

Pihla Aho & Laura Mäkinen

**ITSEOHJAUTUVUUS ESIHENKILÖTYÖTÄ  
KÄSITTELEVÄSSÄ  
TUTKIMUSKIRJALLISUUDESSA**  
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Toukokuu 2025

# TIIVISTELMÄ

Pihla Aho & Laura Mäkinen: Itseohjautuvuus esihenkilötyötä käsittelevässä kirjallisuudessa –  
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Elinikäinen oppiminen ja kasvatusta  
Toukokuu 2025

---

Työelämää on viime vuosina kuohuttanut useat muutokset ja diskurssit, jotka muuttavat ja ovat muuttaneet työn tekemisen tapoja ja johtamista. Yksi tällainen ilmiö on itseohjautuvuus. Tutkimuksessamme tarkastellaan, minkälaisia havaintoja itseohjautuvuudesta on esihenkilötyön näkökulmasta tutkimuksissa tehty ja millä tavoin itseohjautuvuutta on Suomessa tutkittu. Itseohjautuvuus muuttaa esihenkilötyön vaatimuksia sekä roolia työpaikoilla ja vaatii esihenkilöiltä joustavuutta.

Tutkimusaineistona toimii kahdeksan vuosien 2018–2024 välillä julkaistua suomalaista tutkimusta, jotka käsittelevät itseohjautuvuutta suomalaisissa organisaatioissa esihenkilötyön näkökulmasta. Aineisto on haettu Andorin Trepo & Theseus arkistosta sekä Google Scholar -julkaisuarkistosta. Tutkimus on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena ja analyysimenetelmänä toimii aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Teoreettinen viitekehysemme nojaa vahvasti Decin & Ryanin (1989) itseohjautuvuusteoriaan sekä sisältää esihenkilötyön ja organisaation määritelmät ja katsauksen aikaisempaan suomalaiseen itseohjautuvuustutkimukseen. Tutkimustuloksia tarkastellaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Analyysin tuloksista muodostuu esihenkilön näkökulmasta neljä itseohjautuvuuden osa-aluetta: esihenkilön vaatimukset, työntekijän vaatimukset, itseohjautuvuuden haasteet ja itseohjautuvuuden hyödyt. Tulokset osoittavat, että itseohjautuvuus muuttaa esihenkilöiden työnkuvaa ja vaatimuksia, lisää työhyvinvointia ja tehokkuutta ja muuttaa organisaatioiden rakennetta hierarkkisesta järjestäytymisen tavasta jaetun vastuun muotoon. Perinteiselle johtajaroolille löytyy kuitenkin myös tilaa itseohjautuvuuden kanssa, eikä itseohjautuvuus toteudu täysin haasteitta. Pääasiassa itseohjautuvuutta on tutkittu kvalitatiivisin menetelmin ja suosituimmat tutkimusmenetelmät ovat olleet erilaiset haastattelut.

Avainsanat: Itseohjautuvuus, esihenkilötyö, johtaminen, organisaatio, työyhteisö, työn tekemisen tavat, vastuu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>8</b>
2.1	Itseohjautuvuus .....	8
2.2	Esihenkilötyö ja johtaminen .....	10
2.3	Organisaatio ja työyhteisö .....	11
2.4	Aikaisempi tutkimus .....	12
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>15</b>
3.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus .....	15
3.2	Tutkimusaineisto .....	16
3.3	Tutkimuskysymykset.....	21
3.4	Sisällönanalyysi .....	22
<b>4</b>	<b>ANALYYSIN TULOKSET .....</b>	<b>26</b>
4.1	Esihenkilön vaatimukset .....	27
4.1.1	<i>Esihenkilötyön tärkeys korostuu.....</i>	<i>27</i>
4.1.2	<i>Esihenkilötyö muuttaa muotoaan .....</i>	<i>28</i>
4.1.3	<i>Esihenkilön tehtävät .....</i>	<i>30</i>
4.2	Työntekijän vaatimukset .....	31
4.2.1	<i>Vapaus .....</i>	<i>31</i>
4.2.2	<i>Vastuu .....</i>	<i>32</i>
4.3	Itseohjautuvuuden haasteet .....	33
4.3.1	<i>Esihenkilöstä ja organisaatiosta kumpuavat haasteet .....</i>	<i>33</i>
4.3.2	<i>Työntekijöistä lähtevät haasteet .....</i>	<i>35</i>
4.4	Itseohjautuvuuden hyödyt.....	36
4.4.1	<i>Työhyvinvointi.....</i>	<i>36</i>
4.4.2	<i>Työn sujuvuus .....</i>	<i>38</i>
<b>5</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>40</b>
5.1	Tulosten merkitys ja johtopäätökset .....	40
5.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	45
5.3	Jatkotutkimus .....	49
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>50</b>
	<b>AINEISTO .....</b>	<b>53</b>

## TAULUKOT

<b>TAULUKKO 1.</b>	<b>HAKU- JA SEULONTAPROSESSI.....</b>	<b>19</b>
<b>TAULUKKO 2.</b>	<b>KIRJALLISUUSKATSAUKSEEN VALIKOITUNUT KIRJALLISUUS .....</b>	<b>20</b>
<b>TAULUKKO 3.</b>	<b>ILMAUKSIEN SISÄÄN- JA ULOSSULKU .....</b>	<b>24</b>
<b>TAULUKKO 4.</b>	<b>ANALYYSISSA MUODOSTUNEET LUOKAT .....</b>	<b>27</b>

**KUVIOT**

**KUVIO 1. ITSEOHJAUTUVUUS ESIHENKILÖTYÖN NÄKÖKULMASTA.....42**

# 1 JOHDANTO

Suomalaista työelämää on viime aikoina kuohuttanut useampi diskurssi ja muutos, kuten hybridityö, etätyö sekä monipaikkainen työ, tekoäly ja digitalisaatio, itseohjautuvuus, jatkuva oppiminen, itsensä johtaminen sekä johtajuuden murros. Muuttuva maailmantilanne ja ihmisten tarpeiden dynaamisuus on luonut tilanteen, jossa perinteiseksi katsottu työn tekemisen tapa ei enää ole normi tai toimiva tapa tehdä työtä. (ks. esim. Martela & Jarenko, 2017; Työterveyslaitos, n.d.a; Työterveyslaitos, n.d.b; CGI, n.d.; Vainikka, 2024.)

Katsomme työelämää koskevien muutoksien olevan monella tapaa toisiinsa kietoutuneita. Esimerkiksi etätyö ja monipaikkainen työ vaatii mielestämme itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista, itseohjautuvuus työntekijältä valmiutta jatkuvaan oppimiseen, ja nämä vaikuttavat johtamisen tapoihin ja esihenkilötyön vaatimuksiin. Esihenkilötyön vaatimuksia ovat edellä mainittujen muutosten lisäksi viime aikoina muuttaneet muun muassa lähijohtamisen merkityksen korostuminen, luottamukseen panostamisen lisääntyminen, erilaisuuden huomioimisen painottuminen ja yksilöjohtamisen tarpeen kasvu (CGI, n.d., s. 27–30). Esihenkilöiden tarpeiden, vaatimusten ja työnkuvan voidaan siis sanoa muuttuneen ja muuttuvan – olevan murroksessa.

Etenkin itseohjautuvuus muuttaa esihenkilötyönkuvaa ja sen vaatimuksia. Työntekijät odottavan esihenkilöiden antavan enemmän vapautta tehdä omaa työtä ja päätöksiä itsenäisesti, tukea tämän toteuttamiseen esimerkiksi selkeiden ohjeiden avulla ja tilannetajua siitä, milloin vaaditaan vahvempaa johtamista (CGI, n.d., s. 27–28). Tällaista vapautta on havaittu kaipaavan etenkin luontaisesti vahvasti itseohjautuvien työntekijöiden puolesta, sillä he kokevat pystyvänsä autonomiaan ja vastuunkantamiseen (CGI, n.d., s. 27). Tämä ennestään lisää esihenkilötyön vaatimuksia sekä korostaa itseohjautuvuuden tahtoa työpaikoilla.

Tutkimuksemme tavoitteena on lisätä tietoisuutta esihenkilöiden näkemyksistä itseohjautuvuudesta, sen hyödyistä ja mahdollisista haasteista

sekä ymmärtää, miten itseohjautuvuutta on tutkittu Suomessa. Tulosten avulla saadaan katsaus esihenkilötyön näkökulmasta tehtyyn itseohjautuvuuden tutkimuksen nykytilaan ja ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt kokevat työntekijöiden itseohjautuvuuden vaikuttavan työntekoon. Tuloksia on myös mahdollista käyttää jatkotutkimuksen tarpeen arviointiin.

Tutkimuksemme toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tarkastelemme viime aikoina julkaistuja suomalaisia tutkimuksia itseohjautuvuudesta työpaikoilla, keskittyen esihenkilötyön näkökulmaan. Siten aineistomme muodostuu vuosien 2018 ja 2024 välillä julkaistuista tutkimuksista, joissa käsitellään itseohjautuvuutta suomalaisissa organisaatioissa ja joiden näkökulma on rajattu esihenkilötyöhön.

Kirjallisuuskatsausta varten teemme systemaattisen kirjallisuushaun tutkimuskirjallisuutta julkaiseviin tietolähteisiin, Google Scholariin ja Andorin Trepo & Theseus julkaisuarkistoon. Aineiston analyysissä hyödynnämme kvalitatiivista, sisällönlähtöistä analyysimenetelmää jäsentämään keräämämme tulokset kategorisesti sekä koostamaan kattavan ja monipuolisen kuvan itseohjautuvuudesta.

Tutkimuksemme pääkäsite on itseohjautuvuus ja näkökulma esihenkilötyö, jotka määrittelemme seuraavaksi, teoreettisessa viitekehyksessä. Avaamme saman otsikon alla myös muutaman muun aiheita koskevan käsitteen, johtamisen sekä organisaation ja työyhteisön, ja katsomme, millaista aikaisempaa tutkimusta itseohjautuvuudesta on tehty. Tämän jälkeen kerromme tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta, systemaattisesta kirjalliskatsauksesta tutkimusmenetelmänä ja induktiivisesta analyysistä, jonka jälkeen esittelemme tutkimuksemme tulokset. Viimeisenä tuomme esiin johtopäätöksemme tuloksista ja pohdintaa tutkimuksemme merkityksestä.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksemme aiheena on itseohjautuvuus esihenkilötyötä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuksemme teoreettisena viitekehysenä, jonka esittelemme tässä luvussa, toimii etenkin itseohjautuvuutta sekä esihenkilötyötä koskeva teoria. Itseohjautuvuus on tutkimuksemme pääkäsite ja esihenkilötyö on näkökulmamme. Tämän lisäksi on tarpeellista määritellä se, missä esihenkilötyötä tehdään, eli organisaatio ja työyhteisö. Kartoitamme myös aikaisempaa tutkimusta itseohjautuvuudesta.

### *2.1 Itseohjautuvuus*

Itseohjautuvuuden käsite perustuu Edward L. Decin & Richard M. Ryanin 1980-luvulla kehittämään itseohjautuvuusteoriaan, joka pohjautuu ajatukseen siitä, että ihmisillä on perustarpeita, jotka vaikuttavat heidän sisäiseen motivaatioonsa. Teorian mukaan ihmiset motivoituvat luontaisesti sekä toimivat tarmokkaasti ja määrätietoisesti, vastuuta ottaen, kun heidän perustarpeensa täyttyvät ja he saavat positiivista vahvistusta omaehtoisuudestaan, kyvykkyydestään sekä kuulumisestaan yhteisöön. (Savaspuro, 2019.)

Tullakseen itseohjautuvaksi, ihmisen on sisäisen motivaation lisäksi omattava riittävästi tarvittavaa osaamista. Itseohjautuvuus määritelläänkin kyvyksi toimia omaehtoisesti, ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia – kyvyksi johtaa itseään (Savaspuro, 2019.) Itseohjautuva työntekijä kokee siis vapautta sekä kyvykkyyttä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa vastuuta niistä.

Tämän lisäksi on hyvä tiedostaa, että itseohjautuvuudesta voidaan puhua myös itseohjautuvan tiimin näkökulmasta. Suomen kielessä on ainakin toistaiseksi käytetty itseohjautuvuutta yleiskäsitteenä kuvaamaan kaikkea itseohjautuvuutta, mutta ainakin englannin kielessä yksilön itseohjautuvuus sekä tiimien itseohjautuvuus on eritelty toisistaan, omiksi termeikseen: self-determination ja self-organization / self-governance (Savaspuro, 2019).

Itseohjautuvasta tiimistä voidaan puhua, kun tiimillä on vapaus päättää itse projekteistaan sekä niiden toteutustavoista suhteellisen itsenäisesti. Tällöin tiimin jäsenet toimivat tiettyjen reunaehtojen, kuten tavoitteiden ja resurssien, puitteissa, mutta muuten ovat vapaita tekemään päätöksiä kuten parhaaksi näkevät (Savaspuro, 2019). Raportointia tiimin toiminnan etenemisestä odotetaan itseohjautuvilta tiimeiltäkin, mutta raportoinnin vaatimukset ovat kevyempiä (Savaspuro, 2019). Tämä vähentää tarvetta hierarkkiselle päätöksenteolle organisaatioissa, vapauttaen aikaa työtehtävien edistämiseen. Yksilöidenkin motivaatio otetaan kuitenkin huomioon myös itseohjautuvaa tiimiä pohtiessa, mutta oletuksena lähinnä on, että motivaatio vahvistuu toimivan tiimityön sivutuotteena. (Savaspuro, 2019). Sisäinen motivaatio onkin keskeinen osa itseohjautuvuutta, kuten mainittu.

Huolimatta siitä, että itseohjautuvuuden käsitettä on käytetty jo 1980-luvulta lähtien, se on, etenkin Suomessa, noussut työelämätrendiksi vasta noin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämän muutoksen voidaan johtaa alkaneen muutamasta työelämään sekä laajemmin yhteiskunnan kehitykseen liittyvästä ilmiöstä. Näitä ovat, muun muassa, globaalin ja laajasti verkottuneen toimintaympäristön ripeä muutosnopeus, työtehtävissä tapahtuva nopeasti etenevä murros, niin sanottu automatisaation vallankumous sekä informaatioteknologian saralla tapahtuneet läpimurrot, jotka ovat tehneet mahdolliseksi sen, että suuretkin ryhmät kykenevät koordinoimaan keskenään, ilman johtavaa esihenkilöä (Martela & Jarenko, 2017.)

