

ITSEOHJAUTUVIEN ASIAANTUNTIJOIDEN  
ESIHENKILÖTYÖ

Kohvakka Elma

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2025

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi

---

<b>Tekijä Ohjaaja(t)</b>	Elma Kohvakka Satu Valli	<b>Vuosi</b>	2025
<b>Työn nimi Sivumäärä</b>	Itseohjautuvien asiantuntijoiden esihenkilötyö 25 + 7		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi tukea ja johtaa asiantuntijatehtävissä itseohjautuvasti työskenteleviä tekijöitä. Päättökysymykset olivat, minkälaista johtamista ja tukea itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat ja mitkä ovat keskeiset taidot, joita itseohjautuvan tiimin esihenkilöllä tulee olla. Apututkimuskysymys oli, millaista tukea ja ohjausta työntekijät odottavat esihenkilöltään. Tutkimuksen kysymysten avulla selvitettiin itseohjautuvien työntekijöiden tarpeita suhteessa esihenkilöönsä.

Tietoperustassa käsiteltiin itseohjautuvuutta ja esihenkilötyötä. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena, joka teetettiin eri organisaatioissa itseohjautuvasti työskenteleville. Tutkimuksen kysymykset laadittiin tietoperustan pohjalta. Tuloksia analysoitiin vertaamalla niitä tutkimuksen tietoperustaan.

Tulokset osoittavat, että vaikka itseohjautuvuus lisää yksilön vastuuta ja itsenäisyyttä, se ei poista esihenkilön merkitystä organisaatiossa. Esihenkilötyö ja itseohjautuvuus täydentävät toisiaan. Johtamisen tulisi perustua luottamukseen, selkeään viestintään ja valmentavaan otteeseen. Tuloksia voidaan hyödyntää käytännön työelämässä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työskennellään itseohjautuvasti, tulokset voivat ohjata esihenkilön toimintaa konkreettisin keinoin.

Avainsanat johtaminen, esihenkilötyö, itseohjautuvuus

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Elma Kohvakka	<b>Year</b>	2025
<b>Supervisor(s)</b>	Satu Valli		
<b>Title</b>	Supervisory work for self-directed experts		
<b>Number of pages</b>	25 + 7		

---

The purpose of this thesis was to examine how a supervisor can lead and support specialists working in self-directed roles. The main research question was, what type of management self-directed specialists need and what are the key skills the manager should have? The supporting research question was what kind of support and guidance the employees expect from their supervisor. The research questions aimed to identify the needs of self-directed employees in relation to their supervisor.

The theoretical framework explored self-directed work and supervisory practices. The study was conducted as a quantitative survey, carried out among self-directed employees in different organizations. The survey questions were created based on the theoretical framework, and the results were analyzed by comparing them to the theoretical foundation of the study.

The results show that while self-direction increases individual responsibility and independence, it does not diminish the importance of the supervisor in the organization. Supervisory work and self-direction complete each other. Leadership should be based on trust, clear communication, and a coaching approach. The findings can be utilized in practical work environments, particularly in expert organizations where self-directed work is prevalent, providing supervisors with concrete tools to guide their actions.

**Keywords** leadership, supervisory work, self-direction

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 ITSEOHJAUTUVUUS .....	7
2.1 Yksilön itseohjautuvuus .....	7
2.2 Tiimin itseohjautuvuus .....	10
2.3 Organisaation itseohjautuvuus .....	11
3 ESIHENKILÖTYÖ.....	13
3.1 Esihenkilön ja asiantuntijan rooli itseohjautuvassa tiimissä .....	13
3.2 Itseohjautuvan toiminnan johtamisen haasteet.....	15
3.3 Itseohjautuvan tiimin tukeminen .....	15
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	22
5.1 Esihenkilön rooli ja tuki työssä sekä itseohjautuvuudessa.....	22
5.2 Esihenkilön keskeiset taidot.....	23
5.3 Vuorovaikutus ja ilmapiiri .....	24
6 POHDINTA.....	26
LÄHTEET .....	28
LIITTEET .....	30

## 1 JOHDANTO

Globaali muutostahti on kasvussa ja sen takana on sosiaalisesti tietoinen ihminen ja teknologia (Wilenius & Kurki 2019). Uusi nuori sukupolvi haluaa työelämältä tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Oman työnantajaorganisaation arvoihin samaistuminen nähdään suurempana motivaattorina, kuin työstä saatava palkka. (Savaspuro 2019, 40.) Yksilön kokemus omasta minuudesta ja teknologian mahdollistamat harppaukset haastavat organisaatioiden perinteistä keskusjohtoista mallia, jonka ei koeta takaavan riittävää reagoint nopeutta muuttuvaan toimintaympäristöön. Keskusjohtoinen malli on toiminut rutiininomaisten työtehtävien johtamisessa. Tulevaisuudessa rutiininomainen työ kuitenkin vähenee ja muuttuu helpommin korvattavaksi. Vaikeammin korvattavat tehtävät ovat ne, joissa vaaditaan luovaa asiantuntijuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta. (Martela & Jarenko 2017a.)

Moderni asiantuntijatyö asettaa haasteita johtamiselle. Organisaatioiden keskusjohtoinen malli ei lisää innovatiivisuutta eikä anna tilaa yksilön omille ajatuksille. Työelämän muutos ja rutiininomaisten tehtävien vähentyminen luo tarpeen johtajuuden tarkasteluun. Organisaation kyky pysyä ketteränä vaatii johtajuuden hajauttamista ja vastuun antamista myös työntekijöille. (Jarenko 2020a.) Itseohjautuvuus on perinteisestä johtajuuden mallista poikkeava tapa organisoitua. Siinä yksilön toimintaan luotetaan ja hänet nähdään omaehtoisena toimijana, joka on halukas ja motivoitunut työskentelemään kohti organisaation asettamia tavoitteita. (Savaspuro 2019, 26.) Itseohjautuvuuden lisääntymisellä nähdään olevan positiivista vaikutusta yksilön motivaatioon ja tuottavuuteen. Kääntöpuolena on mietittävä sitä, jäävätkö yksilöt vaille johdoltaan tarvitsemaa tukea. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021.)

Työelämän muutoksessa kilpailukykyä pyritään lisäämään itseohjautuvalla toiminnalla, mutta myös työn luonne muuttuu ja asiantuntijatyön määrä lisääntyy. Asiantuntijatyö voidaan nähdä jatkuvana ongelmanratkaisuna. Tulevaisuuden työtehtäville tulee olemaan tyypillistä, ettei vastausta tiedetä etukäteen eikä oikeaa vastausta välttämättä olekaan. (Collin & Lemmetty 2019.) Itseohjautuvuutta odotetaan asiantuntijatyötä tekevilta henkilöiltä. (Hyrkäs 2018).

Tutkimuksen aihe sai alkunsa omasta kiinnostuksestani tiimijohtamiseen, erityisesti itseohjautuvissa tiimeissä työskentelyyn. Opintojeni kautta olen syventynyt itseohjautuvan tiimin johtamisen tutkimiseen ja haluan selvittää, minkälaista johtamista ja tukea itseohjautuvan organisaation työntekijät toivovat esihenkilöltään.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Minkälaista johtamista ja tukea itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat?

Mitkä ovat keskeiset taidot, joita itseohjautuvan tiimin esihenkilöllä tulee olla?

Tarkentava alatutkimuskysymys on seuraava:

Millaista tukea ja ohjausta työntekijät odottavat esihenkilöltään?

Opinnäytetyössäni tutkin, miten itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä ja tiimejä tulisi johtaa ja millaista tukea he tarvitsevat. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista tukea itseohjautuvat työntekijät kaipaavat ja millaisia taitoja heidän johtajaltaan odotetaan. Tietoperusta luodaan määrittelemällä itseohjautuvuuden käsitteitä ja tarkastelemalla siihen liittyviä ilmiöitä ja tekijöitä. Tutkimusaineisto kerätään Webropol-kyselylomakkeella itseohjautuvasti työskenteleviltä asiantuntijoilta, jotka toimivat eri rooleissa.

