tukemiseen.

Säännöllinen seuranta nähtiin tärkeänä osana itseohjautuvuuden tukemista. Haastateltavat mainitsivat viikkopalaverit, kuukausittaiset tavoitteiden arvioinnit sekä henkilökohtaiset 1:1-keskustelut olennaisina käytäntöinä, joiden avulla varmistettiin, että työ eteni toivottuun suuntaan ja mahdollisiin ongelmiin pystyttiin reagoimaan ajoissa.

Avoin viestintä ja jatkuva vuorovaikutus olivat keskeisessä roolissa. Digitaalisten työkalujen, kuten projektinhallintajärjestelmien ja viestintäalustojen käytön koettiin tukevan tiedonkulkua ja lisäävän työn läpinäkyvyyttä. Lisäksi psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen johtamistyössä nähtiin välttämättömänä esimerkiksi luomalla ilmapiiri, jossa kaikilla on hyvä työskennellä, suhtautumalla virheisiin oppimamahdollisuutena ja esihenkilön aitona kiinnostuksena työntekijöiden hyvinvointia kohtaan.

4.1.4 Itseohjautuvuuden nykytila ja tulevaisuus

Näkemyks itsiohjautuvuuden nykytilasta vaihteli hieman haastateltavien toimialojen mukaan. Esihenkilö 2 koki, että hänen toimialallaan itsiohjautuvuus oli jo vahvasti juurtunut osaksi työyhteisön toimintaa. Toisaalta esihenkilö 1 toi esiin, että tarvittiin edelleen selkeämpiä vastuunrajoja, jotta työntekijöiden päätöksenteko pysyisi työnantajan asettamissa raameissa.

Resurssien riittävyteen suurin osa esihenkilöistä oli tyytyväisiä, mutta esihenkilö 4 mainitsi, että ajoittain aikaa yksilölliseen tukeen on liian vähän. Tulevaisuuden näkymistä haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että itsiohjautuvuuden merkitys tulisi edelleen kasvamaan. Esihenkilö 2 kuitenkin kertoi, että omalla toimialallaan itsiohjautuvuus on jo niin vahvasti läsnä, että ei ollut selvää, miten sitä voisi enää olennaisesti lisätä.

Haastatteluissa kysyttiin vinkkejä aloittaville esihenkilöille. Vinkkeinä uutena aloittaville esihenkilöille, jotka haluavat tukea itsiohjautuvuutta haastateltavat painottivat erityisesti luottamuksen rakentamista sekä avoimen keskustelun ja myönteisen työilmapiirin luomisen merkitystä.

4.2 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunta on linjannut ohjeita tutkimuksen tekemiseen, joita ovat eettisesti kestävä tiedonhankinta, muiden tutkijoiden saavutusten kunnioittaminen, rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus jokaisessa tutkimuksen vai-

heessa. (Tutkimus-eettinen neuvottelukunta 2019.) Tutkimus on tehty näitä linjauksia noudattaen. Opinnäytetyön tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmät täyttävät tieteellisen tutkimuksen eettiset kriteerit.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin eri tavoin. Tietoperustassa käytetään useita eri lähteitä ja vertaillaan niitä keskenään, sen lisäksi tutkimuksessa empiiristä aineistoa, joka mahdollistaa laajan näkökulman itseohjautuvuuden tukemiseen. Haastatteluiden rakenne mahdollisti jatkokysymykset, joka antoi haastattelijalle syvällisen ymmärryksen esihenkilöiden käytännöistä ja kokemuksista itseohjautuvuuden tukemisessa. Haastateltavien näkökulmat tuodaan tutkimustuloksissa esille mahdollisimman autenttisesti.

Tiedot haastateltavista anonymisoitiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, ja aineisto käsiteltiin kokonaisuutena. Haastattelut litteroitiin heti, minkä jälkeen äänitteet tuhottiin. Myös litteroinnit tuhoetaan opinnäytetyön palautuksen jälkeen. Tämä menettely varmistaa, että haastateltavien yksityisyys säilyy suojattuna. Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen eettiset lähtökohdat ja luotettavuuteen vaikuttavat tekijät on huomioitu.

5 POHDINTA

Tutkimukseni tarkoitus oli löytää keinoja tukea itseohjautuvuutta esihenkilönä. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten esihenkilö voi tukea yksilön tai tiimin itseohjautuvuutta. Haastattelujen perusteella keskeisiksi keinoiksi nousivat turvallisen ilmapiirin luominen, vastuun ja tilan antaminen, avoin kommunikointi ja esihenkilön valmentava rooli. Apukysymyksen kautta esiin nousseet konkreettiset johtamiskäytännöt tukevat näitä periaatteita. Säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut, kuten henkilökohtaiset 1:1-tapaamiset, tarjoavat tuen jatkuvalluudelle ja palautteelle. Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen, kuten projektihallintajärjestelmät ja yhteiset työalustat, lisäävät läpinäkyvyyttä ja helpottaa itseohjautuvaa työskentelyä. Tavoitteiden yhteinen asettaminen varmistaa, että suunta on selkeä ja työntekijät kokevat sitoutumista tavoitteisiin. Virheiden käsittely oppimamahdollisuutena edistää edelleen avoimuutta ja kehittämismyönteisyyttä.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella esihenkilön roolissa korostui juuri niitä elementtejä, joita aiemmassa kirjallisuudessa pidettiin itseohjautuvuuden edellytyksinä: turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen, selkeiden tavoitteiden ja rajojen asettaminen sekä työn tekemisen keinojen vapauttaminen yksilöiden omaan päätäntävaltaan (Savaspuro 2019). Kaikki haastateltavat kokivat olevansa valmentavia johtajia, ja tämä vahvistaa Ristikankaan ym. (2021) esittämää näkemystä, jonka mukaan tiimien tehokas toiminta edellyttää valmentavaa ja osallistavaa johtamista, jossa vastuu ja päätöksenteko jaetaan koko tiimin kesken.