Itseohjautuvuus organisaation kontekstissa luokien eronteon perinteiseen weberiläiseen byrokraattiseen organisoitumisen tapaan. Byrokratiassa johtaja tai johtoporras antaa käskyjä ja komentoja työntekijöille niin sanotusti ylhäältä alaspäin, ja kontrolloi heidän työskentelyään. Itseohjautuva organisoitumisen tapa perustuu kontrollin sijaan luottamukseen, että työntekijä haluaa hoitaa tehtävänsä hyvin (Savaspuro, 2019.) Tällöin työntekijöille annetaan tilaa toimia autonomisesti ja vapautta tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Itseohjautuva organisaatio ei kuitenkaan tarkoita, että hierarkiasta olisi luovuttu kokonaan, tai että se kokonaan poistaisi esihenkilötyön tarpeen organisaatioista. Keskeistä on antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa aidosti omaan työhönsä. Tämän on havaittu nopeuttavan päätöksentekoa, parantavan tuottavuutta ja yleisesti sujuvoittavan toimintaa, kun perinteiseen byrokraatiaan

kuuluvaan hierarkiaan ei ole tarvetta käyttää aikaa (Savaspuro, 2019). Se kuitenkin nostaa esiin kysymyksen siitä, miten itseohjautuvia työntekijöitä ja itseohjautuvia tiimejä johdetaan.

## *2.2 Esihenkilötyö ja johtaminen*

Esihenkilötyöhön kuuluu monia eri osatekijöitä, mutta keskeisimpänä on vastuullinen ja hyvä henkilöstöjohtaminen, sillä johtamisella pyritään vaikuttamaan sekä yksilöihin että ryhmiin (Hyppänen, 2013). Lisäksi esihenkilön keskeisiä tehtäviä on toimia työnantajan edustajana ja vastata oman organisaationsa toiminnasta (Salminen, 2014, s. 49). Esihenkilön on tärkeää reagoida poikkeamiin ja antaa organisaatiolle suuntaa (Salminen, 2014 s. 49). Esihenkilö arvioikin toimintaa koko organisaation näkökulmasta sekä varmistaa sen, että asiakasnäkökulma ja strategiset tavoitteet ohjaavat organisaation suuntaa oikeaan (Salminen, 2014 s. 49).

Esihenkilötyöhön kuuluu erilaisia rooleja, jotka saattavat vaihtua tilanteen mukaan. Näitä rooleja voivat olla muun muassa valmentaja, tiiminvetäjä ja perehdyttäjä. Vaikka esihenkilö voi mieltää itselleen erilaisia rooleja, on hän kuitenkin aina työnantajan roolissa. Esihenkilö on yksikkönsä johtaja, jonka tehtävät perustuvat työlainsäädäntöön, työnantajan tarpeisiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin (Hyppänen, 2013.) Esihenkilötyön perimmäinen toiminta on siis laissa määriteltyä sekä strategian, organisaation tarkoituksen ja tavoitteiden, edistämistä. Eri tarpeista nousevat roolit kuitenkin kirjavoittavat esihenkilöiden työnkuvaa.

Esihenkilön tehtävänä on myös johtaa oman organisaationsa osaamista (Salminen, 2014 s.71). Siihen kuuluu työntekijöiden yksittäisiä koulutuksia sekä kehitysmahdollisuuksien luomista yksilö- ja tiimitasolla, eli vuorovaikutus- ja oppimisympäristöjen suunnittelua ja kehittämistä, sillä hyvä esihenkilö kannustaa ja auttaa työntekijöitään kehittymään. (Salminen, 2014 s. 71–73). Organisaation menestys onkin yhteydessä hyvään esihenkilötyöhön (Hyppänen, 2013). Esihenkilön tulee tuntea ja ymmärtää oma työnsä osana organisaation kokonaisuutta, jotta voi menestyä tehtävässään (Hyppänen, 2013). Esihenkilö auttaa myös siinä, että henkilöstökin tekee työnsä osana organisaation

kokonaisuutta, ja näin myös työntekijät voivat onnistua tehtävässään. (Hyppänen, 2013).

Johtaminen on ammatti, jonka rooleja ovat muun muassa organisaatioiden ylimmät johtajat, päälliköt sekä esihenkilöt. Lisäksi johtaminen on toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan jokin tietty ja haluttu päämäärä, tai tavoite. Perinteisesti ajateltuna johtaminen on eroteltu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Niitä on kuitenkin mahdotonta erottaa toisistaan, sillä organisaatio tarvitsee menestyäkseen hyvää asioiden johtamista sekä hyvää ihmisten johtamista (Viitala & Jylhä, 2019.)

Asioiden johtamiseen kuuluu muun muassa toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Nämä ovat asioita, joiden avulla voidaan luoda edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle. Ihmisten johtamista taas tapahtuu niin yksilö kuin ryhmätasolla. Siihen kuuluvia elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, vaikuttaminen ja kommunikaatio. Ihmisten johtaminen on ihmisiin vaikuttamista, jolloin keskeistä on heidän työskentelynsä suuntaaminen ja onnistumisten mahdollistaminen (Viitala & Jylhä, 2019.)

Esihenkilötyöhön kuuluu siis monia eri osatekijöitä, joista keskeisimpiä ovat vastuullinen ja hyvä henkilöstöjohtaminen, työnantajan edustajana toimiminen sekä organisaation toiminnasta vastaaminen. Onnistunut esihenkilötyö on keskeistä organisaation menestykselle, ja esihenkilön tuleekin ymmärtää oman työnsä merkitys osana organisaation kokonaisuutta sekä johtaa organisaationsa osaamista myös henkilöstötasolla.

### *2.3 Organisaatio ja työyhteisö*

Organisaatiolla viitataan joukkoon ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen ennalta määritellyt tavoitteet. Se on sosiaalinen järjestelmä, joka pitää sisällään kaikki muodolliset ihmissuhteet. Keskiössä on yrityksen päämäärä ja asetetut tavoitteet, joiden mukaan tehdään työnjako työntekijöiden kesken sekä määritetään tehtävät. Organisaatio suuntaa työntekijöiden työtä sekä hankkii resursseja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Organisaatiossa vallitsee työnjaon periaate ja siellä luodaan auktoriteetti-valtasuhde henkilöstön välille (Business Jargons, n.d..)

Kerroimme itseohjautuvasta organisaatiosta jo lyhyesti itseohjautuvuus - alaotsikon kohdalla, mutta on tarpeen antaa sille vielä tarkempi määritelmä. Itseohjautuvassa organisaatiossa auktoriteettia on siis hajautettu radikaalisti ja systemaattisesti. Itseohjautuvan organisaation erottaakin johtamishierarkioista se, että itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilön ja alaisen väliltä on poistettu hierarkkinen suhde, joka on johtamishierarkian perusta ja kontrollin väline. Itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijöillä on päätäntäoikeuksia, joita esihenkilö ei voi poistaa (Lee & Edmondson, 2017 s. 39.)

Toimivan työyhteisön ominaisuuksia tulisi olla turvallisuus, hyvinvointi, tuottavuus ja terveellisyys. Toimivassa työyhteisössä näkyy muun muassa tasa-arvo, hyvä vuorovaikutus, tasapuolisuus sekä tuen antaminen ja saaminen. Luottamus ja arvostus toimivat työyhteisön perustana. Toimivassa työyhteisössä näkyy selkeät tavoitteet sekä työn johtamisen ja organisoinnin toimivuus. Lisäksi työhön liittyvät roolit, valtuudet ja vastuut ovat sopivassa tasapainossa. Esihenkilön tulisi olla ajan tasalla arjen haasteista ja tärkeää onkin vuoropuhelu työntekijöiden kanssa. Se mahdollistaa työn tavoitteiden selkeyden ja sujumisen. Organisaatio ja johto ovat vastuussa työn tekemisen turvallisista ja terveellisistä olosuhteista (Moilanen, n.d.)

## *2.4 Aikaisempi tutkimus*

Suomessa ei ole kovin kattavaa tutkimusperinnettä itseohjautuvuudesta, etenkin esihenkilötyön näkökulmasta, sillä ilmiö on rantautunut suomalaiseen työelämäänsä vasta hiljattain. Iso osa suomalaisista itseohjautuvuutta käsittelevistä tutkimuksista on tehty ylemmän korkeakoulututkinnon tasolla, opinnäytteinä. Täysin tutkimaton ilmiö itseohjautuvuus ei kuitenkaan siis ole ja muutamia tutkimusartikkeleita aiheesta on julkaistu, esimerkiksi Työn tuuli ja Hallinnon tutkimus -lehdissä.

Martela ym. (2021) ovat tutkineet itseohjautuvuuden tilaa suomalaisessa työelämässä ja sen yhteyttä työn imuun sekä työuupumukseen. Keskeisimmät tulokset heidän tutkimuksessaan osoittavat, että korkea itseohjautuvuus on yhteydessä keskimäärin korkeampaan työn imuun ja parempaan työstä palautumiseen. Organisaatiot, joissa harjoitetaan enemmän vallan hajauttamista ja itseorganisoitumista, tukevat työntekijöiden hyvinvointia. Alhainen

itseohjautuvuus työssä on taas yhteydessä stressiin ja riskiin kokea työuupumusoireita.

Morikawa ym. (2022) ovat taas tutkineet sitä, missä ja ketkä itseohjautuvuutta suomalaisessa työelämässä kokevat. Heidän tutkimuksensa tulokset viittaavat siihen, että työntekijän asema, koulutus ja sukupuoli luovat ryhmäeroja työntekijöiden itseohjautuvuudelle. Ylin johto kokee muissa asemissa työskenteleviä työntekijöitä huomattavasti enemmän itseohjautuvuutta, miesten havaittiin kokevan itseohjautuvuuden tunnetta naisia enemmän ja sama huomattiin myös ylemmän korkeakouluasteen suorittaneiden ja sellaisten, jotka eivät ole korkeakoulua käyneet, välillä. Johtotehtävät olivat kuitenkin merkittävien itseohjautuvuuden ennustaja. Myös organisaatiolla on merkitystä, sillä etenkin organisaation ikä näyttää vaikuttavan itseohjautuvuuteen. Mitä nuorempi organisaatio, sitä enemmän itseohjautuvia työntekijöitä havaittiin.

Kansainvälistä tutkimusta aiheesta löytyy kuitenkin huomattavasti suomalaista enemmän. Itseohjautuvuutta on tutkittu useista näkökulmista, kuten esimerkiksi miten johtajat soveltavat itseohjautuvuusteoriaa käytännössä, kuinka itseohjautuvuusteoria voi auttaa esihenkilöä parantamaan tuloksellisuutta ja hyvinvointia työpaikalla, itseohjautuvuuden ja työmotivaation yhteyttä, valmentavaa johtamista, sekä on tehty katsaus tulevaisuuden työelämään ja itseohjautuvuuden osaan siinä (esim. Manganelli, ym., 2018; Forner, ym., 2020; Gabriel ym., 2014; Serdiuk ym., 2018; Gagné, ym., 2022).

Itseohjautuvuusteorian kehittäjät Deci & Ryan ovat myös teettäneet tutkimuksia itseohjautuvuudesta. Esimerkiksi yhdessä heidän tutkimuksessaan Deci & Ryan ym. (1989) selvittivät itseohjautuvuutta organisaatioissa tutkimalla johtajien itseohjautuvuuden tuen yhteyttä työntekijöiden kokemuksiin omista affekteistaan ja tyytyväisyydestään. He havaitsivat, että ulkoisten tekijöiden, etenkin palkan ja työsuhteturvan, ollessa kunnossa, esihenkilöiden tuella oli positiivinen yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Jos työntekijät kokivat oman paikkansa organisaatiossa epävarmaksi, lähiesihenkilön tai johdon tuen määrällä itseohjautuvuuteen ei ollut merkitystä.

Tämän lisäksi he havaitsivat johtajien kouluttamisen mahdollistavan esihenkilöiden tuen itseohjautuvuudelle paremmaksi. Täten esihenkilöiden on siis mahdollista tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta, mutta se vaatii, että organisaation tarjoamat, työntekijän ulkoiset tekijät ovat tasapainossa.

Positiivista on sekin, että esihenkilöitä voidaan myös kouluttaa tukemaan itseohjautuvuutta enemmän (Deci & Ryan ym., 1989).

Kaiken kaikkiaan on selvää, että itseohjautuvuus voi lisätä työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota, palautumista sekä vähentää työstressiä. Voidaan myös sanoa sen saapuneen suomalaisille työmarkkinoille ainakin jossain määrin pysyvästi. Itseohjautuvan organisaation luominen ja itseohjautuvien työntekijöiden johtaminen kuitenkin tuo uudenlaisia haasteita esihenkilötyölle, joihin ei useinkaan ole yksinkertaista ratkaisua.

# 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksemme toteutusta. Ensiksi kerromme ja perustelemme valitsemamme tutkimusmenetelmän, eli systemaattisen kirjallisuuskatsauksen. Tämän jälkeen esittelemme tutkimusaineiston ja tutkimuskysymykset. Viimeiseksi esittelemme käyttämäämme aineiston analyysitapaa.

## 3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Yksinkertaisimmillaan kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tutkimustapaa, jossa tutkimuskohteena on muiden tutkijoiden alkuperäistutkimukset. Kirjallisuuskatsausta käytetään tutkimustapana tunnistamaan, arvioimaan, tulkitsemaan sekä yhdistämään olemassa olevaa tietoa. Tarkoituksena on olemassa olevan ja olennaisen tiedon tiivistäminen alkuperäistutkimuksista aihepiiriin kokonaiskuvan ja johtopäätösten luomiseksi. Katsauksen voi toteuttaa narratiivisena, integratiivisena tai systemaattisena kirjallisuuskatsauksena tai meta-analyysinä (Vilkka, 2023.)

Toteutamme tutkimuksemme systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Siten keräämme yhteen kattavan katsauksen esihenkilötyön näkökulmasta toteutetuista itseohjautuvuutta koskevista tutkimuksista. Lähtökohtana systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa ovat järjestelmälliset ja tarkat sekä tarvittaessa toistettavat menettelytavat, protokolla, joiden avulla saadaan tuotettua puolueettomia, yleistettäviä sekä uskottavia tuloksia (Vilkka, 2023).

Koska systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on yhdistää tietoa suuresta määrästä tutkimuksia, voi aineiston laatu ja kattavuus luoda haasteita tutkijalle (Vilkka, 2023). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus onkin erityisen hyödyllinen tutkimustapa yhdistettäessä laajaa määrää tutkimustietoja (Petticrew & Roberts, 2006, s. 29), mutta työmääränsä puolesta systemaattinen kirjallisuuskatsaus edellyttää usein useamman tutkijan yhteistyötä (Vilkka, 2023).

