



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Janika Niskanen

# Itseohjautuvuus työelämässä

Työntekijä itsensä johtajana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä Otsikko	Janika Niskanen Itseohjautuvuus työelämässä. Työntekijä itsensä johtajana
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liitettä Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Riikka Hiidenkari
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, miten paljon työntekijät tietävät itseohjautuvuudesta ja miten se ilmenee heissä. Työssä myös kartoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat itseohjautuvuuden ilmenemiseen. Työ oli rajattu koskemaan työntekijän näkökulmaa itseohjautuvuuden kannalta ja siihen, mikä vaikuttaa yksilön itseohjautuvuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyyppisenä työnä, jossa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Pääpaino tutkimuksessa oli kuitenkin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja kvalitatiivinen menetelmä oli tukemassa ja selventämässä kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Teoreettinen osuus pitää sisällään työntekijän itseohjautuvuuteen liittyvää jo aiemmin tutkittua tietoa niin työntekijän kuin ympäristön näkökulmista. Ympäristön näkökulmassa keskityttiin vain siihen, miltä osin ympäristö vaikuttaa yksilön mahdollisuuteen olla itseohjautuva. Tutkimuksen tuloksia kerättiin myös internet-kyselyllä, joka jaettiin suurelle joukolle eri alojen eri ikäisiä työntekijöitä. Vastauksia kyselyyn tuli 98.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät tunnistivat itseohjautuvuuteen liittyviä termejä. Suurin osa vastaajista tunnisti, mitä itsearviointi ja itsensä johtaminen olivat. Itseohjautuvuus myös koettiin tärkeänä ja vastaajat kokivat, että he sitoutuvat paremmin yrityksiin, joissa heidän annetaan toimia itseohjautuvasti. Itseohjautuvuutta ilmeni suurimmassa osassa vastaajia. Kaikki vastaajista kokivat, että heillä on kehitettävää heidän työssään.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että kyselyyn vastanneet työntekijät tunnistivat itseohjautuvuuteen liittyviä käsitteitä ja he haluavat työskennellä yrityksissä, joissa he pystyvät vaikuttamaan työntekoonsa. Aiemmin tutkitusta aineistosta hieman poiketen kyselyyn vastanneet työntekijät olivat selkeästi itseohjautuvia, vaikka he eivät niin hyvin tunnistaneet kaikkia itseohjautuvuuden osa-alueita.</p>	
Avainsanat	Itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, itsetuntemus

Author Title	Janika Niskanen Self-guidance in Working Life: Employee Himself as a Leader
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendices April 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Riikka Hiidenkari, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study how much employees know about self-guidance and how they understand it. The thesis also studied the factors that influence the understanding of self-guidance. The scope was limited to the employee's point of view in terms of self-guidance and to the factors that affect the individual's self-guidance.</p> <p>The thesis was carried out using both quantitative and qualitative research methods. However, the quantitative research method prevailed, while the qualitative method was supporting and clarifying the results of the quantitative research. The theoretical part discussed previous studies related to the employee self-guidance, from the perspectives of both the employee and the environment. From the point of view of the environment, the thesis discussed the extent to which the environment affects the individual's ability to be self-directed. The practical part studied the data collected through an internet survey, which was distributed to the employees of various ages in different sectors. There were 98 responses received to the survey.</p> <p>The study found that employees recognize the terms related to self-guidance. Most of the respondents identified what self-assessment and self-management mean. Self-direction was also perceived as important, and the respondents felt that they were more committed to work for companies where they can be more self-directed. Self-guidance was understood by most of the respondents. All respondents also felt that they had something to develop in their ways of working in relation to these terms.</p> <p>The results suggest that employees recognize the concepts related to self-guidance and want to work in the companies where they can influence their work. Slightly different from the material previously studied, the respondents to the survey in this thesis were clearly self-directed, although not all of them recognized all aspect of self-guidance.</p>	
Keywords	Self-guidance, Self-management, Self-knowledge

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Itseohjautuvuuden käsitteitä	1
1.3	Tutkimuksen asettelu	3
2	Itseohjautuvuuden näkökulmia	4
2.1	Työntekijä itseohjautuvana yksilönä	4
2.1.1	Itseohjautuva työntekijä	5
2.1.2	Itsetuntemus ja itsearviointi	7
2.1.3	Itsensä kehittäminen	8
2.1.4	Itseohjautuvan henkilön taidot	10
2.2	Työympäristön vaikutus työntekijän itseohjautuvuuteen	11
2.2.1	Esimiehen ja organisaation vaikutus	12
2.2.2	Tiimin vaikutus	14
3	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	15
3.1	Työntekijöiden käsitys itseohjautuvuudesta	16
3.1.1	Itsearviointi ja itsensä kehitys	16
3.1.2	Itsensä johtaminen	19
3.2	Itseohjautuvuuden ilmeneminen työntekijöissä	22
4	Johtopäätökset	27
4.1	Itseohjautuvuuden tunnistaminen	27
4.2	Itseohjautuvuus käytännössä	28
4.2.1	Ympäristön merkitys yksilön itseohjautuvuuteen	30
4.2.2	Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät	31
4.2.3	Itseohjautuvuuden vaikeimmat osa-alueet	33
4.2.4	Kehityksen tärkeys	34
4.3	Tutkimuksen onnistuminen	34
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselyn kysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvuus työntekijöissä sekä se, miten ympäristötekijät vaikuttavat työntekijän itseohjautuvuuteen. Teollistumisen alussa luultiin, että johdon merkitys yrityksen menestykseen oli tärkein, koska työntekijät olivat vain fyysisen työn suorittajia. Kilpailua oli vähän ja tuotantoprosessit olivat yksinkertaisia, joten johto teki päätökset ja määräsi työntekijät toimimaan oman mielensä mukaan. Kun työtehtävistä alkoi tulla monimutkaisempia, niin tätä määräysvaltaa on tietoisesti tai tiedostamatta siirtynyt johdolta työntekijöille huonosti toteutetun esimiestyön takia. Tätä huonosta esimiestyöstä syntynyttä valtatyhjiötä on yritetty ratkaista tiimityöskentelyllä kuitenkin ratkaisematta johtamismallin kankeutta. Johtamismallien muuttuessa joustavampaan ja enemmän työntekijää mukaan ottavampaan suuntaan on ollut hidasta. Vaikka johto tekee vieläkin suurimmat strategiset päätökset, on selvää, että tuottavamman toiminnan lisääminen vaatii johtamismallin, jossa työntekijät yhä enemmän otetaan mukaan työn tekemiseen. (Salminen 2015, 29–31.)

Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon on lisännyt heidän vastuutaan omasta työskentelystään ja yrityksen menestymisestä, joten heiltä vaaditaan enemmän työnantajan toimesta. Maailma ja työmarkkinat muuttuvat ja vain ne parhaat ammattilaiset, jotka pystyvät itseohjautuvuuteen, pystyvät pitämään itsensä kilpailukykyisinä ja haluttavina työntekijöinä (Salminen 2015, 39). Mutta mitä on itseohjautuvuus? Työntekijöillä voi olla vääränlainen mielikuva siitä mitä, itseohjautuvuus on, joten päätin tutkia sitä, miten tavalliset työntekijät kokevat itseohjautuvuuden.

## 1.2 Itseohjautuvuuden käsitteitä

Itseohjautuvuus on weberiläisestä byrokraattisuudesta poikkeava organisoitumisen tapa. Weberiläisessä byrokraattisuudessa roolit on jaettu hierarkkisesti, jolloin hierarkiassa ylempänä olevat henkilöt ovat alempana olevien henkilöiden alaisia. Esimies on valvomassa, että hänen antamansa tehtävät tulevat tehdyksi alaisen toimesta. (Martela 2018.) Kun byrokraattisessa organisaatiossa työntekijöitä holhotaan ja käsketään, itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijän luotetaan haluavan toimia parhaalla mahdollisella tavalla yhteiseksi hyväksi. Itseohjautuvassa organisaatiossa ei tarvita kontrollointia,

koska itseohjautuvuuteen kuuluu henkilön kyky toimia itsenäisesti ilman ulkoista ohjausta ja kontrollointia. Itseohjautuvuus voi ilmetä henkilöissä, joilla on halua kehittää itseään ja kykyä olla omatoiminen. Vaikka itseohjautuvuus sidotaan yleensä vain työelämään, ei se ole vain työelämätaito. (Savaspuro 2019, 25–26; Martela & Jarenko 2017,12.) Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä myös taitoja, jotka kuuluvat oman elämän hallintaan. Näitä ovat oman ajankäytön hallintaa, priorisointia sekä päätöksentekokykyä. Itseohjautuvuuden lisääntyminen johtaa siihen, että työntekijälle annetaan enemmän vastuuta omasta työnteostaan ja työn tavoitteen päättämisestä. Vastuun lisääntyessä luottamus itseään ja työtovereitaan kohtaan on tärkeää, koska työntekijät yhdessä luovat organisaatiossa oman tiimensä roolit ja toimintatavat sekä valvovat työn onnistumista. (Ojanen 2017.)

Itseohjautuvuus on siis käytännössä itsensä johtamista, joten avaan itseohjautuvuutta opinnäytetyössä myös itsensä johtamisen kautta (Savaspuro 2019, 25). Teettämässäni kyselyssä käytän sanaa itsensä johtaminen itseohjautuvuuden sijasta, koska oletan vastaajien tunnistavan itsensä johtamisen käsitteenä paremmin kuin itseohjautuvuus. Itsensä johtamisella tarkoitetaan oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Myös elämän tavoitteiden ja vision päättäminen oma-aloitteisesti on osa itsensä johtamista. Itsensä johtamisen osaava työntekijä pystyy näkemään itsensä myös sellaisena kuin hän ei halua tulla nähdyksi ja hän pyrkii muuttamaan omaa päämääräänsä, jotta voi muuttua. (Sydänmaanlakka 2017, 34; Jakonen 2015, 12.) Itsensä johtaminen on myös omien tunteiden tunnistamista ja hallintaa sekä sinnikkyyttä toimia oman päämääränsä mukaan samalla ottaen huomioon työntekijän ympäristössä olevat ihmiset ja heidän päämääränsä. Käytännössä itsensä johtaminen tarkoittaa itsensä kokonaisvaltaista tuntemista, jonka avulla henkilö pystyy saavuttamaan itselle asettamat tavoitteet ja päämäärän elämässään. (Salminen 2015, 74; Paasivaara 2010, 18.) Itsensä johtamisen avulla työntekijä myös tunnistaa itselleen toimivat toimintamallit ja pystyy tunnistamaan, mikä toimintamalli on parhain missäkin tilanteessa. Hyvä itsensä johtaja pystyy muuttamaan itseään ja omia reaktioitaan ympäristön vaatimusten mukaan. (Ajanko 2016, 151.)

Itsetuntemus on tärkeä osa itsensä tuntemista ja johtamista, koska itseään ei voi johtaa, ellei itseään tunne. Itsensä kehittämisen kannalta itsetuntemus on tärkeää, koska on vaikea huomata omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jos ei pysty sijoittamaan itseään havainnointinsa kohteeksi. Itsetuntemuksen tarkoituksena on, että työntekijä tiedostaa

omat ajatuksensa, ideansa, mielipiteensä, tunteensa ja tapansa toimia sekä näiden taustalla olevat vaikuttimet. Itsetuntemus on aina työntekijän oma kokemus siitä, mitä hän on ja miksi hän haluaa tulla tulevaisuudessa. Koska jokainen näkee työntekijän eri tavalla kuin tämä itse, työntekijän on hyvä tiedostaa, miten kaukana muiden kuva hänestä on hänen omasta kuvastaan, jotta hän pystyy ottamaan palautetta vastaan muilta. Hyvän itsetuntemuksen avulla työntekijä pystyy ymmärtämään realiteetit, jotta hän voi reagoida tilanteisiin tilanteeseen sopivalla tavalla. (Ajanko 2016, 148–150; Paasivaara 2010, 40.) Itsetuntemuksen avulla työntekijä osaa välttää tilanteet ja tehtävät, jotka ovat liian kaukana hänen osaamisestaan. Kuitenkin samalla, kun työntekijä välttää liian vaikeita tehtäviä, osaa hän haastaa itseään turvallisesti kehittymään ihmisenä ottaen vastaan haasteta, joista pystyy selviämään menemällä mukavuusalueensa ulkopuolelle turvallisesti ja itseään kehittävästi. (Norrena 2019, 23.)

Itsearviointi on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä taidoista. Itsearvioinnissa työntekijä arvioi ja pohtii toimintaansa, sen perusteita ja seuraamuksia. Kun itseään tarkastelee ulkopuolisen silmin, voi löytää itsestään kehittämisen kohteita ja oppia syvällisemmin uusia asioita. (Sydänmaanlakka 2017, 81.) Itsearvioinnin tarkoituksena on tarkastella omaa toimintaansa rehellisesti ulkopuolisen silmin, jotta voidaan löytää omia heikkouksia ja vahvuuksia. Kun heikkoudet tunnistetaan, voidaan niitä kehittää paremmin. Ilman itsearviointia työntekijä ei voi kehittyä, koska tällöin työntekijä jää omien toimintatapojensa orjaksi uskoen olevansa oikeassa. (Paasivaara 2010, 116; Sydänmaanlakka 2017, 89.)

### 1.3 Tutkimuksen asettelu

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka paljon työntekijät tietävät itseohjautuvuudesta ja miten se ilmenee heissä. Tutkimuksessa käytetään kuvailevaa tutkimusasettelmaa, koska tavoitteena on kuvaila, miten paljon työntekijät tietävät itseohjautuvuudesta ja kuinka se ilmenee heissä (Tutkimusprosessi. 2009). Opinnäytetyön edetessä myös itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät nousivat kysymykseksi, joten lisäkysymyksenä on: Mitkä tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen ja sen ilmenemiseen?

Tutkimuksessa etsitään vastausta edellä oleviin kysymyksiin:

1. Kuinka paljon työntekijät tietävät itseohjautuvuudesta?
2. Ilmeneekö itseohjautuvuutta työntekijöissä?

Opinnäytetyön aihe on rajattu työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja siihen, mitä he kokevat itseohjautuvuuden olevan. Työntekijän itseohjautuvuutta tarkastellaan työntekijän sekä ympäristön näkökulmista. Työntekijän näkökulma on rajattu koskemaan työntekijän henkilökohtaista itseohjautuvuutta ja siihen liittyviä haasteita yksilön näkökulmasta. Työympäristön näkökulma on rajattu koskemaan ympäristön vaikutusta työntekijän itseohjautuvuuden ilmenemiseen. Opinnäytetyössä ympäristöllä tarkoitetaan yksittäisen työntekijän kannalta lähintä verkostoa, jonka kanssa hän on vuorovaikutuksessa ja johon hänellä on välitön vaikutus työssään ja elämässään yleisesti. Ympäristöä ei ole yleisesti opinnäytetyössä rajattu tarkemmin, koska itseohjautuvuutta ilmenee sekä työssä että arjessa ja harrastuksissa.

Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jossa pääpaino on kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään tilastollista tietoa vaativia kysymyksiä ja vastaukset saadaan numeerisessa muodossa. Tulokset esitetään esimerkiksi taulukossa tai kuviossa. (Heikkilä 2008, 16.) Tutkimuksessa on käytetty myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää kvantitatiivisen ohella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajalle ei anneta vastausvaihtoehtoja, vaan hän kertoo omin sanoin vastauksensa. Periaatteessa mikä vain tutkimus, mikä ei ole määrällistä, voidaan luokitella laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. (Kananen 2014, 18–19.) Tutkimus on toteutettu kyselyllä, joka jaettiin laajalle joukolle eri alojen työntekijöitä. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa työntekijöiden mielikuvista ja suhtautumisesta itseohjautuvuuteen sekä siihen, miten itseohjautuvuus ilmenee työntekijöissä. Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska kvantitatiivinen menetelmä ei anna tarpeeksi syvällistä ymmärrystä aiheesta. Nämä kaksi tutkimusmuotoa täydentävät toisiaan ja antavat syvemmän kuvan tutkittavasti aiheesta (Alasuutari 1995, 32).

## **2 Itseohjautuvuuden näkökulmia**

### **2.1 Työntekijä itseohjautuvana yksilönä**

Kukaan muu ei voi kehittää itseohjautuvuuttaan kuin henkilö itse, joten työntekijä on tärkeimmässä asemassa, kun puhutaan työntekijöiden itseohjautuvuudesta (Norrena 2019, 28). Ihmiset ovat itseohjautuvia huomaamattaan, kun kyseessä on arki tai harrastus, mutta he eivät pysty samaan työpaikalla, koska siellä heidän on pakko käydä, halusivat he niin tai eivät. Monet kokevat työn olevan pakollinen asia, joka ei ole niin tärkeää itse



henkilölle, joten hän tekee työn, kuten joku toinen käskee, ajattelematta asiaa sen enempiä. Harrastukset taas useimmiten koetaan mielekkääksi ja siihen, mitä harrastustoiminnassamme tapahtuu, halutaan vaikuttaa. Ihminen siis lähtökohtaisesti haluaa olla itseohjautuva yksilö, hän ei vain osaa tuoda tätä piirrettä töihin asti. (Savaspuro 2019, 38.) Organisaatiolle tämä on tietenkin harmillista, koska muuttuvassa markkinassa itseohjautuva työntekijä on arvokas etu organisaatiolle (Alamäki, 2019).

