



Y-sukupolven suhtautuminen itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyy- teen

Destin Nunes

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Liiketalouden tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Destin Nunes

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Y-sukupolven suhtautuminen itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyyteen

Sivu- ja liitesivumäärä

47 + 20

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten y-sukupolven edustajat eli millenniaalit suhtautuvat itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyyteen. Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin 24.11.-05.12.2021 aikana ja kyselyyn vastasi yhteensä 87 millenniaalia.

Tutkimuksessa tutkittiin, miten mielellään millenniaalit toimivat itseohjautuvasti, mitä hyötyä ja haasteita he kokevat itseohjautuvuuden osalta, miten itsensä johtaminen vaikuttaa heidän itseohjautuvuushalukkuuteensa ja mitä mieltä he ovat esimiehettömästä työympäristöstä. Tavoitteena oli selvittää millenniaalien asenteita, mielipiteitä ja näkemyksiä näistä asioista.

Tutkimuksen tulosten mukaan 97 prosenttia vastanneista millenniaaleista haluaa työskennellä itseohjautuvasti. Millenniaalien mukaan itseohjautuvuus tuo paljon vapautta, parantaa itsevarmuutta ja kehittää ammatillista osaamista. Millenniaalit näkivät myös, että itseohjautuvuus lisää vastuuta, mutta se tuo myös epätietoisuutta ja haasteita jaksamisen ylläpitämisen kanssa. Tutkimuksen tulosten mukaan 68 prosenttia vastanneista millenniaaleista ei kaipaasi enempää itseohjautuvuutta työhönsä liittyen.

Tutkimuskyselyyn vastanneista millenniaaleista valtaosa eli 96 prosenttia tunsivat, että itsensä johtaminen auttaa heitä olemaan itseohjautuvia työssään. Millenniaaleista 89 koki myös, että itsensä johtamisen avulla he pystyvät vaikuttamaan omaan työskentelyyn.

Millenniaaleista 98 prosenttia koki, että esimiehettömässä työorganisaatiossa tiimin sisäinen kommunikaatio on tärkeää ja hyödyllistä päätöksenteolle. 71 prosenttia vastanneista millenniaaleista näki myös, että esimiehettömässä organisaatiossa päätöksentekovalta tulisi olla mieluiten tiimeillä kuin johtoryhmällä.

Asiasanat

Itseohjautuvuus, esimiehettömyys, itsensä johtaminen, y-sukupolvi, millenniaali

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja tutkimuksen rajaus	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Itseohjautuvuus ja esimiehettömyys työelämässä	4
2.1	Ihmisten motivoituminen	4
2.2	Yksilön itseohjautuminen	5
2.3	Uudistava oppiminen ja kehittyminen itsensä johtamisen tukena	7
2.4	Näkemyksiä itsensä johtamisesta	8
2.5	Organisaatioiden kehittyminen kohti esimiehettömyyttä	10
2.6	Esimiehetön Teal-organisaatio	13
2.7	Millenniaalit ja heidän johtaminen	15
3	Tutkimuksen toteutus	17
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	17
3.2	Aineiston keruumenetelmät	18
3.3	Aineiston valinta ja käsittely	20
4	Tutkimustulokset	23
4.1	Taustamuuttajat	23
4.2	Millenniaalien motivaatio, taidot ja halukkuus itseohjautuvuuteen	24
4.3	Itseohjautuvuuden hyödyt	27
4.4	Itseohjautuvuuden haasteet	28
4.5	Itsensä johtamisen vaikutus itseohjautuvuushalukkuuteen	29
4.6	Millenniaalien näkemyksiä esimiehettömyydestä	32
4.7	Tuloksien yhteenveto	35
5	Pohdinta	38
5.1	Johtopäätökset	38
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	39
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	41
5.4	Opinnäytetyöprosessin kuvaus ja arviointi	42
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	43
	Lähteet	45
	Liitteet	48
	Liite 1. Saatekirje	48
	Liite 2. Kyselylomake	49
	Liite 3. Mann-Whitney U Testi, Millenniaalit ja muut	53
	Liite 4. Mann-Whitney U testi, Työssäkäyvät ja opiskelevat millenniaalit	55
	Liite 5. Mann-Whitney U testi, Esimiehelliset ja esimiehettömät millenniaalit	59
	Liite 6. Tutkimuksen summamuuttuja arvot	62

1 Johdanto

Itseohjautuvuus ja esimiehettämyys ovat olleet viime aikoina trendikkäitä puheenaiheita suomalaisessa työorganisaation ja -elämän kehittämisessä 2010-luvun puolesta välistä alkaen. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä ja halua toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia tai ohjausta (Jarenko & Martela 2017, 12). Esimiehettämyys esiintyy organisaatiossa, jossa vastuu ja päätökset jakaantuvat kaikille tiimin tai työympäristön työntekijöille (Blomberg 2017). Tämän opinnäytetyön teemat keskittyvät y-sukupolven edustajien eli millenniaalien asenteisiin esimiehettämyyttä ja itseohjautuvuutta kohtaan. Tämä aihe liittyy myös millenniaalien itsensä johtamiseen eli kykyyn tunnistaa omat ongelmakohdat ja käyttää sitä pätevyden kehittämiseen.

Opinnäytetyössä halutaan tutkia esimiehettämyyden vaikutusta nykyajan organisaatiotoiminnassa ja työelämässä. Tutkimuksessa halutaan myös tutkia kohderyhmän motivaatiota ja halukkuutta toimia itseohjautuvasti. Näiden aiheiden ymmärtämistä varten ja tutkimuksen kohderyhmänä toimii y-sukupolven edustajat eli millenniaalit, joiden avulla pääsemme syvemmin ja laajemmin ymmärtämään ja tutkimaan itseohjautuvuutta ja esimiehettämyyttä. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi syvemmin tutkimuksen toteutuksesta ja sen analysoinnista.

Aiheen ajankohtaisuus liittyy vahvasti myös nykyajan itsenäiseen työskentelyyn ja etätyöskentelyn kehittämiseen, sillä tätä tutkimustyötä toteutetaan Covid-19 pandemian aikana. Kyseisen pandemian aikana itseohjautuvuus on mahdollisesti ollut osavaikutuksena työorganisaatioiden etätyöskentelyn yleistymiseen.

1.1 Tavoite ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia y-sukupolven edustavien eli millenniaalien suhtautumista itseohjautuvuuteen ja esimiehettömään työorganisaatioon. Tutkimustyön tarkoituksena on myös saada selville erilaisia tapoja, asenteita ja mielipiteitä itsensä johtamiseen ja sen motivaation ylläpitämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille esimiehettämyyden ja itseohjautuvuuden ennako-odotukset ja -luulot.

Tutkimuksen pääongelmana on, miten millenniaalit suhtautuvat itseohjautuvuuteen ja esimiehettämyyteen. Tähän liittyvät alaongelmat ovat, miten mielellään millenniaalit toimivat itseohjautuvasti, mitä hyötyjä millenniaalit näkevät itseohjautuvuudessa, mitä haasteita

millenniaalit näkevät itseohjautuvuudessa, miten itsensä johtaminen vaikuttaa itseohjautuvuuden halukkuuteen ja mitä mieltä millenniaalit ovat esimiehettömästä työympäristöstä.

Taulukko 1 havainnollistaa opinnäytetyön tutkimuksen ja tämän raportin rakennetta peittomatriisin avulla. Peittomatriisin avulla pyritään varmistamaan, että alaongelmat, teoreettinen ja empiirinen osa muodostavat oikeanlaisen ja ymmärrettävän kokonaisuuden.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Tutkimuskysymys	Tietope- rusta	Tulok- set	Kyselylo- makkeen kysymys
Miten mielellään millenniaalit toimivat itseohjautuvasti?	2.2	4.2	4.
Mitä hyötyjä millenniaalit näkevät itseohjautuvuudessa?	2.2	4.3	5.
Mitä haasteita millenniaalit näkevät itseohjautuvuudessa?	2.2	4.4	6.
Miten itsensä johtaminen vaikuttaa itseohjautuvuushalukkuuteen?	2.3, 2.4	4.5	7.
Mitä mieltä millenniaalit ovat esimiehettömästä työympäristöstä?	2.5, 2.6	4.6	8.

Tämä tutkimustyö on kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa kohdejoukkona toimii työelämässä olevat millenniaalit eli y-sukupolven edustajia (liite 2). Tässä tutkimuksessa millenniaalit ovat henkilöt, jotka ovat syntyneet vuosien 1981–2000 aikana. Tutkimuksen tavoiteltu kohdejoukko pyritään saavuttamaan ottamalla yhteyttä Helsingin kaupungin taloushallinnon henkilökuntaan ja myös käyttämällä sosiaalista mediaa, muun muassa Facebookia hyödyksi. Liitteen 2 mukaisesti tutkimuskysely on strukturoitu kyselylomake, jossa on mukana avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kysymykset analysoidaan sekä määrällisin että laadullisin tutkimusmenetelmin.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat itseohjautuvuus, esimiehettömyys, itsensä johtaminen ja y-sukupolven edustajat eli millenniaalit.

Ryan ja Decin (2017, 3) mukaan itseohjautuvuus on ominaisuus, jossa ihmisellä tai jollakin asialla on omatahtoinen kyky, halu tai motivaatio toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista valvomista tai ohjaamista. Tätä ominaisuutta varten kyseisellä henkilöllä tai organisaatiolla täytyy olla tietynlainen päämäärä ja käsitys omasta visiosta. Yhteisöohjautuvuus eroaa itseohjautuvuudesta siten, että yhteisöohjautuvuudessa keskitytään työyhteisön systemaattiseen itsenäisyyteen, mutta samalla yhtenäiseen toimintaan. Tässä tutkimustyössä kuitenkin keskitytään itseohjautuvuuden kehitykseen itsensä johtamisesta yksilön tasolla. (Ryan & Deci 2017, 3; Salovaara 2020, 18.)

Silvon (2018) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät työskentelevät paljon oma-aloitteisesti ja työn vastuut hoituvat ilman lähiesimiehen valvontaa. Esimiehen työ ja vastuu ei kuulu vain yhdelle henkilölle, vaan se jaetaan organisaation jäsenten kesken tasoisesti tasoittamaan vastuuntuntoa. Esimiehettömyys kohdistuu taas jaettuun johtajuuteen, jolla tarkoitetaan työyhteisön prosessien vastuiden ja päätöksien jakamista. Jokainen yhteisön jäsen osallistuu päätöksiin ja on mukana prosessien kehittämisessä. (Silvo 2018; Juuti 2020, 63–64.)

Itsensä johtaminen on henkilön kykyä tunnistaa, kehittää ja parantaa omaa osaamistaan. Se on myös kykyä muuttaa omaa asennetta tiettyä osa-aluetta kohtaan. Tähän liittyy itsenäistä reflektointia ja kyky havaita omat ongelma-alueet. (Sydänmaalakka 2017, 15–17.) Sydänmaalakan (2017, 15–17) mukaan itsensä johtamisessa henkilöllä on oltava vahva käsitys itsestään ja ominaisuuksistaan. Ammattimaisella tasolla itsensä johtaminen voi liittyä muun muassa hyvinvoinnin hallitsemiseen. (Sydänmaalakka 2017, 15–17.)

Y-sukupolven edustaja eli millenniaali on vuosien 1981–2000 välissä syntynyt henkilö. Millenniaali on kasvanut digitalisoituneessa globaalissa maailmassa ja tuntee olevansa osan kehitystä. Millenniaaleille tärkeät arvot keskittyvät kehitykseen, vapauteen ja työn arvostukseen. Tässä opinnäytetyössä puhutellaan y-sukupolven edustajia termillä millenniaali tai millenniaalit. (Mellanen & Mellanen 2020, 38–39.)

2 Itseohjautuvuus ja esimiehettömyys työelämässä

Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvuutta ja esimiehettömyyttä. Luvussa esitellään myös tutkijoiden teorioita ja malleja, jotka kuvailevat luvun aiheita. Luvussa tuodaan esille itseohjautuvuuden merkitystä ja vaikutusta ihmisen motivaatioon itseohjautuvuusteorian avulla. Luvussa käydään myös läpi esimiehettömän organisaation näkökulmia. Aiheet painostuvat erilaisiin organisaatiomalleihin ja niiden johtamis- ja kehitysvaiheisiin. Luvun lopussa käsitellään myös millenniaalien työhön liittyviä arvoja ja asenteita.

2.1 Ihmisten motivoituminen

Martelan ja Uusitalon (2014, osa 1) mukaan ihmisen itseohjautuvuus alkaa henkilökohtaisesta ymmärryksestä ja oivalluksesta päästä johonkin suuntaan tai tavoitteeseen. Yksilön itseohjautuvuus yleensä vaikuttaa henkilön lopputulokseen, esimerkiksi haluun tuottaa jotakin positiivista itselleen ja muille läheisille ihmisille. Tämä on osa ihmisen positiivista tunnetta. Ihmisen itseohjautuvuus rajoittuu sisäisen motivaation löytämiseen, joka antaa yksilölle oikeanlaisen tarpeen toteuttaa itseään haluamallaan tavalla. Yleensä yksilön sisäisen motivaation tunnistaminen alkaa oivalluksesta, jolloin pystytään erottelemaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Martela & Uusitalo 2014, osa 1; Järvillehto 2012.)

Martelan ja Jarenkon (2014, 14) mukaan sisäisen motivaation hallinta tuo vapauden ja vastuun tunnetta, jotka säätelevät ja mahdollisesti myös muuttavat henkilön yhteyttä toisiin ihmisiin kuin myös itseensä. Sisäinen motivaatio toimii ihmisessä proaktiivisesti eli ennakkovaraisesti. Yksilö keskittyy ja panostaa asioihin, jotka vaikuttavat häneen positiivisesti ja innostavasti. Haluttuun tehtävään tai määränpäähän päästään ilman ulkoisia tekijöitä tai vaikutteita. Sisäisen motivaation vaikutuksesta yksilö pystyy toteuttamaan tahtoaan ilman kovia henkisiä rasitteita. Yksilö näin toimii sisäisen energian tuottamalla voimalla. Tämä on taas ulkoisen tekijän vastakohta. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Martelan ja Jarenkon (2014, 14–15) mukaan ulkoista motivaatiota pidetään sisäisen motivaation vastakohtana ja ulkoisessa motivaatiossa yksilön toiminta nähdään suorituksena, jossa on syynä esimerkiksi jokin tavoiteltu palkkio. Ulkoinen motivaatio toimii siis ihmisessä reaktiivisesti eli vastavaikutuksellisesti. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu käyttää henkisiä resursseja päästäkseen tavoitteeseen ja tämä voi olla henkilölle hyvin raskasta. Huonoimmassa tapauksessa tämä voi aiheuttaa liikaa rasitetta henkilön henkiselle hyvinvoinnille, jolloin tavoitetta on vaikeaa tai mahdollisesti mahdotonta saavuttaa. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.)

Lämsän ja Päiviken (2013, 84) mukaan Hertzbergin kaksifaktoriteoria perustuu ihmisen työmotivaatioon, joka on jaettu kahteen tekijään. Hertzbergin kaksifaktoriteoriaan kuuluu tyytyväisyystekijät eli motivaatiotekijät ja tyytymättömyystekijät eli hygieniekiijät. Motivaatiotekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja niiden tehtävät ovat kasvattaa työntekijän tyytyväisyyttä tehdä työnsä. Motivaatiotekijät voivat muun muassa olla aineeton palkitseminen tai itse työ mukavuus. Lämsän ja Päiviken (2013, 84–85) mukaan hygieniekiijät taas vaikuttavat työtytymättömyyteen ja niiden tehtävät ovat vähentää työntekijän työtytyväisyyttä. Hygieniekiijät keskittyvät työn fyysisyyteen ja psykososiaalisuuteen työorganisaatiossa. Hygieniekiijät voivat olla muun muassa yrityksen johto, työolosuhteet tai palkkaus. Mitä enemmän hygieniekiijät vaikuttavat työntekijään, sitä enemmän heikentyy työntekijän työmotivaatio. Lämsän ja Päiviken (2013, 84–85) mukaan työntekijä saavuttaa korkean tyytyväisyyden työssään ja poistaa tyytymättömyyden, kun hän pitää molemmat tekijät yhtäaikaaisesti tasapainossa. (Lämsä & Päivike 2013, 84–85.)

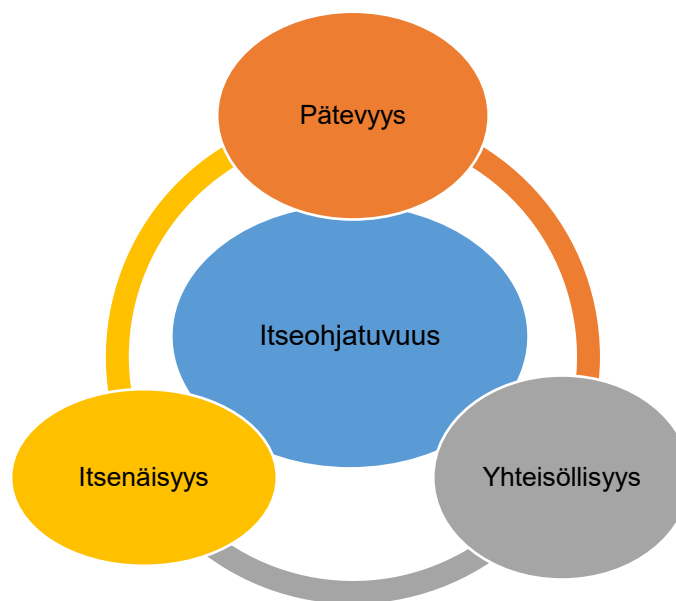
2.2 Yksilön itseohjautuminen

Itseohjautuvuutta varten tutkijat Ryan ja Deci (2017, 3) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan itseohjautuvuus syntyy ja määräytyy kolmesta tekijästä. Nämä tekijät määrittelevät myös jokaisen yksilön psykologista hyvinvointia ja tasapainoa. Näin niistä tulee ihmisen psykologisia perustarpeita. Kuvan 1 mukaisesti itseohjautuvuusteorian tekijät ovat pätevyys, yhteisöllisyys ja itsenäisyys. Itsenäisyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä käyttää omaa tahtoaan ja sisäistä kannustusta toisin, kuin toimia toisen käskyjen tai ohjauksen avulla. Itsenäisyyden hallitsemiseksi vaaditaan yksilöltä kykyä hallita omaa haluaan ja kykyä olla ulkopuolisesti epäkontrolloitu. Itsenäisyydessä henkilön on tunnistettava omat mieltymyksensä osana itsenäistä toimintaa. Sisäisen motivaation takia hän tuntee, että tietty haluttu asia on hänen omansa, eikä ulkopuolisen vaikuttama päätös tai tunne jostakin asiasta. Itsenäisyyden lähtökohtana on siis omaehtoisuus. Ympäristön vaikutteet eivät pitäisi näin sanottuna vaikuttaa yksilön toimintaan ja hänen päätöksentekoonsa. (Ryan & Deci 2017, 3–12.)

Ryan ja Decin (2017, 11) mukaan yhteisöllisyys vaikuttaa yksilön sosiaaliseen pääomaan (kuva 1). Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ominaisuutta tuntea itseään osa yhteisöä tai joukkoa. Tämän ominaisuuden tunteminen on yleistä, kun yksilö tuntee itsensä välitetyksi ja kuulluksi yhteisössä. Näin hänelle syntyy myös motivaatiota panostaa yhteisöllisyyteen tai antaa osaa itsestään tähän yhteisön hyväksi. Itseohjautuvuudessa yksilön tehtävä yhteisössä on varmistaa, että itsen ja toisten välillä oleva vuorovaikutus on toimivaa. Yhteisöön

kuuluminen tuo yksilölle myös nautinnon ja hyvän mielen tunnetta, joka on taas positiivista terveellisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Martelan (2011) mukaan ihminen ei ole pelkästään yksilö, vaan yksi osa joukosta, joka on syntynyt yhteisön keskelle, jonka tehtävä on edistää, ohjata ja edustaa yhteisöään oman yhteisön edun ja hyvinvoinnin takaamiseksi. (Ryan & Deci 2017, 11; 298–300; Martela 2011; Norrena 2019, 31–34.)