Työn määrää on muutenkin soveliasta sovittaa opinnäytetyön laajuuteen, joka on perinteistä tutkimushanketta suppeampi (Vilka, 2023). Suhteutettuna tutkielmamme laajuuteen, kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen systemaattisesti on parityönä sopiva menetelmä.

Opinnäytetöissä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kysymyksenasettelukin on usein suhteellisen kapea, joka rajaa opinnäytetyönä tehdyn kirjallisuuskatsauksen laajuutta vieläkin suppeammaksi, verrattuna perinteiseen tutkimukseen (Vilka, 2023). Tämän vuoksi olemme rajanneet tutkimuksemme aiheen itseohjautuvuuteen ja näkökulman esihenkilötyöhön. Aihe kuitenkin jättää tilaa tutkia itseohjautuvuutta laajemminkin suomalaisessa työelämässä.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tavoitteena ei niinkään ole tuottaa uutta tutkimustietoa, vaan luoda kokonaiskuva aikaisemmista tutkimuksista ja etenkin, kun aiheesta ei ajankohtaista kirjallisuuskatsausta ole tehty (Petticrew & Roberts, 2006 s. 28 & 36). Suomalaiseen työelämään liittyvää kirjallisuuskatsausta itseohjautuvuudesta ei ole tietämyksemme mukaan toteutettu, ilmiön tuoreuden vuoksi. Tarkoituksenamme on siis tehdä kartoitus siitä, miten itseohjautuvuutta on tutkittu ja millä tavoin sitä käsitellään esihenkilötyön näkökulmasta aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. Tavoitteenamme on myös kerätä mahdollisimman monipuolisista lähtökohdista tietoa tutkimuksemme aiheesta.

### 3.2 Tutkimusaineisto

Suoritimme aineistohaun vuoden 2025 helmikuussa. Loimme tutkimuksen tavoitteen pohjalta kaksi hakulauseketta, *itseohjautuvuus esihenkilötyö* ja *itseohjautuvuus johtaminen*, joilla suoritimme haut. Keräsimme aineistomme Andorin Trepo & Theseus arkistosta sekä Google Scholar -julkaisuarkistosta. Valitsimme Andorin Trepo & Theseus arkiston toiseksi hakukannaksemme, sillä se antaa tuloksia tieteellisistä tutkimuksista. Google Scholarin valitsimme samasta syystä, sekä siksi, että se antaa ymmärryksemme mukaan laajemmin tuloksia sellaisistakin tietokannoista, joita Andorista ei välttämättä löydy.

Rajasimme hakumme vuosiin 2018–2024, koska tavoitteenamme oli saavuttaa ajankohtaista tutkimustietoa, joka perustuu viimeaikaisiin kokemuksiin

itseohjautuvuudesta työelämässä. Emme kuitenkaan tehneet aineistoon rajausta niin, että haussa käyttämämme käsitteet esiintyvät vain otsikossa. Jätimme hakumme auki, jolloin käsitteet voivat otsikon lisäksi esiintyä yleisesti tutkimuksessa, sillä halusimme ottaa huomioon sellaisetkin mahdolliset tutkimukset, jotka käsittelevät itseohjautuvuutta esihenkilötyön näkökulmasta, mutta eivät välttämättä sisällytä molempia sanoja otsikkoon.

On myös tärkeää huomata, että sanoja esimies ja esihenkilö käytetään keskenään vaihtokelpoisesti. Itse käytämme tutkimuksessamme käsitettä esihenkilö, sillä se on sukupuolineutraali ja nykyään käyttöön vakiintunut käsite (Salonen, 2020). Oletimme haulla *itseohjautuvuus johtaminen* saavamme tuloksiksi mahdollisesti myös sellaisia esihenkilötyötä käsitteleviä tutkimuksia, joissa käytetään käsitettä esimies johtaminen -sanan kanssa. Tämän lisäksi oletimme saavamme laajemman katsauksen tuloksia, jotka myös vastaavat tutkimuskysymykseemme. Koska tutkimuksemme ei käsittele esihenkilöiden itseohjautuvuutta, on käyttämämme käsite esihenkilötyö. Johtaminen viittaa myös työntekijöiden itseohjautuvuuteen, johtajien sijaan.

Aloitimme aineistohaun Google Scholar -palvelussa haulla *itseohjautuvuus esihenkilötyö*, joka tuotti 826 tulosta. Tämän jälkeen tehty haku hakusanoilla *itseohjautuvuus johtaminen* antoi 4 450 tulosta. Lajittelimme tulokset osuvuuden mukaan, ja suuren tulosmäärän vuoksi huomiomme hakukerroilla vain ensimmäiset kolme tulossivua, kun tuloksia oli yhdellä sivulla kymmenen. Osuvuuden mukaan suoritettu lajittelu kuitenkin auttaa takaamaan, että oleellimmat julkaisut on huomioitu. Jätimme myös patentit ja lainaukset hakujen ulkopuolelle.

Tämän jälkeen Andorissa teetetty Trepo & Theseus julkaisuarkistoihin rajattu haku tuotti *itseohjautuvuus esihenkilötyö* -haulla kaksi tulosta ja hakusanoilla *itseohjautuvuus johtaminen* 43 tulosta. Hakukoneet antoivat osin samoja tuloksia, mikä oli odotettavissa, sillä Google Scholar tarjoaa tuloksissaan myös Trepo ja Theseus -tietokantojen sisältöä. Andorin haussa emme kokeneet tarpeelliseksi muuttaa oletusasetuksia, pienen tulosmäärän vuoksi.

Hakujemme tulokset kävimme manuaalisesti läpi, varmistaen, että aineistomme koostuu tutkimukseemme sopivimmista tutkimuksista. Koska tutkimme itseohjautuvuutta esihenkilötyön näkökulmasta suomalaisessa työelämässä, valitsimme Suomessa julkaistuja aineistoja, jotka perustuvat

suomalaiseen aineistoon. Valitsimme hakutulosten otsikoiden sekä Google Scholarissa otsikon alla näkyvän lyhyen tutkimuksesta nousevan otteen perusteella alustavaan tarkasteluun 15 aineistoa, joissa vaikutettiin tutkivan itseohjautuvuutta esihenkilötyön näkökulmasta. Niistä valitsimme sopivimmat kahdeksan alkuperäistutkimusta lopulliseksi aineistoksemme.

Valintamme kohdistui kyseisiin tutkimuksiin siksi, että niissä on jollain tapaa tutkittu itseohjautuvuutta suomalaisilla työpaikoilla ja esihenkilötyön näkökulmasta. Koemme niiden sisällöllisesti, eli tämän itseohjautuvuuden aiheen ja esihenkilötyön näkökulman ansiosta, auttavan meitä vastaamaan tutkimuskysymyksiimme. Suosimme sellaisia tutkimuksia, joissa katsaus esihenkilötyöhön ei ole kapea, kuten vain yhden tiimin johtamista tutkiva, mutta saavuttaaksemme tavoitteemme monipuolisuudesta ja tarpeeksi ison aineiston, sisällytimme aineistoon myös muutaman kapeamman tapaustutkimuksen.

Tällaiset valitut tutkimukset ovat kuitenkin ensilukemalta olleet mielestämme tutkimuskysymyksen vastaamiseen sopivia, eli niissä on esimerkiksi haastateltu vain esihenkilöasemassa työskenteleviä henkilöitä. Aineistomme koostuu siis tutkimuksista, jotka liittyvät itseohjautuvuuteen suomalaisilla työpaikoilla, joissa tutkimusnäkökulmana on toiminut esihenkilötyö tai johtaminen. Perustelemme aineistomme valintaa myös siten, että halusimme sisällyttää tutkimukseemme mahdollisimman laajan katsauksen erilaisia tutkimuksia saadaksemme monipuolisen kuvan esihenkilötyön näkökulmasta tehdystä itseohjautuvuustutkimuksesta Suomessa. Eri lähtökohdista tuotetut tutkimukset antavat toiveemme mukaisen monipuolisen lähtökohdan analyysiin. Haku- ja seulontaprosessia on kuvattu taulukossa 1.

## TAULUKKO 1. Haku- ja seulontaprosessi

Tietokannat	Andor Trepo & Theseus, Google Scholar
Hakulausekkeet ja julkaisuvuodet	Itseohjautuvuus esihenkilötyö , Itseohjautuvuus johtaminen 2018–2024
Huomioon ottamamme tulokset yhteensä (n)	105
Seulonta otsikon ja tutkimuksesta nousevan lyhyen otteen perusteella (n)	15
Seulonta koko tekstin perusteella, mukaan valikoituneet tutkimukset (n)	8

Aineistoksemme valikoitui Pro gradu -tutkielmia, YAMK-tutkintojen opinnäytetöitä ja suomalaista työelämää käsittelevässä lehdessä julkaistut kaksi artikkelia sekä yksi tutkimusraportti, jotka ovat kaikki vertaisarvioituja tai opinnäytetyön ohjaajan ja korkeakoulun tarkastamia julkaisuja. Aineistomme tutkimukset ovat pääasiassa kvalitatiivisia, mutta mukaan sisältyy myös kaksi kvantitatiivista kyselytutkimusta. Aineistoon valitsemissamme tutkimuksissa tutkimusmenetelminä oli pääasiassa haastattelut. Tämän lisäksi tutkimuksissa on käytetty muun muassa taustakyselyä, nettikyselyä, ryhmäkeskustelua sekä verkossa olevaa valmista materiaalia. Aineistomme on esitelty taulukossa 2.

## TAULUKKO 2.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut kirjallisuus

<b>Kirjoittaja(t), julkaisuvuosi</b>	<b>Julkaisun otsikko</b>	<b>Tutkimusmenetelmä</b>	<b>Julkaisutyyppi</b>
Reponen, Miili. 2018 [1]	Henkilöstövoimavarojen johtamisella kohti itseohjautuvuutta	Kvalitatiivinen. Teemahaastattelut (10) ja parihaastattelu (1) 11 henkilölle ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa	Pro Gradu - tutkielma
Viitala, Mari. 2020 [2]	Itseohjautuvuus ja sen vaatimukset organisaatiolle ja johtajuudelle	Kvalitatiivinen. Sähköinen lomakekysely asiakaspalvelutiimille (8), HR-tiimin (5) vapaamuotoinen ryhmäkeskustelu, asiakaspalvelutiimin hallinnollisen esimiehen (1) yksilöhaastattelu	Pro Gradu - tutkielma
Taskinen, Ida. 2020 [3]	Esimies, älä jätä itseohjautuvaa työntekijää yksin	Kvalitatiivinen. Blogikirjoituksia (20), LinkedIn artikkeleita (4), LinkedIn julkaisuja kommentteineen (4) ja nettiartikkeleita (4)	Pro Gradu - tutkielma
Haapanen, Anu. 2020 [4]	Esihenkilöiden käsityksiä itseohjautuvuudesta	Kvalitatiivinen. Teemahaastattelu ja taustakysely lähiesihenkilöille (5)	YAMK-tutkinnon opinnäytetyö
Vuori, Johanna. 2021 [5]	Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta	Kvalitatiivinen. Haastattelu asiantuntija- tai johtamistehtävissä toimiville (50)	Työelämän tutkimus -lehden artikkeli
Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani. 2021 [6]	Itseohjautuvuuden johtaminen 2020	Kvantitatiivinen. Nettikysely 252 yritykselle	Tutkimusraportti
Ruotsalainen, Kiia. 2024 [7]	Itseohjautuvuuden johtaminen esihenkilön näkökulmasta	Kvantitatiivinen. Sähköinen kyselylomake esihenkilöille (17)	YAMK-tutkinnon opinnäytetyö

Larjovuori, Riitta-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi. 2024 [8]	Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa	Kvalitatiivinen. Teemahaastattelu itseohjautuvuuteen pyrkivien työpaikkojen (5) työntekijöille (35)	Työelämän tutkimus -lehden artikkeli
--	--	---	--------------------------------------

### 3.3 Tutkimuskysymykset

Toisista kirjallisuuskatsauksen menetelmistä poiketen, systemaattinen kirjallisuuskatsaus alkaa täsmällisen tutkimuskysymyksen määrittelemisellä, johon pyritään analyysillä vastaamaan ja joka ei katsausprosessin aikana muutu. Ilman tutkimuskysymystä ei voi muodostaa hakusanoja ja -kriteereitä, eikä siten hakuprosessiakaan voi toteuttaa. Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymys toimii osana monia eri vaiheita, erityisesti perustana omille ratkaisuille ja valinnoille (Vilka, 2023.)

Tutkimuskysymyksen asettelu ja etenkin rajaaminen on tärkeää tehdä ennalta, jotta analyysivaiheessa nostetaan aineistosta esiin vain tutkimukselle oleellinen sisältö ja osataan rajata tutkimuksen kannalta turha pois (Petticrew & Roberts, 2006, s. 28–33). Tutkimuskysymyksen asettamisessa on olennaista ottaa siis huomioon, että kysymys muotoillaan siten, että siihen vastaamalla vastataan myös tutkimuksen tavoitteeseen.

Olemme pyrkineet rajaamaan tutkimuskysymyksemme tarkasti siten, että niihin on kuitenkin mahdollista vastata eri tavoin. Tällä pyrimme minimoimaan mahdollisten ennako-oletuksiemme vaikutuksen tutkimukseemme ja kokoamaan objektiivisen sekä monipuolisen kokonaiskuvan aiheestamme. Tutkimuskysymys 1 on tutkimukseemme pääkysymys, johon vastaamme analyysistä saatavien tulosten pohjalta, systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tapaisesti. Tutkimuskysymys 2 on otettu mukaan, jotta katsaus tutkimukseemme aiheeseen on kattavampi, sillä se auttaa ymmärtämään itseohjautuvuustutkimuksen tilaa Suomessa ennestään ja kartoittamaan jatkotutkimuksen tarpeita.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Millaisia havaintoja itseohjautuvuudesta on tehty ja miten itseohjautuvuus nähdään esihenkilötyön näkökulmasta toteutetussa suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa?
2. Millä tavoin työntekijöiden itseohjautuvuutta on tutkittu esihenkilötyön näkökulmasta toteutetussa suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa?