Haastatteluissa korostui erityisesti myös psykologinen turvallisuus, eli turvallinen ilmapiiri, kyky sallia virheet ja oppiminen ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, mikä tukee Rinteen (2021) esittämää näkemystä psykologisen turvallisuuden keskeisestä merkityksestä menestyvässä työyhteisössä. Avoin vuorovaikutus tuli myös ilmi haastatteluissa useasti, ja esihenkilöt kokivat sen erittäin tärkeäksi. Samoin Rinne (2021) toteaa, että menestyvässä työyhteisössä esihenkilön tulee osoittaa kuuntelemisen taitoa, sekä avointa keskustelukulttuuria.

Tutkimuksessa tunnistettiin itseohjautuvuuden tukemiseen liittyviä haasteita samoin tavoin, kuin teoriaosuudessa. Yksilölliset erot itseohjautuvuuden valmiuksissa ja liiallisen vastuun riskit nousivat esille sekä haastatteluissa että aiemmassa kirjallisuudessa (Savaspuro 2019). Tämä korostaa, että esihenkilön tulee sopeuttaa johtamistyyliään työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan ja olla tarkka vastuun ja päätöksenteon rajojen selkeyttämisessä.

Tutkimustulokseni ovat linjassa aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten kanssa ja tämän myötä voidaan varmistua siitä, että tutkimuksessa löydettyt keinot itseohjautuvuuden tukemiseen ovat käyttökelpoisia. Tutkimuksen rajallisuutena voidaan pitää pientä haastateltavien määrää, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tulevaisuudessa aihetta voitaisiin tutkia laajemmin kvantitatiivisella menetelmällä. Lisäksi itseohjautuvuuden vaikutukset työhyvinvointiin tai organisaation suorituskykyyn tarjoisivat mielenkiintoisia lisänäkökulmia. Kokonaisuutena tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa minulle, sekä muille esihenkilöille, jotka haluavat kehittää itseohjautuvuutta tiimeissään.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari

Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Tietoa työkyvystä: Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Helsinki: Varma. Viitattu 14.2.2025.

<https://www.varma.fi/contentassets/0e462ac7f0f74cf68bc6ca48479bf814/tietoa-tyokyvysta-tyonmurros-ja-tyokyky.pdf>.

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

Deci, E & Ryan, R. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. American Psychologist. Viitattu 19.02.2025. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

Glifton J. & Sinya P. 2022: Europe Gets Life Right, but Work Wrong. Viitattu 01.03.2025. <https://www.gallup.com/workplace/393794/europe-gets-life-right-work-wrong.aspx>.

Hermans, Ralf J. 1995 s, 109 & 115: Uusjohtajuus. Johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki: Tietosanoma.

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

Johtajuusbarometri. 2024. Suomen Nuorkauppakamarit. Viitattu 13.02.2025. <https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2024/10/Johtajuusbarometri-2024-3.pdf>.

Koivistoinen, S-K. 2022. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen. Pro gradu. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 20.02.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022061747312>.

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli 2/2020, 7–13. Viitattu 20.02.2025. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf.

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

Martela, F. Hakanen, J. Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto-yliopisto. Viitattu 20.02.2025.

<https://aalto.doc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämänlaatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja, Vaasan yliopisto. Viitattu 20.02.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-353-0>.

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

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M.-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

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

State of the Global Workplace 2024. Gallup Inc.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. 3/2019. Viitattu 07.02.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2021/01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf.

6 LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mitä itseohjautuvuus merkitsee sinulle esihenkilönä?
2. Miten tärkeänä pidät itseohjautuvuuden tukemista työyhteisössäsi?
3. Mitä hyötyjä ja haasteita itseohjautuvuudessa näet organisaation näkökulmasta?
4. Millä tavoilla tuet työntekijöiden itseohjautuvuutta?
5. Miten varmistat toimivan itseohjautuvuuden alaisillasi?
6. Millaisia taitoja esihenkilöltä vaaditaan itseohjautuvuuden tukemisessa?
7. Koetko, että sinulla on riittävästi tukea ja resursseja itseohjautuvuuden edistämiseen?
8. Koetko olevasi valmentava johtaja?
9. Onko organisaatiossanne tai sinulla käytössä konkreettisia toimintatapoja tai työkaluja, jotka tukevat itseohjautuvuutta?
10. Miten varmistat psykologisen turvallisuuden toteutumisen?
11. Miten palaute- ja kehityskeskustelut tukevat itseohjautuvuutta tiimissäsi?
12. Miten johdat tavoitteita ja suoritusta itseohjautuvassa työympäristössä?
13. Oletko kohdannut tilanteita, joissa itseohjautuvuuden tukeminen on ollut vaikeaa? Miksi?
14. Miten organisaatiosi voisi kehittää itseohjautuvuuden tukemista?
15. Millaisia muutoksia olet huomannut työntekijöiden itseohjautuvuudessa viime vuosina?
16. Miten uskot itseohjautuvuuden merkityksen muuttuvan tulevaisuudessa työelämässä?
17. Mitä vinkkejä antaisit uusille esihenkilöille, jotka haluavat edistää itseohjautuvuutta?