Itseohjautuvuutta on hyvä oppia, jotta työntekijä voi samalla omaksua myös muita oppimisen taitoja. Koska oppimisen taidot ovat yhteydessä toisiinsa, voi itseohjautuvuuden kehittämisellä parantaa henkilön oppimistaitoa yleisesti. Itseohjautuvuus on myös hyödyksi hyvää elämää ja hyvinvointia tavoitellessa. Itseohjautuvuus lähtee ajatuksesta, että kaiken keskellä on tunteva ja elävä olento, jonka hyvinvointiin itseohjautuvuuden kehittämiselle tähdätään. Työntekijöiden täytyy löytää tasapaino ulkoa tulevien ohjeiden ja oman viettinsä mukaan elämisen välille, jotta hän on hyvinvoiva yksilö ja tyytyväinen siihen mitä tekee elämässään. Yhteiskunta tarvitsee itseohjautuvia yksilöitä, jotka osaa- vat kommunikoida ja ymmärtävät yhteisen edun tärkeyden. Yhteiskunnassa jokaisella on omat tarpeensa, mutta niistä täytyy joustaa, jotta voimme mennä yhteistä tavoitetta kohden ja jokainen voi saada ympäristön tuoman turvan. (Norrena 2019, 45–51.)

### 2.1.1 Itseohjautuva työntekijä

Itsensä johtamisen tavoitteena on saavuttaa hyvä elämä mahdollisimman hyvin. Tämä ei ole mahdollista ilman visiota, päämäärää tai tavoitteita, joten henkilön täytyy tunnistaa oma tavoitteensa elämässään. Jokaisella ihmisellä tavoitteen tai vision ei tarvitse olla selkeä suunnitelma esimerkiksi perheen perustamisesta, vaan suunnitelma voi olla myös spontaanisti eläminen. Ihmisiä on erilaisia ja jokaisen hyvä elämä on erilainen ja saavutetaan eri tavalla. Tärkeintä on kysyä itseltään, mitä elämältään haluaa ja pyrkiä suuntaamaan kohti tätä haluamaansa elämää. (Sydänmaanlakka 2017, 90–91.) Sydänmaanlakka (2017, 29–30) on kehittänyt itsensä johtamiseen Oy Minä Ab -mallin. Oy Minä Ab -mallin mukaan jokainen meistä on oma yrityksensä, jota meidän täytyy johtaa. Yrityksessä on viisi osastoa: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ osastot. Se, miten henkilö osaa johtaa viittä osastoaan, kertoo kuinka hyvin ”yrityksellä” menee.

On huomattu, että fyysisellä kunnolla on korrelaatio työssä jaksamiseen, tehokkuuteen sekä hyvinvointiin. Kun keho on kunnossa ja toimii niin kuin sen pitää, jaksavat muutkin

osastot tehdä tehtäviään paremmin. (Sydänmaalakka 2017, 97–98.) Mielen osasto sisältää kolme osa-aluetta, psyykkisen, emotionaalisen ja henkisen. Mieli on normaalisti kaaostilassa ja sen kulkua ei voi pysäyttää tai edes hidastaa. Kuitenkin mieltä voi oppia hallitsemaan itsensä johtamisen avulla. (Sydänmaanlakka 2017, 131–132.) Tunteiden hallinta on yksi itsensä johtamisen taito ja siksi silläkin on oma osastonsa Oy Minä Ab -mallissa. Tunneviisas henkilö pystyy tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteitaan yllättävissäkin tilanteissa. Hän myös pystyy ymmärtämään ja tunnistamaan muiden tunteita reagoiden niihin tilanteeseen sopivasti. (Sydänmaanlakka 2017, 173.) Viimeisen kymmenen vuoden aikana arvot ovat nousseet tärkeään osaan myös yrityskulttuurissa. Yritykset ovat alkaneet määritellä arvojaan, jotta nykyaikaisia asiantuntijoita voidaan houkuttaa töihin. Työntekijät ovat alkaneet olemaan tarkempia omien arvojensa toteutumisesta elämänsä kaikilla osa-alueilla, ja arvojen toteutumisen merkitys yleiseen hyvinvointiin on huomattu. (Sydänmaanlakka 2017, 207.)

Koska työ on merkittävä osa ihmisten elämää, on se yksi osa-alue Oy Minä Ab -mallissa. Työn osa-alueella keskitytään ammatilliseen kuntoon ja sen ylläpitämiseen. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan työntekijän tehtävänkuvan selkeyttä, työn tavoitetta sekä työtehtävissä onnistumista ja niissä kehittymistä. Ammatillisen kunnan ylläpitämisellä varmistetaan, että työntekijä pärjää työssään sekä kokee työnsä merkitykselliseksi oman hyvinvointinsa kannalta. (Sydänmaanlakka 2017, 227.) Vaikka työ vie valtaosan ihmisten päivittäisestä ajasta, on hyvä muistaa, että se ei ole ainut osa elämäämme. Itsensä johtamisen taitojen avulla ihminen pystyy johtamaan myös omaa elämäänsä ja suuntaamaan kohti elämää, jonka kokee itselleen hyvänä. (Sydänmaanlakka 2017, 245.)

Jos itseohjautuvuutta ei pääse toteuttamaan, voi sen este olla sisäinen tai ulkoinen. Yleisesti tämä este on ulkoinen, mutta myös henkilö itse voi olla oman kehittymisensä tiellä. Sisäisenä esteenä voidaan pitää sitä, kun toimintakyvyn heikentyessä henkilö ei laske tekemisen tasoaan vaan jatkaa eteenpäin menemistä samalla intensiteetillä kuin ollessaan toimintakykyinen. Tämä johtaa uupumiseen ja saavutettavissa olevat tavoitteet alkavat tuntumaan saavuttamattomilta. Ihmisen on vaikea hyväksyä, että hän ei pysty toimimaan samassa tahdissa kuin aikaisemmin. Ulkoisia esteitä voivat olla ympäristöstä tulevat määräykset, tavoitteet ja arvot, jotka ovat ristiriidassa henkilön omien tavoitteiden kanssa. Ympäristö voi myös estää henkilöä toteuttamasta itseään, jolloin itseohjautuvuus ei pääse toteutumaan henkilössä. Omaan ympäristöönsä voi kuitenkin vaikuttaa vähän olemalla itse ympäristössään oleville ihmisille sellainen kuin haluaisi heidän olevan itselleen. (Norrena 2019, 35.)

Itseohjautuvuus ei ole helppoa. Se on vaativa taito, jonka onnistumiseen vaikuttaa moni toistaan riippumaton muuttuja. Itseohjautuvuus voi ruokkia väärin toteutettuna tai organisaatioon pakotettuna suorituskeskeisyyttä, tehokkuuden ihailua sekä epävarmuutta omasta toiminnastaan. Itseohjautumattomat työntekijät uupuvat itseohjautuvassa työympäristössä ja heille syntyy priorisointiongelmia, turhaa stressiä sekä epävarmuuden tunnetta. Itseohjautumattomat vapaamatkustajat eivät koe näitä negatiivisia vaikutuksia vaan käyttävät hyväkseen muita työntekijöitä, jotka vievät tiimin kohti yhteistä tavoitetta. Organisaatioon syntyy siis työntekijöitä, jotka kokevat pahaa oloa ja stressaantuvat kaikesta työstä sekä työntekijöitä, jotka käyttävät tilaisuuden hyväkseen ja tekevät aikaisempaa vähemmän yhteisen tavoitteen eteen. Kun ei ole ketään kelle työntekijä olisi tilivelvollinen ja kuka seuraisi työntekijän onnistumista, on kynnyks laiskotella matalampi. (Savaspuro 2019, 41–43.) Tämän takia esimiesten pitäminen organisaatiossa on tärkeää, jotta työntekijät eivät työskentele itseään uupumukseen itseohjautuvuuden väärin toteuttamisen takia. Työntekijöiden on tärkeää päästä keskustelemaan esimiehen kanssa omasta työskentelystään ja onnistumisistaan. Ihmiset ovat huomionhakuja olentoja ja esimiehen kanssa käydyt keskustelut lisäävät työntekijän tunnetta arvostuksesta häntä kohtaan. (Kettunen 2018.)

### 2.1.2 Itsetuntemus ja itsearviointi

Jokaisella ihmisellä on omat ”varjonsa”. Jungilaisen psykologian mukaan varjo on se osa persoonaa, jota ihmiset eivät tiedosta. Tämä osa henkilöä on myös yleensä ristiriidassa hänen tietoisuutensa kanssa. Varjo voi olla mitä vain minkä ihminen haluaa itsessään kieltää, kuten luonteenpiirre tai halu. Ihminen ei huomaa itsessään negatiivisia piirteitään, jotka hän työntää pois, mutta tunnistaa nämä muissa ihmisissä ollessaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Varjojen tiedostamattomuus vie ihmiseltä energiaa, jonka hän voisi käyttää paremminkin. Varjo ei kuitenkaan aina ole negatiivinen piirre, jonka ihminen haluaa peittää, vaan se saattaa olla hyvä tai ihailtava piirre, jota ihminen ei pysty näkemään itsessään. (Ajanko 2016, 279–280.) Itsensä tunteminen on tärkeää, että ihminen pystyy tunnistamaan omat varjonsa ja tuomaan ne myönteiseksi osaksi itseään.

Itsearvioinnin pitäisi olla osa jokaisen ihmisen jokapäiväistä elämää, eikä irrallaan muusta arjesta. Itseään arvioidessa on hyvä muistaa ihmettelemisen taito, jotta työntekijä ei ota mitään itsestäänselvytenä. Jokaisen tapahtuman aikana ja jälkeen on hyvä

pohtia, miksi näin tapahtui ja miten voin käyttää tapahtuneesta saamaani tietoa seuraavalla kerralla, jotta selviän tilanteesta paremmin. Kun ihminen suorittaa itsearviointia päivittäin, hän pystyy käyttämään itsearvioinnin avulla saatuja oppeja tilanteissa, joissa hän ei ole koskaan aiemmin ollut ja selvitä paremmin, kuin henkilö, joka ei arvioi omaa toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2017, 82.)

Itsearvioinnista on myös hyötyä, kun työntekijä haluaa kehittää itseään erilaisissa tehtävissä. Oma toimintaansa täytyy osata pysähtyä tarkastelemaan ulkopuolisen silmin, jotta voi kasvaa ihmisenä. Objektivisesti itsensä arvioimisen avulla ihminen pystyy paremmin ymmärtämään miten muut kokevat hänen toimintansa. Toisten näkökulmasta itsensä arvioiminen myös tuo työntekijälle lisää näkökulmia omasta toimintatavastaan, jolloin hän voi kehittää tehokkaampia toimintamalleja itselleen, jos huomaa tekevänsä jotain tehottomasti. Itsearviointi vie aina aikaa muilta tehtäviltä ja voi tuntua ajan haaskaukselta, mutta menneen pohdiskelun avulla henkilö pystyy reagoimaan tulevisissa tilanteissa nopeammin ja tehokkaammin, joten itsearviointiin käytetty aika niin sanotusti maksaa itsensä takaisin. (Ajanko 2016, 266–272.)

Osana itsearviointia on palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Palautteen ansiosta työntekijä voi paremmin nähdä miten hänen toimintansa vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin ja miten he kokevat tämän toimintamallit. Palautteen pyytäminen viestii työntekijän halusta oppia tuntemaan itsensä ja toimintamallinsa paremmin. Palautetta kuitenkin annetaan erittäin harvoin, jolloin työntekijät eivät saa palautteen antamaa tukea työnsä tekoon. Työntekijä voi kokea palautteen antamattomuuden välinpitämättömyytenä hänen työtään kohtaan, joten hänen motivaationsa työskennellä voi laskea, kun hän ei koe työtään merkitykselliseksi. (Paasivaara 2010, 120–121.)

### 2.1.3 Itsensä kehittäminen

Ihmiset vaistomaisesti kehittävät itseään osa-alueilla, jotka he osaavat entuudestaan. Tämä luo miellyttävän tunteen, koska henkilö tekee työtä sellaisen osa-alueen parissa, jonka tuntee jo hallitsevansa. Näin työntekijä syventää tietämystään, mutta ei laajenna sitä. Tämä johtaa henkilön vääristyneeseen kuvaan omasta tietämyksestään ja kuvittelemaan, että hän osaa kaiken mihin ryhtyy. Kuitenkaan tietämys ei kasva ilman poistumista henkilön mukavuusalueelta ja ottamalla vastaan haasteita, joista selviää venyttämällä itsensä äärirajoille. Myös mahdottomilta tuntuvien haasteiden ottaminen on tärkeää, jotta

pystyy tunnistamaan omia heikkouksiaan ja kehityskohteitaan tai huomaamaan itsessään vahvuuksia, joiden olemassaolosta ei ole tiennyt. (Sydänmaanlakka 2017, 78.)

Itsensä kehittäminen ei ole helppoa, vaikka omat kehityskohteensa tiedostaisi. Monet ihmiset tietävät, että heidän toimintatapansa ovat tehottomia tai jopa ympäristölle myrkyllisiä, mutta eivät pysty muuttamaan toimintaansa parempaan suuntaan. Ihmisen elämä järkyttävä tapahtuma saa yleensä aikaan muutostahtoa, mutta tämä muutos ei aina ole pysyvää. Ihmisten kehittymisen ja hyvän elämän ylläpitämisen kannalta olisi tärkeää, että ihmiset saisivat muutostahtoa ennen kuin heidän elämässään tapahtuu kriisitilanteita. Toimintamallejaan parantamalla ennen kriisin ilmaantumista kriiseiltä voitaisiin kokonaan välttyä ja elämän laatu voisi olla tasaisen hyvä ilman suurempia muutoksia. (Sydänmaanlakka 2017, 74.) Kriisin jälkeinen muutostahto ei yleensä kannu kovin pitkälle, koska ihmiseltä puuttuu muutoksen halun tiedostaminen. Jotta muutos voi tapahtua pysyvänä, tulee ihmisen saada vaikutteita tiedollisella ja tunnetasolla. Nämä kaksi tasoa ovat sidoksissa toisiinsa ja vahvistavat muutoksen pysyvyyttä. Vaikka ihminen tiedostaa muutoksen tarpeen ja hyvät puolet, ei muutosta tapahdu ilman tunnetason vaikutusta. (Paasivaara 2010, 48.)

Itselleen on vaikea myöntää olevansa keskeneräinen. Keskeneräisyytensä myöntäminen kuitenkin kuuluu itseohjautuvan henkilön taitoihin, joten sen opetteleminen on tärkeää. Myös asiantuntijuuteen kuuluu oman keskeneräisyytensä tunnistaminen. (Ajanko 2016, 285; Paasivaara 2010, 25.) Ihmiset, jotka eivät myönnä keskeneräisyyttään, eivät osaa pyytää apua tehtävissä, jotka tuottavat heille vaikeuksia, koska he eivät pysty myöntämään, etteivät osaa tekemäänsä tehtävää. Tällä tavalla toimivat työntekijät saattavat heikentää organisaationsa toimintaa ja uuvuttaa itsensä, jolloin näille henkilöille tulee poissaoloja. (Lehtola 2018.) Oman ammattitaitonsa tiedostaminen on keskeneräisyyden tiedostamisen lisäksi tärkeää ja on hyvä ottaa kunnia omasta osaamisestaan. Kuitenkin on tärkeää myös huomata, milloin ylisuorittaminen johtuu siitä, ettei itselleen voi myöntää olevansa keskeneräinen. (Pelo 2016.) Elämän ideana ei kuitenkaan ole olla aina täydellisiä kokonaisuuksia vaan kehittyviä olentoja, jotka oppivat jokapäiväisessä elämässään aina lisää, joten on tärkeää, että ihminen pystyy myöntämään keskeneräisyytensä ja kehittymään.

Itsensä kehittämisen tärkeä taito on ihmettelemisen taito. Ilman ihmettelemisen taitoa henkilö voi luulla tietävänsä jo kaiken ja lopettaa uuden oppimisen. Ihmisten täytyy oppia

kyseenalaistamaan omat toimintamallinsa, jotta hän ei jämähdä paikalleen. (Sydänmaanlakka 2017, 80.) Itsestään negatiivisten tai tehottomien toimintamallien löytäminen auttaa viemään eteenpäin ja sopeutumaan muuttuvassa maailmaan. Ihmisten on tärkeä huomata, että ne keinot, joilla on hän selvinnyt tähän asti, eivät ehkä ole ne tehokkaimmat tulevaisuudessa selviämisen kannalta. Täytyy osata päästää irti toimintamalleistaan, jotka eivät enää tuo samaa hyötyä elämään kuin ennen. Itseohjautuvan henkilön on hyvä tunnistaa, onko hän itse se, joka estää oman muutoksensa. Monet haluavat, että muut ihmiset heidän ympärillään muuttuvat, mutta eivät ole itse valmiita muuttumaan omien toiveidensa mukaan, koska muutos koetaan liian vaikeaksi. (Ajanko 2016, 286–287.) Itsearviointin avulla ihminen pystyy tunnistamaan, onko hän itse se, joka on positiivisen muutoksen ja hyvän elämänsä esteenä, vai tekeekö hän kaikkensa, jotta pystyy elämään sellaisen elämän kuin haluaa.