Kuvan 1 mukaisesti pätevyys on yksi yksilön itseohjautuvuuden tekijöistä. Ryan ja Decin (2017, 11–12) mukaan pätevyys vaikuttaa yksilön haluun olla tehokas ja osaava omassa tehtävässään. Tämä on ihmisen synnynnäinen ominaisuus. Tahto, motivaatio ja kykeneväisyys kehittää itseään ja parantaa suorituksiaan alkaa oman pätevyyden tunnistamisesta. Näin pätevyys ohjailee yksilön henkilökohtaisia rajoja ja haasteita. Uteliaisuus, itse-kuri ja laaja näkökulma asioista tuovat pätevyyden kehittämisen tunteita yksilössä. Pätevyyden vapaa ilmaisu ehkäisee yleensä huonot saavutukset, negatiiviset palautteet muilta ulkopuolisilta tekijöiltä tai sosiaaliset paineet, jotka kohdistuvat myös yhteisöllisyyteen. Liiallisen korkean pätevyyden ylläpitäminen voi taas vaikeuttaa itsenäisyyden hallitsemista. Siihen voi liittyä esimerkiksi toisen ihmisen miellyttäminen, jolloin yksilö alkaa toimimaan ulkoisen motivaation ohjaamana. (Ryan & Deci 2017, 11–12.)



Kuva 1. Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Ryan & Deci 2017)

Salmimiehen (2008, 43–46) mukaan itseohjautuvuus vaatii yksilöltä kyvyn tunnistaa ja suunnitella itselleen sopivat työskentelytavat, -menetelmät ja –rutiinit. Tähän pohjustuu yksilön itsetuntemuksen tasoon. Itsetuntemus vahvistaa itsehallintaa, jolloin yksilö osaa säädellä omia voimavarojaan sopivalle tasolle työskentelyn aikana. Itsetuntemuksen aikana kehittyä yksilön identiteetti, jonka tehtävä on erottaa yksilön henkisen tason toisista yksilöistä. Yleensä yksilön identiteettimuutokseen vaikuttaa yksilön ympäristövaikutuksen aikana syntyvät asenteet ja tavoitteet. Identiteetin rakentaminen voi olla myös tiedostavaa kehitystä, sillä päätöksien valitsemisen onnistumista varten tarvitaan oman muutoksen ja vapauden hallitsemista (Nyytti ry s.a.) Täydellisen identiteetin saavutuksen myötä yksilö ymmärtää ja osaa edistää itsetunnon ja realiteetin sopusoinnun vaikutuksen omaan ympäristöön. Itsetunto taas vaatii yksilöltä, olla niin sanotusti sujut oman itsensä kanssa. Tämä tarkoittaa omien päätöksien, asenteiden ja arvojen hyväksymistä. Itsetunnon kehitys on jokaiselle yksilölle kuitenkin henkilökohtainen prosessi, joka voi kestää joillain pidemmän ja joillain lyhyemmän aikaa. (Salmimies 2008, 43–46; Nyytti ry s.a.)

2.3 Uudistava oppiminen ja kehittyminen itsensä johtamisen tukena

Mezirowin (1997, 5–6) mukaan yksilön kehitysprosessi kohti itseohjautuvaksi henkilöksi käy transformatiivisen oppimisprosessin kautta. Oppimisprosessi lisääntyy ja kehittyä ihmisessä uusien päätöksien, oivalluksien ja haasteiden kautta porrasmaisesti asteittain. Tämä auttaa yksilöä tekemään omiin arvoihin ja tunteihin perustuvia päätöksiä. Mezirowin teorian (1997, 5–12) mukaan oppimisprosessiin kuuluu neljä vaihetta. Harkinnallisen keskustelun vaiheessa ihminen keskittyy käsittelemään omia uskomuksiaan, aatteitaan, ihanteitaan ja omaa elämän tarkoitusta. Tämä vaihe antaa avoimen pohjan henkilökohtaisen merkityksen ymmärtämiselle. Kriittisen reflektion vaiheessa ihminen yrittää ymmärtää omia uskomuksiaan ja ajattelutapaansa verraten ulkoisiin tekijöihin tai vaikutteisiin. Vaiheen aikana saattaa syntyä myös kyseenalaistamisen piirteitä, jotka voivat muuttaa omaa ymmärrystä itsestään. Itse-reflektioivalle henkilölle syntyy näin uusi tai uudistunut identiteetti ja minäkuvan vaihe, jolloin kokemuksensa ansiosta tuntee itsensä varsin hyvin ja on varma omista päätöksistään. Henkilön tavoitteena on nähdä itsensä erilaisena ja henkisesti kypsempänä kuin aikaisemmin elämässään. Kun henkilö on näin luonut itselleen uudistuneen minäkuvan, alkaa hänellä tämän minäkuvan toteutuksen vaihe. Näin hän osaa jo toteuttaa itseään, jolloin hän kykenee tuntemaan enemmän vastuuta ja vapautta omista tekemisistään ja päätöksistään. Tämä vaihe on yleensä ihmiselle pysyvä muutos. (Mezirow 1997, 5–12.)

Sydänmaanlakan (2017, 28) mukaan yksilö oppii johtamaan itseään, kun hän oppii samalla tunnistamaan merkittävät asiat, jotka ovat hänelle hyödyllisiä ja tarpeellisia. Samalla hän oppii myös panostamaan ja hyödyntämään nämä tunnistetut asiat siten, että niistä tulisi hyödyllisiä hänen minäkuvalleen ja elämäntavalleen. Itsensä johtamista pidetään myös mahdollisuutena tuoda itseään esiin, suunnitella omat askeleensa ja tehdä sitä mitä on itselleen mielekästä. Tämän takia itsensä johtamista voidaan pitää näiden asioiden pohjana ja suuntana. Nämä ovat merkityksellisyyden kautta syntyvä arvomaailma, tavoitteellisuuden avulla pohjustuva oikeisiin asioihin keskittyminen, tapahtuneiden asioiden kehittäminen ja uudelleen käyminen itseharkinnan avulla, tiedostamisen avulla syntynyttä oivaltamista ja monipuolisien vaikutusten käsittelyä. (Sydänmaanlakka 2017, 28.)

2.4 Näkemyksiä itsensä johtamisesta

Sydänmaanlakan (2017, 29–30) teorian ja esittämän ”Oy Minä Ab”-mallin mukaan yksilön itse tuntemuksen rakenne koostuu viidestä eri osastoista. Siihen kuuluvat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ sekä näihin liittyvä tietoisuus ja uudistuminen. Kuva 2 esittää itsensä johtamisen osa-alueen tekijät tiivistettynä. Yksi näistä on keho, koska se on kaiken fyysisen toiminnan lähtökohta. Se on myös vastuussa ihmisen psyykkisestä tilasta. Keho keskittyy muun muassa ravinnon saantiin, riittävään lepoon, aktiiviseen liikkumiseen ja rentoutumiseen. Sydänmaanlakka (2017, 30–31) korostaa että kehon kuuntelu, huolehtiminen ja hyvinvoinnin tasapainottaminen tulisi olla ensimmäisenä tärkeysjärjestyksessä, koska se on vastuussa ihmisen psyykkisestä tilasta ja on fyysisen toiminnan lähtökohta. (Aulankoski 2019, 22–24; Sydänmaanlakka 2017, 29–33.)

Sydänmaanlakan (2017, 30–34) mukaan mieli vastaa yksilön psyykkisestä tilasta, toiminnasta ja voinnista. Mieli on ihmisessä jatkuvassa käytössä ja kehityksessä. Ihmisen mielessä syntyy ja kehittyy tietoisuus (kuva 2). Mielen hallinta ohjaa ajattelemista, oppimista ja muistamista. Tämän takia se on itsensä johtamisen kannalta yksi tärkeimmistä osa-alueista. Mielessä tapahtuva itsepohtinta on myös se vaihe, joka aloittaa ihmisen itsetuntemuksen ja -tietoisuuden. Näin ihmiselle alkaa muodostumaan oma persoona, jota voidaan kutsua myös egoksi. (Sydänmaanlakka 2017, 30–34.)

Sydänmaanlakan (2017, 31) mukaan tunteet säätelevät yksilön sosiaalisia ja tunteellisia voimavaroja. Tunteiden avulla yksilö ei tiedosta vain omia tuntemuksia, vaan erilaisten kanssakäymisten aikana hän muodostaa empaattisia kykyjä, jolloin vuorovaikutustaidot myös laajenevat ja kehittyvät (kuva 2). Tällä tavoin tunteet vaikuttavat suurin määrin myös

yksilön yhteisöllisyyteen. Tunteita pidetään usein tiedostamattomina, koska ne liittyvät yksilön varhaiseen kehitykseen. (Sydänmaanlakka 2017, 31.)

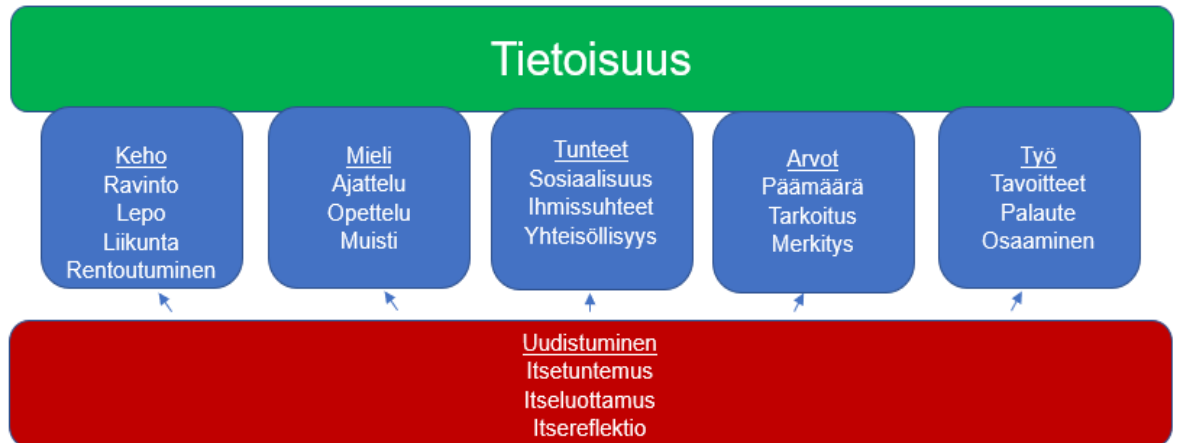
Sydänmaanlakkian (2017, 31) mukaan yksilön arvojen tehtävä on hoitaa henkistä toimintaa. Ihmisen uskomukset ja merkitykselliset asiat pohjautuvat ihmisen arvomaailmaan. Arvojen avulla yksilö kykenee kuvailemaan itseään helpommin muille ihmisille. Kun yksilö on tunnistanut omat arvonsa ja periaatteensa, hän on valmiimpi määrittelemään oman tarkoituksensa, päämääränsä ja sitä mikä on hänelle merkityksellistä (kuva 2). Arvojen tehtävä on näin johdattaa ihmistä kohti tyytyväisyyttä. Arvot muokkautuvat tai lisääntyvät kokemuksen ja ihmissuhteiden ansiosta ja ne voi olla myös suhteessa ulkoisiin tekijöihin. Tämän takia vaikeiden asioiden tullen ihminen usein turvautuu omiin arvoihin, koska hän uskoo sen auttavan häntä olemaan tyytyväinen valintaansa tai päätökseensä. (Sydänmaanlakka 2017, 31; Nyyti ry 2019)

Sydänmaanlakka (2017, 32) mukaan yksilön ammatillisella tai tuotannollisella toiminnalla voi olla myös laajempi merkitys elämässä eli se voi olla jokainen asia, jonka eteen vaivaututaan henkisesti, psyykkisesti ja fyysisesti, jotta asioissa edistyttäisiin, kehityttäisiin ja onnistuttaisiin. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan jatkuvaa oppimista, työskentelyä ja kommunikaatiota (kuva 2). Yksilön työhön liittyvät tavoitteet ja oikeat työtehtävät, joita seurataan. Saadut palautteet kasvattavat henkistä psyykettä, jolloin yksilö tällä tavoin pystyy parantamaan omaa suoritustaan. (Sydänmaanlakka 2017, 32.)

Sydänmaanlakkian (2017, 32–33) mukaan tietoisuus havaitsee ihmisen puutteet ja halut, ja tämän takia se kykenee tarkkailemaan kokonaisuutta ja kaikkia itsensä johtamisen osalualueita ja auttaa ajattelussa, jotta emme vain toimi vaistojen varassa. Tietoisuus on juuri se, joka erottaa ihmisen eläimestä. Jotta voisi johtaa itseään, on osattava ymmärtää omaa tietoisuutta itsensä kohdistuvan kehitymisprosessin aikana. Itseoppimisprosessin aikana yksilölle alkaa syntyä ajan myötä isompi käsitys itsestään, eli noin sanottuna henkilökohtainen omakuva (kuva 2). Se on oma käsitys siitä, mistä olemme tulleet, millaisia olemme ja mihin kykenemme. Tämä vaikuttaa yksilön päätökseen, kun on aika pohtia tulevaisuutta ja sen vaikutusta henkilökohtaiseen olemukseen. (Sydänmaanlakka 2017, 32–33; Haikonen 2017, 106.)

Sydänmaanlakkian (2017, 32) mukaan uudistumisessa yksilö keskittyy itseluottamuksen, -tuntemuksen ja -reflektion osaamiseen ja sen mahdolliseen edistämiseen (kuva 2). Yksilön itseluottamus kehittyy, kun hän tekee asioita, jotka eivät ole hänelle ennestään tuttuja

ja tällöin yksilö hakee itseluottamusta mukavuusalueensa ulkopuolelta. Itseluottamuksen taso nousee, kun yksilö alkaa huomata pärjäävänsä itsenäisesti mukavuusalueensa ulkopuolella, eli toisin sanoen venymisalueella. Yksilön itsetuntemus kasvaa jatkuvalla itse-pohdiskelulla ja havainnoinnilla. (Sydänmaanlakka 2017, 32.)



Kuva 2. Itsensä johtamisen osa-alueet (mukaillen Sydänmaanlakka 2017, 29–30)

Sydänmaanlakan (2017, 76–83.) mukaan itsetutkistelun tarkoituksena on osata arvioida ja tarkistella omakuvaa verrattuna ihmissuhteisiin. Tämä auttaa yksilön itsetiedostamista myös laajemmalla näkökulmalla. Reflektoinnin avulla analysoidaan kokemuksia ja itsenäistä oppimisprosessia. Tällä tavoin yksilö kehittyy jatkuvasti ja pitää itseään uudistuneena henkilönä. (Sydänmaanlakka 2017, 76–83.)

2.5 Organisaatioiden kehittyminen kohti esimiehettömyyttä

Frederic Lalouxin (2014, 13–15) mukaan maailman kehittymisen myötä ihmisen ajattelu ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, ja ne vaikuttavat erilaisiin organisaatiomuotoihin ja -malleihin muun muassa ihmisen tietoisuus, maailmanlaajuinen talous, kulttuurit ja uskonnot korostuvat jokaisen aikakauden organisaatioissa omilla tavoillaan. Tämän vuoksi Laloux (2014, 36) kuvaa organisaatioiden kehityshistoriaa eri väreillä. Kuva 3 näyttää Lalouxin (2014, 36) käyttämiä termejä, jotka ovat susilauma, armeija, kone ja perhe.

Punaista organisaatiota pidetään varhaisimpana organisaatioajatteluna (Laloux 2014, 17). Punaisen organisaation harjoittajia pidetään nykyaikana muun muassa mafiat tai katujengit, jotka liikkuvat ja toimivat niin sanotun susilauman kaltaisena ryhmänä (kuva 3). Lalouxin (2014, 17–18) mukaan punaisten organisaatioiden toimintatapa on irrationaalista ja

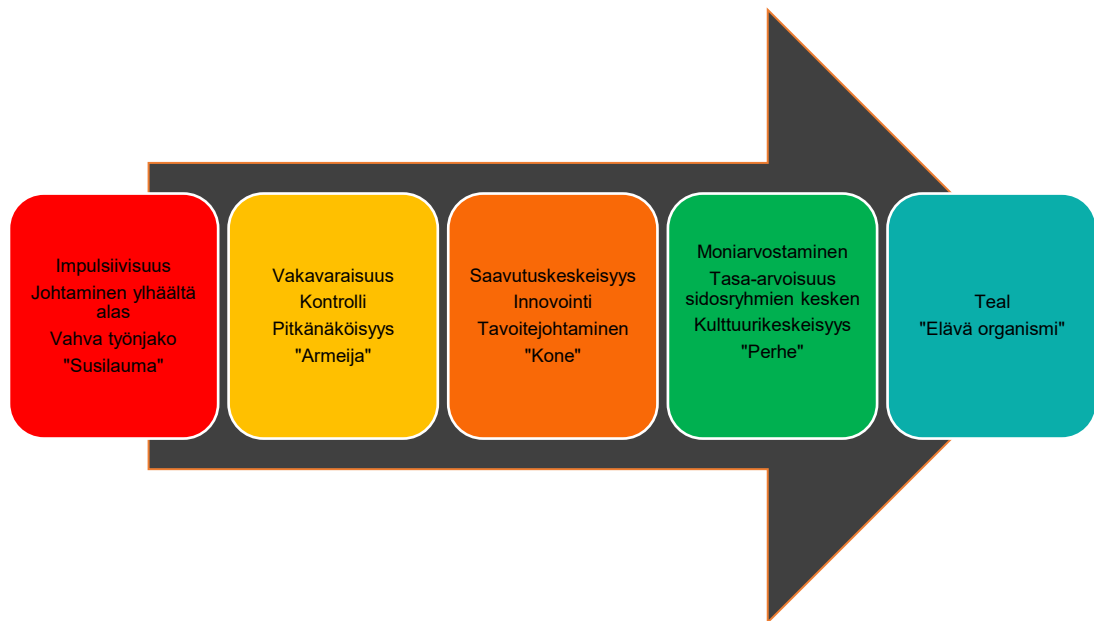
epäjärkevämpää verrattuna muihin kehitysasteisiin. Tarkoituksena on vallan ja pelon avulla vaikuttaa sidosryhmiin. He liikkuvat ja toimivat vapaasti välittämättä säännöistä tai muista hallinnollisista periaatteista. Johtaminen tapahtuu ylimmän ihmisen kautta, jolloin ”Johtaja” reagoi ja tekee päätöksensä egonsa ja minäkuvan avulla. Johtajia on näin helppo vaihtaa, kun huomataan heikkoutta tai huonoa päätöskykyä. Tällaisessa organisaatiossa ei vallitse yleinen hierarkia, vaan johtajalla on pieni joukko, johon hän luottaa. Tämän joukon tehtävä on antaa muille alemmille ihmisille työtehtäviä ja käskyjä. Lalouxin (2014, 17–18) mukaan punaisen organisaation heikkoutena pidetään impulsiivisuutta, joka tarkoittaa halua toimia hetken mielijohteesta. Punaisia organisaatioita pidetään rakenteellisesti huonon strategian ja heikon suunnitelman yhdistelmänä. Punaisen organisaation johtamismalli turvautuu ihmisten epätietoisuuteen ja -varmuuteen. Tällöin ihmisille tulee tarve johtajasta, johon pystyy turvautumaan pahan ajan tullen. (Laloux 2014, 17–18.)