### *3.4 Sisällönanalyysi*

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen viimeinen vaihe on kootun aineiston analysointi. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa kvalitatiivinen sisällönanalyysi on lähtökohtaisesti kuitenkin vain apuväline kootun aineiston järjestämiseen, koska siten tietoa saadaan kategorioitua selkeästi, systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaatimalla tavalla. Yleisesti voidaan sanoa, että sisällönanalyysin tavoitteena on luoda tiivis, mutta selkeä kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä siten, että analysoidun tekstin alkuperäinen merkitys säilyy ja välittyy lukijalle (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kirjallisuuskatsausten analyyseissa edetään lähes aina induktiivisesti eli aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018), ja niin etenemme mekin tutkimuksessamme. Kirjallisuuskatsauksen aineiston sisällönanalysointi alkaa jo siitä, että tutkittavaksi valitaan vain katsaukselle merkityksellinen kirjallisuus (Vilkka, 2023). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on käytännössä käsitteiden yhdistelemistä ja siten vastauksen muodostamista tutkimuskysymykseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi ei niinkään ole yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan ennemminkin asianmukainen viitekehys, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun (Puusa, A., ym., 2020). Sen keskiössä on systemaattinen tiedon järjestely ja kuvaus tuloksista, jotta johtopäätökset ovat kattavat (Petticrew & Roberts, 2006 s. 170).

Sisällönanalyysi perustuu siis tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin lähinnä luoda aineistosta synteesi (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineistosta muodostettua teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko analyysin ajan alkuperäisaineistoon (Vilkka, 2023).

Sisällönlähtöisen analyysin luonteen mukaisesti etenemme analyysissä lukemalla tutkimukset useaan kertaan huolellisesti läpi ja nostamalla merkityksellisiä analyysiyksikköjä esiin. Kattava muistiinpanojen ottaminen, taulukointi merkityksellisistä havainnoista ja värikoodauksen hyödyntäminen ovat perinteisiä metodeja, joita käytetään sisällönlähtöisessä analyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näistä hyödynsimme etenkin muistiinpanoja ja värikoodausta.

Sisällönanalyysissä analyysiyksikkönä voi toimia yksittäinen sana, lause, lausuma tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Analyysiyksiköt määritellään tutkimustehtävän ja aineiston laadun perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analyysiyksikkönä analyysissämme toimivat yksittäiset lauseet, lauseen osat tai lausekokonaisuudet, jotka olemme korostaneet aineistostamme. Analyysiin valitsemamme alkuperäiset ilmaukset on valittu sen perusteella, että ne vastaavat tutkimuskysymykseemme. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että alkuperäisilmauksissa, puhutaan itseohjautuvuudesta ja / tai esihenkilötyöstä / johtamisesta, tai lause esiintyy sellaisessa kappaleessa, jossa puhutaan itseohjautuvuudesta ja / tai esihenkilötyöstä / johtamisesta.

Keskityimme analyysissämme erityisesti tutkimusten tulokset ja pohdinta - osioihin, sillä tarkoituksenamme on tutkia, minkälaisia havaintoja tutkimuksessa on tehty. Koska olemme systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaatimalla tavalla lukeneet jokaisen aineistomme tutkimusjulkaisun kokonaisuudessaan ja useampaan otteeseen, olemme sisällyttäneet alkuperäisilmauksia aineistojen muistakin osioista, jos ne on koettu tarpeellisiksi sekä keskeisiksi tutkimuskysymyksemme kannalta.

Alkuperäisiä ilmauksia löytyi 215, joiden pohjalta tehdyistä alaluokista syntyi lopulta neljä yläluokkaa. Taulukossa 3 esittelemme Vuoren (2021) tutkimuksesta [5] nostamiemme ilmauksien päätymistä analyysiin. Pelkistetyissä ilmauksissa esiintyvällä kirjainparilla *io* tarkoitamme itseohjautuvuutta.

**TAULUKKO 3.** Ilmauksien sisään- ja ulossulku

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Tuleeko analyysiin</b>	<b>Perustelu</b>
Valta ja vapaus määritellä itse, miten tekee työt ja milloin työvaihetta	Kyllä	Kuvailee itseohjautuvien työntekijöiden vapautta ja valtaa
Voi itse päättää miten tekee työt	Kyllä	Kuvailee itseohjautuvaa työtapaa
Lähijohtajan luoma psykologinen turvallisuus ja luottamus, että työntekijällä on osaamista ja halua, mahdollistaa io:n	Kyllä	Kuvaa esihenkilötyön vaatimuksia ja itseohjautuvuuden edellytyksiä
Ellei lähijohtaja määrittele autonomian rajoja, io ei toimi	Kyllä	Kuvailee itseohjautuvuuden esihenkilötyöhön tuomia vaatimuksia
Io työntekijä tietää ilman esimiestä, mitä pitää tehdä ja vastaa itse lopputulokseen pääsemisestä	Kyllä	Kuvailee itseohjautuvaa työntekijää
Io nähdään perinteistä lähijohtamistyötä osittain korvaavana tapana organisoida työt. Päätöksentekijänä yksilö, ei tiimi	Kyllä	Kuvailee itseohjautuvuutta organisaatioissa, työntekijöiden ja esihenkilön työn tekemisen tapa
Io vaatii kokonaisuymmärrystä yrityksen tilasta – edellytyksenä informaation saatavuus ja avoimuus	Kyllä	Kuvailee itseohjautuvuuden edellytyksiä

Jotta yritys pysyy aisoissa, jo käsitys vaatii johtajalta vision sanoittamista	Kyllä	Kuvaa esihenkilötyön vaatimuksia ja itseohjautuvuuden edellytyksiä
Työntekijällä ei välttämättä kykyä toimia jo tiimissä, eikä johtaja aina pysty kehittämään tiimien yhteistyötä	Kyllä	Kuvailee työntekijästä sekä johtajasta lähteviä, itseohjautuvuuden myötä syntyviä, haasteita
Aloitteellisuus ja pyrkimys kehittää uusilla ideoilla koko yrityksen liiketoimintaa/toimintatapoja	Ei	Ei vastaa tutkimuskysymyksiin
Johtamiskategoriat vaativat erilaista johtajuutta ja johtamista	Ei	Esittää jo mainittuja tuloksia kategorioittain, ei tarjoa uutta
Johtamiskategoriat perinteistä lähijohtamista korvaava tapa organisoida työt siten, että päätöksentekijänä yksilö, ei tiimi	Ei	Yhteenvetoa, toistaa jo poimittua

## 4 ANALYYSIN TULOKSET

Tutkimme systemaattisella kirjallisuuskatsauksellamme itseohjautuvuutta Suomessa esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä toimitettiin:

1. Millaisia havaintoja itseohjautuvuudesta on tehty ja miten itseohjautuvuus nähdään esihenkilötyön näkökulmasta toteutetussa suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa?
2. Millä tavoin työntekijöiden itseohjautuvuutta on tutkittu esihenkilötyön näkökulmasta toteutetussa suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa?

Olemme systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle perinteisellä tavalla kategorisoineet sisällönlähtöisen analyysin avulla saamamme tulokset luokiksi, mutta tämä kategorisointi ei sinällään ole vastaus tutkimuskysymyksiin, koska kirjallisuuskatsauksen analyysin tavoitteena on lähinnä kategorisoida tulokset perustellusti, jonka pohjalta tehdään selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, kuten edellisessä osiossa kerroimme. Pohdinta -osiossa pohdimme analyysin tulosten merkitystä, joka tarjoaa vastauksen tutkimuskysymyksiimme.

Tässä luvussa esittelemme analyysimme tulokset. Analyysin pohjalta yläluokiksi muodostuivat Esihenkilön vaatimukset, Työntekijöiden vaatimukset, Itseohjautuvuuden haasteet ja Itseohjautuvuuden hyödyt. Yläluokista päädyimme vielä yhteensä yhdeksään pääluokkaan, jotka on esitetty taulukossa 4.

## TAULUKKO 4. Analyysissa muodostuneet luokat

### Itseohjautuvuus esihenkilötyön näkökulmasta

Esihenkilön vaatimukset			Työntekijän vaatimukset		Itseohjautuvuuden haasteet		Itseohjautuvuuden hyödyt	
Esihenkilötyön tärkeys korostuu	Esihenkilötyö muuttaa muotoaan	Esihenkilön tehtävät	Vapaus	Vastuu	Esihenkilöstä ja organisaatiosta kumpuavat haasteet	Työntekijöistä lähtevät haasteet	Työhyvinvointi	Työtehokkuus
Yhteensä 13 alaluokkaa			Yhteensä 6 alaluokkaa		Yhteensä 8 alaluokkaa		Yhteensä 8 alaluokkaa	

### 4.1 Esihenkilön vaatimukset

#### 4.1.1 Esihenkilötyön tärkeys korostuu

Ensimmäinen ja suurin analyysissa muodostunut yläluokka on Esihenkilön vaatimukset, jonka ensimmäinen pääluokka on esihenkilötyön tärkeys. Tähän pääluokkaan sisältyy vaatimuksiin, vastuuseen ja tuen antamiseen liittyviä alaluokkia. Lähes kaikissa aineistomme tutkimuksissa todetaan esihenkilötyön olevan tarpeellista, vaikka työntekijöiden itseohjautuvuutta organisaatiossa lisätään tai korostetaan. Pääluokkaan sisältyy neljä alaluokkaa:

1. Lisääntyvä esihenkilötyö
2. Työntekijöiden tukeminen
3. Vastuu
4. Siirtymässä tukeminen

Ensimmäiseen alaluokkaan, *lisääntyvä esihenkilötyö*, sisältyy itseohjautuvuuden myötä esihenkilötyön lisääntyviin vaatimuksiin liittyviä otteita tutkimuksista, kuten esimerkiksi: "... vaikka organisaatioista puretaan hierarkiat, johtamista tarvitaan kuitenkin yhä enemmän" [3]. Esimerkkilauseen perässä hakasulkeissa on tunniste siitä artikkelista, josta alkuperäislause on peräisin. Jatkossakin sitaattien yhteydessä mainitsemme tunnisteiden hakasulkein, jotta alkuperäislauseen lähde on helposti tunnistettavissa.

Viidessä eri tutkimuksessa on lisääntyvään esihenkilötyöhön liittyviä mainintoja. Tutkimuksissa nämä vaatimukset liitetään muun muassa ongelmatilanteiden ratkomiseen, esihenkilötyön tarpeen lisääntymiseen,

esihenkilön viisauteen sekä siihen, että itseohjautuvuus vaatii esihenkilöltä paljon.

Seuraava alaluokka, *työntekijöiden tukeminen*, sisältää ilmauksia neljästä eri tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: "... lähes yksimielisesti (94 %) vastanneista sitä mieltä, että heidän alaisensa tarvitsevat enemmän tukea toimiakseen itseohjautuvasti." [7]. Tämän lisäksi alkuperäisilmauksissa mainitaan lähijohtajan tuoma psykologinen turvallisuus, työntekijöiden tukeminen, vuorovaikutus ja kaikkien huomiointi sekä esihenkilöiden vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Tämä alaluokka kertoo siis siitä, kuinka tärkeää esihenkilöiden tuki itseohjautuville työntekijöille on.

Alkuperäislauseet, jotka puhuvat sen puolesta, että loppukädessä esihenkilö on aina vastuussa työntekijöistä ja työstä, vaikka itseohjautuvuuden myötä vastuuta siirtyy jonkin verran esihenkilöltä työntekijöille, muodostavat kolmannen alaluokan, *vastuun*. Tällainen alkuperäislause on esimerkiksi: "Haastatellut kertoivat, että lopullinen vastuu työstä ja sen etenemisestä on esihenkilöllä, vaikka vastuuta on annettu tiimissä työntekijöille itselleen." [4]. Tämä alaluokka muodostuu vain yhdestä tutkimuksesta nostamistamme alkuperäislauseista, mutta se muodostui määrällisesti niin merkittäväksi kokonaisuudeksi, että koimme tärkeäksi luokitella niistä yksi kokonainen alaluokka.

Viimeinen alaluokka, *siirtymässä tukeminen*, sisältää ilmauksia kahdesta tutkimuksesta kuten: "Esimies on ollut vahvasti tukemassa itseohjautuvuuteen siirtymistä, erityisesti ensimmäisen vuoden aikana." [2]. Ilmaukset käsittelevät tilannetta, jossa ei-itseohjautuvasta organisoinnin tavasta siirrytään itseohjautuvuuteen, jolloin mielekästä on tehdä siirtymä hiljalleen, portaittain, esihenkilön tukemana.

#### 4.1.2 Esihenkilötyö muuttaa muotoaan

Toinen analyysissa muodostunut pääluokka on Esihenkilötyö muuttaa muotoaan, joka muodostuu neljästä alaluokasta:

1. Esihenkilön rooli muuttuu
2. Palveleva, valmentava johtaja
3. Edellytykset

#### 4. Perinteinen esihenkilörooli

Ensimmäinen alaluokka, *esihenkilön rooli muuttuu*, muodostuu ilmauksista, joissa puhutaan itseohjautuvuuden myötä muuttuvista esihenkilötyön tehtävistä ja roolista. Tällainen alkuperäisilmaus on esimerkiksi: "... esimiehen rooli ei häviä ... Esimiehen rooli vain muuttaa muotoaan." [3]. Ilmauksia löytyy viidestä tutkimuksesta.

Alaluokka *palveleva, valmentava johtaja* muodostuu kuudesta tutkimuksesta nostetuista alkuperäisilmauksista, jollainen on esimerkiksi: "Valmentava esimiestyö osana itseohjautuvuuden edistämistä nousi haastatteluissa usein esiin ... Valmentava esimiestyö tarkoittaa fasilitointia ja mahdollistamista, jolla korostetaan luovuuden ja innovatiivisuuden edellytysten luomisen tärkeyttä organisaatiossa." [1]. Ilmauksissa tuodaan esiin esihenkilön tarvetta toimia työntekijöitä palvelevana ja valmentavana tukijana, hierarkkiseen päätöksentekoon liittyvän autoritäärisen johtajan sijaan.

Kolmas alaluokka, *edellytykset*, muodostuu esimerkiksi ilmauksista, kuten: "Esimiehen kannattaa kuitenkin nöyryyä ja keskittyä auttamaan muita ... esimiehen ei tule puuttua kaikkeen, vaan onnistuneen esimies-alaisuuden perustana nähdään esimiehen luottamus työntekijöihinsä." [3]. Tähän alaluokkaan kuuluvia ilmauksia nousi esiin kahdesta tutkimuksesta. Ne viittaavat siihen, miten esihenkilön tulee asennoitua itseohjautuvien työntekijöiden johtamiseen. Osin näiden voidaan katsoa olevan yleisesti esihenkilölle tärkeitä kykyjä, kuten kunnioitusta työntekijöitään kohtaan, mutta osin ne ovat vahvasti itseohjautuvuuden johtamiseen liittyviä, kuten halua siirtää valtaa ja luottamusta siihen, että työntekijät ovat kykeneviä vastuunottamiseen.