#### 2.1.4 Itseohjautuvan henkilön taidot

Kompetenssit ovat tietoa, taitoa ja osaamista. Kuitenkin samalla ne ovat myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvia toimintamalleja, työskentelytyylejä ja käyttäytymismalleja. Tietynlainen työ vaatii tiettyjä kompetensseja, jotta siinä voi menestyä. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijä tarvitsee yleisesti hyvän itsetuntemuksen ja -luottamuksen, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta. Työntekijä tarvitsee myös kykyä kantaa vastuuta, päätöksentekotaitoa, priorisointia ja delegointia. Kaikilla ei tietenkään syntyjään voi olla juuri oikeanlaisia kompetensseja jokaiseen työhön, vaan niitä täytyy kehittää itsessään. Koska kompetensseihin vaikuttaa asenteet, arvot, motivaatio, minäkuva sekä miten näkee oman roolinsa ja tehtävänsä, voi itseohjautuvuuden osaamisella parantaa omia kompetenssejaan. Kun tuntee itsensä ja itsellään toimivat toimintamallit, voi panostaa myönteisten kompetenssiensa kehittämiseen. (Ajanko 2010, 166; Savaspuuro 2019, 41.)

Itseohjautuva työntekijä tarvitsee myös kognitiivisia taitoja, eli kykyä havainnoida ympäristöä ja ymmärtää syy ja seuraus suhteita sekä aikaisempien tapahtumien muistamista. Aikaisempien tapahtumien muistaminen on tärkeää, jotta työntekijä voi ennakoida tulevia tapahtumia. Kaiken muistaminen ja tietäminen ei kuitenkaan ole tarpeellista, joten työntekijän täytyy osata tunnistaa omaan tilanteeseensa sopiva relevantti aikaisemmin satu informaatio, jotta hän osaa parhaimmalla mahdollisella tavalla reagoida uudelleen tilanteessa. Jotta työntekijä voi oppia oppimaan, tulee hänen tarkkailla omia toimintojaan

ja reagoida näihin havaintoihin. Kun työntekijä toimii näin, hän voi löytää itselle parhaimman toimintamallin, jota hän voi hyödyntää myös tilanteissa, joissa ei ole ennen ollut. (Norrena 2019, 30–31.)

Jotta työntekijä ei joudu työuupumuksen valtaan, tulee hänen osata asettaa rajat. Jos rajoja ei osata asettaa, voi työntekijä huomata suostuvansa tekemään kaiken ja hänen hallinnan tunteensa katoaa. Rajoja asettamalla työntekijä tunnistaa tehtävät, jotka hänen täytyy hoitaa ja tehtävät, jotka ovat muiden hoidettavia. Rajoilla ei kuitenkaan meinata älä häiritse -kylttejä, vaan työntekijöiden tehtävienkuvien, roolien ja vastuiden selventämistä. Harvat pystyvät toimimaan tehokkaasti ja mielekkäästi ilman selkeitä rajoja. Rajoja kannattaa myös asettaa työn ja oman muun elämän välille, jotta elämä pysyy kokonaisvaltaisesti mielekkäänä. (Alamikkela 2019, 12–13.) Liiallinen suostuvaisuus ylimääräisiin työtehtäviin johtaa uupumukseen ja työtehokkuuden laskuun. Tämä ei ole oikein työntekijän tiimille, eikä työntekijälle, joka ei osaa sanoa ei, vaan ottaa kaikki tehtävät vastaan. Jos työntekijät eivät pysty tunnistamaan omia rajojaan ja sanomaan ei, ei organisaatio voi tehdä resurssien määrälle mitään, koska se ei tunnista paljonko resursseja todellisuudessa tarvitaan tiettyjen toimintojen tekemiseen. Rajojen asettaminen näyttää muille, että työntekijän aika on arvokasta ja hänen työnsä on myös tärkeää. (Savaspuro 2019, 170; Alamikkela 2019, 24.) Työntekijä ei kuitenkaan aina voi kieltäytyä hänelle tarjotuista tehtävistä ja lisävastuusta, joten hänen täytyy oppia tasapainoilemaan suostumisen ja kieltäytymisen välillä. Jos aina kieltäytyy ilman kunnollista syytä, saa huonon maineen hankalana ihmisenä. Toisaalta, jos työntekijä aina suostuu tekemään kaiken ja unohtaa omat rajansa, häntä aletaan käyttämään hyväksi ja hänestä tulee työkyvytön. (Alamikkela 2019, 27.)

## 2.2 Työympäristön vaikutus työntekijän itseohjautuvuuteen

Kappaleessa ympäristö on rajattu koskemaan vain työhön liittyvää ympäristöä ja yhteisöä, kuten esimerkiksi työntekijän tiimiä tai hänen kanssaan päivittäin työtä tekeviä henkilöitä. Vaikka itseohjautuvuuden tärkein tekijä on työntekijä itse, on yhdessä tekemisellä suuri vaikutus itseohjautuvuuteen. Kun vaikeudet voi jakaa muiden kanssa, niistä on helpompaa selvitä. Työntekijän tavoite ei kuitenkaan koskaan saa olla pelkästään ympäristön määrittelemä, vaan sen täytyy olla samassa linjassa työntekijän henkilökohtainen tavoitteen kanssa. Esimerkiksi, jos työntekijän oma tavoite on elää mahdollisimman ympäristöstävällisesti, ei hän tule olemaan tehokkain ympäristössä, jossa ympäristöstävälli-

syyttä ei tueta. Itseohjautuvuuteen tarvitaan itsenäisyyttä, mutta samalla työntekijä tarvitsee jotain mihin kiinnittyä. Kun tätä tarkastellaan tarpeiden kautta, huomataan, että ihmiset haluavat turvaa. Ihmiset kaipaavat myös hyvinvointia ja hoivaa sekä roolin ja aseman yhteisössä, johon tuntee kuuluvansa. Yhteisön toimintaa kehittäessä on tärkeää taata mahdollisuus jokaiselle yksilölle toteuttaa itseään. Kun työntekijä saa olla autonominen, hän ajattelee samalla myös ympäristönsä parasta. (Norrena 2019, 36–38.)

Työntekijöiden itseohjautuvuuteen vaikuttaa vahvasti organisaation johtamiskulttuuri. Työntekijöiden on vaikea ottaa työtään haltuun tai onnistua työhön liittyvissä tavoitteissaan, jos esimiehet ja organisaation johtamiskulttuuri eivät tue itseohjautuvaa tapaa työskennellä. (Mäki 2019.) Vaikka itseohjautuvuutta lisää autonominen ja itsenäinen organisaatio, esimiehet ovat kuitenkin tarpeellisia organisaatioissa. Heidän tehtävänsä tulevat olemaan rajojen pitäminen ja sen tarkistaminen, että kaikki ovat ymmärtäneet organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti sovitut tiimin yhteiset tavoitteet. Tämän lisäksi esimiehen tulee ymmärtää jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet ja auttaa sovittamaan nämä yhteisten tavoitteiden kanssa, jotta työntekijöille ei tule ristiriitaa töitä tehdessään. Itseohjautuvuus ja yleinen hyvinvointi voivat olla koetuksella, jos työntekijä jätetään yksin ilman esimiestä, joka antaa tukea tarvittaessa ja auttaa jatkamaan oikeaan suuntaan. (Korhonen 2018.)

### 2.2.1 Esimiehen ja organisaation vaikutus

Lähin esimies vaikuttaa eniten oman tiiminsä jäsenten tuloksetekoon ja itseohjautuvuuteen. Vaikutus voi olla myönteistä tai kielteistä riippuen esimiehen toimintamalleista. Johtamismallit ja -tavat kannattaa rakentaa esimiehen omien vahvuuksien pohjalta, jotta hän voi parhaalla mahdollisella tavalla tukea ja kehittää oman tiiminsä jäseniä. Kun esimies tukee tiiminsä jäseniä, voi tiimin tuloksetekokyky ja hyvinvointi olla parhaimmillaan. (Ajanko 2016, 151.) Evans ja Housen kehittämä polku-päämäärä-teorian on havaittu auttavan esimiehiä ymmärtämään heidän toimintansa vaikutuksista tiiminsä jäsenten toimintaan ja miten työntekijän motivaatio vaikuttaa työn tulokseen. Teorian mukaan esimies on onnistunut työssään, jos onnistuu vaikuttamaan tiiminsä jäsenten motivaatioon, työkykyisyyteen sekä valmiuteen suoriutua työstä. (Paasivaara 2010, 30–32.) Esimiehen tulisi osata löytää omaan tiiminsä ja itselleen sopiva johtamistyyli, jotta hän voi parhaimmalla mahdollisella tavalla vaikuttaa oman tiiminsä jäseniin positiivisesti ja organisaation tavoitteita tukevasti.



On tutkittu, että autonomian, eli itsemääräämisoikeuden tunne lisää viihtyvyyttä töissä, motivaatiota sekä tehokkuutta. Autonomian tunne myös vähentää työuupumuksen riskiä, koska työntekijällä on enemmän päätösvaltaa omasta työstään. Kun työntekijällä on enemmän päätösvaltaa työstään, hän motivoituu työstään paremmin ja uskottavasti tekee työtään itselleen toimivalla tavalla. Esimiehen toimintamallin olisi hyvä tukea tätä autonomian tunnetta ja työntekijän mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan omaan työnteoonsa. Kun työntekijä kokee, että esimies luottaa häneen ja tukee häntä, hän voi olla itseohjautuva yksilö sanan parhaassa merkityksessä. Vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian lisääminen ei kuitenkaan saa johtaa siihen, että työntekijä jätetään yksin pohtimaan ratkaisuja vaikeisiin työhön liittyviin kysymyksiin. Hyvä esimies tunnistaa milloin on hyvä pohtia ratkaisuja yhdessä. (Vainio 2019.)

Tiimeissä tulee aina olemaan pieniä ristiriitoja ja konflikteja ja tämän takia on tärkeää, että ne osataan ratkaista tehokkaasti ja nopeasti. Ristiriitojen ratkaisemisessa esimiehen rooli on suuri, sillä hän on yleensä se, joka ristiriidat saa ratkaistua, koska hänellä on objektiivinen näkemys asiaan, jos ei itse ole osallisena konfliktiin. Kuitenkin esimies voi pahentaa ristiriitoja ja yleistä ilmapiiriä, jolloin hän itse on tiimin suoriutumisen esteenä. Jos esimies ei keskity ongelmien ratkaisemiseen ja avoimen ilmapiirin luomiseen työyhteisössä, ei yhteisö voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen intressin konfliktien aikana ei pitäisi olla vallan pitäminen, vaan yhteisen hyvinvoinnin parantaminen ja ongelmaan ratkaisun löytäminen. (Paasivaara 2010, 105.)

Jos organisaatio on käskyorganisaatio, jossa työntekijöitä käsketään olemaan itseohjautuvia, ei voida olettaa hyviä tuloksia, koska ihminen ei muutu itseohjautuvaksi käskemällä. Vaikka jokainen ihminen on luonnostaan jossakin määrin itseohjautuva, ei organisaation johto voi kuvitella, että jokainen työntekijä osaisi olla itseohjautuva organisaation haluamalla tavalla heti organisaation suunnan muuttamisen jälkeen. Esimies ei ole onnistunut johtamisessaan, jos hän jättää työntekijän yksin olettaen tämän osaavan kulkeutua kohti organisaation tavoitetta ilman ohjaamista. Työntekijän yksinjäittäminen ei vie organisaatiota sen tavoitteita kohden, vaan siirtää vastuuta pois esimieheltä muille. Itseohjautuvuuden pitäisi olla organisaation yhteinen prosessi, jossa työntekijä oppii itseohjautuvaksi yksilöksi esimiehen tukiessa tätä prosessia. Kun esimies on tukemassa itseohjautuvuuden kehitystä työntekijässä, voi työntekijä kasvaa itseohjautuvaksi yksilöksi turvallisessa ympäristössä. (Savaspuro 2019, 48–50; Norrena 2019, 42.)

### 2.2.2 Tiimin vaikutus

Ympäristön merkitys on myös ilmapiiriltään tärkeä. Oppimista ja itseohjautuvuutta edistää parhaiten ympäristö, jossa yksilöä kannustetaan ja autetaan saavuttamaan tavoitteet (Norrena 2019, 51). Itseohjautuvuus vaatii voimavaroja, aikaa ja muita resursseja, joten on tärkeää, että työntekijän työyhteisö tukee itseohjautuvuutta ja yhteisönsä jäseniä. Ilman hyväksyvää ja tukea antavaa ympäristöä, työntekijä ei uskalla ottaa riskejä ja näin kehittyä parhaaksi versioksi itsestään. Kun työntekijä onnistuu toiminnassaan ja saa myönteistä palautetta työyhteisöltään, kasvaa hänen itseluottamuksensa. Itseluottamuksen kasvu parantaa itsearvostusta, jolloin työntekijä arvostaa itseään ja tuntee omia vahvuuksiaan paremmin. (Paasivaara 2010, 57.)

Kun työntekijän tuntee olonsa turvalliseksi ja saa vaikuttaa ympäristönsä toimintaan, voi työntekijän itseohjautuvuus kasvaa. Ympäristön ollessa turvallinen, saadaan jokaisen työntekijän vahvuudet käyttöön ja sitoutetaan työntekijöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Virheiden tekemisestä ei saisi rangaista, jotta työntekijä uskaltaa kokeilla uusia keinoja ratkaista ongelmia ja kehittää itseään ilman pelkoa häpeästä. Jos virheistä rangaistaan ja kielletään työntekijöitä ottamasta kielteisiä asioita ympäristössään esille, tulee työntekijöistä passiivisia ja he eivät ole niin tehokkaita kuin he voisivat olla (Norrena 2019, 78; Savaspuro 2019, 48.) Avoimuus on tärkeää yhteisön jäsenten hyvinvoinnin kannalta. Työntekijät viihtyvät paremmin ympäristössä, jossa ongelmat voidaan sanoa ääneen, eikä niitä peitellä, vaan yritetään kehittää ratkaisuja ongelmien hoitamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ympäristössä viestintä toimii kaikkien tiimin jäsenten osalta ja jokaisella on turvallinen olo tiimissä toimiessaan. (Halme & Karas & Manninen & Marttinen & Murto & Teikari 2019.)

Jokaisella työntekijällä on oikeus ympäristöön ja yhteisöön, jossa tuetaan muita työntekijöitä. Heillä on myös velvollisuus itselleen ylläpitää tämän kaltaista ympäristöä omalla toiminnallaan. Yhteisön hyvinvoinnin ylläpitäminen ei saa jäädä esimiehen tehtäväksi, vaan jokaisen yhteisön jäsenen. Esimiehen tehtävää on tarjota mahdollisuuksia hyvinvoivaan työyhteisöön, mutta jokainen on itse vastuussa omasta käyttäytymisestään. Jokaisen työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja yleiseen hyvinvointiin. Jos työntekijät ovat myönteisiä ja tukevat työtovereitaan, on ilmapiiri todennäköisemmin menestystä tukeva. (Salminen 2015, 51–51.) Työntekijöiden itseohjautuvuus vaikuttaa myös ilmapiirin myönteisyyteen. Itseohjautuvia työntekijöitä sisältävässä yhteisössä

ei ajauduta konfliktitilanteisiin työntekijöiden väsymyksen takia niin helposti kuin yhteisöissä, joissa työntekijöillä ei ole kykyä itseohjautuvuuteen. Itseohjautumattomassa yhteisössä konfliktit vaikuttavat työntekijöiden sairaslomiin ja työn tehokkuuteen negatiivisesti lisäten poissaoloja. (Paasivaara 2010, 104.)

### 3 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitä työntekijät kokevat itseohjautuvuuden olevan ja miten se ilmenee heissä. Mielestäni on tärkeää tarkastella itseohjautuvaa työntekijää työntekijän ja ympäristön näkökulmista, jotta saadaan parempi ymmärrys aiheesta ja siihen liittyvistä haasteista.

Tutkimusaineisto kerättiin internetin välityksellä lähetetyllä kyselyllä. Pääpaino tutkimuksessa oli kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa, jossa oli kuusi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaista kysymystä. Tutkimukseen valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä päätutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten paljon työntekijät tietävät itseohjautuvuudesta ja kvantitatiivista tutkimusta käytetään tämän kaltaiseen selvitykseen. Jotta työntekijöiden tietämystä voidaan verrata itseohjautuvuuden teoriaan, tutkimuksen täytyy tuottaa tulos, jota voidaan verrata siihen mitä itseohjautuvuus teorioiden mukaan on. Tällainen tulos oli helpoin saada kvantitatiivisesti toteutetulla kyselyllä, jossa kysymykset ovat suljettuja ja vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, joista valita. (Kananen 2011, 12–13.) Näin saadaan tulos, jossa vastaaja on ilmaissut tunnistaako itseohjautuvuuteen liittyviä piirteitä.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmää on käytetty tutkimuksessa, koska kvantitatiivinen ei anna niin syvää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta kuin kvalitatiivinen. Koska opinnäyte-työn edetessä halusin selvittää myös, mitkä asiat vaikuttavat itseohjautuvuuden ilmene- miseen, oli kvalitatiivinen menetelmä sopivin tukemaan kvantitatiivista. Kysymyksessä ei kuitenkaan etsitä selvää syy-seuraussuhdetta, vaan erilaisia näkemyksiä. (Kananen 2014, 16–17.) Kvalitatiiviset kysymykset on toteutettu vapailla vastauksilla määritettyyn kysymykseen. Vastaajille ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja tai esimerkkejä vastauksista.