Lalouxin (2014, 20–23) mukaan meripihkaiset organisaatiot eli armeijatyyliset organisaatiot kykenevät ajattelemaan ja toimimaan pitkäjänteisesti ja toiminnallisesti ajatellen tulevaisuuden vaikutusta (kuva 3). Tämä auttaa organisaatioita olemaan enemmän vakaa-pohjaisia ja rakenteeltaan myös vahvoja. Armeijoita ja perinteisiä yrityksiä pidetään meripihkaorganisaatioina, sillä näissä organisaatioissa on luontevinta toimia hierarkian mukaisesti. Tässä mallissa alaiset ymmärtävät selkeästi tehtävänsä ja tarkoituksensa organisaatiossa. Suunnittelu ja ohjeistus tapahtuu hierarkkisesti johtajien kautta ja toteutuu työntekijöiden eli rivimiesten ansiosta. Tällä tasolla olevat organisaatiot kestävät pitkään, koska tarkoituksena ei ole toimia impulsiivisesti. Sääntöjen ja lain avulla toimiminen auttaa meripihkaorganisaatioita pysymään kannattavana ja kilpailukykyisenä. Toinen iso tekijä meripihkaorganisaatioissa on jatkuvan prosessin tarkkailu. Henkilöt, jotka ovat olleet kauemmin, pitävät huolen siitä, että uudet tulokkaat saavat samanlaisen koulutuksen ja opeuksen, jotta organisaatiokulttuuri ja -tavat jatkuisivat mahdollisimman pitkään. Armeijatyylisten organisaatioiden heikkoutena voidaan pitää sitä, että ne ei eivät ole niin valmiita muutokseen tai uusiin toimintatapoihin. (Laloux 2014, 20–23.)

Kuvan 3 mukaiset ”koneorganisaatiot” keskittyvät tehostettuun ja kilpailukykyiseen toimintaan (Laloux 2014, 26–29). Tehokkuus, moraalittomuus ja järeä päätöksenteko kuvaavat oranssien organisaatioiden toimintatyyliä (kuva 3). Organisaatiot uskovat siihen, että vahvalla ymmärryksellä saadaan mahdollisimman parasta tulosta. Tällaista organisaatiota kuvaa jatkuva innovointi, joka on tärkeää kilpailukykyyn ylläpitämiseksi. Kilpailuun panostetaan paljon taloudellisesti ja strategisesti. Lisäksi korostetaan vastuullisuutta johtami-

sessä. Tällä halutaan tavoitella päämäärää ja onnistumista oikeiden tavoitteiden ja palkkioiden avulla. Tämä mahdollistaa resurssien lisäämistä tuotantoon sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Yksi kuvaava tekijä on myös meritokratia, joka tarkoittaa hierarkian syntymistä ja ylenemistä ansioiden mukaan (Kielitoimisto 2020). Meritokratian ajatuksena on nostattaa organisaation sisällä olevat parhaat työntekijät hierarkian tason ylimmälle tasolle, jotta saadaan mahdollisimman parhaat suoritukset ja tulokset. Tällöin aikaisemmin saatu koulutus tai ammattitaso ei ole osallisena ylentämiseen, vaan ansaitut meriitit. Oranssien organisaatioiden heikkoutena pidetään muun muassa sosiaalisen epätasa-arvon luomista yhteiskunnassa ja luonnolle kohdistetut vahingot. (Laloux 2014, 26–29; Kielitoimisto 2020.)

Lalouxin (2014, 31–34) mukaan vihreät organisaatiot edustavat vapautta, arvopohjaisuutta ja kulttuurikeskeisyyttä. Vihreiden organisaatioiden pyrkimys on keskittyä ihmisläheisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Vihreillä organisaatioilla oleellisena arvona on voimaantuminen, joka tarkoittaa hierarkian alempien tasojen työntekijöiden työpanosten suurempaa vaikutusta päätöstentekoihin ja johtajien roolien toimintaa päätösten ja suunnitelmien mahdollistajana (kuva 3). Vastuu ja vapaus kohdistuu enemmän tässä tapauksessa työntekijöihin, eikä johtajiin. Arvopohjainen kulttuuri ja inspiiraatio on vihreiden organisaatioiden vaikuttajana. Yhdistävä kulttuuri on oman yhteisön sidosaine, ja kuvan 3 mukaisen vihreän organisaation edustajien tehtävä on tuoda tämä esiin sidosryhmille. Organisaation kulttuuri syntyy ja ylläpidetään strategiatoteutuksen avulla. Sidoryhmät ovat myös tärkeitä ja tavoitteena on saada jokainen sidosryhmä tyytyväiseksi. Oikeanlaiset neuvottelut ja kaupankäynnit ylläpitävät vihreiden organisaatioiden kannattavuutta. Tärkeintä on omalla toiminnallaan olla myös vastuullinen ympäristöä ja luontoa kohtaan. (Laloux 2014, 31–34.) Perheenomaiset yritykset kuvastavat vahvasti vihreitä organisaatioita ja Lalouxin (2014, 33) mukaan nykyajan vihreänä organisaationa pidetään muun muassa Ben&Jerry-nimistä jäätelöyritystä. (Laloux 2014, 31–34.)



Kuva 3. Organisaatioiden kehittymistasot (mukaillen Laloux 2014, 36)

2.6 Esimiehen Teal-organisaatio

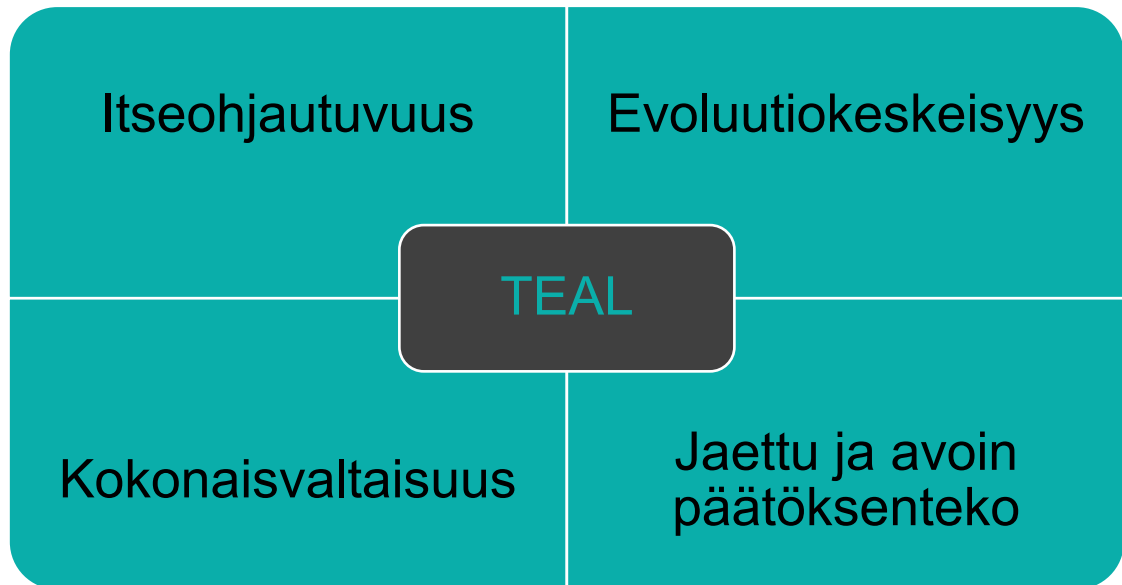
Lalouxin (2014, 55–56) mukaan mitä enemmän maailma muuttuu, sitä monipuolisemmaksi ja vaikeammaksi kehittyvät organisaatioiden sisäinen toiminta. Lalouxin (2014, 55) mukaan epäloogisuus, työuupumukset, aikarajat ja numeeriset tiedot ajavat organisaatio-toimintaa huonoon suuntaan. Syy siihen johtuu nykyajan arvomaailman erilaistumisesta ja kehityksestä, jos verrataan esimerkiksi 20-vuotta takaiseen arvomaailmaan. Teal-organisaation tehtävänä on taas erottautua tästä arvomaailmasta (Laloux 2014, 55). Teal-organisaation edustaja ajattelee maailmaa avarana ja mahdollisena paikkana toteuttaa ja kehittää itseään jatkuvasti. Samalla kun työntekijä kehittää itseään, pystyy organisaatio kehittämään myös omaa toimintaansa. Teal-organisaation vertaiskuvana pidetään elävää järjestelmää tai organismeja, jossa muutoksia tapahtuu jatkuvasti joka puolella. Varsinkin omilla yksiköillä, joissa on myös omat tavoitteet ja tarkoituksensa organisaation sisällä. (Laloux 2014, 55–56.)

Lalouxin (2014, 56) mukaan Teal-organisaatioita kuvaa itseohjautuvuus ja -organisointi (kuva 4). Nämä erottavat Teal-organisaatiot muista organisaatioista. Teal-organisaation tavoite on ajatella pitkään, mutta joustavasti. Organisaatiokulttuuri ja -järjestys toimii ilman hierarkiaa tai johtamisjärjestystä. Organisaation tiimit toimivat itsenäisesti eikä kenelläkään ole varsinaista johtajan roolia. Teal-organisaatiossa prosessin hallitsemista varten voidaan tiimin sisäisesti päättää tiimivastaava, joka raportoi muille organisaation tiimeille oman tiimin toiminnasta. Tämäkin rooli on muuttuva ja tilanteen mukaan mukautuva, eikä

kiveen hakattu päätös. Organisaation strategia elää jatkuvasti, koska Teal-organisaation tehtävä ei ole ennustaa tulevaisuutta, vaan liikkua sen mukana ja sopeutua. Kokousten aikana ryhmä valitsee itselleen niin sanotun fasilitaattorin, jonka tehtävä ei ole johtaa päätöksiä vaan johtaa kokousta ja sen etenemistä. Päätökset tuodaan esille ja tiimin jäsenet luovat yhdessä parhaimman ja toimivamman päätöksen. (Laloux 2014, 57–68.)

Lalouxin (2014, 165–166) mukaan Teal-organisaatioita kuvaa myös ihmisten kokonaisuus tai kokonaisvaltaisuus. Tällä tarkoitetaan jokaisen työntekijän ennakkoluulottomuutta ja tasa-arvoa. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda itsensä esiin ilman pelkoa ja vainoharhaisuutta. Rationaalisuudella saadaan jokaisen henkilön tavoitteet, tunteet ja henkiset taidot vapaasti esille. Tunteiden ja kokonaisuuden esittely voi synnyttää helposti organisaation sisäisiä ristiriitoja. Teal-organisaatiot pitävät ristiriitoja opettavaisina keskusteluina, sillä avoin kommunikaatio ja mielipiteiden esittämisen ansiosta saadaan tuottavimmat päätökset esiin. Ristiriitatilanteissa käytetään kolmen vaiheen prosessia, joka alkaa osapuolien yksityisestä keskustelusta. Jos ensimmäinen vaihe ei tuota tulosta, molempien osapuolien on pyydettävä keskusteluun sovittelija. Tämä sovittelija voi olla henkilö, johon molemmat osapuolet luottavat. Jos osapuolet eivät pääse sopuun sovittelijan kanssa, otetaan sovitteluun mukaan kollegio, joiden tehtävä ei ole ratkaista ristiriitaa vaan kuunnella osapuolia ja luoda työympäristöön toimivan yhteisymmärryksen. (Laloux 2014, 112–114; 165–166.)

Lalouxin (2014, 56) mukaan Teal-organisaatioita kuvaa visionäärinen evoluutiokeskeisyys. Tällä ei tarkoiteta tahtoa olla menestyvä kilpailullisesti tai taloudellisesti, vaan tarkoituksena omalla tavalla ja omalla visiolla. Sen sijaan, että Teal-organisaatiot arvioivat tulevaisuutta, he haluavat olla osa sen luontia ja evoluutiota. Teal-organisaation tavoitteena on helpottaa evoluution tapahtumista toimimalla jo ennakkovaraisesti. Teal-organisaatiot haluavat tuoda sidosryhmät mukaan kehityskeskisyyteen, jotta sidosryhmät ymmärtäisivät organisaation kehitystapaa ja osallistuisivat mukaan siihen. (Laloux 2014, 56, 194–199.)



Kuva 4. Teal-organisaation tekijät (mukaillen Laloux 2014, 56)

2.7 Millenniaalit ja heidän johtaminen

Mellasen ja Mellasen (2020, 38) mukaan työelämä on muuttunut ja kehittynyt huimasti, jolloin se on vaikuttanut myös millenniaalien työasenteisiin. Millenniaalien kasvu globalisaation ja digitalisaation mukana on avannut millenniaalien työammattilaisuutta. (Mellanen & Mellanen 2020, 39). Mellasen ja Mellasen (2020, 41) mukaan millenniaalien katseet ja ajatukset keskittyvät tämänhetkiseen elämiseen ja tulevan parantamiseen. Se on myös syy, miksi millenniaaleja nähdään nousukauden sukupolvena, joiden asenteet edustavat vapautta, positiivisuutta ja avarakatseisuutta. Näitä asenteita millenniaalit osaavat yhdistää nykyajan teknologiankehitykseen ja -uudistukseen. Millenniaalit ovat sitä sukupolvea, jotka osaavat käyttää ja hyödyntää teknologiaa työn tekemiseen tai tiedon etsimiseen. Millenniaalien yksi tärkeimmistä työasenteista on tasa-arvoisuus. Millenniaalit eivät arvosta tunnetta, että ovat jonkun alaisia, vaan arvostavat yhteistyökumppanikeskeistä ajattelutapaa organisaation sisällä. (Mellanen & Mellanen 2020, 37–41.)

Mellasen ja Mellasen (2020, 118–121) mukaan millenniaali johtaminen on käsite, joka kuvastaa millenniaalien tavoitteita kohti onnistunutta työntekijäkokemusta. Kuvan 5 mukaisesti millenniaalien johtamisessa on kolme tärkeää kohtaa, joista ensimmäisenä tekijänä on luottamus ja yhteenkuuluvuus. Näiden tekijöiden toteutus onnistuu jatkuvalla organisaatiokulttuurin ylläpitämisellä ja kehittämisellä. Nämä voivat olla muun muassa yhteiset palaverit, kahvihetket tai tiimikohtaiset palkitsemiset hyvästä suorituksesta. Luottamuksessa on tärkeintä antaa itsenäisen henkilön toimia tai työskennellä ilman, että hänelle tulee tunne tarkkailusta. Tekijänä on myös työn ja vapaa-ajan tasapainoisuus (kuva 5).

Tässä keskitytään työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja huolenpitoon. Yksi tekijöistä on henkilökohtainen kasvu, kuten kuva 5 osoittaa ja se kuvastaa tahtoa saada mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Tämä auttaa jokaista työntekijää parantamaan omaa työsuoritustaan ja auttaa heitä motivoitumaan aineettomaan palkitsemiseen, esimerkiksi urakehityksiin tai ammattitaitoja parantaviin koulutuksiin osallistuminen. (Mellanen & Mellanen 2020, 118–121.)



Kuva 5. Millennialijohtamisen tavoitteet (mukaillen Mellanen & Mellanen 2020, 119)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä työssä tutkittiin, miten millenniaalit suhtautuvat esimieheettömään organisaatioon ja sen myötä itseohjautuuteen. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmä ja sen valinta, aineiston keruumenetelmät ja aineiston analyysi ja käsittely.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Heikkilän (2014, 12–15) mukaan empiirisessä tutkimuksessa on tärkeää, että saadaan tarpeellinen tutkittava joukko, joka kykenee ratkaisemaan tutkimusongelman. Tutkimusongelma on tutkimuksen pohdittava asia, joka on muotoiltu kysymyksiksi ja näin tutkimuksen avulla pyritään saamaan näihin kysymyksiin vastauksia (Heikkilä 2014, 12). Empiirinen tutkimus jakautuu kahteen tutkimusmenetelmäsuuntaukseen. Kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimusmenetelmä eroaa määrälliseen tutkimukseen verrattuna siten, että se keskittyy tutkimusomaiseen ymmärtäväisyyteen ja ihmistieteellisyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkimuskohteen ajattelua ja päätöksiä. Tämän takia tutkimusryhmä on laadullisessa tutkimuksessa mahdollisimman suppea, jotta pystytään analysoimaan mahdollisimman täsmällisesti. Aineistonkeruumenetelminä käytetään yleensä haastatteluja, jotka voivat olla suunnattu yhteen henkilöön tai pienimuotoiselle ryhmälle. Haastattelut pyritään tuomaan litteroinnilla tekstimuotoon. (Heikkilä 2014, 13–16; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 72–74.)

Tämä työ toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Heikkilän (2014, 15) mukaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä tuodaan esille tietopohjaista pohdintaa, sekä analysointia varten valideja vastauksia. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on olemassa olevan ilmiön tai aiheen syyn selvittäminen ja kartoittaminen, jos kyseistä syytä ei ole entuudestaan selvitetty. Tavoitteena on siis kuvailla tutkittavaa asiaa numeeristen tai prosentuaalisten aineistojen ja tiedon pohjalta. Aineiston tuloksien avulla saadaan kokonainen kuva tilastollisen päättelyn kartoittamiseksi. Määrällisessä tutkimuksen aineistonkeruussa käytetään yleensä strukturoituja kyselytutkimuksia tai haastatteluja, joissa on jo valmiiksi asetetut vastausvaihtoehdot. Nämä voi olla muun muassa lomake- tai verkkokyselyt. Kyselytutkimuksia käytetään, koska tavoitteena on saada ainestoa laajalta tutkimusryhmältä. (Heikkilä 2014, 15–18.)

Kohderyhmänä tässä työssä oli y-sukupolven edustajat eli millenniaalit. Tarkoitus oli siis saada yhteys perusjoukon henkilöihin, jotka ovat syntyneet vuosien 1981–2000 välillä

(Mellanen & Mellanen 2020, 38–39). Heikkilän (2014, 31–32) mukaan perusjoukosta on otettava otos, joka edustaa tutkittavaa kohderyhmää ja näin pystytään takaamaan, että tutkimustulos on luotettava. Otantatutkimus toteutettiin sosiaalisen median ja sähköpostin kautta saavutetuista henkilöistä. Kaikista vastaajista otokseksi rajattiin millenniaali-ikäiset vastaajat, joista sitten suoritettiin tulosten analysointi. (Heikkilä 2014, 31–32.)

3.2 Aineiston keruumenetelmät

Tässä työssä kerättiin aineisto kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla (liite 2). Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin tähän tutkimukseen internetkysely, joka oli auki 24.11.-05.12.2021 aikana. Heikkilän (2014, 66) mukaan internetkysely on vaivattomin tapa tavoittaa mahdollinen kohderyhmä, ja kerätä vastauksia tietokantaan nopeasti käsiteltäväksi ja analysoitavaksi. Internetkyselyn toteuttamiseksi käytettiin tiedonkeruuohjelmaa nimeltään Webropol. Webropolin ansiosta vastaaja kykenee vastamaan kyselyyn missä vain ja milloin vain, puhelimitse tai tietokoneella. Webropol tuli valinnaksi, koska se mahdollisti vaivattoman aineiston siirtämisen MS Excelliin ja IBM SPSS- ohjelmaan, jossa sitten pystyttiin analysoimaan tutkimuksen vastauksia. (Heikkilä 2014, 66.)

Heikkilän (2014, 46–47) mukaan hyvän tutkimuslomakkeen on hyvä sisältää hyvin aseteltuja kysymyksiä, jotka kysyvät yhtä asiaa kerrallaan. Liitteen 2 kyselylomakkeen laatimisen aikana haluttiin myös panostaa kysymysten loogiseen järjestykseen ja yksinkertaisuuteen. Tämä mahdollisti sen, että vastaaja ei pitäisi kysymystä liian raskaana, pitkänä tai tylsänä. Tarkoituksena oli siis ylläpitää vastaajan keskittymistä ja vastausintoa. Tämän takia jokaisen kysymyksen tarpeellisuus oli harkittava ja testattava. Kiinnostavuuden ylläpitäminen haluttiin pitää yllä koko kyselyn aikana, jotta saataisiin vastaajilta parhaat mahdolliset vastaukset. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Heikkilän (2014, 45–46) mukaan tutkijan on tiedettävä, millä tavalla halutaan raportoida tutkimuksen tuloksia ja tietoja. Tätä varten tämän tutkimuskyselyn kysymyksiä laatimisen aikana prioriteettina oli oikeiden kysymysten ja väitteiden esittäminen, jotka vastaavat tutkimuksen alaongelmiin. Nämä alaongelmat on esitetty taulukon 1 peittomatriisissa. Heikkilä (2014, 46) huomauttaa myös, että tutkijan on myös otettava huomioon tutkimuksen taustamuuttujat, joilla voi olla isompi merkitys asioihin, joita ollaan tutkimassa. Kyselyä laatiessa haluttiin keskittyä kuitenkin erityisesti mielipiteiden ja asenteiden saamiseen vastaajilta. Taustamuuttujia oli siis harkittava tarkasti ja pidettävä niukkana, jotta pystyttäisiin analysoinnin aikana pitämään tutkimusaihetta rajallisena. (Heikkilä 2014, 45–47.)