## 2 ITSEOHJAUTUVUUS

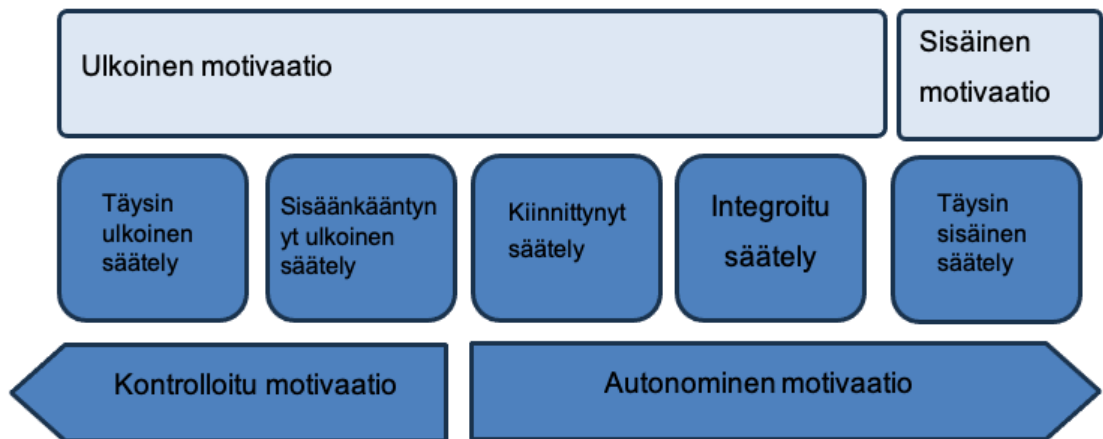
### 2.1 Yksilön itseohjautuvuus

Tutkimukset osoittavat, että yhä useampi työ tulevaisuudessa on asiantuntija-työtä. Työn nähdään tulevaisuudessa olevan hajautunutta, ja työskentelyä toteutetaan enemmän tiimeissä ajasta ja paikasta riippumattomasti. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019. 3.luku.) Tulevaisuuden työelämä ja itseohjautuva työskentely asettaa uusia vaatimuksia myös työntekijöille. Moni kaipaa rutiinia ja sen tuomaa turvallisuutta. Yksilön kontrolloidessa omaa toimintaansa, häneltä vaaditaan laajoja elämänhallinnan taitoja. Toiminnan vapaus tuo uudenlaisia vastuita, kun päätöksiä tehdään itsenäisesti ja esimerkiksi työajan aikataulutus voi olla yksilön vastuulla. Yksilöllä tulee olla kyky itsensä johtamiseen ja taito oman elämänsä hallinnasta. (Martela & Jarenko 2019b.)

Tietokirjailija Savaspuron (2019. 25) sanoin itseohjautuvuus on ”ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta”. Se on kyky toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Toiminta edellyttää itsemotivaatiota eli halua toimia omaehtoisesti. Yksilöllä tulee myös olla selkeä päämäärä, eli tavoite, ja tarvittavat taidot sen saavuttamiseksi. Itseohjautuvuus vaatii myös itsensä johtamisen taitoja, kuten ajanhallintaa, tehtävien asettamista, resurssien hallintaa ja priorisointia, jotka perinteisesti ovat olleet esihenkilön vastuulla. (Martela, Jarenko & Järvilehto 2015.)

Itseohjautuvuudesta puhutaan usein myös itsemääräytymisenä (Vuori 2021, 351). Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoriassa yksilö on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava. Itsemääräämisteorian ytimessä on ajatus, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta. Nämä tarpeet ovat ratkaisevia hyvinvoinnin, kasvun ja sisäsyntyisen motivaation kannalta. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Itsemääräämisteoriassa haetaan syitä esimerkiksi sille, miksi ja miten yksilöt motivoituvat. Ajatuksena on, että tärkeintä on selvittää yksilön motivaation määrän sijasta hänen motivaationsa lähdettä ja laatua. Teoriassa yksilön motivaatio on jaettu kahteen erilaiseen motivaatioon, sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. (Vasalampi 2017.)

Sisäisessä motivaatiossa yksilö toimii, koska toiminta itsessään on kiinnostavaa, tuottaa iloa ja on hänen arvojensa mukaista. Toimintaa ei ohjaa ulkoiset palkkiot. Ulkoiset palkkiot ja paineet voivat heikentää yksilön kokemusta sisäisestä motivaatiosta. Ulkoisessa motivaatiossa yksilön toimintaa ohjaavat esimerkiksi toisten ihmisten odotukset, pyrkimys miellyttää muita, välttää ahdistusta ja syyllisyyttä tai saavuttaa ulkoisia palkkioita. Ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen voi myös heikentää yksilön hyvinvointia. Motivaation eri muodot voidaan kuvata janalla, jonka ääripäissä ovat täysin ulkoinen säätely ja täysin sisäinen säätely. Jana havainnollistaa, kuinka ulkoinen motivaatio voi muuttua sisäiseksi, kun yksilö tunnistaa ja hyväksyy toiminnan arvon. Tällöin hän sitoutuu ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin. (Vasalampi 2017.)



Kuvio 1. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (mukaillen Vasalampi 2017, Itsemääräämisteoria)

Kuvio 1 osoittaa, kuinka yksilön ulkoinen motivaatio sisäistyy sisäiseksi motivaatioksi. Täysin ulkoinen säätely tarkoittaa, että yksilö tekee asioita vain saadakseen palkkion tai välttääkseen rangaistuksen. Sisään kääntyneessä ulkoisessa säätelyssä yksilö ymmärtää syyt toiminnalleen, mutta hänen motivaationsa perustuu edelleen ulkoisiin tekijöihin. Kiinnittyneessä säätelyssä yksilö näkee tekemisen arvon ja tekee asioita, koska ne ovat hänelle tärkeitä. Integroituun säätelyssä yksilö tekee asioita, koska hän todella haluaa tehdä niitä, eikä ulkoisten syiden takia. Kun yksilön toimintaa ohjaavat ulkoiset tekijät, puhutaan kontrolloidusta motivaatiosta. Autonominen motivaatio puolestaan tarkoittaa, että yksilö tekee asioita sisäisten syiden takia. Autonominen motivaatio on hyödyllinen omien tavoitteiden saavuttamiseksi, ja yksilöllä voi samanaikaisesti esiintyä myös

muita motivaation muotoja. Motivaation tyypit eivät ole siis toisiaan poissulkevia. (Vasalampi 2017.)

Yksilöiden motivaatiossa on merkittäviä eroja, ja sen määrä ja laatu vaihtelevat suuresti tilanteesta ja elämänalueesta toiseen. Itsemääräämisteorian mukaan yksilöiden välillä on eroja siinä, kuinka he näkevät oman ympäristönsä ja kuinka he arvioivat omaa kykyään säädellä toimintaansa siinä. Yksi voi nähdä ympäristössään useampia vaikuttamisen mahdollisuuksia, kun taas toinen kokee omat vaikuttamisen mahdollisuutensa vähäisinä, ja kolmas näkee ympäristössään vain esteitä. Itsemääräämisteoria luokittelee yksilöt kolmeen orientaatiotyyppiin: autonominen orientaatio, kontrolliorientaatio ja rakentumaton orientaatio. Autonominen orientaatio viittaa siihen, että yksilö kokee ympäristön tukevan hänen autonomiaansa ja päätöksiään, mikä kannustaa häntä aktiivisesti etsimään mahdollisuuksia tehdä valintoja. Vahvan autonomisen orientaation omaavat yksilöt ovat usein myös sisäisesti motivoituneita, mikä edistää heidän joustavaa toimintaansa ja kykyään ohjata toimintaansa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kontrolliorientaatiossa yksilö kokee olevansa ulkoisten tekijöiden kontrolloima ja näkee vaikuttamismahdollisuutensa omaan ja ulkoiseen toimintaan vähäisinä. Hänen toimintaansa ohjaavat esimerkiksi ulkoiset palkkiot tai sosiaalinen hyväksyntä eivätkä omat tuntemukset. Rakentumattomassa orientaatiossa yksilö kokee itsensä kyvyttömäksi hallitsemaan tilanteita ja näkee ympäristössään lähinnä esteitä. Tämä voi johtaa masentuneisuuteen ja ahdistukseen uusissa tilanteissa. Yksilöillä arvioidaan esiintyvän kaikkia orientaation tyyppejä, mutta hallitseva orientaatio ohjaa heidän toimintaansa. (Vasalampi 2017.)