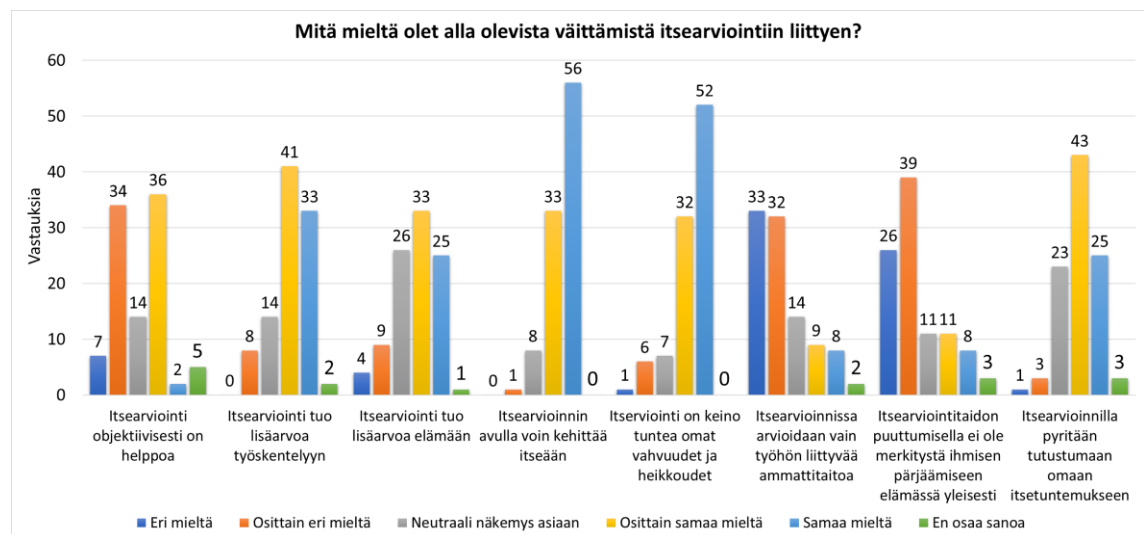
Kyselyyn vastasi 98 henkilöä eri alojen eri ikäistä vastaajaa, joiden taustat vaihtelivat. Kyselyssä oli 3 osaa, joista jokainen käsitteli itseohjautuvuuden eri osa-alueita. Ensimmäinen osio käsitteli itsearviointia ja itsensä kehittämistä, toinen osio itsensä johtamista

ja kolmas osio itseohjautuvuuden ilmenemistä työntekijöissä. Kyselyn kaikkien osioiden tarkemmat kysymykset voit nähdä liitteestä 1. Kysymysosioiden jälkeen vastaaja sai itse päättää antaako ikäänsä, koulutustaustansa tai ammattiryhmäänsä tutkimuksessa tiedoksi. Kyseisten tietojen keräämisen taustalla oli pohtia, vaikuttaako vastaajan tausta hänen vastauksiinsa. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että taustalla ei ollut suurta vaikutusta vastaajien itseohjautuvuuden ymmärrykseen. Vain muutamassa kysymyksessä eri ikäryhmillä oli suurempia eroja vastauksissa

### 3.1 Työntekijöiden käsitys itseohjautuvuudesta

#### 3.1.1 Itsearviointi ja itsensä kehitys

Ensimmäisen osion ensimmäisessä kysymyksessä vastaajalle annettiin väittämiä itsearviointiin liittyen ja vastaaja vastasi kuinka samaa mieltä väittämän kanssa oli asteikolla 1–5. Kuviosta 1 huomataan, että yleisesti osion ensimmäiseen kysymykseen monien vastaajien mielipide väittämistä on ollut yhtenäistä.



Kuvio 1. Kyselyyn vastaajien mielipiteet itsearviointiin liittymistä väittämistä.

Kuviosta 1 huomataan, että itsearvioinnin helppoutta käsittelevä kohta on eniten jakanut mielipiteitä. Noin saman verran vastaajia on vastannut olevansa *osittain samaa mieltä* ja *osittain eri mieltä* itsearvioinnin objektiivisuuden helppoudesta, joten kohta on jakanut ihmisten mielipiteitä. Kun kyselyn tekijöiltä kysyttiin itsearvioinnin lisäarvosta elämään tai työntekoon useampi koki sen tuovan lisäarvoa työskentelyyn. Kuitenkin itsearvioinnin koettiin tuovan lisäarvoa myös elämään, mutta useampi koki itsearvioinnin vaikutuksen

elämään neutraalina. Melkein 90 vastaajaa koki, että he voivat kehittää itseään itsearviointin avulla. Suurin osa myös koki, että itsearviointin avulla voi tuntea omat heikkouksensa ja vahvuutensa ja vain muutamana mielestä näin ei ole. Yllättävän moni on vastannut, että itsearvioinnissa arvioidaan vain työhön liittyvää ammattitaitoa. Silti kuten kuvioista 1 nähdään, suurin osa on kokenut, ettei itsearviointi ole vain ammattitaitoon liittyvän taidon arviointia. Vaikka itsearviointitaitoa pidetään tärkeänä ihmisen pärjäämiseen elämässä, niin jopa 19 vastaajaa on kokenut, ettei itsearviointitaidon puuttumisella ole merkitystä ihmisen pärjäämiseen elämässä yleisesti. Suurin osa vastaajista koki, että itsearviointilla pyritään tutustumaan omaan itsetuntemukseen.

Osion toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka tärkeäksi vastaaja koki itsearviointin. Kysymykseen vastanneista henkilöistä 92% koki, että itsearviointi *on jokseenkin tärkeää* (35%) tai *tärkeää* (57%). Vain 2% koki, että itsearviointi *ei ole kovin tärkeää* (1%) tai *ei ole tärkeää* (1%). Kyselyyn vastanneista 6% koki, että heidän näkemyksensä itsearviointia kohtaan on neutraalia, joten heillä ei ole selkeää mielipidettä itsearviointin tärkeydestä. Kun vastaajilta kysyttiin, miksi he kokevat itsearviointin tärkeänä tai ei tärkeänä, vastaukset sisälsivät suurimmaksi osaksi mainintoja itsearviointin tärkeydestä. Monet kirjoittivat itsearviointin olevan keino tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksiaan, joten itsearviointin avulla he pystyvät kehittämään itseään paremmin. Vain yksi vastaaja antoi kommentin miksi ei koe itsearviointia tärkeänä. Kommentissa kerrottiin, että vastaaja ei ollut kokenut itsearviointin vaikuttavan häneen millään tavalla. Vastaajat mainitsivat myös arvioivansa omaa toimintaansa huomaamattaan ja tällöin itsearviointista on voinut olla heille enemmän haittaa kuin hyötyä. Oikein toteutettuna ja tiedostetusti tehtynä itsearviointilla kuitenkin koettiin olevan hyötyjä ja se koettiin yleisesti tärkeänä oman kehityksen kannalta.

Kysymyksessä kolme kyselyn tekijöiltä kysyttiin, voisivatko he kehittää itseään, jos he arvioisivat itseään. Suurin osa (93%) koki, että he voisivat kehittää itseään paremmin, jos arvioisivat itseään ja vain 1% koki, että he eivät pystyisi kehittämään itseään paremmin vaikka arvioisivat itseään. 2% vastanneista koki, ettei itsearviointilla ole merkitystä heidän kehittymiseensä ja 4% ei osannut sanoa omaa mielipidettään asiaan.

Kysymyksessä neljä vastaaja sai valita useamman vastauksen, jonka koki kuvaavan omaa asennettaan itsensä kehittämistä. Suurin osa vastaajista koki itsensä kehittämisen tärkeänä ja tahtoi kehittää itseään. Kukaan vastaajista ei kokenut itsensä kehittä-

mistä turhaksi tai toimimattomaksi. Vastauksista voidaan kuitenkin huomata, että vastausvaihtoehdot *haluaisin kehittää itseäni, mutta en osaa, koen itseni kehittämisen tärkeäksi, mutta en jaksa nähdä vaivaa sen eteen ja itsensä kehittäminen on vaikeaa* ovat myös olleet suosittuja vastausvaihtoehtoja. Valittuja, mutta epäsuosittuja vaihtoehtoja ovat olleet väittämät *olen vain töissä, joten minun ei tarvitse kehittää itseäni yhtään enempiä kuin työtehtävät vaativat ja minulla ei ole aikaa eikä kiinnostusta kehittää itseäni*. 6% vastaajista ei kokenut omaavansa mielipidettä asiasta. Vastaajat saivat myös valita vaihtoehdon *muu* ja kertoa tarkemmin, mikä on heidän asenteensa itsensä kehittämisestä. Muutama vastaajista oli valinnut tämän vaihtoehdon ja vastauksista ilmeni positiivinen näkemys itsensä kehittämisestä. Kuitenkin myös negatiivisempia näkemyksiä oli, kuten työilmapiirin vaikutus negatiivisesti itsensä kehittämiseen sekä ajan puute. Vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että itsensä kehittäminen on tärkeää, vaikka se on välillä vaikeaa.

Vastaukset olivat yhtenäisiä kysymyksessä viisi, jossa kysyttiin vastaajien sitoutumista yritykseen, jossa tarjotaan mahdollisuuksia itsensä arvioimiseen ja kehittämiseen. 85% vastaajista sitoutuisi tällaiseen yritykseen paremmin kuin yritykseen, jossa samoja mahdollisuuksia ei tarjottaisi ja vain 1% ei sitoutuisi paremmin. Jopa 9% koki, ettei itsearviointiin ja kehittämiseen annetut mahdollisuudet vaikuttaneet heidän sitoutumiseensa ja 5% ei omannut selkeää mielipidettä sitoutumisestaan.

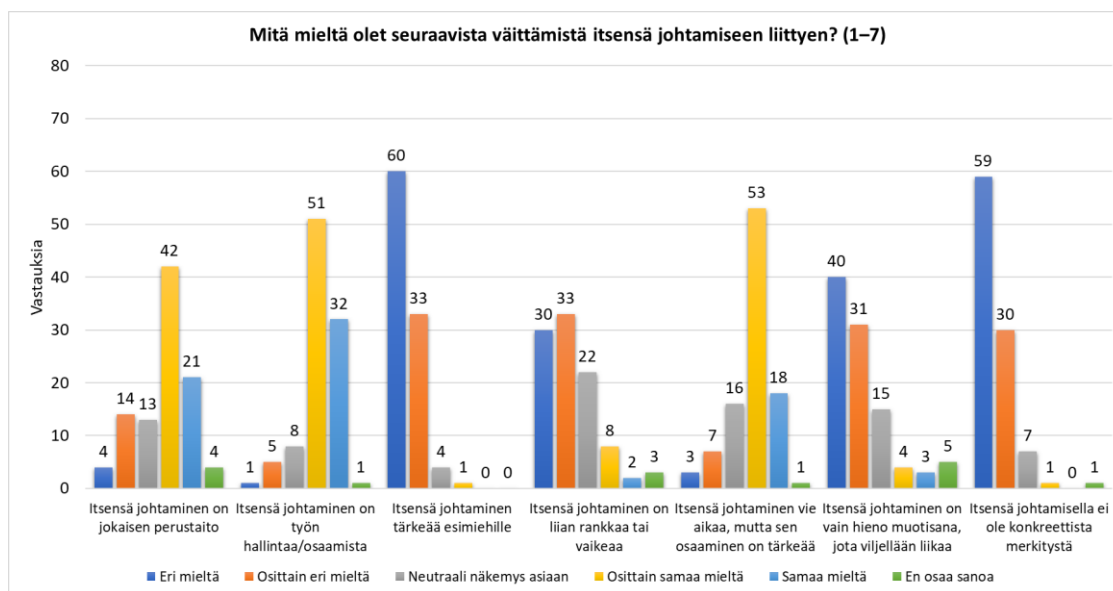
Vastaajille annettiin osion lopuksi mahdollisuus omin sanoin antaa kommenttia itsensä johtamisesta. Suurin osa kommentteista käsitteli itsearvioimisen ja itsensä kehittämisen tärkeyttä positiivisessa mielessä. Myös itsearvioinnin hyödyntämisen tärkeydestä omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisessa oli muutama kommentti. Moni vastaaja pyrki toteuttamaan itsearviointia ja itsensä kehittämistä erilaisin keinoin ja itsensä kehittäminen kuului osaksi heidän elämäänsä. Kuitenkin moni vastaaja kommentoi myös ympäristön merkitystä itsensä arviointiin. Vastaajat kokivat, että työympäristön merkitys itsearviointiin on suuri ja he haluavat mieluummin olla ympäristössä, jossa itsensä kehittämistä ja itsearviointia tuetaan. Loput kommentit olivat sekalaisempia, mutta niistä vain yhdessä oli negatiivisempi sävy. Kuitenkaan tämäkin kommentti koski enemmänkin työnantajan vaatimuksia itsensä kehittämiseen, kuin itsensä kehittämistä itsessään. Yhdessä kommentissa muistutettiin, että jotta itsearviointi voi tukea henkilön kehitystä, täytyy tämän henkilön tietää mitä tarkoitetaan itsearvioinnilla.

### 3.1.2 Itsensä johtaminen

Vastaajille annettiin osion ensimmäisessä kysymyksessä erilaisia väittämiä, joista heidän täytyi valita, mitkä liittyivät heidän mielestään itsensä johtamiseen. Kaikki väittämät eivät välttämättä liittyneet todellisuudessa itsensä johtamiseen, mutta saattoivat olla ennakoluuloja itsensä johtamisesta. Vastaajista suurin osa oli tajunnut ainakin osittain mistä itsensä johtamisessa on kysymys. Vain harva vastaajista oli olettanut, että työn tärkeimmäksi asettaminen kuuluu itsensä johtamiseen tai, että itsensä johtamisella tarkoitetaan yritykselle omistautumista. Suurin osa vastaajista koki, että vaihtoehdot *itselleen toimivien toimintatapojen tunnistamista, heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista itsessään, itsensä kehittämistä* sekä *priorisointia* kuuluivat itsensä johtamiseen. Myös vaihtoehdon *omien tunteiden hallintaa ja tulkintaa* yli puolet vastaajista mielsi sopivaksi vastaukseksi. Vaikka yli puolet vastaajista koki, että itsensä johtamisella tarkoitetaan itsestään huolehtimista, niin vain harva laittoi vaihtoehdon *itsensä tärkeimmäksi asettamista* yhdeksi itsensä johtamisen osa-alueista tai tehtävistä. Jopa 64% vastaajista oli sitä mieltä, että itsensä johtaminen on työelämätaito. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että vastaajien mielestä itsensä johtaminen olisi vain työelämätaito. Vain muutama vastaajista mielsi itsensä johtamisen omana esimiehenä olemisena niin, että esimiehiä ei enää tarvita ollenkaan. Melkein puolet vastaajista mielsi empatiakyvyn liittyvän itsensä johtamiseen. Yli puolet oli tunnistanut itsensä johtamisen olevan työn tehokkuuden parantamista. Muita vastauksia oli vain muutama kappaletta ja nämä vastaukset liittyivät siihen, miten työntekijä, joka saa määrätä omaa työtänsä paremmin on tuottavaisempi ja innovatiivisempi.

Osion toisessa kysymyksessä kyselyn tekijöiltä kysyttiin kokevatko he itsensä johtamisen tärkeänä. Vastaajista yli puolet koki itsensä johtamisen tärkeänä ja kolmasosa jokseenkin tärkeänä. Loput vastaajista kokivat, että heidän näkemyksensä asiaan oli neutraali, joten kukaan vastaajista ei pitänyt itsensä arviointia merkityksettömänä. Itsensä johtaminen koettiin avointen vastausten perusteella positiiviseksi muutokseksi työelämässä. Monessa kommentissa mainittiin, että vain omalla asenteella ja toiminnalla voi vaikuttaa omaan elämäänsä ja työhönsä, joten siksi itsensä johtaminen on tärkeää. Työn monimuotoisuuden ja muuttuvan maailman takia itsensä johtaminen on koettu tärkeäksi. Eräs vastaaja kommentoi osuvasti, että työtehtäviä ja työskentelytapoja ei voida enää sanella esimiehen toimesta niin kuin ennen. Suurin osa kommenteista käsitteli itsensä johtamisen positiivisia puolia ja sitä, miten itsensä johtaminen liittyy itsenäisempään ja oma-aloitteiseen työskentelyyn.

Kolmannessa kysymyksessä vastaaja kertoi mitä mieltä oli kysymyksessä annetuista väittämistä itsensä johtamiseen liittyvistä väittämistä. Kuten itsearviointiin liittyvässä mielipidekysymyksessä, ei itsensä johtamiseen liittyvässä kysymyksessäkään ole kovin suurta vaihtelua vastaajien välillä.