Kuten liite 2 osoittaa, tämän työn taustamuuttujakategoriat olivat ensimmäisessä kysymyksessä ennen vuotta 1980, vuosien 1981–2000 välillä ja vuoden 2001 jälkeen syntyneet henkilöt. Tutkimuksessa keskityttiin vastaajiin, jotka olivat syntyneet vuosien 1981–2000 aikana. Toisessa kysymyksessä kategorioina olivat kokoaikaiset työssäkäyvät, osaikaiset työssäkäyvät, yrittäjät, opiskelijat, työttömät ja muut. Kolmannessa kysymyksessä kategorioina olivat taas vastaajat, joilla oli lähiesimies; vastaajat, joilla ei ollut lähiesimiestä ja vastaajat, jotka eivät olleet työsuhteessa. Tätä nähtiin hyödyllisenä kysyä, sillä tässä työssä käsiteltiin esimiehettömyyttä.

Tämän kyselyn suurin osa kysymyksistä päätettiin tehdä suljetuiksi eli strukturoiduksi kysymyksiksi (liite 2). Heikkilän (2014, 49) mukaan suljettujen kysymyksien tavoitteena on vähentää virheitä ja yksinkertaistaa vastausten käsittelyä. Nämä suljetut kysymykset muo-
toiltiin kyselyssä monivalintakysymyksiksi. Monivalintakysymysten avulla saadaan vastaaja osoittamaan enemmän omaa mielipidettään kysymyksestä tai väittämästä. Yleisin asteikko mielipideväittämissä on Likertin asteikko, joka oli käytössä myös tämän tutkimuksen kyselyssä (liite 2). Tutkimuskyselyssä päätettiin käyttää 4-portaisena asteikkona, joissa oli vaihtoehtoina täysin eri mieltä (1), eri mieltä (2), samaa mieltä (3) ja täysin samaa mieltä (4). Asteikossa ei laitettu en osaa sanoa-vaihtoehtoa, sillä haluttiin, että vastaaja ottaa kantaa väitteisiin. En osaa sanoa-vaihtoehtoa olisi mahdollisesti tuonut epäluotettavuutta ja epävarmuutta tuloksien analysointivaiheessa. Kyselyn kysymykset 5. ja 6. esitettiin avoimina laadullisina kysymyksinä, jolloin vastaaja pääsi esittämään omaa näkökantansa itseohjautuvuuden hyödyistä ja haasteista (liite 2). Avoimien vastauskenttien vastausmahdollisuus rajattiin pieneksi, jotta saataisiin vastaajalta mahdollisimman ytimekäs vastaus. Valli (2001, 110–111) huomauttaa, että sanallisten vastausten erottelu tuo haasteita tulosten analysoidessa, mutta vastaukset voidaan tarkastella myös numeraalisesti. Tätä seikkaa huomiointiin kysymysten luomisvaiheessa pitämällä kysymykset selkeinä ja yksinkertaisina. (Heikkilä 2014, 47–52; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, & Sinivuori, 2009, 197–200; Valli, 2001, 110–111.)

Kyselylomakkeen (liite 2) ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin vastaajien syntymävuotta. Tämä kysymys oli oleellinen kysymys kyselyssä, koska tarkoituksena oli saada millenniaalien eli vuosien 1981–2000 välillä syntyneiden henkilöiden vastauksia. Kysymyksessä oli myös vaihtoehtoina valita muut syntymävuodet, mikäli ei ollut syntynyt millenniaalivuosien aikana. Toisena kysymyksenä kysyttiin vastaajan nykyistä tilannetta. Tätä kysymystä kysyttiin, jotta pystyttäisiin kategorisoida millenniaaleja ja hyödyntää tätä analysointivai-

heessa. Kolmantena kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan työorganisaatiosta, työskenteleekö vastaaja organisaatiossa, jossa on lähiesimies vai työskenteleekö vastaaja organisaatiossa, jossa ei ole esimiestä. Tämä kysymys lisättiin kyselylomakkeeseen (liite 2), jotta saataisiin lisää tietoa millenniaalien työorganisaatiosta.

Liitteen 2 mukaisesti kysymykset 4–6 koostuivat itseohjautuvuuden väittämistä ja avoimista kysymyksistä, jossa haluttiin saada näkökulmia vastaajilta liittyen itseohjautuvuuden hyötyihin ja haasteisiin. Heikkilän (2014, 54) mukaan, kun mitataan vastaajien asenteita tai mielipiteitä, vastaajien on annettava mahdollisuus esittää henkilökohtaisia ja todellisia ajatuksia aiheesta. Tämän myötä kyselyyn luotiin kaksi avointa kysymystä, jossa kysyttiin yhtä asiaa kerrallaan. Kyselyn loppuosassa kysymys 7 koostui väittämistä, jotka keskittyivät itsensä johtamiseen. Näin vastaaja pääsi esittämään omia mielipiteitään väittämien kautta. Kysymyksessä 8 kartoitettiin vastaajien mielipiteitä työskentelystä tai mahdollisesta työskentelystä esimiehettömässä/esihenkilöttömässä työorganisaatiossa.

Kyselylomakkeen valmistuttua kyselyä ja sen internetlinkin toimivuutta päätettiin testata (liite 2). Testauksen tarkoituksena oli selvittää kysymysten loogisuus, selkeys ja ymmärrettävyys. Internetlinkin ja kysymyksien toimivuutta kuuden henkilön kanssa, joista kolme kuului tutkimuksen kohderyhmään. Tämän jälkeen kysely julkaistiin keskiviikkona 24.11.2021.

Tutkimuskyselyn saatekirjeen (liite 1) tavoitteena oli olla ytimekäs, mutta houkutteleva. Heikkilän (2014, 59) mukaan saatekirje on hyvä pitää lyhyenä, koska se määrittelee saatekirjeen saajan osallistumista kyselyn vastaamiseen. Kirje aloitettiin kysymyksellä, joka saa vastaajan mielenkiinnon nousemaan ja pohtimaan omaa mielipidettään kysymystä kohtaan. Ensimmäisenä kirjeessä esiteltiin tutkimuksen toteuttaja ja tutkimuksen aihe, tavoite ja kenelle se oli tarkoitettu. Tämän jälkeen esitettiin kyselyn lisätietoja, jossa kerrottiin kyselyn arvioidusta vastausajasta ja kyselyn luottamuksellisuudesta. Saatekirjeen lopussa opastettiin, mihin mennessä vastaukseen oli vastattava ja kiitettiin vastaajaa etukäteen vastaamisesta.

3.3 Aineiston valinta ja käsittely

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli millenniaalit, jotka ovat syntyneet vuosien 1981–2000 aikana ja tutkimusta varten kysely jaettiin HR-ammattilaiset Facebook-ryhmässä ja tutkijan omassa henkilökohtaisessa Facebookissa, jossa pyydettiin millenniaaleja vastaa-

man kyselyyn. Tämän lisäksi oli sovittuna, että kysely voidaan lähettää Helsingin kaupungin taloushallinnon henkilökunnalle. Helsingin kaupungin taloushallinnon henkilökuntaa otettiin yhteyttä sähköpostitse saatekirjeen kanssa (liite 1). Kysely julkaistiin ja lähetettiin keskiviikkona 24.11.2021 ja se oli auki 12 päivää sunnuntai 05.12.2021 klo 23.59 asti (liite 2). Kyselyn ollessa auki vastauksia tarkkailtiin jatkuvasti ja varmistettiin, että vastaukset kirjautuivat oikein järjestelmään. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 127 henkilöä, joista 87 oli millenniaaleja. Tutkimustulosten analysointi aloitettiin tammikuun 2022 puolella välissä.

Tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin Webropol-ohjelmaa, josta pystyttiin siirtämään vastaukset MS Excelliin ja IBM SPSS Statistics-ohjelmaan. Heikkilän (2014, 119) mukaan IBM SPSS on ohjelma, jossa pystytään analysoimaan vastauksia tilastollisesti jouhevasti ja joutuisasti. Webropolin analysointityökaluja, MS Excel:iä ja IBM SPSS käytettiin tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Analysointi aloitettiin tutkimusaineiston tarkistuksella, jossa tarkoituksena oli verrata kyselylomakkeen tiedot tutkimuksen taustamuuttujiin ja arvoihin (Heikkilä 2014, 127). Tarkistuksessa etsittiin aluksi virheelliset tai väärinvastatut vastaukset. Heikkilän (2014, 128) mukaan virheelliset vastaukset on hylättävä analysointivaiheessa. Tarkistuksessa ei kuitenkaan tullut esiin yhtään virheellisiä vastauksia, joten kaikki vastaukset otettiin huomioon. (Heikkilä 2014, 119–128.)

Muuttujien ja arvojen käsittelyssä kiinnitettiin huomiota taustamuuttujien eroihin. Tutkimuksen taustamuuttujina oli vastaajien ikäluokka, elämäntilanne ja kysymys siitä, että työskentelevätkö he organisaatiossa, jossa on esimies vai ei. Ikäluokkia tarkastellessa havaittiin, että 2001 tai sen jälkeen syntyneitä henkilöitä oli liian vähän. Heidät näin päätettiin yhdistää vastaajiin, jotka olivat syntyneet ennen vuotta 1980. Tämä teki heistä vertailussa yhden ryhmän, jota analysoidessa käytettiin vertailun kohteena millenniaali-ikäisiin vastaajiin (kuva 6). Seuraavaksi haluttiin vertailla millenniaalien elämäntilannetta. Tarkastelun aikana saatiin selville, että millenniaalit olivat kyselyn aikana kokoaikaisesti työssäkäyviä, osa-aikaisesti työssäkäyviä ja opiskelijoita. Tässä tilanteessa päätettiin yhdistää työssäkäyvät millenniaalit yhdeksi ryhmäksi, joita käytettiin vertailun opiskeleviin millenniaali-ikäisiin (kuva 7). Viimeisessä taustamuuttujassa saatiin valmiiksi kolme eri ryhmää. Millenniaalit, joilla oli työorganisaatiossaan lähiesimies ja millenniaalit, joilla ei ollut työorganisaatiossaan lähiesimiestä ja millenniaalit, jotka eivät olleet työelämässä lainkaan (kuva 8).

Tärkeänä analysointivaiheena nähtiin olevan avoimet kysymykset, jotka olivat tutkimuskyselyssä kysymyksinä 5. ja 6. Nämä avoimet kysymykset käsiteltiin laadullisin menetelmin.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 104–107) mukaan laadullinen analysoinnin toteuttaminen vaatii luokittelua, ryhmittelyä tai tyypittelyä. Tutkijan on aineiston lukiessa poimittava ne asiat, jotka liittyvät aiheeseen ja karkeasti luoda siitä yhteenveto. Tutkimuskyselyn avoimet kysymykset käsiteltiin teemoittamalla ja jäsentämällä vastanneiden millenniaalien vastaukset. Vastaukset luettiin useaan otteeseen, josta pystyttiin saamaan yleinen näkemys vastauksista. Tämä johti siihen, että vastaukset teemoitettiin tekstisisällön mukaan ja jäsenneltiin omiin ryhmiin. Näin saatiin luotua vastauksista ytimekkäitä yhteenvetoja. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104–107, 122–127.)

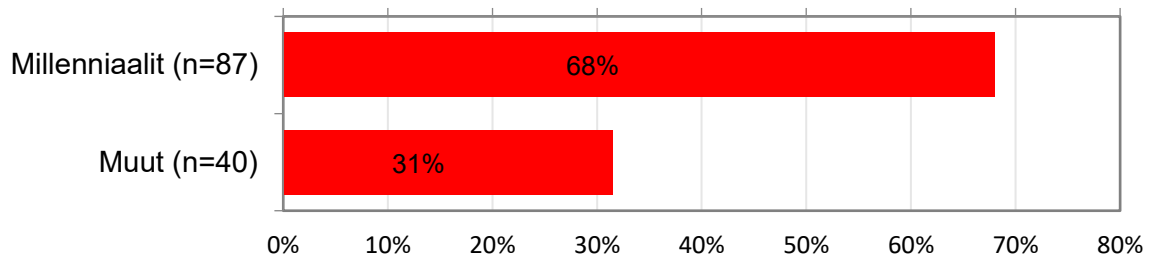
Tutkimuksen taustamuuttujien arvoja tutkittiin ja vertailtiin Mann-Whitney U-testin avulla IBM SPSS- sovellusta käyttäen (liitteet 3–5). Heikkilän (2014, 218–219) mukaan Mann-Whitney U-testin avulla pystytään vertailemaan kahden eri ryhmän mielipiteitä tai vastauksia. Kahden eri ryhmän testaus tapahtuu asettamalla muuttujien arvot suurusjärjestykseen. Näistä arvoista luodaan järjestysasteikko, joista saadaan tehtyä ei-parametrinen tilastollinen testi. Mann-Whitney U-testillä saadaan kerrottua kahden eri ryhmän merkitsevyystasojen erot Sig. luvun avulla. Merkitsevyystason tehtävä on ilmoittaa, kuinka suuri on riski, että tuloksen ero on sattumaa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman pieni merkitsevyystaso eli riski. Tässä tutkimuksessa merkitsevyystason rajana oli 0,05 eli 5 prosenttia. Tämä tarkoittaa, että tulos, joka alittui 0,05 merkitsevyystason oli tilastollisesti merkitsevä. Liitteistä 3–5 pystyy havaitsemaan keltaisella merkityt kysymysten väitteet, jotka olivat tämän tutkimuksen tilastollisesti merkitseviä. (Heikkilä 2014, 184–185; 218–219).

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimustyön tulokset. Lopuksi esitellään tulosten yhteenvedot.

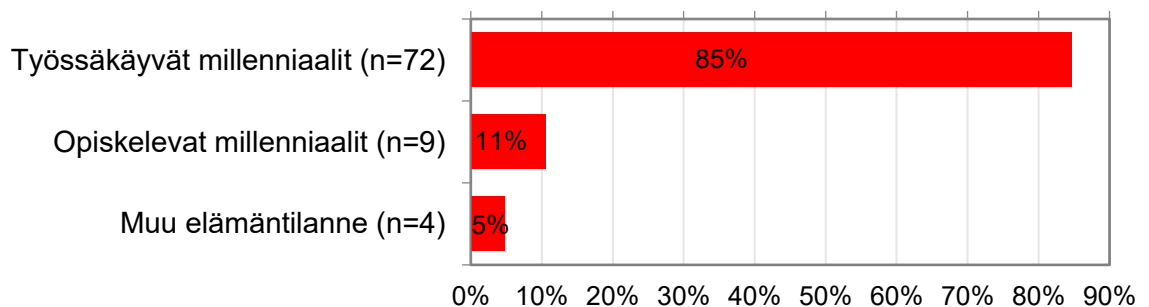
4.1 Taustamuuttujat

Kuten kuva 6 osoittaa, että tähän kyselyyn vastasi yhteensä 127 vastaajaa, joista 68 prosenttia eli 87 henkeä kuului millenniaaleihin, joka oli tutkimuksen kohderyhmä. Muihin vastaajiin kuului ennen 1980 syntyneet vastaajat, joita oli 30 prosenttia eli 38 henkeä. Kaksi prosenttia eli kaksi henkeä vastanneista oli syntynyt vuoden 2001 jälkeen.



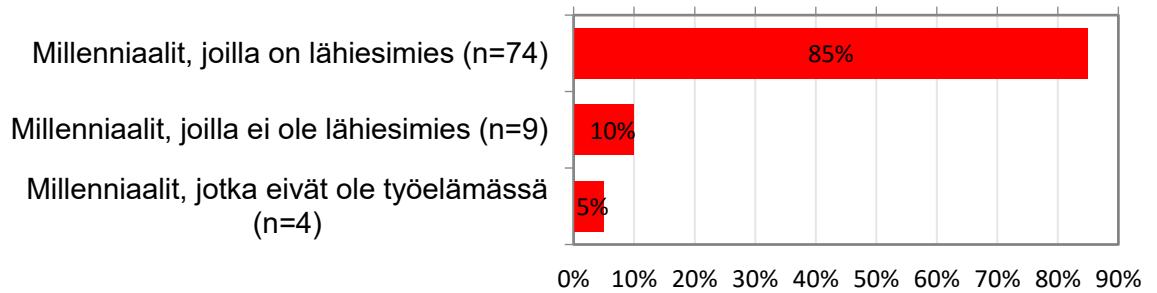
Kuva 6. Vastaajien erittely syntymävuosikymmenien mukaan (n=127)

Kokoaikaisia ja osa-aikaisia työssäkäyviä millenniaaleja oli yhteensä 85 prosenttia eli 72 henkeä. Opiskelevista millenniaaleista vastasi 11 prosenttia ja millenniaalit, joilla oli muu elämäntilanne, heistä kyselyyn vastasi viisi prosenttia (kuva 7).



Kuva 7. Millenniaalien elämäntilanne (n=85)

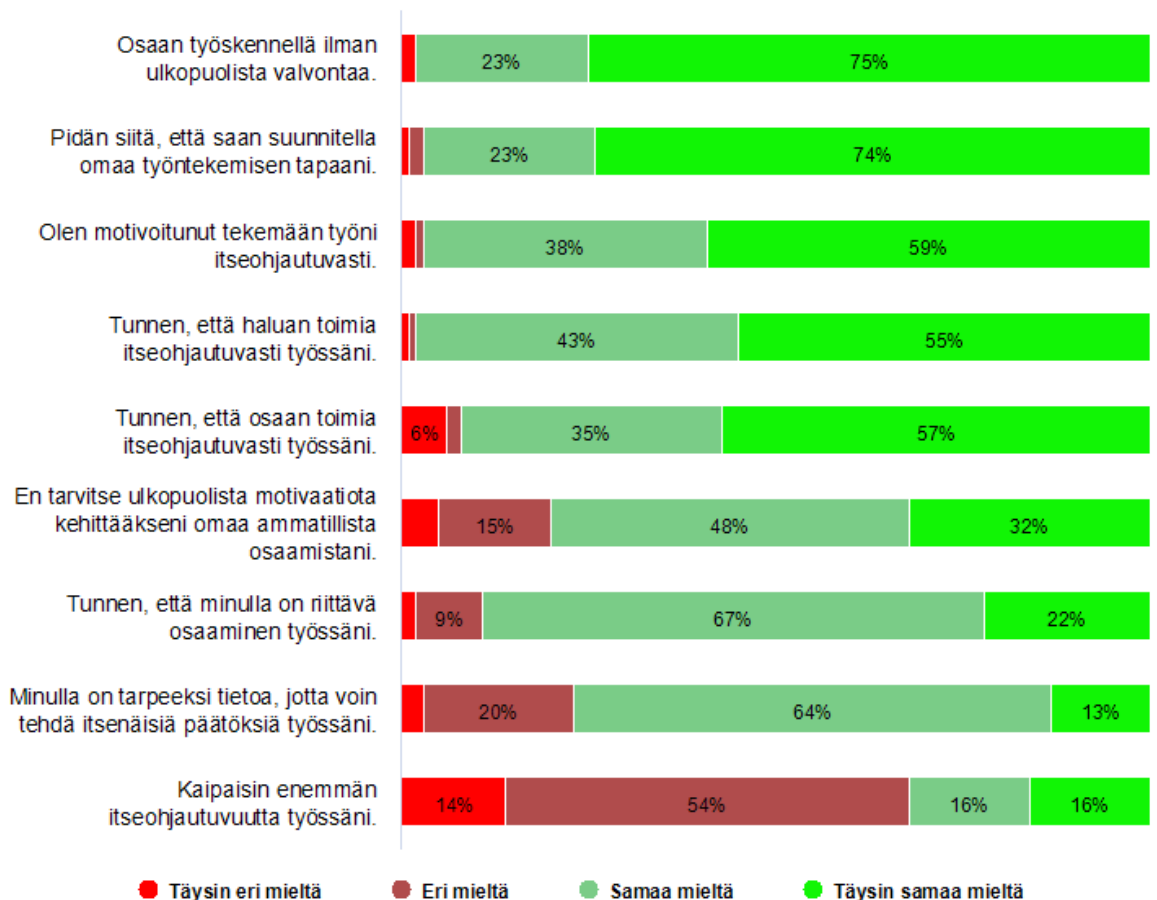
Kuvan 8 osoittaa, että kyselyyn vastasi 85 prosenttia eli 74 henkeä millenniaaleista, joilla on lähiesimies. 10 prosenttia vastaajista ei ole lähiesimiestä työorganisaatiossa. Millenniaaleista viisi prosenttia ei ole kyselyn mukaan työelämässä.