Yksilö, joka on oma-aloitteinen, proaktiivinen ja itsenäinen työskentelijä pärjää organisaatiossa, jonka työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvaa toimintaa. Näiden ominaisuuksien lisäksi peräänkuulutetaan yksilön rohkeutta ja halukkuutena oppia uutta sekä sietää epäselvyyttä ja epävarmuutta. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen, Heikkilä-Tammi 2021,37.)

## 2.2 Tiimin itseohjautuvuus

Itseohjautuvuutta tiimitasolla on tutkittu pidempään. Rinnakkain samaa asiaa kuvaamaan on käytetty käsitettä itseohjautuva tiimi ja autonominen tiimi. Itseohjautuvan tiimin ominaisuuksia ovat, että tiimi vastaa tietyistä kokonaisuuksista ja heillä jokaisella on siihen liittyvää osaamista. Osaamisen kautta he ovat kykeneviä valitsemaan parhaan tavan toimia ja tehdä itsenäisiä päätöksiä koskien omaa toimintaansa. (Vuori 2021, 353.) Tiimi on itseohjautuva, kun se saa jossain määrin itse päättää työtehtävistään ja toteutuksesta. Toimintaa ohjaavat määritellyt reunaehdot, joiden sisällä tiimi voi tehdä itsenäisiä päätöksiä toiminnasta. (Savaspuro 2019, 28.)

Työelämän toimintaympäristö muuttuu digitalisaation myötä, sillä tiimityön määrä kasvaa ja pysyvien tiimien tilalle muodostuu vaihtelevien kokoonpanojen tiimejä. Tiimin tiiviin yhteistyön rinnalle tulee malleja, joissa vuorovaikutus tapahtuu digitaalisesti. Useammassa tiimeissä tiimin muoto muuttuu ja sen jäsenet ovat mukana vain hetken aikaa, ja jäsenet työskentelevät samanaikaisesti useammassa tiimissä. Modernia tiimityötä kuvastaa työn ja tiimin jatkuva muutos. Muutos vaatii keskittymistä tiimityöskentelytaitojen lisäämiseen eli tiimiälyyn. Tulevaisuudessa tiimit luovat omalla toiminnallaan yhdessä tekoälyn kanssa kilpailuetua organisaatiolle. Tutkimuksissa on todettu, että jo tiimityöskentelystä syntyvä yksilön kokemus yhteenkuuluvuuden tunne lisää yrityksen suorituskykyä. (Hiila ym. 2019, luku 3.)

Onnistuneen tiimin toiminnan nähdään rakentuvan neljästä reunaehdosta, jotka ovat lisäarvon tuottaminen, tasa-arvo, mahdollisuus erikoistua ja toimiva koordinaatio. Tiimin toiminnan tulee siis antaa sen jäsenille lisäarvoa, jota he eivät yksilöinä voi saavuttaa. Työskentelyn tulee olla tasa-arvoista tiimin jäsenten välillä, ja jokaisen tulee työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimiläisille tulee antaa mahdollisuus omalle erikoistumiselle, ja sen viestinnän tulee olla ajankohtaista ja läpinäkyvää. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä kohti he työskentelevät ja mitä se heiltä vaatii. Tehtävien selkeä organisointi tehostaa tiimin toimintaa. (Martela 2017.)

Tiimin onnistuneen toiminnan hyödyt ovat huomattavat, tiimi pystyy hyödyntämään jäsentensä erilaisia vahvuuksia ja tarjoamaan yksilöille mahdollisuuksia oppia jakamalla kokemuksia ja näkökulmia. Tiimityö mahdollistaa monimutkaisempien ongelmien ratkaisemisen, joita yksilöt eivät välttämättä pystyisi ratkaisemaan yksin. Tiimissä ongelmat tunnistetaan nopeammin ja työskentely on tehokkaampaa. Lisäksi tiimityöskentely parantaa työtyytyväisyyttä, sillä se edistää yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hiila ym. 2019, luku 5.)

Tavoitteet ovat tärkein työkalu tiimin toiminnan ohjaamiseen. Yksilöiden ymmärtäessä, mihin ja miksi heidän tulee toiminnallaan pyrkiä, he pystyvät ohjaamaan omaa toimintaansa paremmin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Hiila ym. 2019, luku 2.) Tiimin itseohjautuva toiminta vaatii onnistuakseen myös ohjausta ja sen toiminnan ohjaamiseksi tulee olla käytössä ohjeet ja suuntaviivat, joiden mukaan toimintaa toteutetaan. (Paju 2017.)

### 2.3 Organisaation itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus termillä voidaan viitata niin yksilön, kuin organisaation ohjautumiseen (Jarenko 2020a). On tärkeää tiedostaa erot, jotka liittyvät eri toimijoiden ohjautumiseen. Suomen kielessä itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa yksilön tai ryhmän ohjautumista, kun taas englannin kielessä itseohjautuvuudelle on useampia termejä riippuen siitä, kuka tai ketkä ohjautuvat. Yksilön itseohjautuvuuden englanninkielinen termi on self-determination ja ryhmien ja tiimien itseohjautuvuudesta käytetään englanniksi termejä self-organization ja self-governance. (Hyrkäs 2018.)

Termin self-organization käänös itseorganisoituminen on itseohjautuvan organisoitumisen tapa, jossa ylimmän johdon vaikutusvalta ja annetut rakenteet on minimoitu. Yksilöt päättävät yhteisöllisesti, omasta toiminnastaan, eikä organisaatiossa ole kiinteitä rooleja tai tiettyä esihenkilöä. Toimintatavassa luotetaan yksilön kyvykkyyteen haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Itseorganisoituminen ei ole anarkiaa, vaan toiminnan raamien tulee olla määritelty. Organisaatio luo mahdollisimman minimaaliset elinkykyiset rakenteet, jotka rajoittavat tekemistä mahdollisimman vähän ja antavat vapautta toiminnan toteuttamiselle. (Mar-

tela & Jarenko 2017a.) On myös huomioitava, että organisaatioissa itseohjautuvuus voi toteutua asteittain, esimerkiksi antamalla työntekijöille jollain tasolla mahdollisuus osallistua omaan tekemiseensä vaikuttaviin päätöksiin ja toimintatapoihin (Martela ym. 2021, 13–16).

Työssä haluttuihin lopputuloksiin voidaan päästä kahdella tavalla: ylhäältä ohjattulla keskusjohtoisella mallilla ja itseorganisoituvalla mallilla. Keskusjohtoinen ideologia kuvaa yksilöt omaa etuaan tavoittelevina toimijoina, joiden tekemisen motivaationa ovat joko palkkio tai rangaistus. Itseohjautuva ideologia haastaa perinteistä ajattelua ja näkee yksilön aktiivisena yhteisön jäsenenä. Kun yksilö omaksuu organisaation päämäärän, hän haluaa aidosti edistää toiminnallaan tuon päämäärän saavuttamista. Ideologiat näkevät myös johtajuuden eri tavalla. Itseohjautuvan organisaation johtaja löytää oikeat motivoituneet työntekijät tehtäviin ja pyrkii kasvattamaan heidän sitoutumistansa organisaatioon ja sen asettamiin tavoitteisiin. (Martela 2017)

Itseohjautuvuus tarjoaa vaihtoehtoisen tavan organisoitua ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Perinteisesti organisaatiossa alaisille kerrotaan, mitä heidän tulee tehdä, ja kuinka heidän tulee toimia. Itseohjautuvuudessa päätäntävaltaa toiminnasta jaetaan yksilöille ja tiimeille, heidän toimintaansa sekä päätöksiin luotetaan. Itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen, että yksilöille annetaan aito mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen. (Savaspuro 2019, 25–30.)

Nykypäivänä on useampia yrityksiä, jotka toteuttavat itseohjautuvan organisaation mallia. Itseohjautuvuuden toteuttamisessa ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan sitä voidaan toteuttaa organisaatioissa eri tasoisesti. Itseohjautuvuutta toteutetaan monissa huippumenestyneissä yrityksissä, kuten Spotify, Supercell ja Reaktor. Itseohjautuvan toiminnan toteuttamisessa ääripäänä voidaan nähdä hollantilainen hoiva-alan yritys Buurtzorg, jossa esihenkilöistä on luovuttu täysin ja tiimit päättävät itsenäisesti työtehtävistä ja siitä, kuinka ne hoidetaan. Vaikka organisaatiossa ei ole esihenkilöitä ohjaamassa toimintaa, on ongelmatilanteita varten olemassa valmentajia, jotka eivät puutu työn tekemiseen mutta auttavat tarvittaessa ratkomaan ristiriitoja ja ongelmia. (Savaspuro 2019, 29–31.)