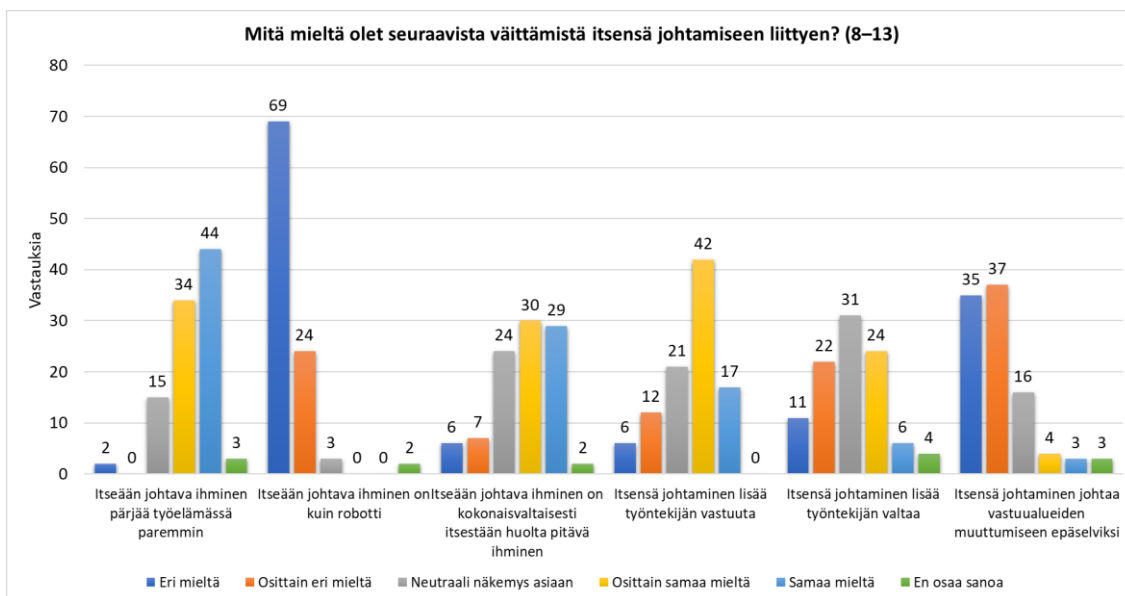


Kuvio 2. Vastaajien mielipiteet itsensä johtamiseen liittyvistä väittämistä.

Kuviosta 2 huomataan, että suurin vaihtelu ensimmäisten seitsemän väittämän kohdalla on ensimmäisessä väittämässä itsensä johtamisesta. Yli puolet vastaajista on ollut sitä mieltä, että itsensä johtaminen on ihmisen perustaito. Toisessa väittämässä melkein kaikki vastaajista mielsivät olevansa vähintään osittain samaa mieltä sen kanssa, että itsensä johtaminen on työn hallintaa ja osaamista. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista myös koki, että itsensä johtaminen ei ole tärkeää vain esimiehille. Aikaisemmista väittämistä eroten itsensä johtamisen rankkuutta koskevan väittämän vastaukset ovat selkeästi olleet tasaisempia. Vaikka suurin osa vastasi, että itsensä johtaminen ei ole rankkaa, on moni myös vastannut, omaavansa neutraalin mielipiteen asiaan. Itsensä johtamista pidettiin tärkeänä, vaikka se vie aikaa. Suurin osa kuitenkin on tähänkin vastannut, ettei koe termin olevan vain muotisana. Melkein kaikki ovat olleet eri mieltä siitä, että itsensä johtamisella ei ole konkreettista merkitystä.

Koska kysymyksessä kolme oli niin paljon väittämiä, oli ne helpointa jakaa kahteen eri taulukkoon, jotta taulukkojen tiedoista saa paremmin selvää. Loput väittämistä ovat selkeästi olleet vaikeampi, koska kuten kuviosta 3 näkee, suurimpaan osaan vastaajat ovat laittaneet mielipiteekseen neutraalin näkemyksen.





Kuvio 3. Vastaajien mielipiteet itsensä johtamiseen liittyvistä väittämistä.

Jopa 78 vastaajaa on kokenut itseään johtavan henkilön pärjäävän paremmin työelämässä kuin itseään johtamattoman henkilön. Melkein kaikki ovat olleet sitä mieltä, että itseään johtava ihminen ei ole kuin robotti. Vaikka kuviosta 3 huomataan, että viimeisissä väittämässä moni on vastannut, että heidän mielipiteensä on ollut neutraali, huomataan kuitenkin, että loput vastauksista painottuvat suurimmassa osassa kysymyksiä samalle puolelle. Yli puolet vastaajista on kokenut, että itseään johtava ihminen on itsestään kokonaisvaltaisesti huolta pitävä ihminen ja, että itsensä johtaminen lisää työntekijän vastuuta. Vastaajilla on selkeästi ollut eriäviä mielipiteitä työntekijän vallan lisääntymisestä, koska noin saman verran vastaajista on ollut eri ja samaa mieltä väittämän kanssa. Vastualueiden ei koeta muuttuvan epäselviksi itsensä johtamisen takia.

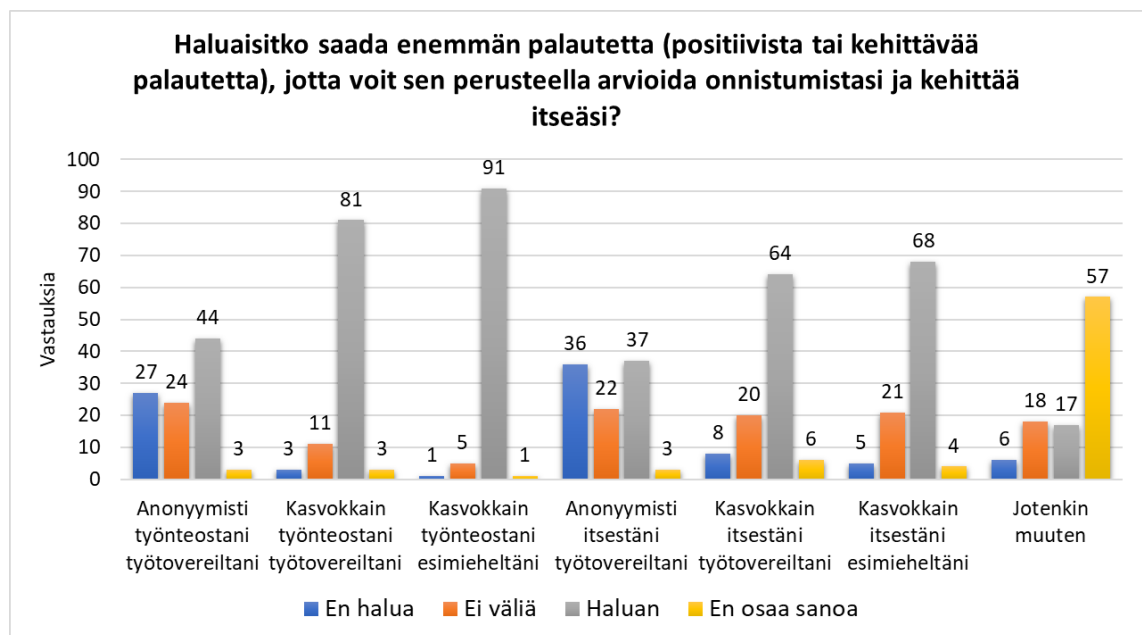
Vastaajilta kysyttiin itsearvioinnin mahdollisuuden merkityksestä heidän sitoutumiseensa yritykseen. Vastaajat olivat yksimielisiä ja 80% heistä sitoutuisi paremmin yritykseen, joka antaa johtaa itseään kuin yritykseen, joka ei anna tätä mahdollisuutta. 8% koki, ettei itsensä johtamisen mahdollisuuksilla ole merkitystä heidän sitoutumiseensa. 12% ei osannut sanoa vaikuttaako yrityksen mahdollisuudet johtaa itseään heidän sitoutumiseensa.

Kuten aiemmassakin osiossa, myös itsensä johtamisen osiossa vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida itsensä johtamista. Kahdessa kommentissa mainittiin, ettei kyselyssä selvennetty, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan. Termin selventämisen jätin

tarkoituksella pois, jotta saisin todellisemman kuvan ihmisten luuloista itsensä johtamiseen. Kommenteissa myös painotettiin itsensä johtamisen tärkeyttä ja sitä, miten sen pitäisi olla jokaisen ihmisen perustaito. Esimiehen tärkeys nostettiin myös esiin. Vaikka kyseessä on itseohjautuvuuteen liittyvä taito, ei esimiestä silti voida unohtaa työntekijän tukijana. Esimies mainitaan myös kommentissa, jossa muistutetaan, ettei itsensä johtaminen tarkoita huonoa esimiestoimintaa tai perehdytyksen huonontamista.

### 3.2 Itseohjautuvuuden ilmeneminen työntekijöissä

Kyselyn viimeisessä osassa tutkittiin itseohjautuvuuden ilmenemistä työntekijöissä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajat kertoivat kuinka hyvin he pystyvät arvioimaan itseään työssään. Suurin osa vastaajista pystyi arvioimaan itseään työssään jokseenkin hyvin tai hyvin. Vain 7% pystyi arvioimaan omaa työskentelyään jokseenkin huonosti. Loput 7% kokivat neutraalin vastauksen itselleen sopivaksi.

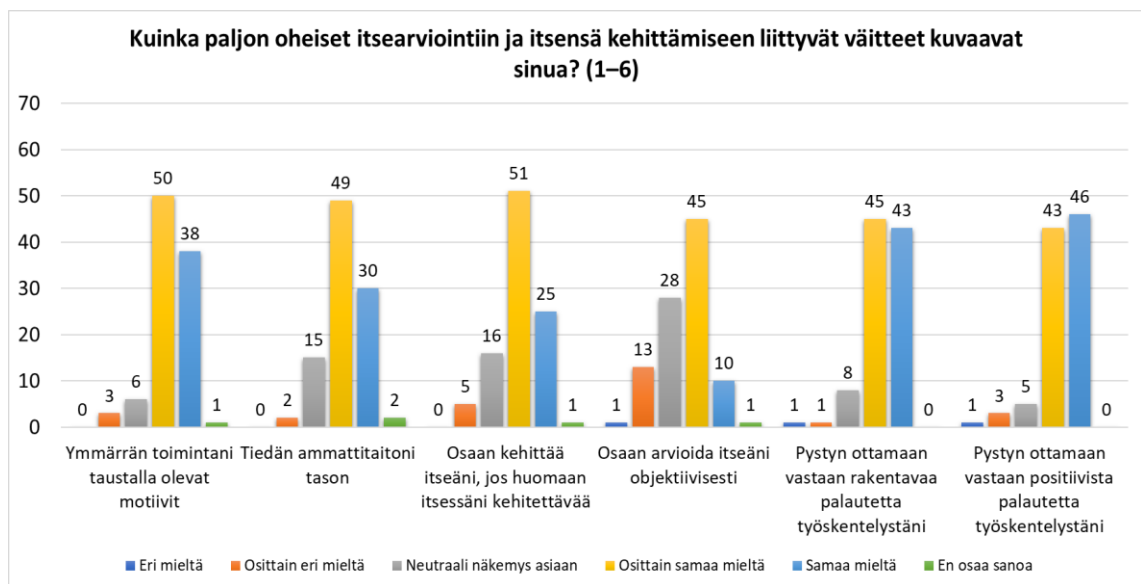


Kuvio 4. Vastaajien mielipide siitä, miten he haluavat saada palautetta.

Toisessa kysymyksessä vastaajat vastasivat palautteenantoon ja miten he sitä haluaisivat saada. Kuten kuviosta 4 ilmenee, mieluiten vastaajat haluavat saada palautetta kasvokkain esimieheltä työnteostaan. Myös kasvokkain saatu palaute työnteosta työtovereilta oli haluttua. Vaikka vähän alle puolet halusi saada työnteostaan palautetta anonyymisti työtovereiltaan, niin moni ei ole halunnut saada tämänkaltaista palautetta. Kasvokkain saatu palaute itsestään joko esimieheltä tai työtovereilta oli myös haluttua, mutta

näissä vaihtoehdoissa on selkeästi enemmän *en halua* vastauksia. Epäsuosituin vaihtoehto oli saada anonymisti itsestään palautetta työtovereilta. Vaikka yllättäen jopa 37 vastaajista halusi anonymiä palautetta, niin 36 vastaajaa ei halunnut tätä.

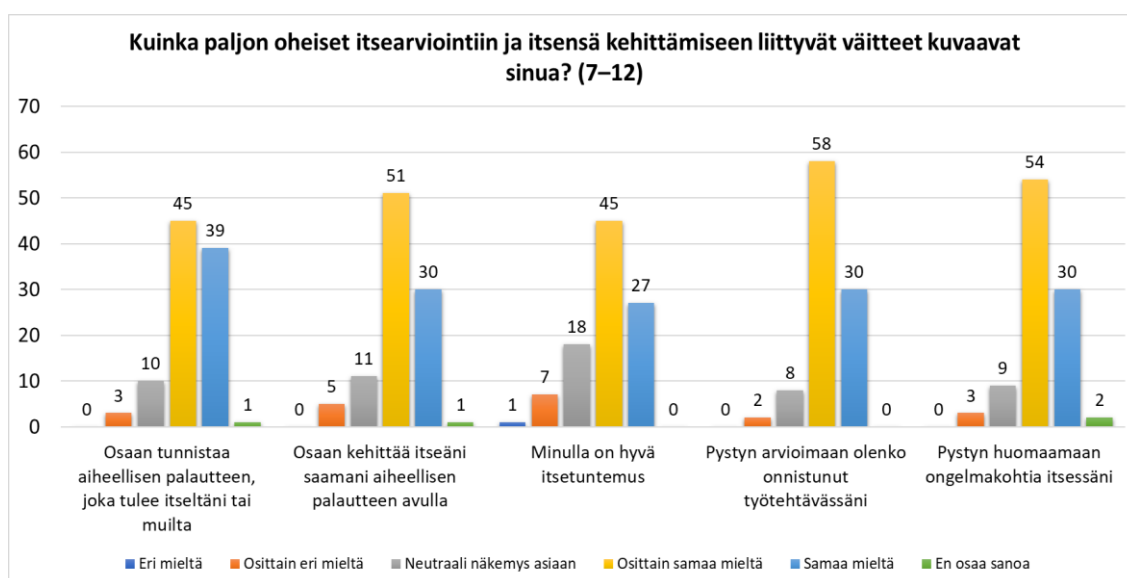
Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, millainen on vastaajan kehityksen tarve hänen tämänhetkisessä työssään. Vaihtoehtoina oli, ettei vastaajalla ollut tarvetta kehittää itseään tai hänellä oli tarve kehittää itseään, koska joko osasi jo kaiken, osasi jo tarpeeksi tai ei osannut tarpeeksi. Kaikki vastaajat kokivat, että heillä on kehitettävää työssään. Yksikään vastaaja ei valinnut vaihtoehtoja, joissa he kokivat, ettei heidän tarvitse kehittyä työssään. Vain 2% vastaajista koki osaavansa kaiken ja silti tarvitsevansa kehitystä. 46% koki, että heidän täytyy kehittyä työssään, vaikka he osaavat jo tarpeeksi. 47% koki, että heillä on kehitettävää, koska he eivät vielä osanneet tarpeeksi. Loput 2% vastasivat vaihtoehdon *muu*. Näissäkin vastauksissa ilmeni, että vastaajilla on vielä kehitettävää työssään, koska aina voi kehittyä.



Kuvio 5. Vastaajissa ilmeneviä itsearvioinnin piirteitä kyselystä.

Kysymyksessä 4 vastaajilta tiedusteltiin kuinka paljon he kokevat itsearviointiin ja itsensä kehittämiseen liittyvien väittämien kuvaavan heitä. Kuvioista 5 ja 4 huomataan, että yleisesti ihmiset ovat vastanneet kysymyksen neljä väittämiin niin, että heidän toiminnastaan ilmenee itsearviointia ja itsensä kehittämistä. Suurimmassa osassa väittämiä vastaajat ovat olleet yksimielisesti samaa mieltä väittämän kanssa, eli he kokevat olevansa väittämän kaltaisia ihmisiä. Kuviossa 5 näkyvä kohta itsensä arvioimisesta objektiivisesti on

ollut selkeästi sellainen piirre, jota monet eivät pysty täysin toteuttamaan. Jopa 28 vastaajaa on ilmoittanut mielipiteensä neutraaliksi ja 13 vastaajista on kertonut, etteivät he täysin osaa arvioida itseään objektiivisesti. Toiseksi vähiten ilmenevä piirre kuviossa 5 on itsensä kehittämisen osaaminen. Tätäkin piirrettä kuitenkin kokee toteuttavansa 76 vastaajaa. Vastaajista 50 tuntee osittain ymmärtävänsä toimintansa taustalla olevat motiivit ja 38 tuntee ymmärtävänsä ne hyvin. Oman ammattitaitonsa tunsu edes osittain 79 vastaajaa ja 15 koki väittämän neutraalina. Melkein kaikki vastaajat pystyivät ottamaan palautetta vastaan, oli se sitten rakentavaa tai positiivista.