Kuva 8. Millenniaalien työorganisaatio luonne (n=87)

4.2 Millenniaalien motivaatio, taidot ja halukkuus itseohjautuvuuteen

Tutkimuksen tulosten mukaan 98 prosenttia vastanneista millenniaaleista on täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että he osaavat työskennellä ilman ulkopuolista valvontaa (kuva 9). Kaksi prosenttia vastanneista oli täysin eri mieltä tästä väitteestä ja eivät koe, että osaavat työskennellä ilman ulkopuolista valvontaa.



Kuva 9. Millenniaalien tuntemuksia itseohjautuvuudesta (n=87)

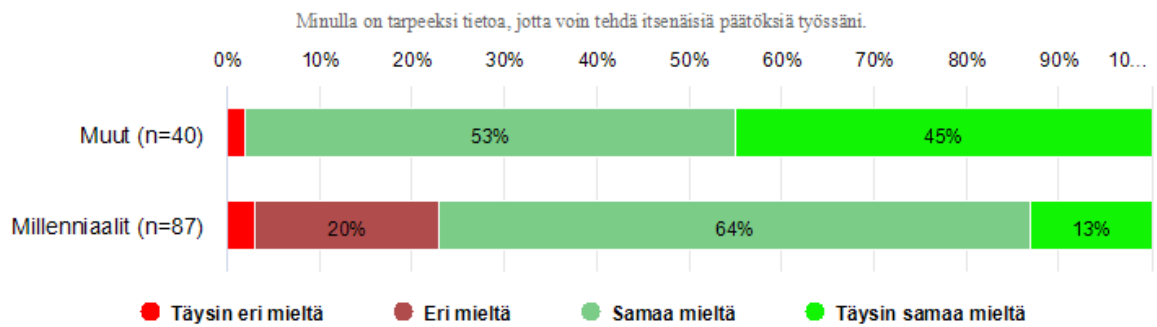
Kuva 9 osoittaa, että 97 prosenttia millenniaaleista pitää siitä, että he saavat suunnitella omaa työn tekemisen tapaa. Vastanneista kolme prosenttia ei taas kokenut, että he pitivät siitä, että he suunnittelevat omaa työskentelyään.

Kuten kuva 9 osoittaa myös, että 97 prosenttia millenniaaleista on täysin motivoituneita tai vain motivoituneita tekemään työnsä itseohjautuvasti ja kolme prosenttia vastanneista millenniaaleista on eri mieltä tai täysin eri mieltä, eli eivät olleet motivoituneita työskentelemään itseohjautuvasti. Millenniaaleista 98 prosenttia tuntevat, että he haluavat toimia itseohjautuvasti omassa työssään. Vastanneista 2 prosenttia tuntee, että he eivät halua toimia työssään itseohjautuvasti.

Kuvan 9 mukaisesti 92 prosenttia millenniaaleista kokee, että heillä on osaamista toimia itseohjautuvasti omassa työssään. Kaksi prosenttia on tästä eri mieltä ja kuusi prosenttia on täysin eri mieltä, että heillä on osaaminen toimia itseohjautuvasti. Sama kuva 9 osoittaa, että 80 prosenttia millenniaaleista eivät tarvitse ulkopuolista motivaatiota kehittääkseen omaa ammatillista osaamista. 15 prosenttia on eri mieltä ja viisi prosenttia on täysin eri mieltä, että eivät tarvitse kehittyäkseen ammatillisesti ulkopuolista motivaatioita.

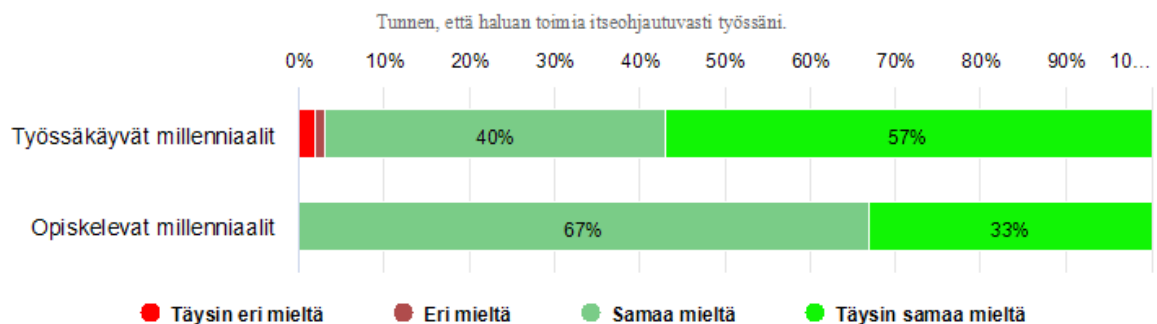
Kuten kuva 9 osoittaa 32 prosenttia millenniaaleista oli sitä mieltä, että kaipaisi enemmän itseohjautuvuutta työssään. 54 prosenttia kaikista millenniaaleista oli eri mieltä ja 14 prosenttia oli täysin eri mieltä, että he eivät kaivanneet työssään enempää itseohjautuvuutta.

Millenniaaleista 89 prosenttia tuntevat, että heillä on riittävä osaaminen työssään. Yhdeksän prosenttia kaikista vastanneista millenniaaleista oli eri mieltä ja kaksi prosenttia täysin eri mieltä, että heillä on riittävä osaaminen omassa työssään (kuva 9). Kuvan 9 mukaisesti 77 prosenttia millenniaaleista kokee, että heillä on tarpeellinen tieto tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään. Joka viides eli 20 prosenttia oli tästä eri mieltä ja kolme prosenttia oli täysin eri mieltä, että heillä oli tarpeeksi tietoa itsenäiseen päätöksentekoon. Kuvan 10 mukaisesti tutkimuksen muut sukupolvet kokivat, että heillä on tarpeellinen tieto tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään. Heistä 45 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 53 prosenttia oli samaa mieltä. Kaksi prosenttia muista sukupolvista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Liitteen 3 mukaisesti tämän väitteen tulokset olivat tilastollisesti tutkimuksen merkitsevimpiä ja merkitsevyytasoltaan 0,000. Tämä tarkoittaa, että millenniaalien ja muiden sukupolvien vastaukset eivät ole toisistaan riippuvaisia.



Kuva 10. Millenniaalien (n=87) ja muiden sukupolvien (n=40) kokema tunne tarpeellisesta tiedosta itsenäiseen päätöksentekoon

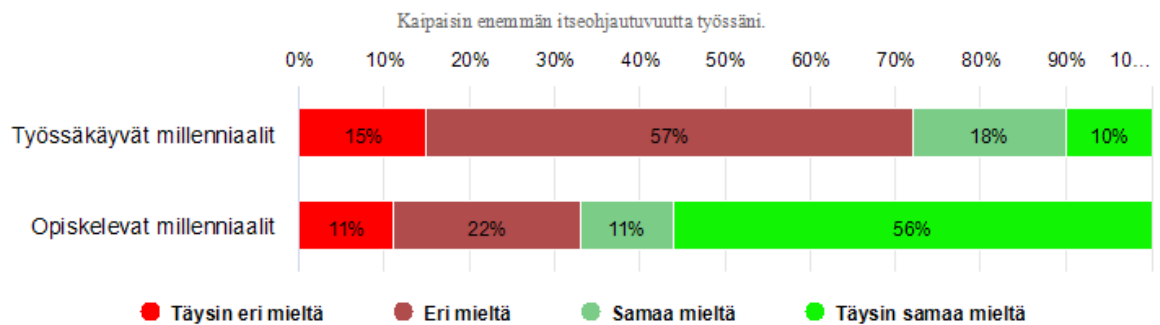
Kuten kuva 11 osoittaa 97 prosenttia työssäkäyvistä millenniaaleista haluaa toimia itseohjautuvasti työssään ja vain kolme prosenttia vastanneista ei halunnut toimia itseohjautuvasti. Täysiaikaisesti opiskelevista millenniaaleista kaikki vastaajat halusivat toimia itseohjautuvasti työelämässä ja heistä kolmannes eli 33 prosenttia oli täysin samaa mieltä, kuten kuva 11 osoittaa.



Kuva 11. Työssäkäyvien (n=72) ja opiskelevien (n=9) millenniaalien halu toimia itseohjautuvasti työssään

Tutkimuksessa tuli esiin, että työssäkäyvistä millenniaaleista 72 prosenttia ei kaipaa enempää itseohjautuvuutta työssään ja 28 prosenttia työssäkäyvistä taas kaipasivat sitä enemmän (kuva 12). Opiskelevista millenniaaleista 67 prosenttia kaipaa enemmän itseohjautuvuutta työelämässä, kun taas noin kolmannes eli 33 prosenttia vastanneista eivät kaipaa sitä lisää. Opiskelevista millenniaaleista joka kymmenes eli 11 prosenttia opiskelevista millenniaaleista oli täysin tästä täysin eri mieltä, kuten kuva 12 osoittaa. Kuten liite 4 osoittaa väittämä oli merkitsevyydestään 0,028. Tämä osoittaa, että yli puolet työssäkäyvien millenniaalien vastaukset eivät tue itseohjautuvuuden kaipua työelämässä ja

opiskelevien millenniaalien vastaukset puolestaan tukevat itseohjautuvuuden tarvetta työssä eli vastaajaryhmien vastausten riippuvuus ei ole sattumaa.



Kuva 12. Työssäkäyvien (n=72) ja opiskelevien (n=9) millenniaalien toive itseohjautuvuusmahdollisuuksille työssä

4.3 Itseohjautuvuuden hyödyt

Itseohjautuvuuden hyötyihin liittyvään avoimeen kysymykseen vastasi 53 millenniaalia. Millenniaalit näkivät itseohjautuvuuden keskeisinä hyötyinä vapauden, autonomian, itsetuottamuksen ja -varmuuden kasvamisen, ammatillisen kehittymisen ja oma-aloitteisuuden.

Millenniaalien mukaan työelämän vapaus lisää huomattavasti työn mielekkyyttä ja halukkuutta. Vastauksissa vapaus oli yhdistetty henkilökohtaiseen päätökseen tehdä työtä oman näkemyksen mukaan parhaalla tavalla. Millenniaalit tarkensivat vastauksissaan, että samalla kun työn vapaus lisääntyy niin kasvaa myös henkilön oma-aloitteisuus. Tähän vastaajat lisäsivät, että mahdollisuutta itseohjautuvuuteen tarvitaan, jotta itseohjautuvuus olisi mahdollista. Millenniaalien vastauksissa tuli myös ilmi, että työn mielekkyys vaikuttaa loppujen lopuksi myös heidän työhyvinvointiinsa positiivisella tavalla. Millenniaalien mukaan positiivisella työhyvinvoinnilla saadaan työntekijät motivoitumaan enemmän työtä kohtaan, joka saa työtulokset kukoistamaan.

Millenniaalit korostivat vastauksissaan myös paljon luottamukseen liittyviä asioita. Vastauksissa tuotiin esille, että kun työorganisaatiossa vallitsee luottamus toiseen työntekijään tai omaan alaiseen, se kasvattaa myös henkilökohtaista itsetuottamusta. Millenniaalit korostivat, että tämä vaikuttaa henkilön henkilökohtaiseen kehitykseen positiivisesti. Vastaajat korostivat, että jatkuva seuranta tuo epäilystä omista taidoista ja osaamisesta, ja

heidän mukaansa itseohjautuvuuden tulee kulkea yhdessä luottamuksen tai itseluottamuksen kanssa. Vastaajilta tuli esille myös näkemyksiä liittyen henkilökohtaiseen kehitykseen, ammatillisesti ja yksilöllisesti. Millenniaalien mukaan itseohjautuvuus auttaa ymmärtämään omat vahvuudet ja heikkoudet ja siten havainnoimaan myös omat ongelmakohdat työelämässä.

4.4 Itseohjautuvuuden haasteet

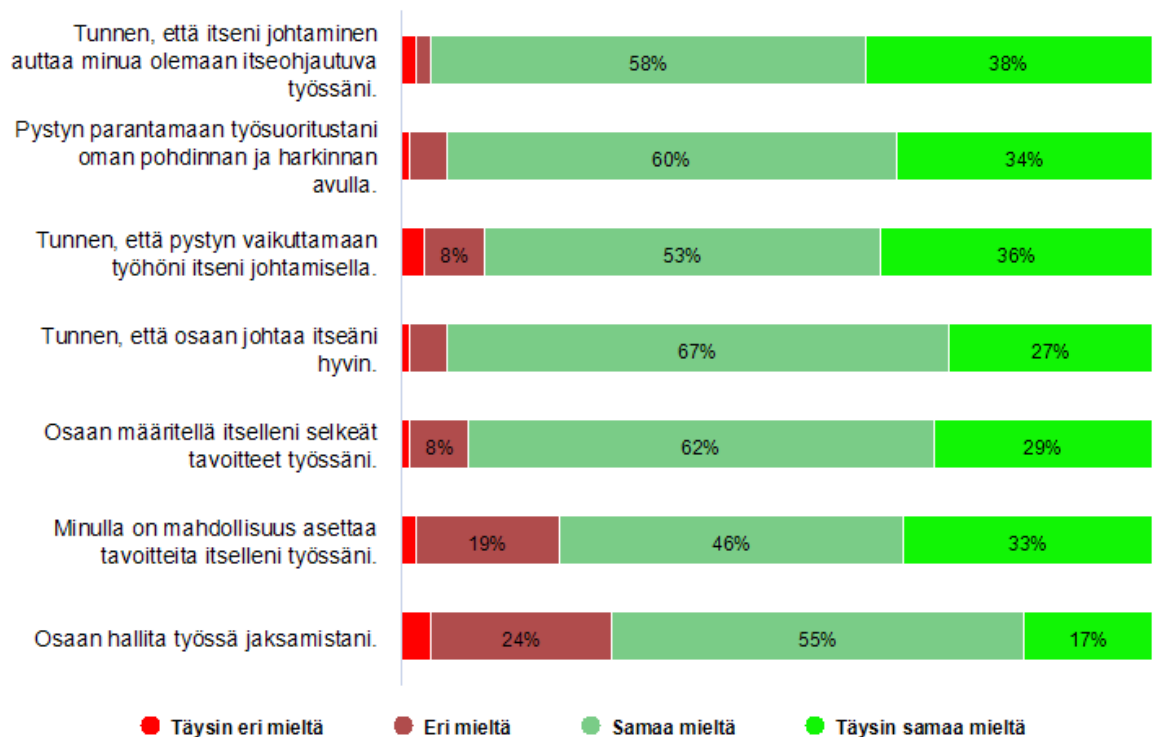
Itseohjautuvuuden haasteisiin liittyvään avoimeen kysymykseen vastasi 52 millenniaalia. Vastaajat kokivat itseohjautuvuuden keskeisinä haasteina epätietoisuuden, työn riittävän osaamisen, johtajuuden ja tuen puutteen, liiallisen vastuun ja oman jaksamisen ylläpitämisen.

Tutkimukseen vastanneet millenniaalit korostivat erityisesti mahdollista epätietoisuuden tunnetta, kun lähiesimiestä ei ole. Itseohjautuvuuden riskinä nähdään, että epätietoisuus tuo kommunikaatio-ongelmia tiimissä ja epäselvyyttä tiimin visiosta. Itseohjautuvuus tuo millenniaalien mukaan velvollisuuksia ja vastuuta, joihin pitää itse tehdä päätöksiä ja millenniaalien mukaan näihin haasteisiin kaikki ihmiset eivät kykene. Millenniaalien mukaan itseohjautuvuus voi tuoda henkisiä haasteita henkilöille, jotka eivät osaa olla itseohjautuvia tai itsenäisiä. Vastaajat toivat esille myös työn osaamiseen ja pätevyyteen liittyviä aiheita, joita on vaikea hallita itseohjautuvassa ympäristössä. Liian itseohjautuva henkilö voi työskennellä omien ehtojen mukaisesti, joka voi olla vaikutuksessa työn laadulliseen työskentelyyn. Vastaajien mukaan esihenkilön pitäisi olla tässä tilanteessa se henkilö, joka vastaa laadullisesta työskentelystä ja sen valvomisesta.

Millenniaalien mukaan itseohjautuvuus voi pahimmillaan vaikuttaa negatiivisesti ihmisen jaksamiseen. Vastaajat totesivat, että itseohjautuvuudessa pystyttävä ottaa huomioon omat rajat työn kuormittumisen kannalta, koska kaikki yksilöt eivät pysty tai osaa erottaa tarpeellista ja liiallista työskentelyä. Saman aikaisesti liiallinen vastuu voi tuoda henkilökohtaisia paineita. Nämä seikat taas kuormittavat pitkällä aikavälillä henkistä ja myös mahdollisesti fyysistä jaksamista. Millenniaalien mukaan jaksamisen kannalta esimiehen tehtävä on osata antaa tarpeellinen tuki ja valmentaa alaisiaan tasapainottamaan jaksamistaan työnsä kanssa. Tätä tukea on vastaajien mukaan vaikea saada, jos ympäristö on liian itseohjautuva.

4.5 Itsensä johtamisen vaikutus itseohjautuvuushalukkuuteen

Kuvassa 13 on kuvattu kyselyyn vastanneiden millenniaalien vastauksia itsensä johtamiseen. 96 prosenttia vastanneista koki, että itsensä johtaminen auttaa heitä olemaan itseohjautuvia työssään. Neljä prosenttia vastanneista millenniaaleista ei kokenut, että itsensä johtaminen auttaa olemaan itseohjautuva.



Kuva 13. Millenniaalien kokemukset itsensä johtamisesta (n=87)

Tutkimuksen tulosten mukaan 94 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että he pystyvät parantamaan oman harkinnan ja pohdinnan avulla parantamaan työsuoritustaan (kuva 13). Viisi prosenttia vastanneista oli eri mieltä ja yksi prosentti vastanneista oli täysin eri mieltä sen kanssa, että kykenevät oman harkinnan ja pohdinnan avulla parantamaan työsuoritustaan, kuten kuva 13 osoittaa.