### 3 ESIHENKILÖTYÖ

#### 3.1 Esihenkilön ja asiantuntijan rooli itseohjautuvassa tiimissä

Esihenkilön tarkoitus on mahdollistaa yhteistyö, tiedon kulkeminen ja tehtävien toteutuminen. Heiltä odotetaan monialaista osaamista ja ymmärrystä työnantajaorganisaation toimialasta sekä erilaisia sosiaalisia taitoja. Esihenkilön tulee roolissaan varmistaa, että työntekijät työskentelevät saavuttaakseen heille asetetut tavoitteet. Esihenkilö on suunnannäyttäjä ja hänen vastuullaan on ohjata tiimiä kohti organisaation asettamia tavoitteita ja varmistaa niiden toteutuminen. Hän antaa toiminnallaan alaisilleen vapauden keskittyä heiltä odotettujen tehtävien toteutumiseen. Hän tuo konkreettiseksi alaisilleen toimenpiteet, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Esihenkilö varmistaa toimintansa säännöllisellä suunnittelulla ja resurssien riittävyyden varmistamisella. Resurssien riittävyyden varmistamisen lisäksi hänen tulee pitää huolta, että ne ovat riittävät ja kohdistettu oikein. Toiminnan varmistamiseksi esihenkilöllä on siis myös velvollisuus huolehtia alaisensa hyvinvoinnista ja kiinnittää huomiota työn kuormittavuuteen (Surakka & Laine 2011, 13–24.) Työnantajan tulee myös Työsopimuslain (55/2001 § 26:1) nojalla huomioida työntekijän oikeudet. Työsopimuslain yleisvelvoitteessa on kirjattu, että työnantajan tulee edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja varmistaa työntekijän suoriutuminen omasta työstään sekä tuettava yksilöä kykyjensä kehittämisessä.

Esihenkilön toiminnan on oltava oikeudenmukaista, sillä esihenkilön luotettavuus on yksi tärkeimmistä esihenkilölle asetetuista odotuksista. Luotettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esihenkilön työ on avointa ja johdonmukaista. (Surakka & Laine 2011, 14–21.) Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto on mainittuna työnantajan velvollisuuksiksi myös laissa (Työsopimuslaki 2001/55 § 2). Luottamuksellisen ilmapiirin luomisen lisäksi esihenkilöllä on myös avainrooli toisia arvostavan ja välittävän ilmapiirin luomisessa (Työterveyslaitos 2025).

Asiantuntijatyössä vaadittavan luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn johtaminen vaatii erilaista johtamista kuin rutiininomaisempien tehtävien johtaminen. Luovuus ei synny pakottamalla, vaan innostamalla. Innostaminen ei synny pelkäs-

tään tyytyväisyydestä työhön, vaan työn tulee motivoida yksilöä myös muilla tavoilla. (Martela & Jarenko 2017a.) Työssä haluttuihin lopputuloksiin voidaan päästä kahdella tavalla: ylhäältä ohjatulla keskusjohtoisella mallilla ja itseorganisoituvalla mallilla (Martela, 2017).

Martelan ym. (2021, 31) tutkimuksessa itseohjautuvan toiminnan lisääntymisestä huolimatta nähdään, että esihenkilöillä on tulevaisuudessakin rooli organisaatioissa. Esihenkilöillä on rooli työn suunnittelussa, viestinnän välittämisessä sekä yksilöiden hyvinvoinnin, työkyvyn ja kehityksen tukemisessa. Heitä voidaan myös tarvita erilaisten konfliktien ratkaisemisessa. Monet toimivan yhteistyön takaavat tehtävät ovat vielä esihenkilön vastuulla itseohjautuvuudesta huolimatta.

Itseohjautuvan organisaation johtaminen edellyttää uusia johtamisen tapoja ja taitoja. Itseohjautuvuutta on eri asteista ja yksinkertaisimmillaan se on sitä, että työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta suhteessa omaan organisaatioonsa ja aidosti haluaa edistää organisaationsa tavoitteita ja päästä asetettuihin päämääriin. Itseohjautuvuuden lisääntyminen vaikuttaa myös suoraan johtajuuden jakautumiseen. Johtajuus ei lopu itseohjautuvaan toimintaan, sen luonne vain muuttuu, hänen läsnäolonsa merkitys työelämän arjessa korostuu. (Martela & Jarenko 2017a.)

Johtamisen motiivien on muututtava. Johtajuudessa ei tulisi havitella statusta, hyvää palkkaa tai oman uran edistämistä, tavoitteena ei edes tulisi olla organisaation tavoitteisiin pääseminen, vaan kysymys siitä, mitä hyvää minä voin tehdä yhteisölle. Johtajuus tulisi nähdä enemmän palveluammattina. (Savaspuro 2019, 37.)

Tehtävänä on auttaa itseohjautuvuuden toteutumisessa, itseohjautuvia yksilöitä ei voi jättää yksin päättämään asioistaan ja luovimaan epätietoisuudessa. Toiminnan mahdollistamisen avainasemassa on informaatio ja sen avoimuus ja saatavuus. Tiedon avoimuus ei kuitenkaan riitä, vaan sen tulee olla ymmärrettävissä organisaation kaikille jäsenille. Informaation lisäksi yksilöitä tulee tukea omien resurssiensa kohdistamisessa ja hierarkkisten rakenteiden uupuessa toiminnalliset rakenteet tulee tuoda näkyväksi. Toiminnallisten rakenteiden luomiseksi tulee pohtia, mitä pitäisi tapahtua, miten ihmisten pitäisi yhdessä toimia ja mitä tämä toiminta edellyttää. (Martela & Jarenko 2017b.)

### 3.2 Itseohjautuvan toiminnan johtamisen haasteet

Muuttuvat tarpeet organisaatioiden johtajuudelle asettavat haasteita johdon toiminnalle. Ratkaisun ei tulisi olla kaiken päätävällän vierittäminen organisaation työntekijöiden harteille. Valmentajien ja psykologien Hanna Poskiparran ja Tuuli Virannan tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatioissa, jotka toteuttavat itseohjautuvaa toimintatapaa johtajuutta kaivataan päinvastoin enemmän. Johtajuudessa tulee kuitenkin korostaa alaisten tuntemista ja yksilöllisen tuen tarjoamista. (Savaspuro 2019, 33.)

Väitöskirjatutkija Lauri Pietinalho alleviivaa samoja teemoja, joita Poskiparran ja Virannan tutkimuksessa on käynyt ilmi. Muutos itseohjautuvaksi organisaatioksi ei tapahdu sanomalla, että toiminta on jatkossa itseohjautuvaa. Muutos ei onnistu, jos työntekijöille ei tarjota riittävästi tukea ja aikaa muutoksen toteuttamiseksi ja uuden toimintatavan sisäistämiseksi. Johdon vähentynyt toiminnan organisointi voi myös luoda valtatyhjiön, joka täytetään aina, jos johtajuuden avoimia kysymyksiä ei ole määritelty. Organisaation koko voi myös tuoda haasteita toiminnan toteutumiselle. Yrityksen suunnan ja tarkoituksen ollessa hukassa, työntekijät voivat kokea arvostiriitaa, jossa heidän on vaikea ymmärtää yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Kontrollin vähentyminen voi myös tuottaa epätarkoituksenmukaisen lopputuloksen. (Savaspuro 2019, 34–36, 43.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilö voi kokea kuormitusta erityisesti silloin, kun tarkoitus ja päämäärä ovat epäselviä, töiden jakautumisessa ja priorisoinnissa on haasteita, toimintaympäristö on sekava ja tuen sekä ohjauksen puute on läsnä. Samalla, kun yksilön hallinnan tunne vähenee hänen keskittymisensä ja merkityksellisyyden kokemus pienenee. Kun yksilö menettää fokuksen, merkityksen ja hallinnan tunteen, kuormitus lisääntyy, sitoutuneisuus vähenee ja työpumumuksen riski kasvaa. (Larjovuori ym. 2021,22.)