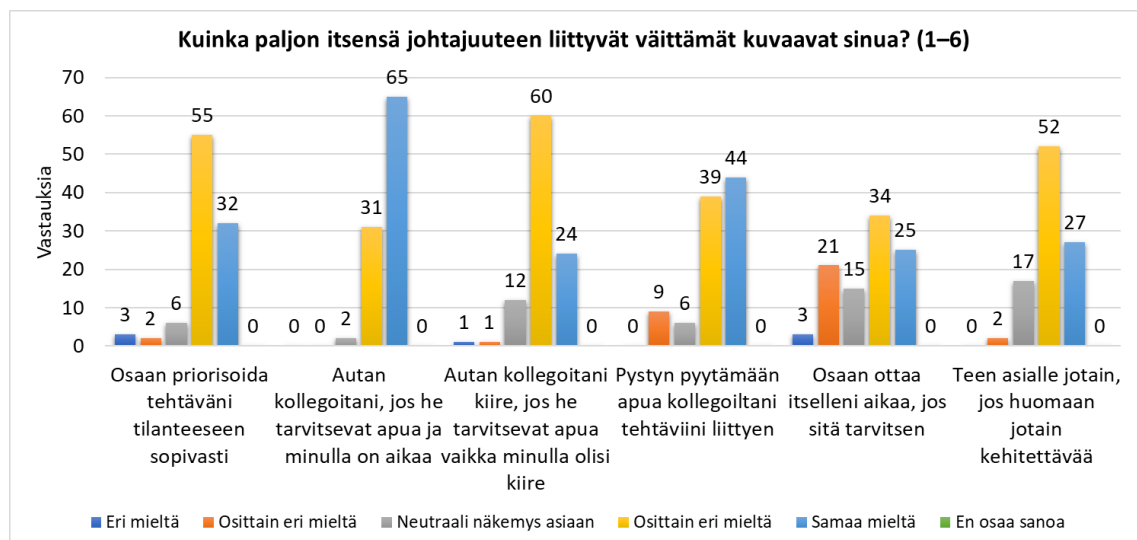
Kuvio 6. Vastaajissa ilmeneviä itsearvioinnin ja itsensä kehityksen piirteitä.

Kuviosta 6 nähdään, että myös kysymyksen lopussa olevat väittämät olivat sellaisia, mitä monet kokivat toteuttavansa. Suurin osa vastaajista pystyi tunnistamaan aiheellisen palautteen muilta ja itseltään. Tämän aiheellisen palautteen avulla monet myös pystyivät kehittämään itseään. Ei ole ihme, että kuvion 6 väittämien vähiten *osittain samaa mieltä* tai *samaa mieltä* vastauksia saanut on väittäjä hyvästä itsetuntemuksesta, koska kuviossa 5 itsensä arviointi objektiivisesti oli vähiten esiintyvä piirre vastaajissa. Kuitenkin yli 70 vastaajaa on sanonut edes osittain omaavansa hyvän itsetuntemuksen. Suurin osa vastaajista on vastannut vähintään osittain pystyvänsä arvioimaan onnistumistaan työtehtävissä. Moni vastaaja myös koki tunnistavansa itsestään ongelmakohtia, mutta kun kyseessä oli ongelmakohtien kehitys useampi vastasi väitteeseen neutraalisti.

Osion viidennessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka hyvin he voivat johtaa itseään. 54% vastaajista kertoi voivansa johtaa itseään työssä jokseenkin hyvin. 33% koki,

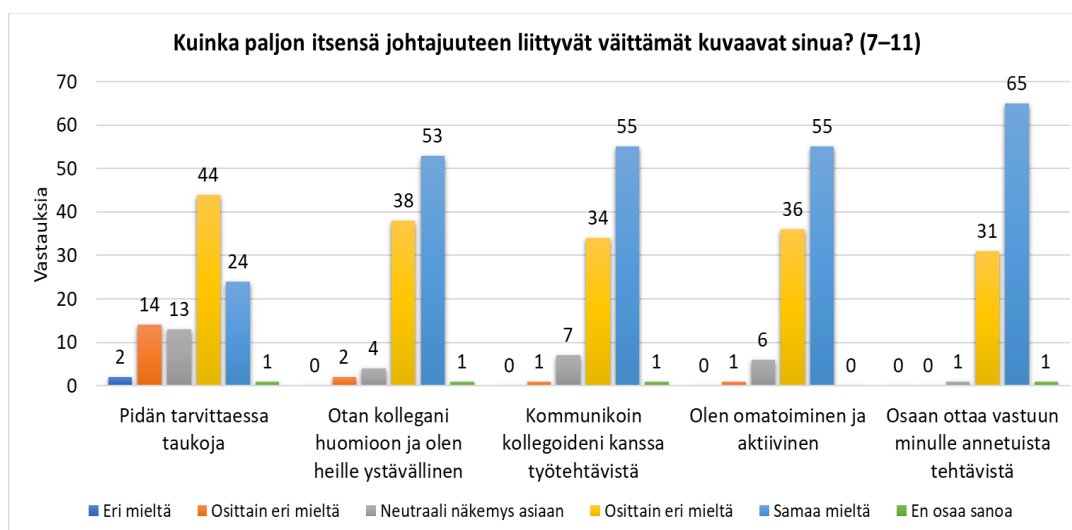
että heidän mahdollisuutensa johtaa itseään olivat hyvät ja vain 4% vastasi johtamismahdollisuuksien olevan jokseenkin huonot. Kuitenkin 1% ei osannut sanoa omista itsensä johtamismahdollisuuksistaan ja 8% koki johtamismahdollisuudet neutraaleiksi.

Kun vastaajilta kysyttiin, mikä vaikuttaa heidän mahdollisuuteensa johtaa itseään, vastaukset liittyivät eniten itsetuntemukseen ja ympäristöön. Itsetuntemus koettiin tärkeänä ja moni vastaaja painotti, että luottamus omaan tekemiseen auttaa toimimaan itseohjautuvasti. 19:n vastaajan kommentissa ilmeni itsetuntemuksen taitoja ja siihen rinnastettavia termejä. 13 vastaajaa koki ympäristöllä olevan suuri vaikutus heidän itsetuntemukseensa. Työilmapiirin tärkeyttä korostettiin ja tuotiin esille organisaatorakenteen vaikutus siihen, voiko työntekijä toimia itseohjautuvasti työssään. Vastauksissa toistui myös ajan tärkeys itsensä johtamisen onnistumisen kannalta. Aika koettiin suurimpana tekijänä, koska riippuen työtehtävästä, sitä ei aina ole vastaajien mielestä riittävästi. Jos aikataulu on kiireinen, ei työntekijä pysty esimerkiksi arvioimaan onnistumistaan ja näin kehittymään. Oman asenteen tärkeys nousi vastauksista esiin. Kahdeksan vastausta koski oman asenteen tärkeyttä itseohjautuvuudessa. Näissä vastauksissa kuitenkin ilmeni, että vaikka oma asenne on tärkein, vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuri työntekijän toimintaan. Asenteen lisäksi myös oma motivaatio itsensä johtamiseen nähtiin tärkeänä tekijänä. Vastauksissa nousi esiin myös tehtävän laadun ja selkeyden merkitys. Ohjeiden ja tehtäväkuvan tunteminen vaikuttivat vastaajien mielestä heidän toimintaansa. On vaikea luottaa itseensä, jos ei ole tietoa mitä pitäisi tehdä ja keneltä voi pyytää apua. Palaute ja luottamus nousivat myös tärkeiksi teemoiksi vastauksissa.



Kuvio 7. Vastaajissa ilmeneviä itsensä johtavuuteen liittyviä piirteitä.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon he kokivat itsensä johtajuuteen liittyvien väittämien kuvastavan heitä. Kuvioista 7 ja 6 huomataan, että suurin osa vastaajista kokee olevansa yleisesti ottaen itseohjautuva, kun heille annetaan valmiit väittämät siihen liittyen. Yli 80 vastaajista koki vähintään osittain osaavansa priorisoida tehtävänsä tilanteeseen sopivasti. Suurin osa vastaajista auttoi ympärillään olevia ihmisiä, kun heillä oli aikaa. Seuraavassa väittämässä oli vähemmän *samaa mieltä* vastauksia, kun kyseessä oli auttaminen kiireisenä. Kuitenkin yli 80 henkeä oli vähintään osittain pystynyt auttamaan kiireisenä. Avun pyytäminen oli selkeästi hieman hankalampaa, kuin avun antaminen, kuten kuvioista 7 huomataan. Vaikka pylväät eivät ole yhtä korkeita kuin aiemmissa kohdissa, niin vastaajat ovat silti olleet väittämän kanssa vähintään *osittain samaa mieltä*. Vain muutama henkilö ei ole kokenut olevansa väittämän kaltainen. Jopa 21 vastaajaa koki, etteivät he pysty ottamaan itselleen aikaa ja 15 koki väittämän neutraalina. Verrattuna aiempiin väittämiin tässä väittämässä on yllättävän vähän *osittain samaa mieltä* tai *samaa mieltä* vastauksia. Vain vähän alle 60 on kokenut, että osaa ottaa itselleen aikaa. Suurin osa vastaajista koki, että he osaavat osittain kehittää itseään, kun huomaavat itsessään kehitettävää.



Kuvio 8. Vastaajissa ilmeneviä itsensä johtavuuteen liittyviä piirteitä.

Kuten kuviossa 7 oman ajan ottamisen kanssa, niin myös kuvioista 8 huomataan, että vastaajat eivät koe pystyvänsä ottamaan taukoja niin hyvin kuin kokevat omaavansa muut itseohjautuvuuden piirteet. Jopa 14 vastaajaa on kokenut, ettei täysin osaa pitää taukoja tarvittaessa. Kuitenkin yli puolet on kokenut, että he pystyvät ottamaan taukoja. Yli 90 vastaajaa kokee pystyvänsä ottamaan kollegansa huomioon ja olemaan heille ys-

tävällinen. Kommunikointi on myös vastaajissa ilmenevä piirre, sillä vain kahdeksan vastaajista ei ole kokenut omaavansa kommunikoinnin taitoa. Myös kahdessa viimeisessä väittämässä suurin osa on vastannut olevansa väittämän kanssa samaa mieltä, joten he kokevat, että he omaavat väittämän piirteen. Vastaajat siis kokevat, että he ovat omatoimisia ja aktiivisia, sekä pystyvät ottamaan vastuun heille annetuista tehtävistä.

## 4 Johtopäätökset

### 4.1 Itseohjautuvuuden tunnistaminen

Kun tarkastelemme itseohjautuvuuden käsitteitä ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden vastauksia huomaamme, että suurin osa vastaajista tunnistaa itseohjautuvuuteen liittyviä termejä vähintäänkin teoriassa. Vastaajat tunnistivat, että itsearviointilla tarkoitetaan itsensä tutkimista objektiivisesta näkökulmasta, jotta voidaan tunnistaa heikkouksia ja vahvuuksia itsestään. Tämä voi johtua yksinkertaisesti siitä, että terminä itsearviointi on itseään selittävä. On vaikea kuvitella, että itsearviointi mainaisi muuta kuin itsensä arvioimista. Kuitenkaan termin syvällisempää tarkoitusta kaikki eivät olleet ymmärtäneet. Vaikka itsearviointia voidaan soveltaa niin työssä kuin arjessakin, niin vastauksista huomattiin, että vain noin 60 vastaajaa oli vastannut, ettei itsearviointi ole vain työelämätaito. Tämä voi johtua siitä, että harrastuksissa ja muutenkin arjessa, teemme itsearviointia huomaamattamme, kuten Savaspuro (2019, 38) väittää. Työssämme itsearviointi tapahtuu vastausten perusteella tiedostetummin, joten uskottavasti siksi, yllättävän monet liittyivät itseohjautuvuuden vain työelämätaidoksi.

Kuten itsearviointi, niin myös itsensä johtaminen on tunnistettu terminä yleiseltä osin. Harva koki, että itsensä johtamisella tarkoitetaan työn etusijalle asettamista, tai yritykselle omistautumista. Kuitenkin samalla vain 14% vastaajista koki itsensä johtamisen olevan itsensä tärkeimmäksi asettamista. Itsensä johtaminen ei suoranaisesti ole itsensä tärkeimmäksi asettamista, mutta kuten Sydänmaanlakka (2017) Oy Minä Ab -mallissaan antaa ymmärtää, siihen kuuluu itsestään kokonaisvaltaisesti huolehtiminen. Mallin viidestä osastosta neljä keskittyy ihmisen yleiseen hyvinvointiin. Tämän takia periaatteessa voidaan nähdä, että itsensä tärkeimmäksi asettaminen kuuluu itsensä johtamiseen. Vastaajat tunnistivat hyvin itsensä johtamisen konkreettisia taitoja, kuten itsensä kehittämisen sekä priorisoinnin. Itsensä johtaminen selvästi nähdään jollakin tapaa kuitenkin keinona saada lisää tehokkuutta toimintaan. Itsensä johtamiseen kuitenkin myös liittyy Paasivaaran (2010, 18) mukaan myös tunteiden hallintaa ja itsestään huolehtimista, joten se

ei täysin ole vain tehokkuuden parantamista ja itsensä parantamista. Se on myös toimintakyvyn ylläpitämistä, jotta henkilö pystyy toimimaan pidempään tehokkaasti. Vastauksista huomataan, että itsensä johtaminen nähdään ikävä kyllä vielä suurimmalta osin vain työelämätaidona, jolla ylläpidetään ja parannetaan työsuoritusta.

Vaikka iällä tai eri koulutustaustalla ei ollut tehdyssä kyselyssä suurta vaikutusta yleisesti vastauksiin, niin yli 51-vuotiaat, eivät tunnistaneet termiä itsensä johtaminen niin hyvin kuin nuoremmat vastaajat. He tunnistivat kyllä itsensä johtamiseen liittyviä väittämiä, mutta heistä pienempi prosentuaalinen osa tunnisti väittämät muihin ikäryhmiin nähden. Esimerkiksi itselleen toimivien toimintatapojen löytäminen oli noin 70% mielestä osa itsensä johtamista, kun muista ikäryhmistä noin 90% liitti väittämän itseohjautuvuuteen. Itsestään huolehtimisen vain alle 40% liitti itsensä johtamiseen yli 51-vuotiaista. Tämä voi johtua siitä, että heidän koulutuksestaan on uskottavasti pidempi aika, jolloin he eivät ole koulussa oppineet termiä vaan se on tullut heille tutuksi muuta kautta. Voidaan olettaa, että mitä tuorempi korkeakoulututkinto vastaajalla on alalta, jolla itseohjautuvuus on tärkeää, sitä varmemmin hän on oppinut itseohjautuvuuden termin koulutuksessaan. Vanhempi henkilö, joka on käynyt esimerkiksi ammattikoulun 40 vuotta sitten alalta, joka on byrokraattinen, ei ole ehkä oppinut termiä koulutuksensa tai ammattinsa kautta. Kuitenkaan työelämässä kokematon nuori ei uskottavasti pysty olemaan käytännössä niin itseohjautuva kuin jo pidempään työelämässä ollut kokeneempi henkilö, koska hän ei vielä luota tekemiseensä niin paljoa.

Vaikka itsensä johtaminen nähtiin enemmän työelämätaidona, voidaan todeta, että suurin osa vastaajista tunnisti tarpeeksi hyvin itseohjautuvuuden termejä. Vastauksista huomasi, että silti monilla oli positiivinen näkemys itseohjautuvuuteen, vaikka he eivät täysin tunnistaneet siitä puolia, jotka koskivat heidän kokonaisvaltaista hyvinvointiaan. Itseohjautuvuuden tietoisuus on selkeästi nousussa niin sanotusti tavallisten työläisten keskuudessa. Ennen itseohjautuvuus on ollut enemmänkin esimiesten ja johtajien työkalu, mutta nyt nähdään selkeästi, että myös työntekijät ovat tutustuneet termiin.

#### 4.2 Itseohjautuvuus käytännössä

Koska terminä itseohjautuvuus on tullut työntekijöille tutuksi, on selvää, että he myös osoittavat itseohjautuvuuden piirteitä elämässään. Itseohjautuvuus koettiin yleisesti tärkeänä ja monet vastaajat kokivat sitoutuvansa paremmin yrityksiin, jotka antavat mah-



dollisuuden olla itseohjautuva. Itseohjautuvuuden puute ei siis näytä johtuvan työntekijöistä itsestään kuten Savaspuro (2019, 38) teoksessaan väittää. Ongelmana näyttäisi kyselyn vastausten perusteella olevan organisaatioiden haluttomuus tarjota työntekijöilleen autonomista työskentely-ympäristöä. Itseohjautuvuuden tärkeyden lisääntyminen voi johtua itseohjautuvuuden termin lisääntyneestä käytöstä ja työntekijöiden autonomian lisääntymisestä. Työtä ei enää koeta erilliseksi osaksi elämässä, vaan se on iso osa sitä. Tuskin kukaan haluaa mennä työhön, jossa kokee olonsa turhaksi ja työnsä yksitoikkoiseksi. Tämän ja kyselyn vastausten perusteella voidaan väittää, että antamalla työntekijöille mahdollisuuden itseohjautuvuuteen, he voivat saada itselleen alan parhaimmat osaajat. Yhä useammat asiantuntijat vaativat työltään enemmän kuin ennen ja he haluavat toteuttaa itseään. Vain muutaman mielestä itsensä johtaminen oli tärkeää vain esimiehille. Vaikka ihmiset eivät täysin yhdistä itseohjautuvuutta koko elämän taidoksi, niin monilla on erittäin positiivinen mielikuva siitä.