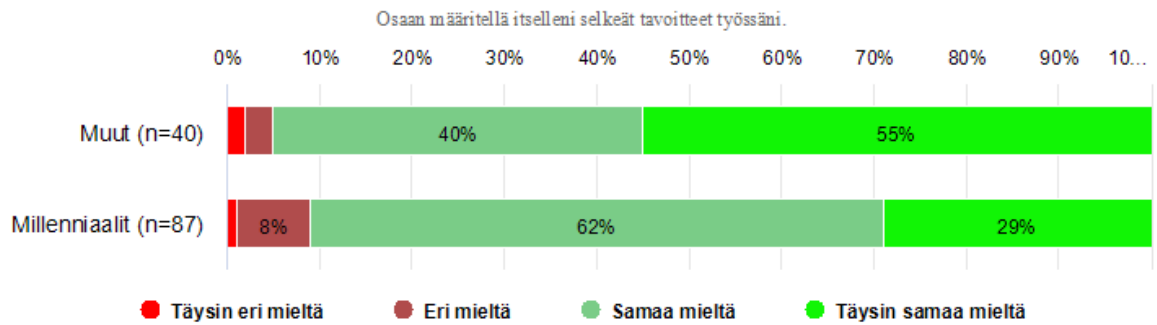
Kuten kuva 13 osoittaa 36 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työskentelyyn itsensä johtamisella ja samaa mieltä tästä oli yli puolet eli 53 prosenttia vastanneista. Vain kolme prosenttia vastanneista millenniaaleista ei tuntenut, että he pystyvät vaikuttamaan itsensä johtamisella työskentelynsä.

Kuvan 13 mukaisesti 27 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä ja 67 prosenttia vastanneista oli samaa mieltä siitä, että he osaavat johtaa itseään hyvin. Kuusi prosenttia vastanneista millenniaaleista ei taas tuntenut, että he osaavat johtaa itseään hyvin.

Kuten kuva 13 osoittaa 91 prosenttia millenniaaleista kokevat, että he pystyvät määrittelemään itselleen selkeät tavoitteet työssään. Kahdeksan prosenttia vastanneista oli eri mieltä ja yksi prosentti vastanneista oli täysin eri mieltä, että he osaavat määrittellä työssään selkeät tavoitteet itselleen. Kuten kuva 14 osoittaa muista ikäryhmistä yli puolet eli 55 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 40 prosenttia oli samaa mieltä, että he pystyvät määrittelemään itselleen selkeät tavoitteet työelämässä. Viisi prosenttia muista ikäryhmistä tunsu päinvastoin tavoitteiden määrittelyssä. Liitteen 3 mukaisesti kuvan 14 väittämä on merkitsevyytasoltaan 0,006. Tämä osoittaa, että vastaajien vastaukset olivat tilastollisesti merkittäviä ja riippumattomia toisistaan selkeiden tavoitteiden määrittelystä työelämässä.

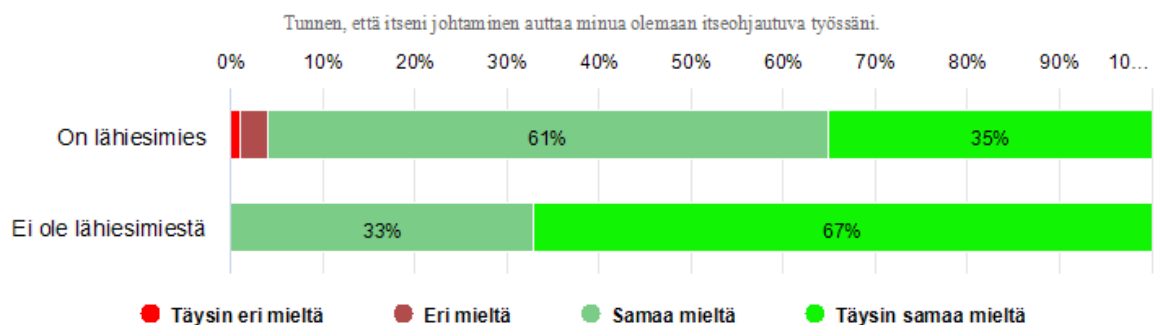
Tutkimuksen tulosten mukaan joka kolmannes eli 33 prosenttia kyselyyn vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä ja 46 prosenttia vastanneista oli samaa mieltä, että heillä on mahdollisuuksia asettaa tavoitteita itselleen työssään (kuva 13). 19 prosenttia vastanneista oli eri mieltä ja kaksi prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin eri mieltä, että heillä on mahdollisuuksia asettaa tavoitteita työelämässä, kuten kuva 13 osoittaa.

17 prosenttia kyselyyn vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä ja yli puolet eli 55 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä, että he osaavat hallita jaksamistaan työssään eli yhteensä 72 prosenttia kaikista millenniaaleista koki, että he osaavat hallita jaksamistaan työssään (kuva 13). Yhteensä 28 prosentilla vastaajista oli haasteita omana jaksamisen hallitsemisen kanssa ja heistä neljä prosenttia oli täysin eri mieltä sen kanssa, että osaisivat hallita työssä jaksamistaan, kuten kuva 13 osoittaa.



Kuva 14. Millenniaalien (n=87) ja muiden sukupolvien (n=40) kokema tunne selkeiden tavoitteiden määrittelystä työelämässä

Kuten kuva 15 osoittaa ne millenniaalit, joilla on esimies, heistä 35 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 61 prosenttia oli samaa mieltä, että itsensä johtaminen auttaa heitä olemaan itseohjautuvia työssään. Neljä prosenttia niistä, joilla on esimies, koki, että itsensä johtaminen ei auta heitä olemaan itseohjautuva työssään. Millenniaalit, joilla ei ole esimiestä, heistä 67 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja joka kolmannes vastanneista eli 33 prosenttia oli samaa mieltä, että he tuntevat, että itsensä johtaminen auttaa heitä olemaan itseohjautuva työssään (kuva 15). Liitteen 5 mukaisesti kuvan 15 väittämän merkitsevyystaso on 0,064. Tämä tarkoittaa, että millenniaalien vastauksien erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä vaan ne antavat suuntaa siitä, miten millenniaalit kokevat itse johtamisen avun vaikuttavan itseohjautuvuudessa.



Kuva 15. Tuntemuksia itsensä johtamisen vaikutuksesta itseohjautuvuuteen esimiehellisten (n=74) ja esimieheettömien (n=9) millenniaalien välillä

4.6 Millenniaalien näkemyksiä esimiehettömyydestä

Kuten kuva 16 osoittaa millenniaaleista 68 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä ja 30 prosenttia oli samaa mieltä, että tiimin yhteinen keskustelu asioista ja päätöksenteoista yhdessä on tärkeää. Vastanneista yksi prosentti oli eri mieltä ja yksi prosentti oli täysin eri mieltä, että tiimin keskeinen kommunikaatio asioista ja päätöksenteoista on tärkeää (kuva 16).

Kuvan 16 mukaisesti yli puolet vastanneista millenniaaleista eli 59 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 37 prosenttia oli samaa mieltä, että esimiehettömässä organisaatiossa omasta työstä lisääntyy. Vastanneista neljä prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että oma työ lisääntyy esimiehettömässä organisaatiossa, kuten kuva 16 osoittaa.

Tutkimuksen tulosten mukaan 92 prosenttia millenniaaleista on täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että työntekijöillä on enemmän vapautta tehdä työnsä esimiehettömässä työorganisaatiossa (kuva 16). Heistä 54 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että esimiehettömyys työorganisaatiossa tuo lisää vapautta työntekijöille. Millenniaaleista kahdeksan prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa vapaus lisääntyy työnteossa. Kuten kuva 16 osoittaa 82 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa työntekijöiden on jaettava omaa osaamistaan tiimin yhteistyön onnistumiseksi. 15 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli eri mieltä ja kolme prosenttia vastanneista oli täysin eri mieltä siitä, että työntekijöiden on jaettava osaamistaan tiimin kesken, jotta yhteistyö onnistuisi (kuva 16).

Kuvan 16 mukaisesti joka neljäs eli 25 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä ja 48 prosenttia vastanneista oli samaa mieltä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa tiimit ovat kehityskeskeisimpiä. 27 prosenttia vastanneista millenniaaleista eivät kokeneet, että esimiehettömässä työorganisaatiossa kehityskeskeisyys lisääntyy tiimeissä.

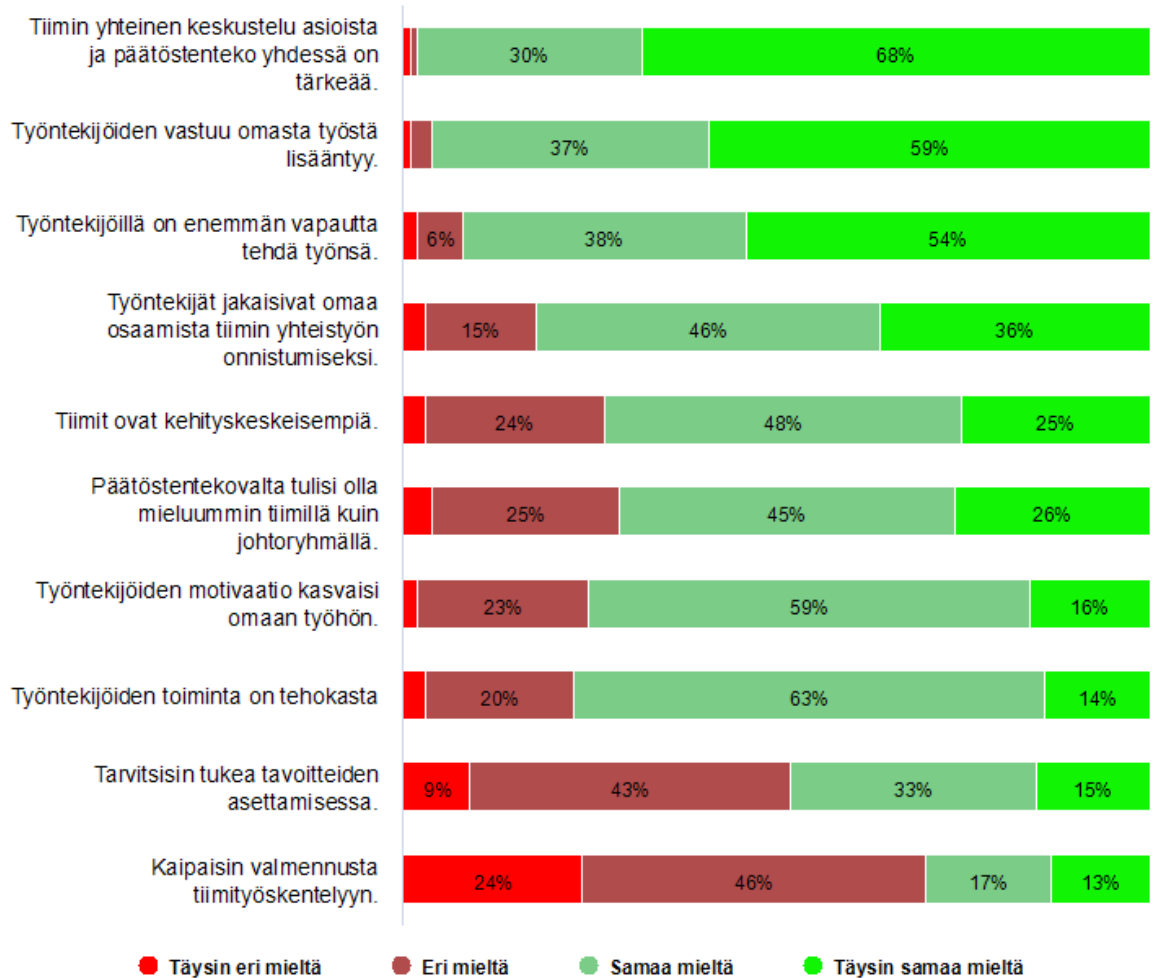
Kuten kuva 16 osoittaa 26 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä siitä ja 45 prosenttia vastanneista oli samaa mieltä, että esimiehettömässä organisaatiossa päätöksentekovalta tulisi olla mieluiten tiimeillä kuin johtoryhmällä. 29 prosenttia vastanneista millenniaaleista eivät nähneet mieluisana, että päätöksentekovalta olisi tiimillä eikä johtoryhmällä.

Vastanneista millenniaaleista 75 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa työntekijöiden motivaatio omaa työtä kohtaan kasvaisi (kuva 16). Millenniaaleista 23 prosenttia oli eri mieltä ja kaksi prosenttia vastanneista oli täysin eri mieltä eli neljäsosa ei kokenut, että työntekijöiden motivaatio omaan työhön kasvaisi esimiehettömässä työorganisaatiossa (kuva 16).

Kuten kuva 16 osoittaa 77 prosenttia vastanneista millenniaaleista näkivät, että työntekijöiden toiminta olisi tehokasta esimiehettömässä työorganisaatiossa. Vastanneista joka viides eli 20 prosenttia oli eri mieltä ja kolme prosenttia millenniaaleista oli täysin eri mieltä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa toiminta olisi tehokasta.

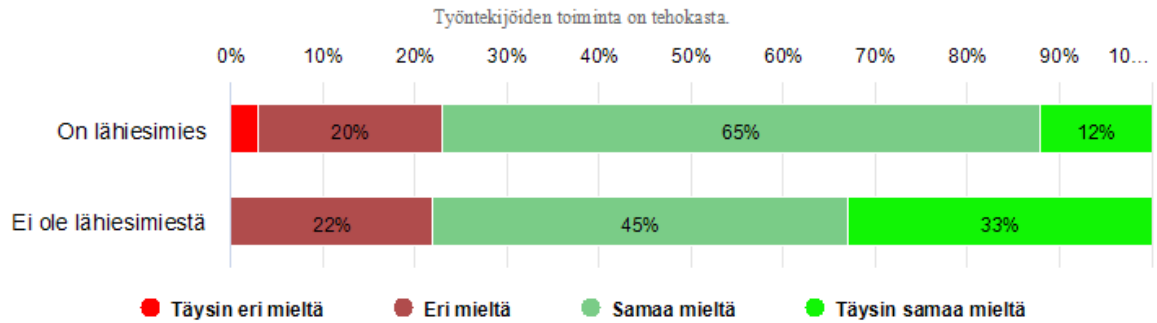
Tutkimuksen tulosten mukaan vähän alle puolet eli 48 prosenttia vastanneista millenniaaleista on täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa he tarvitsisivat tukea tavoitteiden asettamisessa (kuva 16). Yli puolet eli 52 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli eri mieltä tai täysin ei mieltä, että tarvitsisivat tukea tavoitteiden asettamisessa, kuten kuva 16 osoittaa.

Kuten kuva 16 osoittaa yhteensä 70 prosenttia kyselyyn vastanneista millenniaaleista oli täysin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa he tarvitsivat valmennusta tiimityöskentelyyn. 17 prosenttia millenniaaleista oli samaa mieltä ja 13 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä eli he kokivat, että he tarvitsisivat esimiehettömässä työorganisaatiossa valmennusta tiimityöskentelyyn.



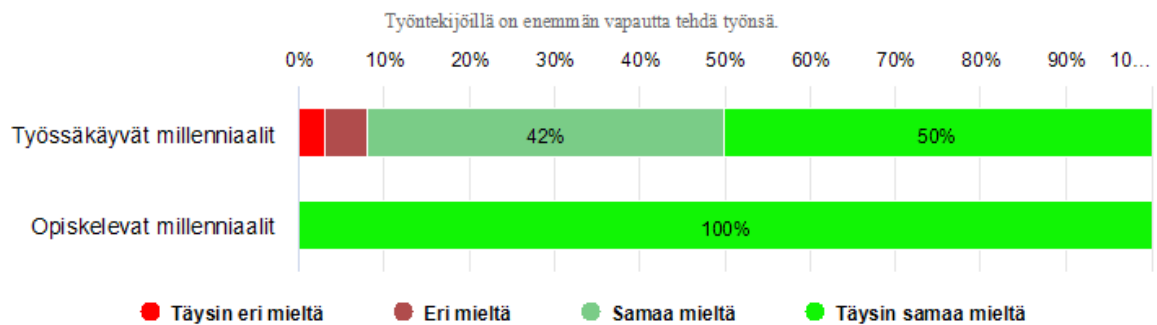
Kuva 16. Millenniaalien näkemykset esimiehettömästä työorganisaatiosta (n=87)

Kuvan 17 mukaisesti millenniaalit, joilla on esimies, heistä 77 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että esimiehettömässä organisaatiossa työntekijöiden työskentely on tehokasta. Millenniaaleista, joilla on esimies, heistä 23 prosenttia ei kokeneet, että työntekijöiden toiminta olisi tehokasta esimiehettömässä työorganisaatiossa. Kuten kuva 17 osoittaa millenniaalit, joilla ei ole esimiestä, noin kolmasosa eli 33 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä ja 45 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että esimiehettömässä työssä työntekijöiden toiminta olisi tehokasta. Esimiehettömistä millenniaaleista 22 prosenttia koki, että esimiehettömässä työorganisaatiossa työntekijöiden toiminta ei olisi tehokasta.



Kuva 17. Esimiehellisten (n=74) ja esimieheettömien (n=9) millenniaalien näkemys työntekijöiden mahdollisesta tehokkaasta toiminnasta esimieheettömässä työorganisaatiossa

Kuten kuva 18 osoittaa työssäkävivistä vastanneista millenniaaleista puolet eli 50 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 42 prosenttia vastanneista oli samaa mieltä siitä, että esimieheettömässä työorganisaatiossa työntekijöillä on enemmän vapautta työelämässä. Työssäkävivistä millenniaaleista kahdeksan prosenttia vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä eli he eivät nähneet, että esimieheettömässä työorganisaatiossa työntekijöillä olisi enemmän vapautta tehdä työnsään. Kuvan 18 mukaisesti opiskelevista millenniaaleista kaikki eli 100 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Liite 4 osoittaa tämän väitteen vastausten erot ovat merkitsevyytasoltaan 0,003. Tämä osoittaa, että millenniaalien vastausten erot tässä väitteessä eivät ole sattumanvaraisia.



Kuva 18. Työssäkävvien (n=72) ja opiskelevien (n=9) millenniaalien näkemykset työn vapaudesta esimieheettömässä työorganisaatiossa

4.7 Tuloksien yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada y-sukupolven edustajien eli millenniaalien näkemyksiä, mielipiteitä ja asenteita itseohjautuvuutta, itsensä johtamista ja esimieheettömyyttä kohtaan. Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 127 vastaajia, joista 68 prosenttia eli 87 hen-

kilöä oli millenniaaleja. Millenniaaleista 85 prosenttia eli 72 vastaajaa oli työssäkäyviä henkilöitä, 11 prosenttia eli yhdeksän oli opiskelijoita ja muissa elämäntilanteessa olleita oli viisi prosenttia eli neljä millenniaalia. Millenniaaleista 85 prosenttia eli 74 vastaajalla on esimies, 10 prosenttia eli yhdeksällä ei ole esimiestä ja viisi prosenttia eli neljä ei ole työsuhteessa.

Tutkimuksen tulosten mukaan työssäkäyvistä millenniaaleista yhteensä 97 prosenttia haluaa työskennellä itseohjautuvasti (kuva 11). Työssäkäyvistä millenniaaleista kolme prosenttia toi esiin, että he eivät halua toimia itseohjautuvasti työssään. Kuten kuva 11 osoittaa tutkimukseen osallistuneista opiskelevista millenniaaleista kaikki vastaajat halusivat työskennellä itseohjautuvasti. Noin kolmannes eli 33 prosenttia opiskelevista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä, kun taas työssäkäyvistä millenniaalien puolesta yli puolet eli 57 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että he haluavat työskennellä itseohjautuvasti (kuva 11).

Millenniaalit painottivat vahvasti sitä, että itseohjautuvuus tuo paljon vapautta työelämässä, joka taas helpottaa työn suunnittelua ja sen toteuttamista omalla tavalla. Vastajien mukaan itseohjautuvuus kasvattaa ammattilista osaamista ja kehittää työskentelytaitoja esimerkiksi valmiuksia tehdä itsenäisiä ja oikeita päätöksiä. Kyselyyn vastanneiden millenniaalien mukaan itseohjautuvuus synnyttää myös vaivattomasti luottamusta tiimin keskuudessa tai alaisen ja esimiehen välillä (ks. luku 4.3).