Viimeinen alaluokka, *perinteinen esihenkilörooli*, muodostuu ilmauksista, joissa kerrotaan, että kaikesta huolimatta esihenkilöiltä odotetaan joka tapauksessa jonkin verran perinteistä johtajaroolia. Ilmauksia löytyy kahdesta tutkimuksesta, jollainen on esimerkiksi: "... [esimieheltä] odotettiin toisinaan hierarkkisessa organisaatiossa totuttua esimiesroolia." [2]. Alkuperäisilmaukset kertovat siitä, että vaikka itseohjautuvuus tuo muutoksia esihenkilötyöhön, saattaa itseohjautuvastakin organisaatiosta löytyä tarvetta perinteiselle esihenkilötyölle.

### 4.1.3 Esihenkilön tehtävät

Viimeinen tämän yläluokan pääluokka, Esihenkilön tehtävät, on tämän osion suurin pääluokka. Se koostuu viidestä alaluokasta, jotka ovat:

1. Määrittelemisen ja sanoittaminen
2. Yhteisesti työntekijöiden kanssa
3. Tuki ja arvostus
4. Arkiset työtehtävät
5. Itseohjautuvuuden edistäminen

Ensimmäinen alaluokka, *määrittelemisen ja sanoittaminen*, sisältää otteita kuten: "...työntekijöiden itseohjautuvuus ei toimi myöskään, ellei lähijohtaja määrittele, mitkä ovat työntekijän autonomian rajat." [5]. Tämä alaluokka koostuu siis sellaisista ilmauksista, joista tulee ilmi esihenkilön tarve määrittellä itseohjautuvuus ja sanoittaa tavoitteet, jotta itseohjautuvuus toimii tarkoituksellisesti. Esihenkilön ja organisaation on tarpeen sitoutua ja tukea itseohjautuvuutta ja asettaa selkeät tavoitteet. Tämän alaluokan ilmauksia nousi esiin kahdesta tutkimuksesta.

Toinen alaluokka, *yhteisesti työntekijöiden kanssa*, kertoo siitä, miten tärkeää esihenkilön on työskennellä läheisesti työntekijöiden kanssa ja olla tietoinen heidän toiminnastaan. Tähän alaluokkaan sisältyy ilmauksia kolmesta tutkimuksesta, kuten: "...esimiehen on aidosti tunnettava työntekijät yksilötasolla hyvin. Kaikki ovat yksilöllisiä ja erilaisia, heidän itseohjautuvuuden asteensa on eri...". [3]. Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä on erityisen tärkeää itseohjautuvassa tiimissä ja organisaatiossa. Esihenkilön on myös työssään otettava huomioon työntekijöiden taidot ja vahvuudet sekä ymmärtää missä kohtaa itseohjautuvuutta kukin on, jolloin hän voi tarjota tukea tai apua tarpeen mukaan.

*Tuki ja arvostus*, kolmas alaluokka, sisältää otteita kolmesta tutkimuksesta, esimerkiksi: "Johtajalta odotetaan vahvaa tukea, selkeitä tavoitteita, sekä jokaisessa olevan johtajuuden tukemista." [2]. Ilmauksissa käsitellään esihenkilön antaman tuen ja kunnioituksen merkitystä, palautteen antamista, kiittämistä sekä rohkeutta ottaa vaikeitakin asioita esille. Lisäksi ilmauksista nousee ajan antamisen ja läsnä olemisen merkitys itseohjautuvuuden tukemiselle.

*Arkiset työtehtävät* on neljäs alaluokka, johon kuuluu otteita kuten esimerkiksi: "Haastateltavien mukaan arjen työ on tiimeissä jatkuvaa itseohjautuvan työn mahdollistamista." [4]. Otteita tässä alaluokassa löytyy neljästä tutkimuksesta, joissa viitataan esihenkilön niin kutsuttuihin arkisiin työtehtäviin, joilla mahdollistetaan ja edistetään itseohjautuvuutta työntekijöissä ja sujuvoitetaan organisaation toimintaa. Tällaisia työtehtäviä alkuperäislauseiden mukaan ovat muun muassa ongelmatilanteiden ratkominen, itseohjautuvuudesta puhuminen jo perehdytyksessä sekä motivaation ylläpitäminen.

Viimeinen tämän pääluokan alaluokka on *itseohjautuvuuden edistäminen*. Tähän alaluokkaan kuuluu lauseita, joissa ilmaistaan itseohjautuvuuden tukemista edistäviä seikkoja, kuten organisaatorakenteet, organisaatiokulttuuri, organisaatio- ja henkilöstöstrategia, henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä henkilöstötuottavuuden johtaminen. Esimerkki tällaisesta lauseesta on: "Johtamistoimijuus näyttäytyi esimerkiksi itseohjautuvuutta tukevien rakenteiden ja kulttuurin luomisena, työntekijöiden tukemisena ja tekemisestä pidättäytymisenä." [8].

## 4.2 Työntekijän vaatimukset

### 4.2.1 Vapaus

Toinen analyysissä muodostunut yläluokka on Työntekijän vaatimukset. Työntekijän vaatimukset yläluokan ensimmäinen pääluokka on Vapaus. Työntekijän vaatimukset -luokan alkuperäisilmaukset liittyvät itseohjautuvuuden myötä tulleeeseen työntekijöiden vapauteen ja vastuuseen. Tähän pääluokkaan sisältyy itsenäiseen työskentelyyn, omaan työhön vaikuttamiseen ja itsensä johtajuuteen liittyvät alaluokat. Pääluokan Vapaus kolme alaluokkaa ovat:

1. Autonominen työskentely
2. Omasta työstä päättäminen
3. Itsensä johtajuus

Ensimmäiseen *autonominen työskentely* alaluokkaan kuuluu ilmauksia, jotka käsittelevät itseohjautuvuuden myötä muuttunutta omatoimista ja itsenäisempää työskentelytapaa. Ilmauksia on kolmesta tutkimuksesta,

esimerkiksi: ”Haastatellut kokivat, että he saivat työskennellä omatoimisesti ja itsenäisesti.” [4]. Työskentelytavan kerrotaan muuttuneen paljon aiemmasta.

Toinen alaluokka on *omasta työstä päättäminen*. Siihen kuuluu ilmauksia viidestä eri tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: ”Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöillä ja tiimeillä on mahdollisuus vaikuttaa laajasti työtehtäviin, työn tekemisen tapoihin ja organisaation päätöksentekoon.” [8]. Ilmaukset käsittelevät erityisesti sitä, kuinka itseohjautuvuuden myötä työntekijöiden valta ja vapaus päättää sekä vaikuttaa omaan työhönsä korostuu. Luovuus ja innostavuus voi vaikuttaa siihen, että työntekijä voi saada lisää työtehtäviä. Yhdessä ilmauksessa käy myös ilmi, että itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita vapautta toimia, miten itse haluaa.

Kolmas alaluokka on *itsensä johtajuus*, johon kuuluu otteita kahdesta tutkimuksesta, esimerkiksi: ”Johtajuutta on koko ajan siirretty enemmän tiimille ja heillä on ollut kykyä johtaa itseään.” [2]. Oteissa käykin ilmi, kuinka itseohjautuvuuden tuoma vapaus voi luoda kokemuksia itsensä johtajuudesta.

#### 4.2.2 Vastuu

Toinen Työntekijän vaatimukset yläluokan pääluokka on Vastuu. Se koostuu kolmesta alaluokasta, jotka ovat:

1. Edellytykset
2. Oma jaksaminen
3. Tiimityöskentelyn edellytykset

Ensimmäinen alaluokka on *edellytykset*. Tähän alaluokkaan kuuluu ilmaisuja neljästä eri tutkimuksesta. Ne käsittelevät erityisesti erilaisia kykyjä ja taitoja, joita itseohjautuvuus vaatii työntekijältä, esimerkiksi: ”HR-tiimin kokemuksen mukaan, itseohjautuvuus vaatii yksilöltä erilaisia taitoja ja kykyjä onnistuakseen. Kokonaisuuden ymmärrys sekä rohkeus toimia ja ajatella uudella tavalla oli heidän mielestään merkittävässä roolissa yksilön itseohjautuvuuden kannalta.” [2]. Itseohjautuvalla työntekijällä on tärkeää olla ymmärrystä muun muassa kokonaisuudesta sekä yrityksen tilasta. Työnteossa tärkeää on omatoiminen työskentely ja itsenäiset ratkaisut. Ilmausten perusteella itseohjautuvuudessa on tärkeää lähteä kokeilemaan asioita.

Toiseen alaluokkaan, *oma jaksaminen*, kuuluu otteita kahdesta eri tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: "... työntekijällä on itseohjautuvassa organisaatiossa varsin laaja vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja toisaalta myös paljon toimintamahdollisuuksia työhyvinvointia rakentavien voimavarojen kehittämiseen ja hankkimiseen." [8]. Työntekijällä on siis vastuu huolehtia omasta jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan. Tämä voi kuitenkin olla myös haaste. Yhdessä otteessa kerrotaan, kuinka työntekijät ylläpitävät ja vahvistavat työhyvinvointia aktiivisella toimijuudella.

Kolmas ja viimeinen alaluokka on *tiimityöskentelyn edellytykset*. Tämä alaluokka käsittelee ilmauksia kahdesta eri tutkimuksesta. Ilmauksissa viitataan tutkimusten kohteena olleiden tiimien yhteistyöhön, joka on itseohjautuvuuden myötä korostunut, esimerkiksi: "Itseohjautuva toimintamalli näytti yhtäältä edellyttävän korkeatasoista vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja toisaalta tarjoavan näiden kehittymiselle suotuisan kasvualustan." [8]. Ilmauksissa käy ilmi myös työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tärkeys, koska esihenkilöiden rooli puuttuu tai on pienempi. Esihenkilöiden roolin puuttuminen tai pienempi koko tuo tiimille uusia työtehtäviä. Tiimin kesken onkin tärkeää tehdä selkeä työ- ja vastuunjako sekä määritellä yhteiset tavoitteet, roolit ja toimintatavat. Yhdessä ilmauksessa mainitaan, kuinka tiimin jäsenet pyrkivät siihen, että he tekevät oman työnsä mahdollisimman hyvin, koska sillä on vaikutusta myös koko tiimin työskentelyyn.

### **4.3 Itseohjautuvuuden haasteet**

#### **4.3.1 Esihenkilöstä ja organisaatiosta kumpuavat haasteet**

Kolmas analyysissä muodostunut yläluokka on Itseohjautuvuuden haasteet, jonka ensimmäinen pääluokka on Esihenkilöstä ja organisaatiosta kumpuavat haasteet. Tämä yläluokka sisältää ilmauksia, joissa ilmenee erilaisia itseohjautuvuuden tuomia haasteita, jotka ovat lähtöisin organisaatiosta tai esihenkilöstä. Pääluokassa on määrällisesti paljon ilmauksia, ja se onkin kaikista suurin pääluokka. Pääluokka koostuu kuudesta alaluokasta, jotka ovat:

1. Organisaation puutteellinen ymmärrys
2. Puutteellinen tuki

3. Määrittelyn haasteet
4. Viestinnän haasteet
5. Haasteet itseohjautuvuuden johtamisessa
6. Jaksamisen haasteet

Ensimmäinen alaluokka, *organisaation puutteellinen ymmärrys*, muodostuu otteista, jotka käsittelevät osan itseohjautuvien työntekijöiden ja tiimien kokemuksia siitä, kuinka osan ympäröivän organisaation ymmärrys vaihteli tai oli suppeaa ja epäselvää, esimerkiksi: ”Sekä asiakaspalvelun tiimin, että heidän hallinnollisen esimiehensä vastauksista voidaankin todeta, että ympäröivän organisaation ymmärrys itseohjautuvuudesta on ollut suppea.” [2]. Tämän myötä myös osa tutkittavan organisaation esihenkilöistä tai tiimeistä ei tiennyt itseohjautuvasta toimintatavasta. Nämä epäselvyydet aiheuttivat ristiriitatilanteita ja kitkaa muiden tiimien, esihenkilöiden ja johdon välille ja itseohjautuva tiimi koki, ettei itseohjautuvuutta haluttu tukea tai ymmärtää. Tämäkin alaluokka koostuu vain yhdestä tutkimuksesta nostamistamme alkuperäisilmauksista, mutta ilmauksia oli määrällisesti paljon, joten muodostui se omaksi alaluokakseen.

Toinen alaluokka on *puutteellinen tuki*, joka sisältää ilmauksia kahdesta tutkimuksesta. Ilmauksissa käy ilmi esihenkilöiden, työntekijöiden ja tiimien kokemuksia organisaation ja johdon puutteellisesta tuen antamisesta itseohjautuvaan työskentelytapaan siirtyessä. Esimerkiksi: ”... osa esihenkilöistä on kokenut saaneensa hyvinkin vähän ohjausta itseohjautuvuuden johtamiseen ja tätä myötä kokee myös työnkuvan muutoksen suurempana.” [7]. Tiimeissä taas johdon tuen puuttuminen tai vähäisyys johtikin vaihtelevaan rohkeuteen ja uskallukseen itseohjautuvan työskentelytavan kehittämisessä. Johtajuus ja sen puute näyttäytyi myös puutteellisina resursseina.

Kolmas alaluokka on *määrittelyn haasteet*, jossa ilmauksia on kolmesta tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: ”Henkilöstöjohtamiseen viitaten on kysytty, ovatko odotukset itseohjautuvuuden johtamisessa selkeät. 82 % mielestä odotukset eivät ole selkeät, sitä ei ole sanoitettu tai asiasta ei puhuta ainakaan juuri nyt.” [7]. Ilmauksissa tulee ilmi erilaisia itseohjautuvuuden määrittelyn ja yleisen epäselkeyden ongelmia. Nämä ongelmat liittyvät esimerkiksi päätöksentekoon, odotuksiin, tavoitteisiin yleisiin johtamisen määritelmiin sekä uusiin toimintatapoihin. Ilmauksissa mainitaan, myös että itseohjautuvuus voi olla haaste suuressa organisaatiossa.

*Viestinnän haasteet* on neljäs alaluokka. Siinä ilmauksia on neljästä eri tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: ”... esimiehen puuttuminen saattoi aiheuttaa tiedon saamisen hankaluutta oman tiimin ulkopuolelta. Jotkut asiat saattoivat olla vain esimiehille, eikä itseohjautuva tiimi saanutkaan asiasta tietoa.” [2]. Itseohjautuvuus ei siis välttämättä ollut näkyvillä organisaation yleisessä viestinnässä. Lisäksi ilmauksissa mainitaan, kuinka johdon ja esihenkilöiden välistä viestintää toivottiin selkeytettävän ja parannettavan. Epäselvyyksiä oli myös ylimmän johdon viestin pääsemisessä tiimin työntekijöille asti.