Itseohjautuvuutta selkeästi ilmeni vastaajissa, vaikka he eivät välttämättä olisi tunnistanee itseohjautuvuuden piirteitä ilman suljettuja kysymyksiä. Ihmiset pystyivät pitämään itsestään huolta ja ottamaan vastuuta omasta elämästään, vaikka eivät tunnistanee näitä niin selkeästi itseohjautuvuuden piirteeksi. Ihminen selkeästi siis pystyy olemaan jotain mitä ei täysin ymmärrä. Silloin piirteet ilmenevät tiedostamatta niiden merkitystä. Tämä ei tietenkään ole ideaali tilanne, koska ilman oman toimintansa tai varjojensa tiedostamista ei voi kehittää itseään, kuten Ajanko (2016, 279) kirjassaan antaa ymmärtää. Työntekijöiden täytyisi saada enemmän tietoa itseohjautuvuuden yleisvaltaisesta hyvinvoinnin ylläpitämisestä, jotta he voivat entistä paremmin keskittyä kehittämään omaa jaksamistaan elämässään. Savaspuron (2019, 12) mukaan rajoja asettamalla henkilön toimintakyky pysyy parempana, koska hän ei uuvu niin helposti. Tästä voidaan johtaa ajatus, että kokonaisvaltaisesti itsestään huolta pitävä ihminen pystyy toimimaan tehokkaammin työssään ja elämässään. Kuitenkin kaikesta huolimatta ihmiset selkeästi ovat itseohjautuvia, kun puhutaan työn tehokkuuden parantamisesta. He pitävät myös itsestään huolta, mutta monet eivät hoksanneet, että myös se liittyy itseohjautuvuuteen ja heillä oli pieniä ongelmia itsensä huolenpitämisen suhteen.

Salminen (2015, 31) käsitteli kirjassaan sitä, miten työntekijöille on tullut lisää valtaa ajansaatossa. Kuitenkaan monet kyselyyn vastaajista eivät kokeneet, että itseohjautuvuus lisää työntekijöiden valtaa. Tähän voi olla monia syitä. Joko Salmisen mainitsema työntekijöiden vallansaanti on tapahtunut jo niin kauan aikaa sitten, että hyvät mahdolli-

suudet johtaa itseään ovat tavallista, tai sitten organisaatioissa ei toteuteta täyttä autonomiaa. Työntekijät eivät myöskään ehkä huomaa, että he ovat saaneet valtaa, koska he eivät yhdistä heidän saamaansa valtaa kyselyssä tarkoitettuun valtaan. Voi olla, että monet ajattelevat vallan olevan vain se mitä johtajat käyttävät, vaikka valtaa voi olla myös omista työskentelytavoistaan päättäminen.

#### 4.2.1 Ympäristön merkitys yksilön itseohjautuvuuteen

Vaikka työntekijä ei voi olla itseohjautuva ympäristössä, joka ei ole hänen arvojensa mukainen, ei se silti tarkoita, etteikö hän olisi yleisesti itseohjautuva. Norrenan (2019, 78) mukaan itseohjautuvakin ihminen passivoituu ympäristössä, jossa häntä ei kunnioiteta tai arvosteta. Vastaaajien mielipiteistä ilmeni, että organisaation rakenne ja esimiehen toiminta olivat suurimpia vaikuttajia heidän itseohjautuvuuden ilmenemiseensä. Työntekijä on lain puitteissa velvollinen noudattamaan työnantajaltaan saamia ohjeita ja määräyksiä. Laissa työnantajalle annetaan oikeus johtaa ja valvoa työntekijän työtä (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 1 §.) Työnantaja siis voi päättää direktio-oikeuden mukaisesti missä, miten ja milloin työtä suoritetaan. Tämän takia työntekijän itseohjautuvuuteen vaikuttaa eniten organisaation rakenne ja työnantajan halu tarjota työntekijöilleen autonomiaa ympäristössä. Jos työnantaja sanoo, että näin tehdään, niin silloin tehdään niin. Jos työnantaja kuitenkin on vapaamielisempi ja näkee potentiaalia työntekijöissä, jotka pystyvät johtamaan itseään, hän tarjoaa työntekijöilleen itseohjautuvamman ympäristön. Vastauksista huomattiin, että työntekijät haluavat itselleen enemmän valtaa omasta työnteostaan, koska suurin osa koki sitoutuvansa paremmin yritykseen, jossa sai valtaa. Organisaatioiden olisi hyvä ottaa tämä huomioon, kun he miettivät oman yrityksensä toimintamalleja ja keinoja saada itselleen oman alansa huippuosaajia.

Vaikka työntekijöistä suurin osa olisi itseohjautuvia, ei silti esimiehiä voida unohtaa kuten Vainio (2019) artikkelissa ja tutkimuksen vastauksista selvisi. Myös Norrena (2019, 36–38) oli Vainion kanssa samaa mieltä. Hän pohti, että ihminen tarvitsee tukea ja turvaa pärjätäkseen työssään ja esimiehen tehtävä olisi olla tämä tuki. Itseohjautuvatkin ihmiset kaipaavat palautetta ja esimies yleensä on se, jonka pitäisi osata antaa palautetta rakentavasti ja rehellisesti. Työntekijät myös tahtoivat palautetta mieluiten esimiehiltään. Tämä voi johtua siitä, että työntekijät luottavat esimiesten olevan tietoisia heidän toiminnastaan ja siitä, millainen lopputulos työtehtävistä kuuluu tulla. Esimieskulttuuri on myös uskottavasti juurtunut suomalaisten mieleen vahvasti ja siitä ei tutkimuksen tulosten perusteella haluta eroon, joten esimieskulttuurin on muututtava tukemaan työntekijän itsenäisyyttä.

Mäen (2019) mukaan työntekijän on vaikeaa ottaa työtään haltuun, jos esimies ei tue häntä, joten myös hänen kommenttinsa tukee ajatusta, että esimiesten toiminta muuttuisi tukemaan autonomiaa. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että esimies ei saa olla joku, joka ei ole alan asiantuntija, koska silloin hänestä ei ole hyötyä tilanteissa, joissa työntekijä tarvitsee apua. Esimies ei myöskään saa olla epäreilu, koska tällöin työntekijät, joita kohtaan hän on epäreilu passivoituvat todennäköisemmin Paasinvaaran (2010, 105) mukaan. Esimiehen rooli täytyisi olla motivaatiota ja innostusta ylläpitävä, mutta samalla asettaa rajoja, jotta työt tulevat tehdyksi organisaation tavoitteiden mukaisesti. Työntekijöiden on vaikeampi tietää mitä heiltä odotetaan, jos heillä ei ole lähintä esimiestä.

Tiimin yhteishenki nousi myös tärkeäksi vaikuttajaksi itseohjautuvuuden ilmenemisessä. Tämäkin tukee aikaisempia tutkimuksia ja väittämiä. Luottamuksen tunne lisää ihmisten halua toimia omassa ammatissaan, koska se selkeästi luo heille tunteen, että he osaavat sen mitä he tekevät. Paasivaaran (2010, 57) mukaan työntekijän itseluottamus paranee, kun muut antavat hyvää palautetta hänelle ja luottavat työntekijään ja hänen työtulokseensa. Ympäristössä, jossa kaikki tehdään työntekijälle valmiiksi, ei työntekijä voi olla itseohjautuva, koska hän ei saa päättää mistään itse. Hän ei myöskään kehity, koska kehittymiseen tarvitaan omalta mukavuusalueeltaan poistumista Sydänmaanlakan (2017, 78) mukaan. Jos työntekijä ei pääse tekemään mitään, hän ei pysty menemään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Yhteinen ymmärrys tiimin kesellä lisää itseohjautuvuutta, koska silloin työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä muut tekevät. Tämä myös auttaa varmistamaan jokaisen tehtävän tekemisen. Tiimissä täytyy siis olla avoin muita kohtaan, jotta luottamus voi säilyä ja tiimin yhteistoiminta olla tehokkainta. Kun aikaa ei mene turhanpäiväiseen kinasteluun tai pähköilyyn, voi tiimi toimia tehokkaimmillaan.

#### 4.2.2 Itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät

Vaikka ulkoiset tekijät olivat merkittäviä vaikuttajia, niin moni vastaaja listasi, että heidän oma asenteensa ja motivaationsa vaikuttivat eniten heidän itseohjautuvuutensa ilmeneeseen. Norrenan (2019, 28) väittämän mukaan kukaan muu ei voi olla itseohjautuva toisen ihmisen puolesta. Vaikka ympäristö tukisi itseohjautuvuutta, ei henkilö voi olla itseohjautuva ilman omaa halua toimia itseohjautuvasti. Tämän takia oma asenne on ja tulee aina olemaan tärkein tekijä, kun pohditaan, mikä vaikuttaa eniten ihmisen itseohjautuvuuteen. Vaikka henkilö ei voisi olla työelämässään organisaation rakenteen vuoksi itseohjautuva, voi hän silti olla itseohjautuva omassa elämässään. Aikuisella ihmisellä

täytyisi olla täysi päätösvalta omasta elämästään, joten vähintään omaa elämäänsä hallitessaan ainut vaikuttaja ihmisen itseohjautuvuuteen on hänen oma asenteensa itseohjautuvuutta kohtaan.

Muista sisäisistä vaikuttajista itsetuntemus nousi tärkeäksi vaikuttajaksi. Kun tuntee itsensä, voi paremmin toimia itseohjautuvasti ja pyrkiä omaa hyvää elämäänsä kohden, koska tunnistaa omat tavoitteensa. Ajangan (2016, 266) mukaan itsensä kehittäminen ei onnistu ilman hyvää itsetuntemusta ja ainakin nuoret vielä työssään kokemattomat työntekijät joutuvat koko ajan haastavien tilanteiden eteen, joissa he joutuvat menemään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Itsetuntemus on tällöin tärkeää, että henkilö pystyy kehittymään ja tulemaan oman alansa ammattilaiseksi. Hyvän itsetuntemuksen avulla myös pystyy luottamaan paremmin omaan toimintaansa, jolloin pystyy paremmin olemaan itseohjautuva. Kun henkilö tietää mitä hän tekee, hän toimii itsenäisemmin, osaa itse tunnistaa tarpeelliset tehtävät sekä pystyy suunnittelemaan toimintaansa paremmin. Hyvän itsetuntemuksen omaaminen vaikuttaa siis itseohjautuvuuteen paljon.

Ulkoisia vaikuttajia löytyy myös monia. Ulkoisista tekijöistä organisaatio ja sen rakenne koettiin suurimmaksi vaikuttajaksi. Organisaation vaikutus näkyy eniten ihmisten työhön liittyvässä itseohjautuvuudessa, koska työnantaja antaa rajat, joiden mukaan työtehtävät tehdään. Muita ulkoisia tekijöitä olivat aika ja tehtävien selkeys. Jos henkilölle ei anneta aikaa tehtäviensä suorittamiseen tai selkeätä tavoitetta, mitä tehtävältä odotetaan, ei hän voi olla itseohjautuva, kuten Sydänmaanlakan (2017, 90–91) kirjassa vihjataan. Hänen mukaansa ihmisen täytyy tunnistaa oma tavoitteensa, jotta hän voi olla itseohjautuva. Työssään työntekijän täytyy siis tuntea organisaation tavoitteet. Vaikka itseohjautuvuuteen liittyy se, että ihminen pystyy toimimaan itsenäisesti ja asettamaan omat tavoitteensa, ei se tarkoita, että häntä voisi jättää työssä täysin yksin. Jos tehtävien tavoitteet eivät ole selkeitä, ei työntekijä voi pyrkiä kohti yhteistä tavoitetta, koska hän ei ymmärrä sitä. Myös tehtävänlaatu on ulkoinen vaikuttaja itseohjautuvuuden ilmenemisessä. Kaikissa tehtävissä ei yksinkertaisesti pysty toimimaan erityisen itseohjautuvasti. Vaikka kaikki työt vaativat tietynlaista itseohjautuvuutta, niin kaikki eivät vaadi sitä yhtä paljoa. Joissain töissä suurin osa tehtävistä on säänneltyä ja niiden tekemiseen on tarkat ohjeet, kun taas joissain töissä ei ole niin sanotusti oikeaa lopputulosta.

#### 4.2.3 Itseohjautuvuuden vaikeimmat osa-alueet

Itsensä arvioiminen objektiivisesti koettiin vaikeimmaksi itsensä kehittämisen ja itsearviointin taidoista. Ihmiset eivät joko luota itseensä tarpeeksi arvioidessaan itseään tai sitten he eivät pysty arvioimaan itseään, jolloin voidaan epäillä muiden vastausten todennukaisuutta. Vaikka itsensä objektiivinen arvioiminen oli vaikein osa-alue, ei se silti tarkoita, että vastaajat eivät osaisi arvioida itseään. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki olevansa vähintään osittain samaa mieltä väittämän kanssa, joten tätäkin taitoa ilmenee vastaajissa jonkun verran. Loput vastaukset eivät myöskään olleet täysin eri mieltä väittämän kanssa, vaan vastaajat olivat valinneet neutraalin mielipiteen. Voidaan siis olettaa, että kysymys on ollut vaikea vastaajien mielestä tai he luottavat ulkoa tulevaan palautteeseen, jolloin heidän ei tarvitse arvioida omaa toimintaansa. Vastaukset myös voivat olla seurausta siitä, ettei ihmisillä ole aikaa itsearviointiin, joten he eivät osaa sitä. Sydänmaanlakan (2017, 82) mukaan itsearviointi olisi tärkeää, jotta henkilö voi kehittyä, mutta itsearviointi ei onnistu, jos työnantaja ei anna sille aikaa. Työntekijät ovat kuitenkin vain työntekijöitä ja uskottavasti he eivät halua käyttää omaa vapaa-aikaansa siihen, että he käyvät uudelleen läpi työasioitaan, jotta he voivat huomenna toimia paremmin. Tähän täytyisi siis saada työpäivän loppuksi aikaa, jotta useampi arvioisi omaa toimintaansa ja oppisi itsearviointiin.

Vastauksista huomataan, että työntekijöille on myös vaikeaa ottaa itselleen aikaa. Vaikka näitäkin taitoja osattiin kuten itsearviointia, niin ne ovat selkeästi vähiten ilmeneviä itsejohtajuuden taitoja. Norrenan (2019) huomio, siitä miten ihmiset eivät pysty laskemaan omaa suoritustaan, kun heidän toimintakykynsä laskee, näyttäisi tutkimuksen tulosten valossa olevan oikeassa. Tutkimuksen vastaukset viittaavat siihen, että työntekijöiden on vaikea ottaa aikaa itselleen. Tähän ei varmasti ole yhtä syytä, vaan jokaisella on oma syynsä siihen, miksi he eivät pysty pitämään taukoja tai ottamaan itselleen aikaa. Tämä voi johtua tehtävien mielenkiintoisuudesta, ympäristön painostuksesta tai yksinkertaisesti aikarajoista. Jos tehtävä on saatava tiettyyn aikaan mennessä valmiiksi, ei taukoja edes pystytäkään ehkä pitämään. Itseohjautuvassa ympäristössä tällaista tilannetta ei kuitenkaan pitäisi syntyä, sillä itseohjautuvan henkilön täytyisi osata aikatauluttaa tehtävänsä niin, että hänellä on aikaa suorittaa ne.

#### 4.2.4 Kehityksen tärkeys

Tutkimuksen vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa tunnistaa kehittymisen tärkeyden. Lehtolan (2018) mukaan ne, joilla on virheellinen täydellisyyden kuva itsestään ovat suuremmassa vaarassa uupua, joten on hyvä, että vastaajista kenelläkään ei ole tätä ongelmaa. Yllättävästi yli 51-vuotiaat kokivat eniten, etteivät he osaa vielä tarpeeksi. 30–40-vuotiaat olivat itsevarmimpia, mutta myös kaikki heistä kokivat, että heillä on kehitettävää, vaikka he osaavat tarpeeksi. Kuitenkaan 30–40-vuotiasta kukaan ei vastannut osaavansa kaikkea. Yli 51-vuotiaiden oman taidon vähättely voi johtua siitä, että he eivät kehtaa myöntää olevansa työssään tarpeeksi hyviä tai sitten he ovat ymmärtäneet, etteivät koskaan voi oppia tarpeeksi omasta työstään. Työnkuva voi myös vaikuttaa siihen, kuinka hyvin kokee osaavansa työn. Ammatissa, jossa työnkuva ja lainsäädökset muuttuvat usein voi tuntua pitkään, ettei osaa tarpeeksi, vaikka todellisuudessa osaisi jo tarpeeksi.