Millenniaalit näkivät johtajuuden puutetta itseohjautuvuuden haittana ja haasteena. Kyselyyn vastanneiden millenniaalien mukaan jokainen tiimi tarvitsee esimiehen, joka pystyy määräämään suunnan ja vision, jota kaikki sitten seuraa. Itseohjautuvuus voi tässä asiassa tuoda epätietoisuutta, miten edetä ja kenelle raportoida virheistä. Vastajien mukaan itseohjautuvuus voi tuoda haasteita myös oman työn jaksamisen kannalta, sillä itseohjautuvuus lisää vastuuta ja liiallinen vastuu voi viedä työntekijän loppuun palamiseen. Millenniaalit painottivat, että esimiehen tehtävä on ottaa vastuuta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, eikä sen pitäisi olla työntekijän henkilökohtainen haaste (ks. luku 4.4).

Tutkimuksen tulosten mukaan millenniaalit, joilla on esimies, 96 prosenttia heistä tunsivat, että itsensä johtaminen auttaa heitä olemaan itseohjautuvia työssään (kuva 15). 35 prosenttia heistä oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän itsensä johtaminen auttaa heitä olemaan työelämässä itseohjautuvia, kun taas millenniaalit, joilla ei ole esimiestä, heidän

puolestaan 67 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Millenniaaleista, joilla on esimies, heistä neljä prosenttia ei tuntenut, että itsensä johtamisen olevan apu itseohjautumiselle työelämässä (kuva 15).

Kuten kuva 16 osoittaa 92 prosenttia kyselyyn vastanneista millenniaaleista koki, että esimiehettömässä työorganisaatiossa työntekijöillä on enemmän vapautta tehdä omaa työtään. Kahdeksan prosenttia kaikista millenniaaleista ei kokenut, että työntekijöillä olisi enemmän vapautta työskennellä esimiehettömässä työorganisaatiossa. Tutkimukseen vastanneista opiskelevista millenniaaleista kaikki oli täysin samaa mieltä siitä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa on enemmän vapautta työskennellä (kuva 18).

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kehitystä.

5.1 Johtopäätökset

Jarenkon ja Martelan (2017, 12) mukaan itseohjautuvuus on henkilön kykyä toimia omaaloitteisesti ja itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia. Itseohjautuessa henkilön on oltava tietoinen omasta motivaatiostaan, päämäärästään ja osaamisestaan. Tavoitteena oli tässä tutkimuksessa tutkia millenniaalien suhtautumista itseohjautuvuuteen ja esimiehettömään työorganisaatioon. Ryan ja Decin (2017, 11–12) mukaan itseohjautuvuusteoriassa ihmisen itsenäisyyden ja pätevyyden parantaminen ja ylläpitäminen vaikuttavat ihmisen motivaatioon tehdä työnsä ilman ulkopuolista valvontaa. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että 97 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli motivoituneita tekemään työnsä itseohjautuvasti (kuva 9). 98 prosenttia vastanneista millenniaaleista tunsu, että he haluavat työskennellä työorganisaatiossaan itseohjautuvasti, kuten kuva 9 osoittaa. (Jarenko & Martela 2017, 12; Ryan & Deci 2017, 11–12.)

Ryan ja Decin (2017, 298–300) mukaan itseohjautuessa henkilö näkee tärkeänä asiana ja tarpeena olla vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Vuorovaikutuksessa oleminen vaikuttaa henkilön motivaatioon olla omistautunut yhteistyöhön ja positiiviseen kommunikointiin. Tehty tutkimus tukee Ryanin ja Decin väitettä, sillä kuva 16 osoittaa, että vastanneista millenniaaleista 98 prosenttia koki, että tiimin sisäinen kommunikatio työasioista ja päätöksenteoista on tärkeää esimiehettömässä työorganisaatiossa. (Ryan & Deci 2017, 298–300.)

Tämän tutkimuksen mukaan vastanneet millenniaalit olivat sitä mieltä, että henkilön työhyvinvointi paranee merkittävästi, kun henkilö pystyy tekemään työnsä vapaasti siten, että voi vaikuttaa omaa työskentelyynsä (ks. luku 4.3). Myös Norrenan (2019, 31–32) mukaan itseohjautuvuuden vaikutus henkilökohtaiseen hyvinvointiin alkaa siitä, kun henkilö tuntee, että hän pystyy tekemään omia päätöksiä elämässään ilman ulkopuolista kontrollia.

Savaspuron (2019, luku 1) mukaan hallinnan ja kontrollin puute johtaa siihen, että työorganisaatiossa alkaa syntyä valtatyhjiöitä, joka lisää epätietoisuutta johtajuudesta ja luo mahdollisia piilokontrolleja, joita luovat ne, jotka omaavat eniten sosiaalista vaikutusvaltaa

työympäristössä. Vastanneiden millenniaalien osalta Savaspuron väite tulee esiin myös tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen vastanneet millenniaalit näkivät itseohjautuvuuden haasteena, että itseohjautuvuus tuo työorganisaatiossa epätietoisuutta johtamiseen suhteen ja näin vaikeuttaa hahmottamista tiimin yhteisestä visiosta ja tavoitteista (ks. luku 4.4).

Sydänmaanlakan (2010, 142–144) mukaan, jotta henkilö pystyisi vaikuttamaan omaan työhönsä positiivisesti ja nauttimaan omasta työskentelystä, henkilön on osattava johtaa itseään. Tämä tuli myös esiin tässä tutkimuksessa vastanneiden millenniaalien osalta. Kuten kuva 13 osoittaa 27 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa mieltä ja 67 prosenttia millenniaaleista oli samaa mieltä siitä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työskentelyyn itsensä johtamisen kautta.

Lalouxin (2014, 56) mukaan esimiehettömän organisaation tarkoituksena on toimia ja edistää omaa toimintaa ilman hierarkkisuutta. Esimiehettömydessä keskitytään itseohjautuvuuteen, kehityskeskisyyteen, jaetusta johtajuuteen ja kokonaisvaltaisuuteen. Teal-organisaatioissa päätöksentekijänä ei toimi tietty johtaja vaan päätöksentekoprosessia on mukana jokainen tiiminjäsen, jossa päätökset tehdään yhteisöllisesti (Laloux 2014, 65–66). Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että valtaosa eli 98 prosenttia millenniaaleista koki, että yhteinen keskustelu asioista ja päätöksenteko yhdessä olisi heille tärkeää, jos he työskentelevät tai työskentelisivät esimiehettömässä organisaatiossa (kuva 16). Lalouxin (2014, 55–56) mukaan esimiehettömässä työympäristössä työskentelevän henkilön on kehitettävä jatkuvasti tietämystään ja osaamistaan, jotta hän samalla pystyisi jakamaan osaamistaan työorganisaation hyödyksi. Tämä millenniaaleille suunnattu tutkimus tukee Lalouxin (2014, 55–56) näkemystä jatkuvan oppimisen sekä tiedon ja osaamisen jakamisen tarpeesta esimiehettömässä organisaatioissa. 82 prosenttia tähän tutkimukseen vastanneista millenniaaleista oli sitä mieltä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa työntekijöiden on jaettava osaamistaan tiimityöskentelyn onnistumiseksi (kuva 16). Tutkimuksen mukaan 73 prosenttia vastanneista millenniaaleista oli täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että esimiehettömässä työorganisaatiossa tiimit ovat kehityskeskisempiä (kuva 16). Myös Lalouxin (2014, 56–57) nostamassa esimiehettömässä Teal-organisaatioissa toimintaa ohjaa kehityskeskisyys. (Laloux 2014, 55–66.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Heikkilän (2014, 176–177) mukaan tutkimus voidaan todeta onnistuneeksi ja hyväksi, kun se on täyttänyt luotettavuuden kriteerit. Tutkimuksen kriteerejä mitataan validiteetilla eli

pätevyydellä ja reliabiliteetilla eli luotettavuudella. Tämän tutkimuksen mittarina ja aineistokeruumenetelmänä käytettiin liitteen 2 mukaisesti kyselylomaketta, jota julkaistiin Facebookissa ja lähetettiin sähköpostitse keskiviikkona 24.11.2021. (Heikkilä 2014, 176–177.)

Tutkimuskyselyn luomisen aikana haluttiin tehdä kyselyyn kysymyksiä ja väittämälauseita, joiden avulla pystyttäisiin vastaamaan taulukon 1 mukaisiin tutkimuksen alaongelmiin. Tutkimuskyselyn validiteetin vuoksi haluttiin esittää kysymyksiä ja väittämiä, jotka myös edustavat tutkimuksen aihealueita. Tutkimuksessa käytettiin tietoperustaa tutkimuskyselyn pohjana ja kysymyksien taustalla, kun niitä muokattiin. Liitteen 2 mukaisen kyselylomakkeessa olevien kysymyksien ja väittämäaiheiden rajaamista pidettiin hyvin tärkeänä asiana ja tätä pyrittiin huomioimaan kysymysten tekovaiheessa. Kyselylomakkeeseen lisättiin kaksi itseohjautuvuuteen liittyvää avointa kysymystä. Heikkilän (2014, 177) mukaan validiteetti eli tutkimuksen pätevyys mittaa sitä, miten hyvin tutkimus on onnistunut mittaamaan sitä mitä on haluttu tutkia. Vilkan (2021, 153) mukaan on tärkeää, että tutkimuskyselyn kohderyhmä ymmärtää kysymykset ja mitä tutkija on tarkoittanut kysyä kysymyksillään. Tämän takia on tärkeää, että kyselyä testataan, jotta voidaan välttää mahdolliset systemaattiset virheet kysymysten ymmärtämisessä. Tätä varten tämän tutkimuksen liitteen 2 mukaista kyselylomaketta testattiin kohderyhmän vastaajilla, jotta voitiin varmistaa kyselyn ymmärrettävyys ja selkeys. (Heikkilä 2014, 177; Vilka 2021, 153.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskyselyn mahdollisina systemaattisina virheinä pidettiin kyselytutkimuksen tietoteknillistä toimivuutta ja kyselyn pituutta. Liitteen 2 mukainen kyselylomake haluttiin pitää kohtuullisen kokoisena eikä liian pitkänä, jotta voitaisiin vähentää kyselyn satunnaisvirheitä. Kyselylomakkeen toimivuuden osalta testajat varmistivat vastauslinkin toimivuuden. Muutamalla vastaajalla oli vastaamisen kanssa vaikeuksia ja nämä ongelmat liittyivät pääsääntöisesti kyselylinkin aukeamiseen. Ongelmat yleensä ratkesivat vastaustyökalun vaihtamisen ansiosta eli tutkittava vaihtoi puhelimesta tietokoneelle.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli millenniaalit ja tutkimuskysely lähetettiin suurelle joukolle sähköpostitse ja julkaistiin HR-ammattilaisten Facebook-ryhmässä ja tutkijan omassa Facebookissa. Koska tutkija ei pystynyt keräämään tietoa, kuinka monta millenniaalia olisi mahdollisesti voinut vastata Facebookissa ja Helsingin kaupungin taloushallintopalvelussa, tämä vaikutti siihen, että vastausprosenttia ei voida laskea. Tähän tutkimuk-

seen kuitenkin vastasi 87 millenniaalia. Tuloksia ei voi kuitenkaan yleistää kaikkiin millenniaaleihin, mutta on suuntaa antava ja kuvaa vastaajien mielipidettä tutkittua aihetta kohtaan.

Heikkilän (2014, 178) mukaan reliabiliteetti eli luotettavuus mittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tällä tarkoitetaan tutkimustulosten ominaisuutta tuottaa tarkkoja ja samoja tuloksia moneen kertaan. Liitteen 6 mukaisesti tutkimuksen luotettavuutta mitattiin tutkimuskyselyn väitteiden vastausasteikon muuttujaryppäiden summamuuttujien reliabiliteetilla. Reliabiliteettia mitataan Cronbachin alfalla. Tätä laskettiin käyttämällä IBM SPSS-ohjelmaa. Heikkilän (2014, 178; 198) mukaan luotettavuuskertoimet liikkuvat 0 ja 1 välillä. Mitä korkeampi kerroin, sitä parempi on summamuuttujien reliabiliteetti. Luotettavana tuloksena voidaan yleisesti pitää yli 0,7 arvoa. Tämän tutkimuksen summamuuttuja arvoksi saatiin 0,846, joka tarkoittaa, että tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana (liite 6). Kuvan 13 väitteen ”Tunnen, että itseni johtaminen auttaa minua olemaan itseohjautuva työssäni” pitäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä jos tämä väite poistettaisiin, summamuuttuja arvo olisi 0,830. Kuvan 16 väitteen ”Tarvitsisin tukea tavoitteiden asettamisessa” poistamisesta saataisiin arvoksi 0,870, joka taas kasvattaisi tutkimuksen luotettavuutta (liite 6). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kuvan 13 väittämän lisääminen oli kannattavaa, sillä se kasvatti huomattavasti tämän tutkimuksen luotettavuutta 0,160. Kuvan 16 väittämän poistamista taas voidaan harkita, koska sen pitäminen puolestaan alensi tutkimuksen luotettavuutta 0,240. (Heikkilä 2014, 178; 198.)

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten y-sukupolven edustajat eli millenniaalit suhtautuvat itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyyteen. Tutkimuksen tuloksissa ja avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että itseohjautuvuus on hyvin laaja aihe. Mahdolliset jatkotutkimukset pystyisivät tutkia muun muassa yhteisö- tai työorganisaatioitasoisesti työntekijöiden halukkuutta toimia itseohjautuvasti, tai mitä voidaan vaatia, että omat työntekijät toimisivat itseohjautuvasti. Jatkotutkimusehdotuksena on ehdottaa tutkia, miten millenniaalit työskentelevät itseohjautuvasti joissain tietyssä organisaatioissa tai yhteisössä.

Tämän tutkimuskyselyn avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että monella ihmisellä on erilainen käsitys itseohjautuvuudesta. Jotkut näkivät, että itseohjautuvuus on yhteydessä esimiehettömyyteen ja jotkut näkivät, että itseohjautuvuutta ja esimiehettömyyttä ei tulisi yhdistää lainkaan toisiinsa. Jos itseohjautuvuutta halutaan kehittää organisaatioissa, jossa

on esihenkilöitä, niin voisi tutkia esimerkiksi millä tavalla itseohjautuvuutta voidaan kehittää tiimeissä tai miten itseohjautuvia työntekijöitä voisi johtaa ja valmentaa siten, että itseohjautumista kuitenkin tuetaan.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan myös mielipiteitä esimiehettömästä työorganisaatiosta. Tähän aiheeseen liittyen jatkotutkimuksena voisi olla, että miten valmiita eri-ikäiset ihmiset ovat työskentelemään esimiehettömässä organisaatiossa. Jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia yrityksen työntekijöitä ja heidän valmiuksiaan ja halukkuuttaan toimia esimiehettömässä organisaatiossa. Tämä tutkimus voisi toimia sellaisen yrityksen tukena, joka haluaa kehittää toimintaansa Teal-organisaatioksi, jonka Laloux (2014, 55–56) on esittänyt.

5.4 Opinnäytetyöprosessin kuvaus ja arviointi

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin keväällä 2021 ja opinnäytetyösuunnitelma tehtiin toukuussa 2021. Tutkimussuunnitelman avulla saatiin avarampi ja selkeämpi kuva, mitä lähdetään tutkimaan ja miten se haluttiin toteuttaa. Suunnitelman laatimisen aikana päätettiin tutkimuksen kohderyhmä, päätutkimuskysymys ja niiden alaongelmat, tutkimusmenetelmä- ja aikataulu. Tutkimussuunnitelman esittelyn jälkeen elokuussa 2021 aloitettiin tietoperustaan tutustuminen ja kirjoittaminen. Työ lähti hyvällä mallilla vauhtiin, jolloin aloitettiin tutustuminen kirjallisuuteen ja sen aiheisiin. Tietoperustaan perehtymisen tarkoituksena oli saada tukea hyvän kyselylomakkeen tekemiseksi, saada apua kyselyn vastauksien analysoinnissa ja tekemään tutkimuksen johtopäätöstä. Kyselylomake julkaistiin keskiviikkona 24.11.2021 ja se sulkeutui sunnuntaina 05.12.2021. Tämän jälkeen jatkettiin opinnäytetyöprosessia analysoimalla tutkimuskyselyn tuloksia ja vastauksia. Tämän jälkeen kirjoitettiin opinnäytetyöraporttia ja kirjoitettiin johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.

Ennen kyselyn lähettämistä, otettiin yhteyttä Helsingin kaupungin taloushallinnon henkilöstöasiantuntijaan ja esitettiin tutkimuksen suunnitelma ja sen tavoite. Tutkimussuunnitelman esittämisen ansiosta saatiin taloushallinnon henkilöstöasiantuntijalta tutkimuslupa, joka oikeutti lähettämään kyselyn henkilökunnan sähköposteihin.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin verkkokysely, joka teki tästä työstä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimustyön. Kyselyn luominen vaati paljon kysymysten pohtimista ja työstämistä. Haasteena oli luoda kysymyksiä ja väittämiä, jotka vastaisivat tutkimusongelmiin. Ensimmäiseksi tutkimukseksi tämä vaihe toi paljon haasteita. Haasteena oli luoda kysymyksiä ja väittämiä, jotka olivat selkeitä ja pituudeltaan sopivan kokoisia.

Näitä työstin useampaan kertaan. Koen, että kysymyksiä olisi pitänyt testata ja mahdollisesti muokata vielä enemmän, jolloin se olisi voinut olla laadukkaampi. Itse tutkijana koen olevani tyytyväinen kyselyyn ja sain paljon hyvää palautetta alojen ammattilaisilta, jotka myös tutkivat itseohjautuvuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville millenniaalien asenteita. Tämän osalta olin tyytyväinen, että millenniaaleja oli kuitenkin tarpeeksi vastaamassa, vaikka tutkijan näkökulmasta vastauksia olisi voinut olla enemmänkin. Tähän liittyen vastusaika olisi voinut olla pidempi, joka olisi mahdollisesti nostanut vastaajien määrää. Avoimien kysymysten vastauksia tuli myös varsin paljon. Vastauksista saatiin esille hyviä teemoja ja aiheita, jotka liittyivät itseohjautuvuuteen.

Opinnäytetyön alussa oli hankalaa määritellä keskeiset käsitteet, kuten miten millenniaalit ja Y-sukupolven edustajat määritellään. Jotkut lähteet käyttivät sanaa millenniaali ja jotkut millenniaali, eli vaihtuvuus oli n-kirjaimen määrässä. Tässä työssä kuitenkin päätettiin lähteä käyttämään millenniaali-kirjoitusmuotoa. Toiseksi oli y-sukupolven vuosien määrittely. Y-sukupolvi on yleisesti ja lähteiden mukaan määritelty alkamaan 1980-luvun alussa, mutta sen päättymisvuosien väli on ollut hyvin liukuva 1996 ja vuoden 2000 välissä. Lopujen lopuksi tutkimuksessa päätettiin käyttää Mellasen ja Mellasen (2020, 8) käyttämää vuotta 2000. Tähän päätökseen olin kokonaisuudessaan tyytyväinen, sillä se toi selkeyttä tutkittavasta ryhmästä. Myös termi esimies kiinnitti joidenkin ihmisten huomioita vanhanaisena sanana, koska nykyään monissa yrityksissä käytetään termiä esihenkilö. Huomasinkin, että tietoperustalähteet käyttävät termiä esimies eikä ajankohtaisia lähteitä vielä oikein ollut, jossa olisi käytetty termiä esihenkilö.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi eteni mielestäni suunnitelman mukaan, vaikka matkalla tuli paljon haasteita etenemisen suhteen. Joissain määrin vaikeinta oli asettua tutkijan asemaan ja välttää omien mielipiteiden ja näkemysten esiintuomista tutkimuksen aikana ja tulosten analysoinnissa. Tähän vaikutti eniten kokemattomuus tutkimustyön tekemisestä ja tutkimustulosten esittämisestä. Kaiken kaikkiaan tutkimuskysely sai kehuja sähköpostitse ja Facebookin kautta.