### 3.3 Itseohjautuvan tiimin tukeminen

Itseohjautuvien organisaatioiden menestys riippuu suuresti henkilöstön motivaatiosta, hyvinvoinnista ja sujuvasta yhteistyöstä. Jotta itseohjautuva toiminta olisi

tehokasta, työntekijöillä tulee olla mahdollisuus palautua ja huolehtia omista voimavaroistaan. Siksi on ensisijaisen tärkeää panostaa henkilöstön työhyvinvointiin. (Larjovuori ym. 2021, 40.)

Tutkimusten perusteella on löydetty seitsemän työhyvinvointia lisäävää teemaa itseohjautuvassa organisaatiossa. Nämä teemat voivat vaihdella riippuen tilanteesta tai organisaatiosta ja teemoja voi olla myös enemmän. Työhyvinvointia lisää, kun itseohjautuva organisaatio on luonut selkeän ja yhteisesti jaetun ymmärryksen sen tavoitteista, pyrkimyksistä ja toiminnan tarkoituksesta. Yhdessä suunniteltujen ja organisoitujen roolien hyödyntäminen auttaa työtehtävien priorisoinnissa. Yhteiset käytännöt kuten organisaation rakenteet ja toimintatavat ovat selkeämpiä myös henkilöstölle. Organisaatiossa tulee myös varmistaa, että kaikilla on riittävän selkeä käsitys organisaation jäsenten rooleista ja vastuista. (Larjovuori ym. 2021, 24–25.)

Kuormittuneisuuden kokemuksia tulee tarkastella säännöllisesti esimerkiksi kokouksissa, palautetyökaluilla ja kyselyillä, ja ylikuormittuneisuuteen tulee reagoida välittömästi, hyväksyvästi ja ratkaisukeskeisesti. Työn jakautumista tasapuolisesti tulee tarkastella avoimesti tiimeissä ja niiden välillä, ja tarvittaessa tehdä nopeita muutoksia työnjakoon. Tiimityöskentelyllä varmistetaan, ettei yhden tekijän takana ole liikaa toimintoja, jolloin myös henkilöriski on suurempi. Työntekijöitä tulee tukea arvioimaan sopivaa työkuormitusta, asettamaan rajoja ja kieltäytymään työtehtävistä. Työkuorman hallitseminen on uutta erityisesti uusille nuoremmille tekijöille, joilla ei ole vielä työuraa takanaan. Tuen tarve on suurempi erityisesti näillä tekijöillä. On tärkeää nähdä työntekijä kokonaisuutena ja edistää työkuultuuria, joka tukee kaikkien elämän osa-alueiden tasapainoa. (Larjovuori ym. 2021, 26.)

Mahdollisuus kehittää osaamistaan ja kasvaa ammattilaisena omien tavoitteiden ja kiinnostusten mukaisesti on keskeinen voimavaratekijä itseohjautuvassa organisaatiossa. Itseohjautuva työn organisointi tukee oppimista, koska roolit voivat vaihdella ja työnkuvaan pystyy vaikuttamaan, esimerkiksi laajentamalla sitä ottamalla uusia tehtäviä. (Larjovuori ym. 2021, 27.)

Yhteisöllisyyden kasvattaminen, jotta yhteisölliset käytännöt toimivat. Selkeät yhteiset säännöt ja toimintaperiaatteet ovat välttämättömiä. Sosiaalinen pääoma,

kuten luottamus, jaetut arvot ja toimintaperiaatteet sekä aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi, ovat tärkeitä. Tiimin rooli työn ja työhyvinvoinnin tukemisessa on keskeinen, ja tukea saa lähimmiltä kollegoilta sekä muulta organisaatiolta. Itseohjautuva toiminta edellyttää vahvaa ja hyvin toimivaa työyhteisöä, joka ajan myötä rakentuu entistä vahvemaksi. Vastuuta kannetaan ja apua annetaan myös omaa työtehtävää laajemmin. Hyvä yhteishenki ja tasa-arvoisuus ovat tärkeitä, ja kaikkien mielipiteet ja näkemykset ovat yhtä arvokkaita. Yhteisöllisyyden rakentamisessa tulee huomioida työntekijöiden yksilöllisyys ja moninaisuus. Positiiviset työyhteisökäytännöt, kuten välittäminen, myötätunto, anteeksianto, innostavuus, merkityksellisyys, kunnioitus ja arvostus, tukevat työhyvinvointia. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat olla kokonaisia ja moninaisia yksilöitä, on tärkeä. Psykologinen turvallisuus edistää virheiden ja kehittämistarpeiden nopeaa korjaamista, innovaatioiden syntymistä ja tiedon jakamista. (Larjovuori ym. 2021, 28–30.)

Itseohjautuvissa organisaatioissa viestinnän ja osallistumisen merkitys on suuri. Kollektiivisten ja itsenäisten päätösten tekeminen edellyttää tiedon ja viestinnän läpinäkyvyyttä. Yhteistyö tiimeissä ja niiden välillä vaatii riittävää tietoa nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Itseohjautuvassa organisaatiossa muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Jatkuva muutos edellyttää läpinäkyvää viestintää. Toimiva viestintä vähentää tietotulvaa ja helpottaa näin yksilön kokemusta kuormituksesta. Viestinnän monikanavaisuus voi aiheuttaa kuormitusta ja levottomuuden tunnetta, heikentää työrauhaa ja vaikeuttaa merkityksellisen tiedon tunnistamista. Kollektiivisen päätöksenteon paineet voivat myös kuormittaa työntekijöitä. Informaatioergonomiaa voidaan hyödyntää tietotulvan hallinnassa, mikä on erityisen tarpeellista itseohjautuvassa organisaatiossa. (Larjovuori ym. 2021, 30–31.)

Yhdessä sovittu, avoin ja läpinäkyvä päätöksentekoprosessi sekä ohjeistus ja tarvittaessa valmennus sen hyödyntämiseen ovat tärkeitä. Riittävästi avointa ja ajantasaista tietoa tulee olla kaikkien saatavilla, sillä ilman tietoa ei voida tehdä päätöksiä. Päätöksentekoprosessin hyödyntämiseen tarvitaan uskallusta ja taitoa. Yhteisesti sovittuun toimintamalliin tulee sitoutua, eikä päätöksiä tehdä prosessin ohi; erityisesti johto sitoutuu ja tukee prosessia. Prosessin mukaisesti teh-

dyistä päätöksistä kannetaan yhdessä vastuuta. On hyväksyttävä, että osa päätöksistä osoittautuu onnistuneemmiksi kuin toiset. Päätöksiä voidaan arvioida ja toimintamalleja muuttaa tarvittaessa. (Larjovuori ym. 2021, 33.)

Itseohjautuvuus ei toteudu käskemällä ja yksilön jättäminen täysin johtamaan omaa tekemistään ei ole suotavaa. Digitaalisuus on vapauttanut aikaamme, mutta samalla vastasamme on informaatiotulva. Työmme on täynnä keskeytyksiä ja ulkopuolelta tulevia ärsykeitä. Paras tapa välttää kaaosta ja liiallista kuormitusta on asettaa toiminnalle selkeät tavoitteet. On tarjottava selkeä suunta, jota kohti kuljemme ja mikä on jokaisen rooli suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Täytyy tietää, kuka tekee päätökset ja miten toimitaan, jos erimielisyyksiä syntyy. (Savaspuro 2019, 47–50.)

Toiminnan onnistumisen edellytys on, että yksilöt luottavat toisiinsa ja johto luottaa tekijöihinsä, on luotava psykologisesti turvallinen ympäristö. Keskusteluyhteyksien on oltava avoimia myös kriittisessä palautteessa puolin ja toisin, eikä virheisiin saa suhtauduta pelokkaasti. (Savaspuro 2019, 48.)

Tukeminen lähtee siitä ymmärryksestä, millainen organisaatio olemme, miten me ajattelemme, mitkä ovat arvomme ja pyrkimyksemme ja kuinka nämä toteutuvat. Tukemisen kannalta on tärkeää, että organisaation johto todella tietää, mitkä ovat työntekijöiden ajatukset. Tarvittaessa organisaation tulee olla valmis selvittämään näitä ajatuksia, jotta sen pohjalta voidaan luoda tavat tukea työntekijöiden tekemistä. (Savaspuro 2019, 48–50.)