Alle 30-vuotiaat selkeästi eniten kokivat, etteivät he osaa kehittää itseään tai itsensä kehittämisen on vaikeaa. Muut ikäryhmät olivat selkeästi varmempia itsensä kehittämiseen liittyen. Kuitenkin kaikilla ikäryhmillä on muihin itseohjautuvuuden taitoihin nähden pieniä ongelmia itsensä kehittämisen kanssa. Itsensä kehittämisen tärkeys on huomattu, mutta kuten Sydänmaanlakka (2017, 74) on sanonut, itsensä muuttaminen on selkeästi vaikeaa, vaikka kehityskohteet tunnistettaisiin. Muuttumisen vaikeus voi johtua jokaisella henkilöllä eri syistä. Kuitenkin kuten jo aiemmin mainittiin, muutoksen pinnallisuus voi olla suurin syy miksi muutos ei säily. Tämä ei kuitenkaan selitä, miksi itsensä kehittäminen on vaikeaa. Ehkä kehityskohteet ovat liian monimutkaisia ja vaikeita kehittää, jolloin henkilöllä ei ole motivaatiota ryhtyä toimeen. Toisaalta taas kehityksen kohteet voivat olla niin mitättömiä sekä helppoja kehittää, että henkilö kokee kehityksen turhaksi. Oli syy kehityksen vaikeuteen mikä tahansa, vastaajat kuitenkin suurimmalta osin osasivat vähintään jotenkin kehittää itseään.

#### 4.3 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimus on toteutettu eettisesti oikein ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavana. Tutkimus on tehty tieteellisesti, joten sitä voidaan tällöin pitää luotettavana ja sen validiteetti on hyvä. Koska tutkimus on tehty käyttäen yleisesti hyväksyttyä tutkimusmenetelmää, voidaan sitä pitää tieteellisenä. Menetelmiä on käytetty oikein ja prosessi on dokumentoitu opinnäytetyössä. Aineistoa on myös kerätty tarpeeksi, jotta tuloksia voidaan pitää

tarpeeksi luotettavina. (Kananen 2010, 144.) Koska aineisto on kerätty internetin välityksellä, niin aineistoa ei voida pitää täysin luotettavana, koska kyselyn tekeminen ei vaatinut kirjautumista. Jotkut ovat voineet tehdä tutkimuksen kahteen kertaan. Tällaisia vastauksia ei kuitenkaan ilmennyt selkeästi, joten on uskottavaa, että jokainen vastaus on eri henkilöltä. Koska tutkimuksessa on käynyt ilmi, että vastaajat eivät ole täysin varmoja omista taidoistaan arvioida itseään objektiivisesti, voidaan olettaa, että muut vastaukset eivät ole täysin luotettavia. Koska kyseessä on vastaajan oma mielipide siitä, miten hän kokee asian, ei voida saada luotettavampaa tietoa. Myös reliabiliteetti voi kärsiä tämän takia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan työn tulosten pysyvyyttä (Kananen 2015, 349). Koska tulokset ovat ihmisten tuntemuksia, voivat vastaukset muuttua, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Myös aika muuttuu ja tilanne muuttuu, joten esimerkiksi 10 vuoden päästä tulos voi olla erilainen.

Tutkimuksen tuloksia on käsitelty luottamuksella ja vain yksi vastaus jouduttiin poistamaan aineistosta. Poistettu vastaus oli tullut kahteen kertaan uskottavasti tietoteknisen virheen vuoksi ja oli identtinen muutamaa sekuntia aiemmin tulleen vastauksen kanssa. Tilanne oli selkeä, joten vastauksen poistamiselle oli perusteltu syy, jotta se ei vääristäisi kokonaistulosta. Muita tapauksia ei jätetty pois tuloksista. Aineistoa on muutenkin kerätty viitekehukseen objektiivisesti eikä mitään aiheeseen liittyvää aineistoa jätetty pois, vaikka se ei olisi tukenut tekijän hypoteesia.

## Lähteet

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat, Helsinki.

Alamikkela, Heidi 2019. Opi sanomaan ei töissä. Fitra, Helsinki.

Alamäki, Kaisa 2019. Itseohjautuvuus on arvokas taito. Kollega.fi. <https://kollega.fi/2019/08/itseohjautuvuus-on-arvokas-taito/>. Luettu 1.3.2020.

Alasuutari, Pertti 1995. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Halme, Milla & Karas, Jenna & Manninen, Katri & Marttinen, Kirsi & Murto, Armi & Teikari, Maria 2019. Työelämän kapinalliset. Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista. Otava, Keuruu.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima oy, Helsinki.

Jakonen, JP 2015. Stressivapaa johtaja. 52 näkökulmaa itsensä johtamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja viisaaseen elämään. 2. painos. Basam Books Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kettunen, Sami 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Kauppalehti, blogit. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>. Luettu 2.3.2020.

Korhonen, Anni 2018. Esimiehellä riittää tehtävää myös itseohjautuvassa organisaatiossa. Barona. <https://blog.barona.fi/esimiehella-riittaa-tehtavaa-myois-itseohjautuvassa-organisaatiossa>. Luettu 27.2.2020.

Lehtola, Kim 2018. Keskeneräisyys on vapautta. Rainmaker. <https://rainmaker.fi/blogi/keskeneraisyys-on-vapauttavaa/>. Luettu 2.3.2020.



Martela, Frank 2018. Byrokratia ja itseorganisoituminen ovat kaksi eri vastausta samaan kysymykseen. Filosofian akatemia. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/byrokratia-ja-itseorganisoituminen-ovat-kaksi-eri-vastausta-samaan-kysymykseen/>. Luettu 12.3.2020.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martel, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Mäki, Annastiina 2019. Itseohjautuvuus tarvitsee suunnan ja raamit. <https://www.psycon.fi/blogi/itseohjautuvuus-tarvitsee-suunnan-ja-raamin>. Luettu 1.3.2020.

Norrena, Juho 2019. Oman oppimisen kapteeni. PS-kustannus, Jyväskylä.

Ojanen, Amansa 2017. Itseohjautuvuus – mitä se on? Vastuu group. <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-mit%C3%A4-se-on>. Luettu 28.2.2020.

Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Tammi, Helsinki.

Pelo, Minna 2016. "Suorittaja ei ole ikinä tyytyväinen mihinkään" – riittääkö sinulle riittävän hyvä? Päivitetty 14.3.2017. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/10/31/suorittaja-ei-ole-ikina-tyytyvainen-mihinkaan-riittaako-sinulle-riittavan-hyva>. Luettu 2.3.2020.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. J-Impact Oy, Espoo.

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

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Alma Talent, Helsinki.

Tutkimusprosessi. 2009. KvantiMOTV. Päivitetty 18.12.2009. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>. Luettu 24.3.2020.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>. Luettu 2.4.2020

Vainio, Anniina 2019. Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: "Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta". Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>. Luettu 27.2.2020.

## Kyselyn kysymykset



### Itseohjautuvuus työelämässä - Työntekijä itsensä johtajana

Kyselylomake on laadittu osaksi opinnäytetyötä itseohjautuvuudesta. Kyselyn tarkoituksena on saada opinnäytetyön teoriaosalle vastapainoksi käytäntöä ja työntekijöiden mielipiteitä itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta sekä siitä, miten itsearviointilla voi kehittää itseään.

Vastaukset ovat anonyymejä ja yksittäistä henkilöä ei voida, eikä pyritä tunnistamaan vastausten joukosta.

Toivon, että vastaatte kyselyyn rehellisesti, jotta vastauksista on hyötyä opinnäytetyöni tehdessäni. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen vastaamisestasi!

Ystävällisin terveisin  
Janika Niskanen

### Itsearviointi ja itsensä kehittäminen

Osion tarkoituksena on kartoittaa vastaajien mieltä itsearviointista ja itsensä kehittämistä. Itsearviointilla tarkoitetaan muun muassa itsensä, oman osaamisensa (ammattitaidon) ja käyttäytymisensä omatomista arvioita objektiivisesti.

1. Mitä mieltä olet alla olevista väittämistä itsearviointiin liittyen? Vastaa asteikolla 1 = eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = neutraali näkemys asiaan, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = samaa mieltä.

	1	2	3	4	5
* Itsearviointi objektiivisesti on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsearviointi tuo lisäarvoa työskentelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsearviointi tuo lisäarvoa elämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsearviointiin avulla voin kehittää itseään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsearviointi on keino tuntea omat vahvuudet ja heikkoudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsearviointissa arvioidaan vain työhön liittyvää ammattitaitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsearviointitaidon puuttumisella ei ole merkitystä ihmisen pärjäämiseen elämässä yleisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itsearviointilla pyritään tutustumaan omaan itsetuntemukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Kuinka tärkeiksi koet itsearviointin?

	ei ole tärkeää	ei ole kovin tärkeää	neutraali näkemys asiaan	on jokseenkin tärkeää	on tärkeää	en osaa sanoa	Miksi koet, että itsearviointi on/ei ole tärkeää
* Itsearviointi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

\* 3. Koetko, että voisit kehittää itseäsi paremmin työntekijänä ja ihmisenä, jos arvioisit itseäsi?

--Valitse tästä--

4. Valitse ne vaihtoehdot, jotka koet kuvaavan omaa asennettasi itsesi kehittämisenä.

- Olen vain töissä, eikä minun tarvitse osata/tietää enempää kuin työtehtävieni suorittaminen vaatii.
- Minulla ei ole aikaa eikä kiinnostusta kehittää itseäni.
- Koen itseni kehittämisen tärkeänä ja haluan toteuttaa sitä.
- Haluaisin kehittää itseäni, mutta en osaa.
- Koen itseni kehittämisen turhaksi. Siitä ei ole hyötyä tai se ei toimi.
- Koen itseni kehittämisen tärkeäksi, mutta en jaksa nähdä vaivaa sen eteen.
- Minulla ei ole erityistä mielenkiintoa asiasta.
- Itseäni kehittäminen on vaikeaa.
- Muu

Jos valitsit vaihtoehdon "Muu", kerro vielä miten kuvallisit omaa asennettasi itsesi kehittämisenä

\* 5. Koetko, että sitoudut paremmin yritykseen, joka antaa mahdollisuuksia tai työkaluja itsensä arvioimiseen ja kehittämiseen kuin yritykseen, joka ei anna näitä mahdollisuuksia tai työkaluja

--Valitse tästä--

6. Voit antaa kommentin itsearviointista sekä itsensä kehittämistä.

### Itsensä johtaminen

Osion tarkoituksena on kartoittaa vastaajien mielikuvia itsensä johtamisesta.

1. Valitse ne vaihtoehdot, joiden ajattelet liittyvän itsensä johtamiseen. Voit valita useamman. Itsensä johtaminen on mielestäni...

- itselleen toimivien toimintatapojen tunnistamista
- heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista itsessään
- itsensä kehittämistä
- omien tunteiden hallintaa ja tulkintaa
- priorisointia (työtehtävien, oman ajan)
- itsestään huolehtimista
- itsensä tärkeimmäksi asettamista
- työn tärkeimmäksi asettamista
- työelämätaito
- yritykselle omistautumista
- omansa esimiehenäni olemista (lähimpiä esimiehiä ei enää tarvita)
- muiden ymmärtämistä (empatiakykyä)
- työn tehokkuuden parantamista
- Muu

Jos valitsit vaihtoehdon

"Muu", kerro vielä mitä koet itsensä johtamisen olevan

2. Kuinka tärkeäksi koet itsensä johtamisen?

ei ole tärkeää    ei ole kovin tärkeää    neutraali näkemys asiaan    on joihinkin tärkeää    on tärkeää    en osaa sanoa    Miksi koet, että itsensä johtaminen on/ei ole tärkeää

\*Itsensä johtaminen...

3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä itsensä johtamiseen liittyen? Vastaa asteikolla 1 = eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = neutraali näkemys asiaan, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = samaa mieltä

	1	2	3	4	5	en osaa sanoa
*Itsensä johtaminen on jokaisen työntekijän perustaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen on työn hallintaa/osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen on tärkeää vain esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen on liian rankkaa tai vaikeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen vie aikaa, mutta sen osaaminen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen on vain hieno muotiasana, jota viljellään liikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtamisella ei ole konkreettista merkitystä työhön tai elämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itseään johtava ihminen pärjää työelämässä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itseään johtava ihminen on kuin robotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itseään johtava ihminen on kokonaisvaltaisesti itsestään huolta pitävä ihminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen lisää työntekijän vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen lisää työntekijän valtaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Itsensä johtaminen johtaa vastualueiden muuttumiseen epäselviksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 4. Koetko, että sitoudut  Välttää tästä

paremmin yritykseen, joka antaa mahdollisuuksia ja työkaluja itsensä johtamiseen kuin yritykseen, joka ei tarjoa näitä mahdollisuuksia ja työkaluja?

5. Voit antaa kommentin itsensä johtamisesta

## Nykyinen tilanteesi

Osion tarkoituksena on kartoittaa tarkemmin miten itseohjautuvuuden osa-alueet näkyvät elämässäsi.

1. Kuinka hyvin pystyt arvioimaan itseäsi työssäsi?

huonosti    jokseenkin huonosti    neutraali näkemys asiaan    jokseenkin hyvin    hyvin    en osaa sanoa

\* Pystyn arvioimaan itseäni...                       

2. Haluaisitko saada enemmän palautetta (positiivista tai kehittävää palautetta), jotta voit sen perusteella arvioida onnistumistasi ja kehittää itseäsi?

en halua    ei väliä    haluan    en osaa sanoa

\* Anonyymisti työnteostani työtovereiltani               

\* Kasvokkain työnteostani työtovereiltani               

\* Kasvokkain työnteostani esimieheltäni               

\* Anonyymisti itsestäni työtovereiltani               

\* Kasvokkain itsestäni työtovereiltani               

\* Kasvokkain itsestäni esimieheltäni               

\* Jotenkin muuten               

3. Valitse se vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten kehityksen tarvetta nykyisessä työssäsi, sekä nykyistä tietotasoasi.

- Minulla ei ole kehitettävää työssäni, osaan jo kaiken
- Minulla ei ole kehitettävää työssäni, osaan jo tarpeeksi
- Minulla ei ole kehitettävää työssäni, vaikka en osaa vielä tarpeeksi
- Minulla on kehitettävää työssäni, vaikka osaan jo kaiken
- Minulla on kehitettävää työssäni, vaikka osaan jo tarpeeksi
- Minulla on kehitettävää työssäni, koska en osaa vielä tarpeeksi
- Muu

Jos valitsit vaihtoehdon  
"Muu", kerro vielä miten  
kuvaisit taitotasoasi ja  
kehityksen tarvettesi:

4. Kuinka paljon oheiset itsearviointiin ja itsensä kehittämiseen liittyvät väitteet kuvaavat sinua. Vastaa asteikolla 1 = eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = neutraali näkemys asiaan, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = samaa mieltä

	1	2	3	4	5	en osaa sanoa
* Ymmärrän toimintani taustalla olevat motiivit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiedän ammattitaitoni tason	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osaan kehittää itseäni, jos huomaan itsessäni kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osaan arvioida itseäni objektiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pystyn ottamaan vastaan rakentavaa palautetta työskentelystäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pystyn ottamaan vastaan positiivista palautetta työskentelystäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osaan tunnistaa aiheellisen palautteen, joka tulee itseltäni tai muilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osaan kehittää itseäni saamani aiheellisen palautteen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minulla on hyvä itsearvotuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pystyn arvioimaan olenko onnistunut työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pystyn huomaamaan ongelmakohtia itsessäni (työskentelyssä, käytöksessä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pystyn kehittämään huomaamiani ongelmakohtia itsessäni (työskentelyssäni, käytöksessäni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 6. Mitä asiat vaikuttavat  
siihen kuinka hyvin pystyt  
johtamaan itseäsi?

7. Kuinka paljon itsensä johtajuuteen liittyvät väittämät kuvaavat sinua? Vastaa asteikolla 1 = eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = neutraali näkemys asiaan, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = samaa mieltä

	1	2	3	4	5	en osaa sanoa
* Osaan priorisoida tehtäväni tilanteeseen sopivasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Autan kollegoitani, jos he tarvitsevat apua ja minulla on aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Autan kollegoitani, jos he tarvitsevat apua vaikka minulla olisi kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pystyn pyytämään apua kollegoilta tehtäviini liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osaan ottaa itselleni aikaa, jos sitä tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Teen asialle jotain, jos huomaan jotain kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pidän tarvittaessa taukoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Otan kollegain huomioon ja olen heille ystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kommunikoin kollegoideni kanssa työtehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen omatoiminen ja aktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Osaan ottaa vastuun minulle annetuista tehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Vapaa sana

**Taustatietoja**

HUOM! Kyselyyn vastaaja saa päättää antaako alla olevia tietoja tutkimuksen käyttöön. Taustatietoja tullaan käyttämään vain opinnäytetyön päätelmiin, jossa pohditaan vaikuttaako henkilön tausta mielipiteeseen tai mielikuvaan itseohjautuvuudesta.

## 1. Ikä

- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- yli 51
- en halua kertoa

## 2. Koulutustausta

- Yliopisto
- Ammattikorkeakoulu
- Ammattikoulu
- Lukio
- En halua kertoa
- Muu

Jos valitsit vaihtoehdon "Muu", kerro vielä mikä koulutus on kyseessä

## 3. Ammattiryhmä

- Asiantuntija
- Toimistotyöntekijä
- Palvelutyöntekijä
- Asiakaspalvelutyöntekijä
- Rakennustyöntekijä
- En halua kertoa
- Muu

Jos valitsit vaihtoehdon "Muu", kerro vielä mihin ammattiryhmään kuulut