5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen kokemus minulle, joka auttoi minua kehittämään omaa ammatillista osaamistani. Tutkimuksen ja tietoperustan kirjoittaminen auttoivat minua ymmärtämään enemmän itseohjautuvuuden ja esimiehettömyyden tarkoitusta.

Näitä aiheita olen pystynyt lisäämään ja soveltamaan omista esimiestehtävissä ja -osaamisessa. Opin myös katsomaan itseohjautuvuutta monesta eri näkökulmasta. Ymmärsin, että itseohjautuvuus itsessään on hyvin laaja aihe ja jokainen meistä näkee itseohjautuvuuden eri tavalla. Tutkimuksen tulosten analysoinnin myötä tunnen, että osaan enemmän vaikuttaa omaan itseohjautuvuuteen ja mahdollisesti tukea muiden itseohjautuvuutta. Koen, että olen myös lisännyt ymmärrystäni myös esimiehettömyydestä ja Teal-organisaatioiden toiminnasta.

Opinnäytetyön kirjoittaminen opetti minua olemaan lähdekriittisempi ja etsimään oikeita lähteitä oikealla tavalla oikeasta paikasta. Koska esimiehettömyydestä ei ollut kovinkaan paljon kirjallisuutta suomeksi, minun piti mennä mukavuusalueen ulkopuolelle ja etsiä lähteitä myös englannin kielellä. Koen, että tämä laajensi englannin kielen sanavarastoani ja samalla kehitin myös englannin kielen osaamistani.

Muiden elämässä olevien kiireiden takia koin, että oli haastavaa pysyä aikataulussa, mutta olen tyytyväinen, että opin myös hallitsemaan omaa aikaani ja projektin etenemistä. Prosessinhallintataidot ovat jokaiselle ammattilaiselle hyvä taito oppia. Kaiken kaikkiaan ymmärrän ja tiedän nyt paljon enemmän tutkimuksen tekemisestä. Koen, että tiedän mitä tutkimuskyselyn tekeminen vaatii ja mikä tekee siitä onnistuneen. Uskon, että nämä uudet opitut taidot tulevat olemaan hyödyllisiä myös tulevaisuudessa.

Haastavinta minulle oli hyvän suomen kirjoittaminen, sillä suomen kieli ei ole minun äidinkieleni. Aikaa meni eniten oikeinkirjoituksen tarkistamiseen ja laadukkaan tekstin tuottamiseen. Joidenkin uusien termien oppiminen ja soveltaminen toivat välillä epätoivoa, mutta uskon kuitenkin, että selvisin tästä haasteesta hyvin ja opin paljon uutta laadukkaan tekstin kirjoittamisesta.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työhöni. Matkalla opin paljon kirjallisuuteen aiheeseen liittyvästä tietoperustasta ja sisällöstä, jonka uskon olevan hyödyllisiä työelämässäni. Tästä on hyvä jatkaa kohti ammatillista kehitystäni ja osaamistani esihenkilönä ja mahdollisena HR-alan asiantuntijana.

Lähteet

Aulankoski, S. 2019. Aistiva ja tiedostava mieli. Duodecim. Helsinki. E-kirja.

Blomberg, U. 2017. Kun johtajaa ei enää tarvita. Luettavissa: <https://www.intotalo.com/mika-ihmeen-teal/> Luettu: 17.05.2021

Haikonen, P. O. A. 2017. Tietoisuus, tekoäly ja robotit. Art House. Helsinki. E-kirja.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita Tammi. Helsinki.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017 (toim.) Itseohjautuvuus: miten ohjautua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

Juuti, P. 2020. Jaettu johtajuus. HENRY ry. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf Luettu: 02.10.2021

Järvilehto, L. 2012. Vapaus, virtaus ja vastuu: Sisäisen motivaation kolme tukipilaria. Luettavissa: <https://ajattelunammattilainen.fi/2012/11/28/vapaus-virtaus-ja-vastuu-sisaisen-motivaation-kolme-tukipilaria/> Luettu: 16.07.2021

Kielitoimiston sanakirja. 2020. Meritokratia. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/meritokratia> Luettu: 02.09.2021

Kuusela, S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker. Bryssel.

Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita. Helsinki. E-kirja.

- Martela, F. 2011. Älä puhu yksilöstä, puhu suhdelosta. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2011/03/25/ala-puhu-yksilosta-puhu-suhdelosta/> Luettu: 17.07.2021
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. E-kirja.
- Martela, F & Uusitalo-Malmivaara, L. 2014 (toim.) Positiivisen psykologian voima. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Mezirow, J. 1997. Transformative Learning: Theory to Practice. Jossey-Bassa Publishers. E-kirja. Luettu: 17.08.2021
- Norrena, J. 2019. Oman oppimisen kapteeni. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Nyytti ry. s.a. Luettavissa: <https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opi-elamantaitoa/persoonallisuus/identiteetti/> Luettu: 22.08.2021
- Nyytti ry. 2019. Arvot, tarpeet ja tavoitteet. Luettavissa: <https://www.hyvakysymys.fi/kurssi/et/arvot-tarpeet-ja-tavoitteet/> Luettu: 06.08.2021
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Publications. New York. E-kirja.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki. E-kirja.
- Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Henry ry. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf Luettu: 02.10.2021
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Silvo, M. 2018. Miten toimii työyhteisö ilman esimiehiä? Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/kasvutoimisto-kairos/miten-toimii-tyoyhteiso-ilman-esimiehia/ba384a53-439b-3851-aa9b-097557012af6> Luettu: 17.07.2021

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. Helsinki.

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

Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Viestin otsikko: Milleniaalien suhtautuminen itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyyteen – täytä kysely 05.12.2021 mennessä

Hei!

Miten sinä suhtaudut itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyyteen?

Opiskelen liiketaloutta Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on selvittää milleniaalien suhtautumista itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyyteen. Kyselyn kautta pyritään kartoittamaan milleniaalien mielipiteitä liittyen itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen ja esimiehettömään organisaatioon. Kyselytutkimus on suunnattu y-sukupolven edustajille eli henkilöille, jotka ovat syntyneet vuosina 1981–2000.

Tutkimuksen vastaamiseen vie noin 6–8 minuuttia. Tutkimusaineisto käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tutkimustulokset raportoidaan siten, että vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin vastauksiin.

Voit vastata kyselytutkimukseen täällä 05.12.2021 mennessä: <https://link.webropolsurveys.com/S/6947ED6BF6849E05>

Mikäli linkki ei aukea, kopioi linkin osoite ja liitä se selaimen hakukenttään.

Mahdolliset lisätiedot tai kysymykset tutkimuksesta tai kyselystä voi lähettää osoitteeseen destin.nunes@myy.haaga-helia.fi

Kiitos paljon osallistumisestasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Destin Nunes

Liiketalouden opiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa

Liite 2. Kyselylomake

Suhtautuminen itseohjautuvuuteen ja esimiehettömyyteen

1. Milloin olet syntynyt? *

- Ennen vuotta 1980
- 1981-2000
- 2001 tai sen jälkeen

2. Elämäntilanteesi

- Kokoaikaisesti työssäkäyvä
- Osa-aikaisesti työssäkäyvä
- Yrittäjä
- Opiskelija
- Työtön
- Muu, mikä? _____

3. Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä? *

- Organisaatiossa, jossa minulla on lähiesimies.
- Organisaatiossa, jossa ei ole lähiesimiestä.
- En ole työelämässä lainkaan.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta.

4. Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi? *

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen, että osaan toimia itseohjautuvasti työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut tekemään työtäni itseohjautuvasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaisin enemmän itseohjautuvuutta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarpeeksi tietoa, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän siitä, että saan suunnitella omaa työntekemisen tapaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan työskennellä ilman ulkopuolista valvontaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En tarvitse ulkopuolista motivaatiota kehittääkseni omaa ammatillista osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että minulla on riittävä osaaminen työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että haluan toimia itseohjautuvasti työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä hyötyä itseohjautuvuudesta on mielestäsi työelämässä?

6. Mitä haasteita näet itseohjautuvuudessa työelämässä?

7. Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi? *

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaan määritellä itselleni selkeät tavoitteet työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus asettaa tavoitteita itselleni työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hallita työssä jaksamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn parantamaan työsuoritustani oman pohdinnan ja harkinnan avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että pystyn vaikuttamaan työhöni itseni johtamisella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että itseni johtaminen auttaa minua olemaan itseohjautuva työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että osaan johtaa itseäni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa? *

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tarvitsisin tukea tavoitteiden asettamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaisin valmennusta tiimityöskentelyyn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden vastuu omasta työstä lisääntyy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on enemmän vapautta tehdä työnsä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät jakaisivat omaa osaamista tiimin yhteistyön onnistumiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden motivaatio kasvaisi omaan työhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöstentekovalta tulisi olla mieluummin tiimillä kuin johtoryhmällä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin yhteinen keskustelu asioista ja päätöstenteko yhdessä on tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden toiminta on tehokasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimit ovat kehityskeskeisempiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Muita avoimia kommentteja?

Liite 3. Mann-Whitney U Testi, Milleniaalit ja muut

Y-sukupolvi vs muut				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Tunnen, että osaan toimia itseohjautuvasti työssäni. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,037	Reject the null hypothesis
2	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Olen motivoitunut tekemään työni itseohjautuvasti. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,772	Retain the null hypothesis
3	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Kaipaaisin enemmän itseohjautuvuutta työssäni. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,365	Retain the null hypothesis
4	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Minulla on tarpeeksi tietoa, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,000	Reject the null hypothesis
5	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Pidän siitä, että saan suunnitella omaa työntekemisen tapaani. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,433	Retain the null hypothesis
6	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Osaan työskennellä ilman ulkopuolista valvontaa. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,019	Reject the null hypothesis
7	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:En tarvitse ulkopuolista motivaatiota kehittääkseni omaa ammatillista osaamistani. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,059	Retain the null hypothesis
8	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Tunnen, että minulla on riittävä osaaminen työssäni. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,004	Reject the null hypothesis
9	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Tunnen, että haluan toimia itseohjautuvasti työssäni. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,377	Retain the null hypothesis

14	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Tunnen, että pystyn vaikuttamaan työöhni itseni johtamisella. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,319	Retain the null hypothesis
15	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Tunnen, että itseni johtaminen auttaa minua olemaan itseohjautuva työssäni. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,058	Retain the null hypothesis
16	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Tunnen, että osaan johtaa itseäni hyvin. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,013	Reject the null hypothesis
17	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Tarvitsisin tukeaa tavoitteiden asettamisessa. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,064	Retain the null hypothesis
18	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Kaipaaisin valmennusta tiimityöskentelyyn. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,792	Retain the null hypothesis
19	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöiden vastuu omasta työstä lisääntyy. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,711	Retain the null hypothesis
20	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöillä on enemmän vapautta tehdä työnsä. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,254	Retain the null hypothesis
21	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijät jakaisivat omaa osaamista tiimin yhteistyön onnistumiseksi. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,328	Retain the null hypothesis
22	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöiden motivaatio kasvaisi omaan työhön. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,166	Retain the null hypothesis
23	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Päätöstentekovalta tulisi olla mieluummin tiimillä kuin johtoryhmällä. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,927	Retain the null hypothesis

24	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Tiimin yhteinen keskustelu asioista ja päätöstenteko yhdessä on tärkeää. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,403	Retain the null hypothesis
25	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöiden toiminta on tehokasta. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,414	Retain the null hypothesis
26	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Tiimit ovat kehityskeskisempiä. is the same across categories of Milloin olet syntynyt?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,890	Retain the null hypothesis

Liite 4. Mann-Whitney U testi, Työssäkäyvät ja opiskelevat millenniaalit

Työssäkäyvä vs opiskeleva Y-sukupolvi				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Tunnen, että osaan toimia itseohjautuvasti työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,172	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Olen motivoitunut tekemään työtäni itseohjautuvasti. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,871	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Kaipaisin enemmän itseohjautuvuutta työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,028	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Minulla on tarpeeksi tietoa, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,798	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Pidän siitä, että saan suunnitella omaa työntekemisen tapaan. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,644	Retain the null hypothesis.

6	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Osaan työskennellä ilman ulkopuolista valvontaa. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,071	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: En tarvitse ulkopuolista motivaatiota kehittääkseni omaa ammatillista osaamistani. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,103	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Tunnen, että minulla on riittävä osaaminen työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,257	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Tunnen, että haluan toimia itseohjautuvasti työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,350	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Osaan määritellä itselleni selkeät tavoitteet työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,220	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Minulla on mahdollisuus asettaa tavoitteita itselleni työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,629	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Osaan hallita työssä jaksamistani. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,584	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Pystyn parantamaan työsuoritustani oman pohdinnan ja harkinnan avulla. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,226	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Tunnen, että pystyn vaikuttamaan työhöni itseni johtamisella. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,502	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Tunnen, että itseni johtaminen auttaa minua olemaan itseohjautuva työssäni. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,357	Retain the null hypothesis.

16	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Tunnen, että osaan johtaa itseäni hyvin. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,480	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Tarvitsisin tukea tavoitteiden asettamisessa. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,445	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Kaipaisin valmennusta tiimityöskentelyyn. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,125	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijöiden vastuu omasta työstä lisääntyy. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,041	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijöillä on enemmän vapautta tehdä työnsä. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,003	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijät jakaisivat omaa osaamista tiimin yhteistyön onnistumiseksi. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,040	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijöiden motivaatio kasvaisi omaan työhön. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,257	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Päätöstentekovalta tulisi olla mieluummin tiimillä kuin johtoryhmällä. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,121	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Tiimin yhteinen keskustelu asioista ja päätöstenteko yhdessä on tärkeää. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,316	Retain the null hypothesis.

25	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijöiden toiminta on tehokasta. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,088	Retain the null hypothesis.
26	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Tiimit ovat kehityskeskeisempiä. is the same across categories of Elämäntilanteesi.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,042	Reject the null hypothesis.

Liite 5. Mann-Whitney U testi, Esimiehelliset ja esimiehetön Y-sukupolvi

Esimiehellinen vs esimiehetön Y-sukupolvi				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Tunnen, että osaan toimia itseohjautuvasti työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,576	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Olen motivoitunut tekemään työtäni itseohjautuvasti. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,398	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Kaipaisin enemmän itseohjautuvuutta työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,419	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Minulla on tarpeeksi tietoa, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,287	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Pidän siitä, että saan suunnitella omaa työntekemisen tapaani. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,535	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Osaan työskennellä ilman ulkopuolista valvontaa. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,944	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: En tarvitse ulkopuolista motivaatiota kehittääkseni omaa ammatillista osaamistani. is the same across categories	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,994	Retain the null hypothesis.

8	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Tunnen, että minulla on riittävä osaaminen työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,247	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?: Tunnen, että haluan toimia itseohjautuvasti työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,556	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Osaan määritellä itselleni selkeät tavoitteet työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,891	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Minulla on mahdollisuus asettaa tavoitteita itselleni työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,722	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Osaan hallita työssä jaksamistani. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,482	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Pystyn parantamaan työsuoritustani oman pohdinnan ja harkinnan avulla. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,753	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Tunnen, että pystyn vaikuttamaan työhöni itseni johtamisella. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,096	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?: Tunnen, että itseni johtaminen auttaa minua olemaan itseohjautuva työssäni. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,064	Retain the null hypothesis.

19	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöiden vastuu omasta työstä lisääntyy. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,905	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöillä on enemmän vapautta tehdä työnsä. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,358	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijät jakaisivat omaa osaamista tiimin yhteistyön onnistumiseksi. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,222	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöiden motivaatio kasvaisi omaan työhön. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,135	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Päätöstentekovalit tulisi olla mieluummin tiimillä kuin johtoryhmällä. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,649	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Tiimin yhteinen keskustelu asioista ja päätöstenteko yhdessä on tärkeää. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,147	Retain the null hypothesis.

24	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Tiimin yhteinen keskustelu asioista ja päätöstenteko yhdessä on tärkeää. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,147	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöiden toiminta on tehokasta. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,320	Retain the null hypothesis.
26	The distribution of Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Tiimit ovat kehityskeskeisempiä. is the same across categories of Millaisessa organisaatiossa toimit tällä hetkellä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,541	Retain the null hypothesis.

Liite 6. Tutkimuksen summamuuttuja arvot

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,846	26

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Miten seuraavat väitteet kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Tunnen, että osaan toimia itseohjautuvasti työssäni.	79,0236	62,468	,543	,835

Miten seuraavat väit- tämät kuvaavat itse- ohjautuvuutta työs- säsi?:Olen motivoitu- nut tekemään työni it- seohjautuvasti.	79,0079	62,563	,659	,833
Miten seuraavat väit- tämät kuvaavat itse- ohjautuvuutta työs- säsi?:Kaipaisin enemmän itseohjau- tuvuutta työssäni.	80,1575	67,800	,033	,857
Miten seuraavat väit- tämät kuvaavat itse- ohjautuvuutta työs- säsi?:Minulla on tar- peeksi tietoa, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.	79,5276	64,013	,417	,840
Miten seuraavat väit- tämät kuvaavat itse- ohjautuvuutta työs- säsi?:Pidän siitä, että saan suunnitella omaa työntekemisen tapaani.	78,8425	64,404	,510	,838
Miten seuraavat väit- tämät kuvaavat itse- ohjautuvuutta työs- säsi?:Osaan työsken- nellä ilman ulkopuo- lista valvontaa.	78,7874	64,343	,545	,837
Miten seuraavat väit- tämät kuvaavat itse- ohjautuvuutta työs- säsi?:En tarvitse ul- kopuolista motivaati- ota kehittääkseni omaa ammatillista osaamistani.	79,3858	63,271	,429	,839

Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Tunnen, että minulla on riittävä osaaminen työssäni.	79,3701	63,775	,490	,837
Miten seuraavat väittämät kuvaavat itseohjautuvuutta työssäsi?:Tunnen, että haluan toimia itseohjautuvasti työssäni.	79,0157	63,476	,573	,835
Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Osaan määritellä itselleni selkeät tavoitteet työssäni.	79,2835	63,475	,510	,837
Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Minulla on mahdollisuus asettaa tavoitteita itselleni työssäni.	79,4016	64,020	,353	,842
Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Osaan hallita työssä jaksamistani.	79,6063	64,145	,398	,840
Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Pystyn parantamaan työsuoritustani oman pohdinnan ja harkinnan avulla.	79,2283	63,432	,573	,835
Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Tunnen, että pystyn vaikuttamaan työhöni itseni johtamisella.	79,3150	62,487	,524	,836

Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Tunnen, että itseni johtaminen auttaa minua olemaan itseohjautuva työssäni.	79,1811	61,721	,715	,830
Miten seuraavat väittämät kuvaavat itsesi johtamistasi?:Tunnen, että osaan johtaa itseäni hyvin.	79,2677	63,610	,567	,836
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Tarvitsisin tukea tavoitteiden asettamisessa.	80,1181	73,835	-,362	,870
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Kaipaaisin valmennusta tiimityöskentelyyn.	80,3937	72,352	-,256	,868
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?:Työntekijöiden vastuu omasta työstä lisääntyy.	79,0394	65,181	,365	,841
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei	79,1732	62,605	,519	,836

ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijöillä on enemmän vapautta tehdä työnsä.				
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijät jakaisivat omaa osaamista tiimin yhteistyön onnistumiseksi.	79,4567	62,647	,484	,837
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijöiden motivaatio kasvaisi omaan työhön.	79,6142	62,350	,591	,834
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Päätöksentekovalta tulisi olla mieluummin tiimillä kuin johtoryhmällä.	79,6142	63,652	,396	,840
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihen-	78,9370	66,250	,286	,844

kilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Tiimin yhteinen keskustelu asioista ja päätösten teko yhdessä on tärkeää.				
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Työntekijöiden toiminta on tehokasta.	79,6457	63,119	,520	,836
Jos työskentelet tai työskentelisit organisaatiossa, jossa ei ole esimiehiä/esihenkilöitä, miten seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?: Tiimit ovat kehityskeskisempiä.	79,5827	62,356	,538	,835