Organisaation ominaisuuksilla on merkittävä vaikutus yksilön kokemukseen työn imusta, työhyvinvoinnista, sitoutumisesta ja työn tuloksista. Organisaatio, jonka toimintaa ohjaavat jaettu tarkoitus ja päämäärä, eli selkeät tavoitteet, ja jossa yksilö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä, sekä jossa työntekoa tuetaan rakenteilla ja käytännöillä, tarjoaa työntekijälle joustavuutta ja mahdollisuuden räätälöidä työtään. Tämä luo työntekijälle hallinnan tunteen ja sisäistä motivaatiota, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työn imuun, työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työn tuloksiin. (Larjovuori ym. 2021, 21.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksella haluan lisätä omia ammatillisia valmiuksiani johtotehtävissä ja samalla myös tuoda näkyväksi työnantajaorganisaatioon ja aiheesta kiinnostuneille esihenkilöille sitä, miten itseohjautuvia työntekijöitä tulisi johtaa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää itseohjautuvien työntekijöiden tuen ja johtamisen tarvetta suhteessa heidän esihenkilöönsä. Samalla selvitetään, mitkä ovat keskeisiä taitoja, joita itseohjautuvien työntekijöiden esihenkilöltä odotetaan.

Tutkimuksen vastaajat olivat eri organisaatioissa ja aloilla asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, jotka työskentelevät itseohjautuvasti. Kyselyä jaettiin useammassa eri organisaatiossa, jotta vastaajia olisi mahdollisimman monipuolisesti eri aloilta. Jaoin kyselyn lähipiirissäni itseohjautuvasti työskenteleville asiantuntijoille, jotka jakoivat kyselyä omissa työnantajaorganisaatioissaan. Vastaajien toimialat vaihtelivat ja vastaajat työskentelivät finanssi-, sosiaali-, it- ja metsäteollisuuden aloilla. Kysely jaettiin tiedettävästi 5 eri organisaatiossa. Kyselyn avasi 90 henkilöä, joista tutkimukseen vastasi yhteensä 33 henkilöä. Tutkimusaineisto kerättiin huhtikuussa 2025 Webropol-kyselylomakkeella.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta. Määrällinen tutkimus on tilastollista tutkimusta, jossa selvitetään määriin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä. Aineisto kerätään valmiit vastaukset sisältävällä vastauslomakkeella. (Heikkilä 2010, 16.) Tutkimuksessani analysoitava aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella. Lomakkeen kysymykset tehtiin opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja kerätyn tietoperustan pohjalta. Tutkimuksessa pyrittiin myös kyselylomakkeen avoimien kenttien avulla ymmärtämään paremmin vastaajien arvomaailmaa ja sitä, minkälaista johtamista he esihenkilöltään odottavat. Näiden ajatusten selvittäminen on yleisempää kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus tutkii tarkemmin vastaajien odotuksia ja sitä mitä he toivovat (Heikkilä 2010, 16). Tutkimuksen vastaajat olivat eri organisaatioissa itseohjautuvasti työskenteleviä asiantuntijoita.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena kyselylomakkeella. Kyselyssä oli 21 kysymystä (liite 1). Kysymyksissä tarkoitus oli selvittää tarkemmin vastaajien näkemystä esihenkilön roolista ja siitä, mitkä asiat he kokevat tärkeiksi suhteessa

omaan esihenkilöönsä. Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, jossa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa tarkemmin omista ajatuksistaan johtamiseen liittyen. Suurin osa kyselytutkimuksen kysymyksistä oli toteutettu Likertin asteikolla 1–5.

Opinnäytetyön tutkimuksen eettisyys taataan noudattamalla opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta noudattamalla. Tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti, näitä perusperiaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (TENK 2023.) Tutkimuksessa on toteutettu ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteiden mukaisesti kunnioittaen yksilöiden ihmisarvoa sekä aineellisia ja aineettomia kulttuuriperintöjä, eikä tutkimuksesta aiheudu yksilöille haittoja (TENK 2012, 7). Tutkimuksessani on varmistettu sen luotettavuus keräämällä mahdollisimman laaja ja luotettava tietoperusta. Tietoperustassa on käytetty monipuolisia ja luotettavaksi todettuja asiantuntijalähteitä ja näitä on tarkasteltu kriittisesti tietoperustan muodostamisen vaiheessa. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja dokumentoitu huolellisesti ja avoimen tieteen periaatteita noudattaen. Tarvittavat luvat ja suostumukset on huomioitu tutkimusta tehdessä. Tutkimuksessa on myös ilmoitettu vastaajille, tietojen käsittelystä ja säilyttämisestä.

Reabiliteetti, eli tutkimuksen toistettavuus ja valideetti, eli tutkimuksen sisältö suhteessa kerrottuun tutkimusaiheeseen, liittyvät vahvasti tutkimuksen tekemiseen. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa on selkeästi kerrottuna, mitä ollaan tutkimassa ja miksi. On myös esitetty, miksi kyseistä aihetta on lähdetty tutkimaan. Tutkimuksessa on eritelty tarkemmin, miten aineistoa on kerätty ja minkälaista analyysia siitä on tehty.

Lukijoille on myös tutkimuksen raportoinnissa annettu riittävä tietoperusta tutkimuksen ymmärtämiseksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa lukijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tulee olla ajankohtainen tarvittava tieto kerättynä luotettavista lähteistä, jotta lukijalla on mahdollisuus ymmärtää tutkimuksen aihetta toimintatavan mukaan tutkimusaiheen valinta ja sen motiivit on kerrottu tutkimuksessa selkeästi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3, 5.3.) Tutkimuksen toistettavuus ja luotettavuus varmistettiin mahdollisimman suurella vastaajien joukolla. Kyselyn linkki tavoitti 90 henkilöä,

joista 33 vastasi kyselyyn. Vastaajille myös tuotiin kyselylomakkeessa selväksi, mitä tutkitaan ja mitä vastaajien tulisi huomioida vastatessaan kyselyyn.

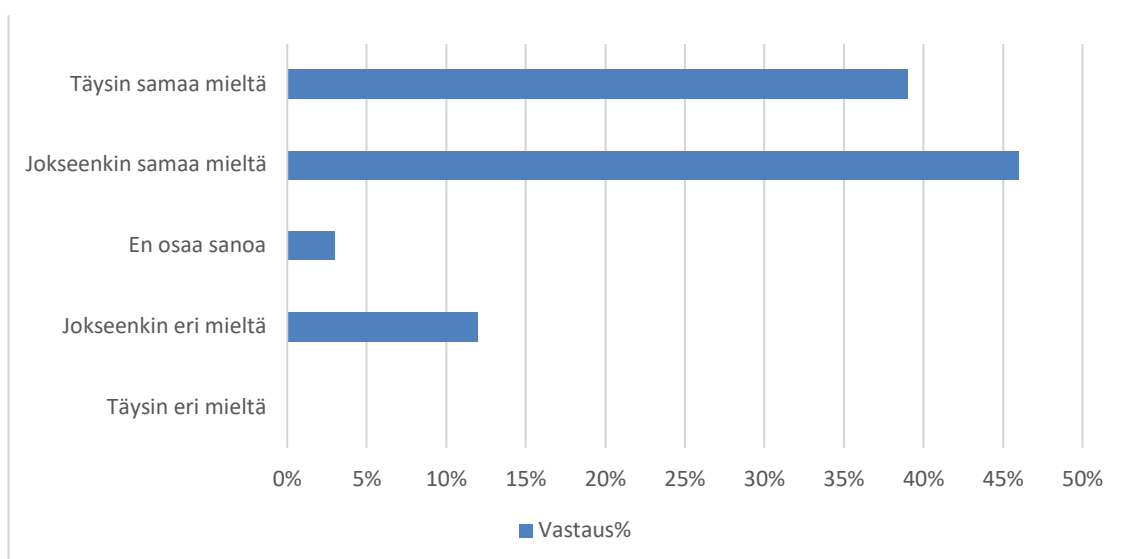
## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää itseohjautuvien työntekijöiden tuen ja johtamisen tarvetta suhteessa heidän esihenkilönsä. Samalla selvitettiin, mitkä ovat keskeisiä taitoja, joita itseohjautuvien työntekijöiden esihenkilöltä odotetaan. Lomakkeen kysymykset oli jaettu eri teemoihin kysymyksien luonteen mukaan. Kyselytutkimukseen annettiin vastaustaikaa 10 päivää. Kyselyyn vastasi 33 henkilöä.