Viidennessä alaluokassa, *haasteet itseohjautuvuuden johtamisessa*, löytyy ilmauksia kahdesta tutkimuksesta, esimerkiksi: ”... haastateltavat kokivat, että heillä on ajoittain haasteita priorisoida ja muokata työtään arjen toiminnassa.” [4]. Haasteet liittyvät itseohjautuvuuden tukemiseen ja yleiseen arjen toimintaan. Lisäksi ilmaukset käsittelevät suuren työmäärään ja kiireeseen liittyviä haasteita. Jotkut esihenkilöt kokevat malttamattomuutta odottaa työntekijöiden omaa ratkaisua sekä haasteita siinä, ettei kuormittaisi innokkaita ja motivoituneita työntekijöitä liikaa.

Kuudes alaluokka, *jaksamisen haasteet*, sisältää ilmauksia yhdestä tutkimuksesta, mutta muodostui sekin niin merkittäväksi kokonaisuudeksi, että muodostimme niistä oman alaluokan. Tässä alaluokassa ilmaukset käsittelevät erilaisia hyvinvointiin liittyviä haasteita, joita itseohjautuvuus tuo mukanaan, kuten esimerkiksi: ”Pitkälle viedyn itseohjautuvuuden haittapuolena on nostettu esille työntekijöiden uupumisriski, joka liittyy esimerkiksi runsaaseen vastuuseen, työn hallitsemattomuuteen ja rakenteiden puutteeseen.” [8]. Itseohjautuvan työn vaativuus sekä uupumis- ja ylikuormittumisriskit nousivat ilmauksissa esiin. Lisäksi hierarkkisuuden vähyyden takia voi ilmetä erilaisia haasteita siinä, että työntekijät eivät ole samalla tasolla. Tämä johtaa siihen, että tietyille henkilöille voi kertyä enemmän vastuuta ja vaativia tehtäviä, joka taas voi aiheuttaa työntekijälle ristiriitaisia tunteita liittyen palkitsemiseen ja uralla etenemiseen.

#### 4.3.2 Työntekijöistä lähtevät haasteet

Työntekijöistä lähtevät haasteet on Itseohjautuvuuden haasteet yläluokan toinen pääluokka. Se koostuu kahdesta alaluokasta, jotka ovat:

1. Valmiuksien ongelmat

## 2. Motivaation ongelmat

Ensimmäinen alaluokka, *valmiuksien ongelmat*, koostuu kolmen eri tutkimuksen ilmaisuista. Esimerkki tästä on: ”Haastateltavat kokivat haasteena myös sen, että kaikilla tiimin jäsenillä ei välttämättä ole halua tai valmiuksia itseohjautuvaan työskentelyyn.” [4]. Ilmauksissa käy ilmi, kuinka kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole valmiuksia tai uskallusta itseohjautuvaan työskentelytapaan liittyen. Oman johtajuuden puute ja uskallus voi kohdistua kehittämistyöhön. Ongelmia voi olla myös vastuun ottamisessa.

Toinen alaluokka, *motivaation ongelmat*, muodostuu kolmen eri tutkimuksen ilmaisuista, esimerkiksi: ”Työyhteisön jäsenten kyvyt, sitoutuminen ja motivaatio ponnistella yhteisen päämäärän hyväksi vaihtelevat. Itseohjautuvuutta ja vapaaehtoisuutta painottavassa ympäristössä tämä voi synnyttää jännitteitä ja epäreiluuden kokemuksia ja lisätä haitallisen vallankäytön ja konfliktien todennäköisyyttä.” [8]. Ilmaukset käsittelevät siis erilaisia työntekijöiden motivaatioon ja kiinnostukseen liittyviä ongelmia ja niiden eroja, jotka voivat vaikuttaa myös muun tiimin työskentelyyn. Tähän ongelmaan liittyy myös niin sanottu vapaamatkustaminen, jossa osalla työntekijöistä ei ole halua tai kiinnostusta ottaa vastuuta omasta tai tiimin työstä.

## 4.4 Itseohjautuvuuden hyödyt

### 4.4.1 Työhyvinvointi

Viimeinen analyysistä esiinnoussut yläluokka on Itseohjautuvuuden hyödyt, jonka ensimmäinen pääluokka on nimeltään Työhyvinvointi. Tähän yläluokkaan sisältyy ilmauksia, jotka havainnollistavat kaikkia niitä seikkoja, jotka analyysimme pohjalta nousivat itseohjautuvuuden myötä havaituiksi myönteisiksi seurauksiksi. Tämä Työhyvinvoinnin pääluokka kuvaa kaikkia niitä alkuperäisilmauksia, jotka ilmentävät esihenkilöiden ja työntekijöiden työssä hyvinvointia tukevia tekijöitä.

Työhyvinvointi koostuu neljästä alaluokasta:

1. Merkityksellisyys
2. Hierarkioiden purkamisen vaikutukset
3. Toimiva työyhteisö
4. Hyvinvointi ja tyytyväisyys

Ensimmäinen alaluokka, *merkityksellisyys*, koostuu otteista kolmesta eri tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: "Oman työn vaikuttamisen kautta saadaan merkityksellisyyden tunnetta ja ollaan yleisesti tyytyväisempiä." [7]. Ilmauksissa mainitaan mahdollisuuksia kokea onnistumisen kokemuksia esihenkilötyössä ja itseohjautuvan työtavan vahvistavan ammatillista varmuutta. Itseohjautuvuuden kokemukset ovat positiivisia.

*Hierarkioiden purkamisen vaikutukset*, toinen alaluokka, sisältää otteita, joissa viitataan itseohjautuvuuden myötä tapahtuvan organisaatorakenteen muutoksen tuomiin työhyvinvointia lisääviin tekijöihin. Tällaisia otteita löytyy kolmesta tutkimuksesta, esimerkiksi: "Itseohjautuvissa organisaatioissa johtaminen on hajautettua, mikä näkyy työhyvinvointia tukevassa toimijuudessa ja siihen liittyvissä käytännöissä siten, että johtaminen ei muodosta erillistä teemaa." [8]. Itseohjautuvuuden tuoma valmentava johtaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet sekä itseohjautuva organisoinnin tapa lisäävät niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin työhyvinvointia.

Kolmas alaluokka, *toimiva työyhteisö*, sisältää työyhteisöön liittyviä ilmauksia kahdesta tutkimuksesta, esimerkiksi: "Työyhteisön toiminta tuli esille vahvana työhyvinvointia tukevana voimavarana." [8]. Itseohjautuvasta työyhteisöstä puhutaan tutkimuksissa muun muassa yhteisöllisyyttä, kollektiivista tukea, myönteistä ilmapiiriä ja yhdenvertaisuutta ylläpitävänä. Työyhteisö voi siis merkittävästi edistää työhyvinvointia.

Viimeinen alaluokka tässä pääluokassa on *hyvinvointi ja tyytyväisyys*, jossa on ilmauksia kuten: "... itseohjautuvuus on ollut monessa mielessä hyvinvointia lisäävä asia." [2]. Tämä alaluokka koostuu lähinnä sellaisista ilmauksista, joissa, toisin kuin kolmessa ensimmäisessä alaluokassa, puhutaan suoraan työhyvinvoinnista, eikä niinkään itseohjautuvuuden tuomista tekijöistä, joiden kautta itseohjautuvuus lisää hyvinvointia. Itseohjautuvuus siis jo sinällään lisää työhyvinvointia työyhteisöissä, sen luomien osatekijöiden lisäksi. Hyvinvoinnin lisäksi mainitaan työtyytyväisyys ja motivaatio. Tämä alaluokka koostuu kolmesta tutkimuksesta löytyneistä ilmauksista.

#### 4.4.2 Työn sujuvuus

Toinen Itseohjautuvuuden hyödyt yläluokan pääluokka on Työn sujuvuus, joka koostuu alaluokista:

1. Työn tekemisen tavat
2. Muuttunut johtajuus
3. Esihenkilön ja työntekijöiden yhteistyö
4. Tiimityöskentely

Alaluokalla *työn tekemisen tavat* viittaamme viidestä tutkimuksesta nousseisiin otteisiin, jollainen on esimerkiksi: "... itseohjautuvalla työntekijällä on valta, vapaus ja vastuu määritellä, miten hän tekee työnsä ja milloin hän kutakin työvaihetta tai -tehtävää tekee, ilman esimiehen neuvomista tai kontrollointia." [5]. Tähän alaluokkaan lukeutuvissa ilmauksissa puhutaan itsemääräämisen optiosta, mahdollisuudesta päättää itse omasta työstään, kontrollon vähentymisestä ja yksilöllisemmistä, laaja-alaisemmista työrooleista.

Toisessa alaluokassa, *muuttunut johtajuus*, puhutaan niistä tavoista, joilla itseohjautuvuus on muuttanut esihenkilötyötä ja siten parantanut tehokkuutta työpaikalla. Ilmauksia on nostettu kahdesta tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: "Toiminta on tehokkaampaa, kun otetaan vastuuta ja motivaatio lisääntyy" [7]. Toiminta tehostuu, kun vastuuta annetaan ja sitä otetaan vastaan. Tämän myötä myös motivaatio lisääntyy. Itseohjautuvuuden tuoma valmentava ja palveleva johtajuus on organisaatiolle merkittävä hyöty.

Kolmas alaluokka, *esihenkilön ja työntekijöiden yhteistyö*, sisältää ilmauksia kolmesta tutkimuksesta, esimerkiksi: "Kokema johtamisesta oli hyvin myönteinen, koska itseohjautuvuuteen siirtyminen suunniteltu ja toteutettu yhdessä esimiehen kanssa." [2]. Alaluokan ilmauksissa puhutaan esihenkilön ja työntekijöiden läheisemmästä yhteistyöstä ja väliportaiden purkamisesta. Itseohjautuvuuden onkin toivottu lisääntyvän sen hyötyjen vuoksi.

Neljännessä alaluokassa, *tiimityöskentely*, ilmauksia löytyy kahdesta tutkimuksesta, kuten esimerkiksi: "Yhteistyöhön kannustetaan ja oppiminen on sallittua." [4]. Itseohjautuvuus on vahvistanut työntekijöiden välistä tiimityöskentelyä, joka lisää tehokkuutta ja parantaa työn tekemistä. Fyysisen välimatkan kasvukaan ei haittaa itseohjautuvaa tiimityöskentelyä, päinvastoin. Itseohjautuvuus luo organisaation avoimen kehittämissilmapiirin, jonka myötä

muiden innostaminen ja tukeminen on helpompaa. Ilmauksissa puhutaan myös yhteistyöhön kannustavasta ilmapiiristä ja yhdessä oppimisesta.

# 5 POHDINTA

Tässä luvussa pohdimme tulosten merkitystä ja teemme niistä johtopäätöksemme sekä vastaamme tutkimuskysymyksiimme. Tämän jälkeen tarkastelemme tutkimuksemme eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esittelemme mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

## *5.1 Tulosten merkitys ja johtopäätökset*

Tämä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan todeta, että esihenkilötyön näkökulmasta toteutetuissa itseohjautuvuustutkimuksissa on itseohjautuvuuden havaittu tuovan uusia muotoja esihenkilötyöhön, muuttavan työntekijöiden työn tekemisen tapoja ja tuovan mukanaan merkittäviä hyötyjä, vaikka haasteitakin saattaa esiintyä. Tuloksista nousi neljä itseohjautuvuuden osa-aluetta: esihenkilön vaatimukset, työntekijän vaatimukset, itseohjautuvuuden haasteet ja itseohjautuvuuden hyödyt.

Esihenkilötyön vaatimukset muodostavat tulostemme suurimman yläluokan. Esihenkilötyön vaatimuksia yhdistää se, että vaikka esihenkilötyön tarpeet ja tehtävät ovat työntekijöiden itseohjautuvuuden myötä eri näköiset, on esihenkilötyölle selkeästi silti tarvetta. Tuloksissa toistuu useasti se, että hierarkioiden purkaminen ei pura esihenkilötyötä.

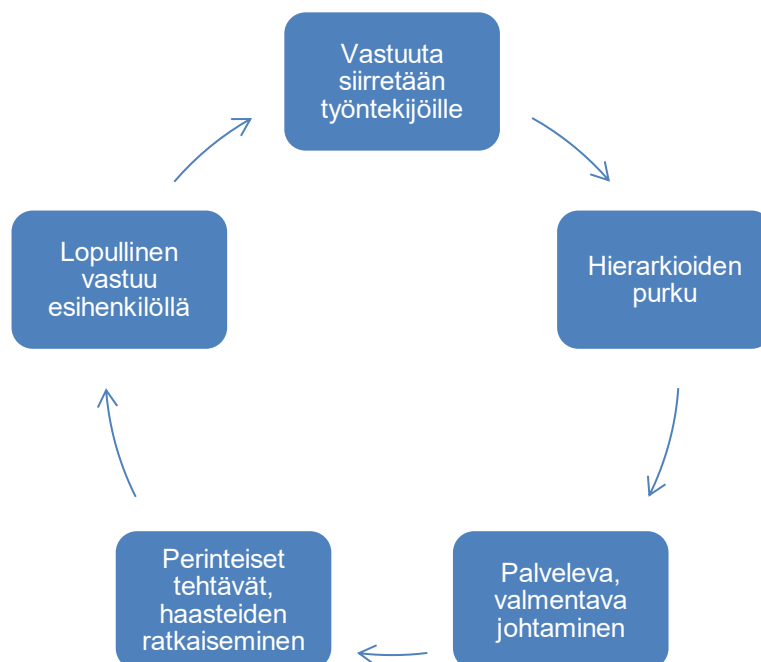
Esihenkilötyön tärkeyttä korostaa heidän mahdollisuutensa toimia työntekijöiden itseohjautuvuutta tukevassa ja mahdollistavassa roolissa. Kun päätöksiä tehdään läheisesti ja työntekijöiden kanssa ja vastuuta luovutetaan työntekijöille, on esihenkilön tärkeää olla läsnä ja vuorovaikutuksen sujuvaa.

Palveleva ja valmentava johtaminen ovat termejä, joita esihenkilön muuttuvan muodon myötä ilmaantui paljon. Termeillä on vahva yhteys hierarkisuudesta ja autoritäärisyydestä luopumiseen – esihenkilöt ovat työntekijöitä varten, työntekijät eivät esihenkilöitä varten. Osin perinteiselle

hierarkkiselle johtamistavalle on toisaalta kysyntää, etenkin ongelmatilanteissa. Lopullinen vastuu työn etenemisestä on myös esihenkilöllä.