Vastaajista 46 % oli 20–30-vuotiaita, 18 % 31–40-vuotiaita, 27 % 41–50-vuotiaita, 6 % 51–60-vuotiaita ja 3 % yli 60-vuotiaita. Vastaajista 73 % oli naisia ja loput 27 % miehiä. Suurin osa vastaajista (43 %) kertoi työskennelleensä itseohjautuvasti, 30 % vastaajista oli työskennellyt itseohjautuvasti 4–6 vuotta ja loput 27 % alle vuodesta kolmeen vuoteen. Vastaajista 97 % koki työskentelevänsä itseohjautuvasti ja 3 % ei osannut sanoa työskenteleekö itseohjautuvasti. Johtamisen malliksi vastaajat kuvasivat omassa organisaatiossaan jonkun seuraavista: perinteinen esihenkilö, jaettu johtajuus, valmentava johtaja.

### 5.1 Esihenkilön rooli ja tuki työssä sekä itseohjautuvuudessa

Vastaajista enemmistö (85 %) koki esihenkilön roolin tärkeäksi tai jokseenkin tärkeäksi itseohjautuvan työn johtamisessa (kuvio 2). Vain 12 % (n=4) oli asiasta eri mieltä ja 3 % (n=1) ei osannut sanoa mitä oli asiasta mieltä.



## Kuvio 2. Kokemus esihenkilön roolin tärkeydestä itseohjautuvassa työnteossa

Kyselytutkimuksen mukaan esihenkilön rooli nähdään merkittävänä, vaikka työntekijät työskentelisivät itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus ei tarkoita, että esihenkilöitä tulisi poistaa ja esihenkilöiden uupuminen organisaatioista voi tehdä toiminnasta kaoottista (Martela ym. 2021, 11).

Esihenkilön tärkeä tehtävä on tarjota itseohjautuville tekijöille selkeä suunta, joka työskentelyllä pyritään saavuttamaan (Martela ym. 2017, 315). Moni tekijöistä myös odottaa turvallisuutta ja selkeitä rakenteita, työnantajaorganisaation tulisi pyrkiä luomaan näitä rakenteita tekijöille ja tukea itseohjautuvuuden toteutumisessa. (Martela ym. 2021, 315–320.) Enemmistö kyselyn vastaajista 79 % (n=26) oli myös täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilön täytyy antaa työn tekemiseen selkeät tavoitteet ja suuntaviivat. Suurin osa 91 % oli myös samaa mieltä siitä, että esihenkilöltä saama palaute on tärkeää. Esihenkilöltä myös selkeästi odotetaan tukea haastavissa tilanteissa ja apua ongelmanratkaisussa, sillä 88 % vastaajista oli tästä täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 97 % oli myös täysin sama mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilön tehtävä on kannustaa kehittämään osaamista ja oppimaan uutta.

Kyselyssä oli tarjottu avoin kyselykenttä, jossa vastaaja sai kertoa tarkemmin, mikä hänen esihenkilönsä toiminnassa tukee parhaiten itseohjautuvuutta. Avoimissa vastauksissa tuen keinoiksi nousivat vapaus, luottamus, palaute, tuki, valmennus, tavoitteet ja läsnäolo. Tietokirjailija Jarenko korostaa myös, että itseohjautuvuuden tukahduttaa turha kontrolli, epäselvät toimintatavat. Jarenko mainitsee, että itseohjautuvan toiminnan tukemiseksi organisaation johdon tulisi tarjota selkeät merkitykselliset tavoitteet. (Jarenko, 2020b.)

## 5.2 Esihenkilön keskeiset taidot

Esihenkilön keskeisten taitojen selvittämiseksi kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin valitsemaan eri ominaisuuksista kolme tärkeintä ominaisuutta esihenkilölle. Kolme tärkeintä ominaisuutta olivat luottamuksen rakentaminen, selkeän suunnan ja tavoitteiden asettaminen ja kuunteleminen ja vuorovaikutus (taulukko 3).

Ominaisuudet	Prosentti
Luottamuksen rakentaminen	84,8 %
Selkeän suunnan ja tavoitteiden asettaminen	66,7 %
Kuunteleminen ja vuorovaikutus	60,6 %
Valmentava johtaminen	34,4 %
Päätöksenteon tukeminen	30,3 %

Taulukko 1. Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet

Suurin osa vastaajista 85 % koki tärkeimmäksi esihenkilön taidoksi luottamuksen rakentamisen. Seuraavana taitona 67 % vastaajista koki tärkeimmäksi selkeän suunnan ja tavoitteiden asettamisen ja kolmantena tärkeimpänä taitona 60,6 % vastaajista koki kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen. Savaspuro (2019, 48) kirjoittaa myös luottamuksen rakentamisen tärkeydestä itseohjautuvan toiminnan johtamisessa. Tärkeää on myös luoda selkeät tavoitteet, luoda psykologisesti turvallinen ympäristö ja lisätä ymmärrystä siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä kohti se pyrkii toiminnallaan.

### 5.3 Vuorovaikutus ja ilmapiiri

Vuorovaikutukseen kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että esihenkilön rooliin kuuluu viestiä avoimesti selkeästi organisaation tavoitteista ja muutoksista. Valtaosa vastaajista 94 % oli myös sitä mieltä, että esihenkilön rooliin kuuluu edistää työyhteisön positiivista ilmapiiriä ja yhteistyötä, loput 6 % ei osannut sanoa kuuluuko tämä esihenkilön rooliin. Vastaajista 97 % oli sitä mieltä, että esihenkilön tulee toiminnallaan myös tukea itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta, loput 3 % vastaajista ei osannut sanoa, tulisiko esihenkilön toimia näin. Kyselyn vastaukset tukevat ajatusta siitä, mikä esihenkilön roolin tulisi olla. Työterveyslaitoksen sivuilla

esihenkilön vastuulla on edesauttaa työntekijän työkykyä. Tehtävässään esihenkilön tulee tukea ja edesauttaa tasa-arvoista ja hyväksyvää ilmapiiriä, jossa kaikki tulevat kuulluiksi. (Työterveyslaitos 2025.) Kuten jo aikaisemmin mainittu tavoitteet ovat tärkein keino tiimin toiminnan ohjaamiseen. Kun tiedetään mitä kohti tulee pyrkiä, on helpompi saavuttaa tämä omalla toiminnalla. (Hiila ym. 2019.)

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, kuinka itseohjautuvat asiantuntijatehtävissä työskentelevät tekijät haluavat heitä johdettavan ja minkälaista tukea he kaipaavat. Tutkimuksessa nousseet vastaukset vahvistavat teoriassa esiin nousseita tekijöitä, mitkä asiat tulee ottaa huomioon itseohjautuvien tekijöiden johtamisessa ja minkälaista tukea he tarvitsevat. Kyselytutkimuksen tuloksista käsiteltiin merkityksellisimmät.

Tutkimuksessa saadut tulokset osoittavat, että itseohjautuvuus ei poista esihenkilön merkitystä organisaatiossa. Itseohjautuvuus ja esihenkilötyö eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä asioita. Tutkimus osoittaa, että itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekevät henkilöt tarvitsevat johtamista, joka perustuu luottamukseen, selkeään viestintään ja valmentavaan otteeseen. Itseohjautuvuudessa yksilön vastuu ja itsenäisyys kasvaa, se ei kuitenkaan tarkoita esihenkilön roolin vähentymistä tai poistumista. Itseohjautuvuuden rinnalla esihenkilö voi tukea työntekijää jatkuvalla tuella, jotta hän voi toimia tehokkaasti, tavoitteellisesti ja motivoituneesti.

Tutkimus osoittaa, että itseohjautuvat tekijät kaipaavat esihenkilöltään erityisesti selkeää suuntaa, tavoitteita ja palautetta. Vaikka he hallitsevat omaa työtään, he odottavat esihenkilön viitoittavan suuntaa, johon organisaatio on menossa ja kuinka heidän oma työnsä asettuu tähän isompaan kuvaan. Esihenkilön tulee viestiä tavoitteista avoimesti ja ymmärrettävästi ja tarjota tukea työn suuntaamisessa. Työntekijät myös arvostavat palautetta ja vahvistusta omasta toiminnastaan. Tarjotun tuen tulisi olla aktiivista, saavutettavaa ja läsnä olevaa, ei pelkästään tarvittaessa tarjottua.