Palveleva ja valmentava johtaminen on tunnistettu esihenkilötyön muodoiksi aikaisemmassakin tutkimuksessa. Teoreettisessa viitekehyksessä esittelemämme Martelan ym. (2021) tutkimuksessa puhutaan valmentavasta johtamisesta ja Morikawan ym. (2022) tutkimuksessa taas puhutaan lyhyesti palvelevasta johtamisesta. Kansainvälistä tutkimusta palvelevasta johtamisesta, coaching, ovat tehneet esimerkiksi Gabriel ym. (2014), jotka kertovat palvelevan johtajuuden olevan yhteydessä muun muassa autonomian tukemiseen ja yksilön kehittymiseen.

Merkittävimmäksi esihenkilötyön vaatimukseksi nousi esihenkilöiden tehtävät. Tämä pohjustaa yhä ajatusta siitä, että esihenkilöiden tarve ei itseohjautuvuuden myötä poistu. Itseohjautuvuus itse asiassa vaatii esihenkilötyötä ja luo esihenkilöille uusiakin tehtäviä, sillä esihenkilötyön tarve voi jopa lisääntyä itseohjautuvuuden myötä. Merkittävä osa esihenkilön tehtäviä ovat arkisia työtehtäviä, mutta etenkin itseohjautuvuuden määrittäminen ja tavoitteiden sanoittaminen ovat erityisiä itseohjautuvuuden esiin nostamia tarpeita. Itseohjautuvuus voi myös vaatia strategiatyötä esihenkilöltä. Esihenkilötyön näkökulmaa itseohjautuvuuteen on havainnollistettu kuviolla 1. Kuvion muoto esittää sitä, kuinka itseohjautuvuus muuttaa esihenkilötyötä, mutta perinteistä johtamisrooliakin tarvitaan itseohjautuvia työntekijöitä johdettaessa, sillä lopullinen vastuu pysyy aina esihenkilöllä.



## **KUVIO 1.** Itseohjautuvuus esihenkilötyön näkökulmasta

Työntekijöiden vaatimukset näyttäyty tuloksissamme suhteellisen pienenä yläluokkana. Itseohjautuvuus vaatii siis tulostemme perusteella esihenkilöiltä enemmän kuin työntekijöiltä, mutta koska näkökulmanamme on esihenkilötyö, oli tämä toisaalta odotettavissa. Itseohjautuvuus tuo mukanaan uudenlaista omatoimisempaa ja itsenäisempää työskentelytapaa. Samaan aikaan korostuu työntekijöiden valta ja vapaus päättää työstään sekä vaikuttaa siihen. Nämä voivat luoda vahvojakin kokemuksia itsensä johtajuudesta.

Työntekijöiden vapaus omaa työtään kohtaan tuo mukanaan myös vastuuta. Vastuu liittyy tuloksissa työntekijöiden kykyihin ja taitoihin, jaksamiseen ja työhyvinvointiin sekä tiimin yhteistyöhön. Itseohjautuvuus vaatii työntekijöiltä erilaisia kykyjä ja taitoja, jotka liittyvät ymmärrykseen, omatoimiseen työskentelyyn ja itsenäisiin ratkaisuihin. Itseohjautuvissa työpaikoissa työntekijöillä on vastuu huolehtia myös omasta jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan. Osassa tutkimuksia käsiteltiin myös itseohjautuvia tiimejä, joissa tärkeää on kommunikointi ja vuorovaikutus, erityisesti työn- ja vastuunjaosta.

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole täysin mutkatonta, ja itseohjautuvuuden haasteet nousivatkin tuloksissa yhdeksi yläluokaksi. Haasteet jakautuivat esihenkilöstä ja organisaatiosta kumpuaviksi haasteiksi ja työntekijöistä lähteviksi haasteiksi. Esihenkilöstä ja organisaatiosta kumpuavat haasteet oli tutkimuksemme suurin pääluokka. Organisaation ymmärrys ja tuki itseohjautuvia työntekijöitä ja tiimejä kohtaan näyttäyty osassa tutkimuksia joltain osin puutteellisena. Haasteita näyttäyty myös itseohjautuvuuden määrittelyssä ja organisaation viestinnässä. Itseohjautuvuuden johtamisessakin ilmeni erilaisia haasteita, jotka liittyvät muun muassa työntekijöiden tukemiseen ja yleiseen arjen toimintaan. Itseohjautuvuus voi aiheuttaa työntekijöille erilaisia uupumis- ja ylikuormittumisriskejä sekä haasteita siitä, että tietyille henkilöille kasaantuu enemmän vastuuta tai vaativampia työtehtäviä, kuin toisille. Iso osa haasteista menee yhteen myös esihenkilötyön vaatimusten, kuten määrittelemisen ja sanoittamisen sekä tukemisen kanssa.

Aikaisempi tutkimus on kuitenkin pitkälti nähnyt itseohjautuvuuden positiivisessa valossa. Esimerkiksi Martelan ym. (2021) ja Morikawan ym. (2022)

tutkimuksissa ei pahemmin haasteita havaittu, ja muutenkin itseohjautuvuudesta puhutaan julkisessa keskustelussa pääosin myönteisistä lähtökohdista käsin. Morikawa ym. (2022) havaitsivat kuitenkin itseohjautuvuuden kokemusten keskittyvän tietyille, etenkin korkeakoulutetuille ja johtotehtäviä tekeville, työntekijöille.

Itseohjautuvuus on kaikesta huolimatta saanut kuitenkin osakseen kritiikkiä. Pääasiassa itseohjautuvuuden kritiikki Vainion (2019) haastatteleminen tutkimusprofessori Hakasen ja apulaisprofessori Jyrkisen mukaan liittyy puutteelliseen tai väärään ymmärrykseen itseohjautuvuudesta tai esimerkiksi siihen, että itseohjautuvuutta käytetään epäsovivana ratkaisulle organisaation ongelmiin. Työn organisoinnin ja johtamisen tulee olla kunnossa, jotta itseohjautuvuus toimii kuten on tarkoitettu (Vainio, 2019).

On myös huomioitava, että esihenkilöistä ja organisaatiosta kumpuavia haasteita nousi tuloksiimme pääasiassa kahdesta tutkimuksesta, jolloin ilmaisujen suuri määrä johti isoon haasteita esittävään luokkaan. Haasteet eivät siis sinänsä meidänkään tutkimuksessamme ole koko tuloksia poikkileikkaava löydös. On myös nähdäksemme luonnollista, että muutokset, kuten itseohjautuvuuteen siirtyminen, voivat aiheuttaa haasteita eivätkä kaikki sopeudu helposti uuteen ja toisenlaiseen työn tekemisen tapaan

Työntekijöistä lähteviä haasteita havaittiin myös muutamia, mutta pääluokkana se on tulostemme pienin. Nämä haasteet liittyvät pääasiassa erilaisiin valmiuksien ja motivaation ongelmiin. Kaikista työntekijöistä ei välttämättä löydy halua, valmiuksia tai uskallusta itseohjautuvaan työskentelytapaan. Oman johtajuuden puute ja rohkeiden päätösten tekeminen voi aiheuttaa ongelmia, sillä ilmi nousi vastuun ottamisen vaikeuksia. Itseohjautuvuudessa voi myös esiintyä sisäisen motivaation, kykyjen ja sitoutumisen ongelmia, jotka voivat vaihdella paljonkin tiimin jäsenten kesken.

Haasteiden lisäksi itseohjautuvuuden on havaittu tuovan mukanaan useita hyötyjä. Nämä jaottelimme työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden luokiksi. Työhyvinvointi juontaa juurensa merkityksellisyyteen, esihenkilön ja työntekijöiden yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn. Itseohjautuvuus lisää etenkin työntekijöiden hyvinvointia, mutta myös esihenkilöt voivat sen myötä kokea onnistumisen kokemuksia työssään. Itseohjautuvassa organisaatiossa käytännöt ovat osaamisen kehittämistä tukevia ja yhteisöllisyyttä ylläpitäviä. Hajautettu

johtaminen ja luottamus, jota esihenkilöt osoittavat antamalla vastuuta, sekä esihenkilöiden muuttuva rooli valmentavana johtajana lisäävät hyvinvointia.

Itseohjautuvuus lisää työskentelyn sujuvuutta muuttamalla työn tekemisen tapoja, lisäämällä työntekijöiden vapautta päättää työn tekemisen tavoista, purkamalla hierarkioita ja lisäämällä esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Vastuut ja vapaudet jakautuvat sopivassa suhteessa ja henkilöstötuottavuus lisääntyy. Valmentava ja palveleva johtajuus toimivat myös tehokkuutta lisäävinä seikkoina ja tieto kulkee itseohjautuvassa organisaatiossa paremmin kuin hierarkkisessa.

Martela ym. (2021) myös havaitsivat korkean itseohjautuvuuden asteen olevan yhteydessä työhyvinvointiin, työstä palautumiseen ja vähempään stressiin. Decin & Ryanin (1989) itseohjautuvuustutkimuksessa havaittiin myös yhteys työhyvinvointiin ja esihenkilöiden mahdollisuuteen toimia sen mahdollistajana. Itseohjautuvuus tuo merkittäviä hyötyjä, etenkin työhyvinvointiin ja esihenkilöillä on tärkeä asema toimiessaan itseohjautuvuutta tukevana tekijänä. Itseohjautuvuus näyttäytyy myös toimivan työyhteisön rakenteita, joita kuvasimme teoreettisessa viitekehyksessä, tukevana.

Itseohjautuvuus luo esihenkilöille siis uudenlaisia työtehtäviä, muuttaa työn tekemisen muotoja sekä aiheuttaa etenkin esihenkilöille haasteita, mutta lisää myös työhyvinvointia ja tehokkuutta. Merkittävää onkin huomioida, että vaikka tutkimuskysymyksiemme perusteella tutkimusaineistomme muodostuu tutkimuksista, joissa itseohjautuvuutta on tarkasteltu esihenkilötyön näkökulmasta, tuloksissa kuuluu myös työntekijöiden ääni. Työntekijöiden kokemuksia ja osaa itseohjautuvuudessa pohditaan siis myös esihenkilötyön ja johtamisen näkökulmista tuotetuissa tutkimuksissa.

Työntekijöiden vapaus ja vastuu nousivat esiin useaan otteeseen, useassa eri luokassa. Ilmauksia tästä nousi niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden suusta. Molemmissa Martelan ym. (2021) ja Morikawan ym. (2022) tutkimuksissa sekä kansainvälisissä, esimerkiksi Mannisen ym. (2022) ja etenkin Serdiukin ym. (2018), tutkimuksissa puhutaan myös vapaudesta, vastuusta ja autonomiasta osana itseohjautuvuutta sekä sen mahdollistajana. Muutenkin teoreettisessa viitekehyksessä esitelty kansainvälinen tutkimus on linjassa tulostemme kanssa. Etenkin hyvinvointi ja motivaatio sekä tuloksellisuus ovat seikkoja, jotka menevät tuloksistamme yhteen kansainvälisen tutkimuksen kanssa. Tulosten ja

tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaankin perustellusti todeta, että itseohjautuvuus tuo useita hyötyjä niin työntekijöille, esihenkilöille kuin koko organisaatiollekin.

Pääasiassa itseohjautuvuutta on tutkittu kvalitatiivisesti, mutta aineistoomme sisältyy myös kaksi kvantitatiivista tutkimusta, kuten taulukosta 2 ilmenee. Suosituin tapa tutkia itseohjautuvuutta on ollut erilaiset haastattelut yksilöhaastatteluista ryhmähaastatteluihin, niin kasvokkain kuin sähköisestikin. Molemmissa kvantitatiivisissa tutkimuksissa on käytetty nettikyselyä. Aineistoomme valikoituneista tutkimuksista vain yhdessä on käytetty valmista aineistoa, joka on koostunut eri sosiaalisen median alustojen julkaisuista ja nettikirjoituksista. Haastatteluiden valikoituminen pääasialliseksi tutkimustavaksi käy järkeen, sillä siten saadaan hyvin kartoitettua subjektiivisia kokemuksia itseohjautuvuuden johtamisesta. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on paljolti käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mutta kvantitatiivistakin tutkimusta on tehty, esimerkiksi Martelan ym. (2021) puolesta.

## *5.2 Eettisyys ja luotettavuus*

Kirjallisuuskatsauksien laadun luotettavuuden problematiikka liittyy usein siihen, että tarkasteluun valitun aineiston laatua ei ole arvioitu, jolloin kirjallisuuskatsaukseen sisältyy laadullisesti heikkoa tai epätarkoituksenmukaista aineistoa. Kirjallisuuskatsauksien luonteeseen kuuluukin, että niin alkuperäistutkimuksien kuin kirjallisuuskatsauksen laatua arvioidaan (Vilka, 2023.)

Olemme arvioineet aineistomme tutkimusjulkaisut erikseen, kirjallisuuskatsauksen luonteen mukaisesti. Aineiston luotettavuutta lisää se, että aineistostamme viisi julkaisua on ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetöitä, jotka on korkeakouluissa tarkastettu tieteellisen tutkimuksen kriteerein, ennen julkaisua. Lopuista julkaisusta kaksi on julkaistu oman alansa tieteellisessä verkkolehdessä ja ovat vertaisarvioituja julkaisuja. Yksi aineistomme tutkimus on tieteellisen tutkimushankkeen tutkimusraportti, josta osa raporttia on koostettu yhteistyössä asiantuntijaryhmän kanssa. Olemme myös lukeneet tutkimukset huolellisesti ennen analyysia ja siten varmistaneet, että ne sisällöllisesti sopivat tutkimuksemme aineistoksi.