Tutkimus osoittaa, että itseohjautuvan tiimin esihenkilön tulisi olla luottamuksen rakentaja, joka on taitava vuorovaikuttaja. Esihenkilöltä odotetaan sosiaalista älykkyyttä ja sosiaalisia taitoja, jotta hän voi toimia tukena työntekijöiden arjessa ja rakentaa psykologisesti turvallista työympäristöä työntekijöille.

Esihenkilön tulee harjoittaa selkeää, jatkuvaa vuorovaikutusta ja olla läsnä. On tärkeää, että esihenkilö on alaisilleen helposti lähestyttävä ja käy vuoropuhelua heidän kanssaan tukien tavoitteisiin pääsemistä. Hyvä esihenkilö toimii mahdollistajana ohjaten tavoitteeseen, ilman tarpeetonta kontrollia. Jatkotutkimuksena mielenkiintoista olisi tutkia itseohjautuvien tiimien esihenkilön toimintaa ja sitä, minkälaisia odotuksia ja mahdollisia haasteita heillä on itseohjautuvan tiimin johtamiseen liittyen.

## LÄHTEET

- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Johdanto. Teoksessa K. Collin & S Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.
- Hyrkäs, A. 2018. Kumpi itseohjautuu – tiimi vai yksilö? Ellun kanat 15.8.2018. Viitattu 27.2.2025. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>.
- Jarenko, K. 2020a. Mikä ihmeen itseohjautuvuus? Karoliina Jarenko 20.10.2020. Viitattu 27.2.2025 [https://www.youtube.com/watch?v=FX77r3nqBS8&list=PLLesApEF\\_cCPX9frNhVA2K46whipf1bM5](https://www.youtube.com/watch?v=FX77r3nqBS8&list=PLLesApEF_cCPX9frNhVA2K46whipf1bM5).
- Jarenko, K. 2020b. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Filosofian Akatemia 11.2.2020. Viitattu 19.5.2025 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>.
- Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 15.3.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2019-5>.
- Martela, F., Hakanen J., Hoang N. & Vuori, J. 2021 Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto Yliopisto. Viitattu 27.2.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017a. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017b. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? - Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

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

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

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

TENK 2012. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 9.3.2025  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf).

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 9.3.2025.  
[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

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

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 20.2.2025  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>.

Työterveyslaitos 2025. Strateginen työkykyjohtaminen: Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 9.3.2025 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro., J. Nurmi & T. Feldt. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, Vol 19 Nro 3, 348–372. Viitattu 30.2.2025. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>.

Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselytutkimus itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille

Liite 1           1(6) Kyselytutkimus itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille.

Teen opinnäytetyössäni tutkimusta itseohjautuvien asiantuntijoiden tuen tarpeesta ja siitä, kuinka heitä tulisi johtaa. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, millaista johtamista ja tukea itseohjautuva työntekijä tarvitsee. Tutkimuksessa selvitetään myös keskeisiä taitoja, joita itseohjautuvan tiimin esihenkilöltä edellytetään.

Kyselyssä esitetään väittämiä, joita arvioidaan asteikolla 1-5 (1= Täysin eri mieltä 5= Täysin samaa mieltä). Lisäksi kyselyssä on muutamia avoimia kysymyksiä. Toivon, että pohdit ja vastaat niihin omien kokemuksiesi pohjalta.

Kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyöhön, eikä vastauksia yhdistetä yksittäisiin vastaajiin.

Antamalla suostumuksesi hyväksyt, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yleisessä tiedottamisessa ja raportoinnissa. Tietoja käsitellään luottamuksellisesta, ja henkilötietoja käsitellään Euroopan unionin yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) mukaisesti. Tietoja käytetään vain tässä tutkimuksessa. Voit peruuttaa suostumuksesi milloin tahansa ilmoittamalla siitä tutkimuksen laatijalle.

Jos sinulla herää kysyttävää kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään Elma Kohvakkaan.

Sähköposti: [ekohvakk@edu.lapinamk.fi](mailto:ekohvakk@edu.lapinamk.fi)

1. Suostun osallistumaan kyselyyn ja hyväksyn tietojeni käsittelyn edellä mainittuihin tarkoituksiin. \*

Kyllä

Liite 1      2(6) Kyselytutkimus itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille.

Taustakysymykset

2. Ikäsi \*

20–30 vuotta

31–40 vuotta

41–50 vuotta

51–60 vuotta

yli 60 vuotta

3. Sukupuolesi \*

Nainen

Mies

Muu

En halua kertoa

4. Kuinka kauan olet työskennellyt asiantuntijatehtävissä itseohjautuvasti? \*

Alle vuoden

1–3 vuotta

4–6 vuotta

yli 6 vuotta

5. Millä toimialalla työskentelet? \*

(Kerro omin sanoin)

6. Koetko työskenteleväsi itseohjautuvasti? \*

Kyllä

En

En osaa sanoa

7. Minkälainen esihenkilömalli organisaatiossasi on käytössä? (esim. perinteinen esihenkilö, jaettu johtajuus, ilman esihenkilöä...) \*

Liite 1      3(6) Kyselytutkimus itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille.

Esihenkilön tuki ja rooli

8. Koen esihenkilön roolin tärkeäksi itseohjautuvan työn johtamisessa? \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

9. Koen saavani riittävästi tukea esihenkilöltäni. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

10. Esihenkilön täytyy antaa selkeät tavoitteet ja suuntaviivat työn tekemiseen. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

11. Esihenkilön palaute on tärkeää. \*

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

Liite 1        4(6) Kyselytutkimus itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille

12. Esihenkilön täytyy tukea haastavissa tilanteissa ja auttaa ongelmanratkaisussa. \*

5 Täysin samaa mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

3 En osaa sanoa

2 Jokseenkin eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

13. Esihenkilön tehtävä on kannustaa kehittämään osaamista ja oppimaan uutta. \*

5 Täysin samaa mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

3 En osaa sanoa

2 Jokseenkin eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

Itseohjautuvuuden tukeminen

14. Esihenkilöni tukee itseohjautuvuuttani, eikä kontrolloi liikaa työtäni. \*

5 Täysin samaa mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

3 En osaa sanoa

2 Jokseenkin eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

15. Mikä esihenkilösi toiminnassa tukee parhaiten itseohjautuvuutta? (Kerro omin sanoin) \*

Liite 1      5(6) Kyselytutkimus itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille

Esihenkilön keskeiset taidot

16. Mitkä seuraavista taidoista ovat mielestäsi tärkeimpiä itseohjautuvan tiimin esihenkilölle? (Valitse kolme tärkeintä) \*

Luottamuksen rakentaminen

Selkeän suunnan ja tavoitteiden asettaminen

Kuunteleminen ja vuorovaikutus

Konfliktien hallinta

Valmentava johtaminen Päätöksenteon tukeminen Joku muu, mikä?

Vuorovaikutus ja työilmapiiri

17. Esihenkilön rooliin kuuluu viestiä avoimesti ja selkeästi organisaation tavoitteista ja muutoksista. \* 5 Täysin samaa mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

3 En osaa sanoa

2 Jokseenkin eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

18. Esihenkilön rooliin kuuluu edistää työyhteisön positiivista ilmapiiriä ja työyhteisöä. \*

5 Täysin samaa mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

3 En osaa sanoa

2 Jokseenkin eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

Liite 1        6(6) Kyselytutkimus itseohjautuvaa asiantuntijatyötä tekeville työntekijöille

19. Esihenkilön tulee tukea itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta. \*

5 Täysin samaa mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

3 En osaa sanoa

2 Jokseenkin eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

20. Olen tyytyväinen omaan esihenkilööni ja hänen tapansa johtaa. \*

5 Täysin samaa mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

3 En osaa sanoa

2 Jokseenkin eri mieltä

1 Täysin eri mieltä

21. Minkä kehittävän palautteen antaisit esihenkilöllesi hänen toiminnastaan?  
(Kerro omin sanoin) \*