Olemme esitelleet tutkimuksemme aiheen, käyttämämme aineiston ja sen keräämisen vaiheet. Esittelimme myös analyysistä saamamme tulokset ja päätelmämme niistä. Olemme tällä pyrkineet lisäämään tutkimuksemme luotettavuutta, sillä ne ovat kaikki kirjallisuuskatsauksen läpinäkyvyydelle ja siten luotettavuudelle tärkeitä elementtejä (Vilkkä, 2023). Tutkimustulosten osuvuus on myös tulosten uskottavuutta lisäävä tekijä, sillä niistä tehtyjen tulkintojen on vakuutettava lukija niiden vakuuttavuudesta. Olemmekin pyrkineet ymmärtämään tulokset tarkoituksenmukaisesti ja tuomaan esille, mihin tulkintamme niistä perustuvat.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten katsaus vastaa tutkimukselle asetettuun tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen perimmäiseen tarkoitukseen (Vilkkä, 2023). Koemme vastanneemme molempiin tutkimuskysymyksiimme, millaisia havaintoja itseohjautuvuudesta on esihenkilötyön näkökulmasta tehty ja millä tavoin aihetta on tutkittu, johdonmukaisesti. Tutkimuksemme tarkoitus, itseohjautuvuuden ajankohtaisen tutkimuksen tilan ja tuloksien kartoittaminen, toteutuu myös. Olemme saaneet tuloksia siitä, millä menetelmillä itseohjautuvuutta esihenkilötyön näkökulmasta on viime aikoina tutkittu ja millaisia havaintoja nämä tutkimukset ovat antaneet. Nämä havainnot luovat ajankohtaista kokonaiskuvaa itseohjautuvuudesta esihenkilötyön näkökulmasta.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on olennaista, että tutkimusraportissa on luettavissa tutkijan tekemät ratkaisut, vilpittömyys tiedonhankinnassa sekä tulosten tulkinnessa ja, että totuuden tavoittelu on niin tehty kuin raportoitu uskottavasti. Analyysin ja tulosten kuvauksessa on tärkeää pyrkiä yksityiskohtaisuuteen ja perusteluihin (Puusa, ym., 2020.) Olemme pyrkineet rajaamaan ja jäsentämään tuloksia tarkoituksenmukaisesti ja selkeyttämään, mitä kullakin luokalla tarkoitamme ja miten ne ovat syntyneet. Suorien lainauksien sisällyttäminen on myös kvalitatiiviselle tutkimukselle tavallista (Puusa, ym., 2020), joita mekin olemme käyttäneet, pyrkiessämme tekemään tuloksista selkeitä ja päättelyketjustamme läpinäkyvämpää.

Itseohjautuvuus on kuitenkin käsitteenä moniulotteinen eikä yhtä tarkkaa määritelmää sille ole. Myös se, että itseohjautuvuus -käsitettä käytetään suomen kielessä kuvaamaan sekä yksilöä että tiimiä, voi kirjavaittaa ymmärrystä itseohjautuvuudesta lisää. Vaikka käsitteenä itseohjautuvuus perustuu Decin &

Ryanin (1989) itseohjautuvuusteoriaan, voi olla, että aineistoomme valikoituneiden tutkimuksien alkuperäistutkijat ymmärtävät itseohjautuvuuden toisistaan poikkeavalla tavalla.

Tämä voi vaikuttaa tekemäämme synteessin siten, että jotkin asiat ovat voineet korostua tarkoituksettoman paljon. Synteessiin on samoin voinut vaikuttaa myös aineiston pieni koko, kahdeksan alkuperäistutkimusta. Tämän lisäksi tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että alaluokkien painoarvot eivät ole täysin tasapainossa, sillä osa luokista on muodostunut vain muutamasta tutkimuksesta nousseista ilmauksista, vaikka ilmauksia on tällöin ollut useampia. Tämän lisäksi jopa kolme alaluokkaa on muodostunut vain yhdestä tutkimuksesta nousseista ilmauksista, vaikka suurimmassa osassa luokkia ilmauksia on kuitenkin useammista tutkimuksista. Kategorisointia tehdessämme tärkeää ei kuitenkaan ollut se, mistä tutkimuksista ilmaukset oli otettu. Oleellista oli ilmauksien luokittelu johdonmukaisesti, kun alkuperäisilmausten etsintä- ja valintavaiheessa mukaan ottamamme ilmaukset on koettu merkityksellisiksi ja tutkimukseemme sopiviksi.

On myös tarpeen tarkastella käyttämiämme hakulausekkeita. Käytimme kahta, suhteellisen yksinkertaista hakulauseketta, vaikka olisi voinut olla tarkoituksenmukaista käyttää esimerkiksi joko yhtä vielä tarkempaa hakulauseketta tai useampia lausekkeita. Hakulausekkeemme olivat kuitenkin toimivia siten, että saimme koottua aineistomme sellaisista tutkimuksista, joilla pystyimme vastaamaan tutkimuskysymyksiimme. Suurempi määrä tietokantoja ja julkaisukanavia olisi samoin voinut myös edistää tutkimuksemme luotettavuutta lisää. Tässä tutkimuksessa etsimme aineistomme kahdesta julkaisukanavasta, jotka tarjoavat osin samoja tutkimuksia.

On kuitenkin todettava, että vaikka olisimme saaneet erilaisilla hakulausekkeilla tai useammista tietokannoista enemmän tuloksia, oli tarkoituksenmukaista rajata kirjallisuuskatsauksen kokoa ja aineiston määrää opinnäytetyöhön ja kahdelle tutkijalle sopivaksi. Suurempi sopivien tulosten määrä ei siis välttämättä olisi muuttanut aineistomme määrää, toimiessamme ulkoisten rajaavien tekijöiden raameissa. Se olisi kuitenkin voinut muuttaa aineistomme sisältöä. Toisaalta, koska myös toiveemme monipuolisesta aineistosta toteutuu, voimme todeta julkaisukanavien valintamme onnistuneeksi.

Tuottamamme haut ovat onnistuneita myös siitä näkökulmasta, että oletimme sanalla johtaminen löytävämme sellaisiakin esihenkilötyöhön liittyviä tutkimuksia, joissa käytetään esihenkilön sijaan käsitettä esimies tai muutoin käsitellään esihenkilötyötä. Aineistoomme sisältyykin tutkimuksia, joissa puhutaan esihenkilöstä, mutta käytetään joko esimies tai johtaminen -sanaa, esihenkilön sijaan. Hakulauseke *itseohjautuvuus johtaminen* tuottikin enemmän tuloksia kuin haku *itseohjautuvuus esihenkilötyö*, kuten oletimme sen tekevän. Toiveemme ajankohtaisesta aineistosta toteutuu myös, sillä aineistohakuun tekemämme rajauksen myötä vain yksi aineistostamme on julkaistu ennen vuotta 2020, vuonna 2018. Kaksi aineistomme tutkimuksista on julkaistu viime vuonna, vuonna 2024, ja loput viisi vuosien 2020 ja 2024 välillä.

Tutkijoiden kyky reflektoida omaa subjektiivisuuttaan on luotettavalle tutkimukselle välttämätön vaatimus (Puusa, ym., 2020). Vaikka täydellinen objektiivisuus on ihmistieteellisessä tutkimuksessa käytännössä mahdotonta (Puusa, ym., 2020), on reflektiivinen tarkastelu tarpeen. Kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuutta lisääkin se, että tutkijat pyrkivät tunnistamaan omaa objektiivisuuttaan tutkimuksen aikana (Puusa, ym., 2020). Elinikäinen ja jatkuva oppiminen on meille molemmille mielenkiinnon kohde, jonka tarjoaman näkökulman myötä tarkastelemme itseohjautuvuutta kasvatustieteellisistä lähtökohdista käsin. Omasimme molemmat jo ennen tutkimusprosessin aloitusta ennakkonäkemyksen itseohjautuvuudesta tasavertaisena ja hyödyllisenä työn tekemisen tapana. Teimme kuitenkin ennen tutkimusprosessin aloitusta tietoisien päätöksen pyrkiä objektiivisuuteen tutkimuksen aikana, ennakkonäkemyksistämme huolimatta. Olemme myös raportoineet tulokset suoraan sellaisina kuin ne analyysin aikana muotoutuivat.

Tutkimuksessamme olemme noudattaneet hyvää tieteellistä käytäntöä. Olemme siis pyrkineet tutkimuksen kaikissa vaiheissa sekä tulosten raportoinnissa rehellisyyteen ja luotettavuuteen sekä arvostukseen ja vastuunkatoon (TENK, 2023). Tutkimukseemme ei sisälly eettisiä kysymyksiä esimerkiksi tutkimuskohteisiin liittyen, sillä aineistomme koostuu muista tutkimuksista. Olemme kuitenkin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa arvioineet eettisyyttä. Olemme tarkasti raportoineet tutkimuksen etenemistä, valintoja sekä tulokset, jotta tutkimusprosessi tulee esille läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti.

Olemme myös osoittaneet kunnioitusta muille tutkijoille käyttämällä asianmukaisia viitteitä.

### *5.3 Jatkotutkimus*

Itseohjautuvuus on monipuolinen ilmiö, joka vaatii niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin paljon. Keskeistä itseohjautuvalle organisoinnin tavalle on hajautettu vastuu ja esihenkilötyön tehtävien muuttuminen palvelemaan, valmentavaan suuntaan. Tämä tutkimus ei luo tyhjentävää kuvaa itseohjautuvuuden tilasta suomalaisilla työmarkkinoilla, mutta se valottaa sitä, miten itseohjautuvuutta on esihenkilötyön näkökulmasta tutkittu. Tutkimuksemme on myös tuonut esiin tapoja, joilla itseohjautuvuudesta työpaikoilla ajatellaan etenkin esihenkilöiden, mutta osin myös työntekijöiden näkökulmasta.

Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset yleensäkin jättävät tilaa jatkotutkimukselle (Petticrew & Robbins, 2006, s. 21) ja katsomme meidänkin tutkimuksemme avaavan useita mahdollisuuksia tutkia itseohjautuvuutta esihenkilötyön näkökulmasta enemmänkin. Toteutimme tutkimuksemme kvalitatiivisesti ja aineistomme tutkimuksista enemmistö on kvalitatiivisia, joten katsomme suomalaisella tutkimuskentällä olevan tilaa tutkia itseohjautuvuutta kvantitatiivisesti lisää.

Siten voitaisiin kartoittaa, esimerkiksi, kuinka iso osa työntekijöistä työskentelee itseohjautuvasti tai kuinka suuri määrä esihenkilötyöasemassa toimivista kokevat työtehtäviensä muuttuneen itseohjautuvuuden johtamisen myötä. Toki tämänkaltaiset laajat tutkimushankkeet vaatisivat paljon resursseja.

Vähän pienemmilläkin resursseilla voisi itseohjautuvuutta tutkia lisää, esimerkiksi haasteiden näkökulmasta. Vaikka aikaisempi tutkimus esittääkin itseohjautuvuuden pääosin positiivisessa valossa, nousi meidänkin tutkimuksessamme esiin siihen liittyviä haasteita. Jatkotutkimuksella voisi lähteä kartoittamaan esimerkiksi syvällisemmin haasteiden luonnetta tai ratkaisuehdotuksia haasteisiin.

# LÄHTEET

- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Business Jargons (n.d.) Organization, *Business Jargons*.  
<https://businessjargons.com/organization.html> Viitattu 13.2.2025
- CGI (n.d.). Työn murros Suomessa 2023. <https://www.cgi.com/fi/fi/tyon-murros-suomessa-tutkimus> Raportti pyydetty ja ladattu 11.3.2025
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Esihenkilötyö (Salminen, J. (2014). *Uuden esimiehen kirja : tulevaisuuden johtajalle* (1. p.). J-Impact.)
- Forner, V.W., Jones, M., Berry, Y. & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations, *Organization Management Journal* , Vol. 18 No. 2, s. 76-94.  
<https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Gabriel, A. S., Moran, C. M., & Gregory, J. B. (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. *Coaching : An International Journal of Theory, Research & Practice*, 7(1), 56–73.  
<https://doi.org/10.1080/17521882.2014.889184>
- Gagné, M., Parker, S.K., Griffin, M.A., Dunlop, P.D., Knight, C., Klonek, F.E. & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nat Rev Psychol* 1, 378–392.  
<https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Lee, M. Y., Edmondson, A. C., Brief, A., & Staw, B. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing.

*Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

Manganelli, L., Thibault-Laundry, A., Forest, J. & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A review of the Literature, *Sage Journals*, Vol. 20. No. 2. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>

Manninen, M., Dishman, R., Hwang, Y., Magrum, E., Deng, Y. & Yli-Piipari, S. (2022). Self-determination theory based instructional interventions and motivational regulations in organized physical activity: A systematic review and multivariate meta-analysis, *Psychology of Sport and Exercise*, 62(22), <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102248>

Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?. *Aalto University publication series. 3/2021*. 42. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>

Moilanen, S. (n.d.). Työyhteisö, *Työturvallisuuskeskus*. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/> Viitattu 13.2.2025

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimus*, Vol 41 Nro 2, 2022. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences : a practical guide*. Blackwell.

Salminen, J. (2014). *Uuden esimiehen kirja : tulevaisuuden johtajalle* (1. painos). J-Impact.

Salonen, A. (2020). Vaihdoin esimiehen esihenkilöön ja lopputulos yllätti – maailma ei muutu ilman pieniä ja suuria tekoja, *Duunitori*. <https://duunitori.fi/tyoelama/sukupuolineutraali-esihenkilo>

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy

Serdiuk, L., Danyliuk, I., & Chaika, G. (2018). Personal autonomy as a key factor of human self-determination. *Social Welfare : Interdisciplinary Approach*, 8(1), 85–93. <https://doi.org/10.21277/sw.v1i8.357>

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023.
- Työterveyslaitos (n.d.a). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ, *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo> Viitattu 11.3.2025
- Työterveyslaitos (n.d.b). Osaaminen ja oppiminen työssä, *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/osaaminen-ja-oppiminen-tyossa> Viitattu 11.3.2025
- Vainikka, M. (2024). Luhistuvatko esihenkilöt työn murroksen paineessa?, *CGI*. <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/luhistuvatko-esihenkilot-tyon-murroksen-paineessa>
- Vainio, A. (2019). Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”, *Duunitori*. <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.

# AINEISTO

- Aura, O., Ahonen, G. S., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020: - tutkimusraportti*. Ossi Aura Consulting Oy.  
<http://www.ossiaura.com/julkaisut>
- Haapanen, A. (2020). *Esihenkilöiden käsityksiä itseohjautuvuudesta* [YAMK Opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]. Theseus.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103113173>
- Larjovuori, R.-L., & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän Tutkimus* 22(2), 136–168. <https://doi.org/10.37455/tt.131483>
- Reponen, M. (2018). *Henkilöstövoimavarojen johtamisella kohti itseohjautuvuutta* [Pro Gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805041624>
- Ruotsalainen, K. (2024). *Itseohjautuvuuden johtaminen esihenkilön näkökulmasta* [YAMK opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024052214542>
- Taskinen, I. (2020). *Esimies, älä jätä itseohjautuvaa työntekijää yksin* [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001172492>
- Viitala, M. (2020). *Itseohjautuvuus ja sen vaatimukset organisaatiolle ja johtajuudelle* [Pro Gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202005275749>
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3), 348–371.  
<https://doi.org/10.37455/tt.98465>