

---

**Johanna Vuori**

# Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta

---

## Tiivistelmä

Termiä itseohjautuvuus käytetään tarkoittamaan montaa eri asiaa suomalaisessa työelämässä. Erilaiset tulkinnat aiheuttavat sekaannusta, jos esihenkilö ymmärtää termin eri tavalla kuin työntekijä tai -hakija. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja esittää itseohjautuvuuskäsitysten kirjo suomalaisen asiantuntijatyön kontekstissa. Tutkimuksessa tuotettiin fenomenografisen analyysin avulla kuvauskategoriat itseohjautuvuudesta niin, että kategoriat muodostavat loogisen hierarkian eivätkä ole keskenään päällekkäisiä. Aineisto perustuu 50 haastateltavan määritelmään siitä, mitä on itseohjautuvuus. Tutkimuksen tuloksena esitetään neljä kategoriaa itseohjautuvuudesta. Kaksi niistä liittyy yksilötason itseohjautuvuuteen. Näistä toinen korostaa itseohjautuvuutta autonomiana, toinen esimieheltä siirtyneenä päätöksentekomandaattina. Kolmas kuvauskategoria koskee itseohjautuvuutta tiimityönä, ja neljäs kuvaa itseohjautuvuutta organisaation joukko-ohjautuvuutena. Kategorioiden välinen ero syntyi työntekijöiden ja johdon erilaisista kompetensseista kussakin kategoriassa. Tutkimuksessa tuotettu itseohjautuvuuskäsitysten kategorisointi auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä siitä, minkälaista työskentelyä ja kompetensseja itseohjautuvuus vaatii toisaalta työntekijältä ja toisaalta organisaation johtamiselta.

## Johdanto

Itseohjautuvuus on noussut työelämäkeskusteluun kuvaamaan modernia ja vaihtoehtoisia tapaa organisoitua. Sen suosioon ovat vaikuttaneet julkisuuteen tuodut esimerkit menestyksekkäistä organisaatioista, joissa vapautta, vastuuta ja valtaa on jaettu uudella tavalla. Aiempaa vähähierarkkisempaa tapaa rakentaa organisaatiota puoltaa kirjoituksissaan esimerkiksi Hamel (2011), joka argumentoi, että perinteisen byrokratiaan rakentuvan organisaatiomallin aika on ohi. Hamelin (2011) mukaan pyramidimalliin organisoidut yritykset ovat liian jäykkiä reagoimaan turbulentiin ympäristöön. Hän myös laski, että organisaatiokerrosten määrästä johtuen pyramidiorganisaatioissa johtajien palkkakustannukset muodostuvat tulokseen nähden liian kalliiksi. (Myös Hamel & Zanini 2018; 2020.) Laloux (2014) taas julistaa maailmanlaajuisesti menestykseksi yltäneessä kirjassaan *Reinventing Organizations*, että organisaatioajattelussa on viimein tullut vaihe, jossa kaikkein edistyksellisimmät yritykset pystyvät yhdistämään liiketoimintaansa työn merkityksellisyyttä. Laloux'n (2014) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuus on edellytys sille, että työssä voidaan kokea merkityksellisyyttä.

Itseohjautuvuuskeskustelu on ollut suosittua Suomessakin. Ensimmäisen suomenkielisen kokoelmateoksen itseohjautuvista organisaatioista teoreettisine katsantoineen ja käytännön yritysesimerkkeineen julkaisivat Martela ja Jarenko (2017a). Tämän jälkeen itseohjautuvuuteen liittyviä suomenkielisiä kirjoja ovat julkaisseet Alamutka (2019), Collin ja Lemmetty (2019), Salovaara (2018; 2020a) ja Savaspuro (2019).

Muodikkaan itseohjautuvuustermin käyttöön liittyy kuitenkin epäselvyyttä kahdesta syystä. Ensinnäkin, koska kyseessä on uusi näkemys organisaatioista, monelakaan ei ole omakohtaista kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelystä, vaan näkemys itseohjautuvuudesta perustuu hajanaisiin vihjeisiin siitä, miten vapautta, vastuuta ja valtaa voidaan jakaa uuden organisaatioparadigman puitteissa. Toiseksi epäselvyyttä aiheuttaa käännösongelma. Itseohjautuvuus voi viitata suomenkielisenä käännöksenä kasvatustieteiden, psykologian ja organisaatiotutkimuksen käyttämiin *self*-alkuisiin käsitteisiin: *self-direction*, *self-regulation*, *self-determination*, *self-leadership*, *self-management* (Salovaara 2019), joilla jokaisella on oma tulkintansa oman tieteenalansa piirissä. Termin erilaiset tulkinnat voivat

aiheuttaa väärinymmärryksiä esimerkiksi silloin, kun lähijohtajalla ja työntekijällä tai rekrytoijalla ja työnhakijalla on erilainen ymmärrys itseohjautuvuudesta.

Työn kontekstissa itseohjautuvuudella tarkoitetaan vapauden, vallan ja vastuun jakamista hierarkkisesta organisointiparadigmasta poikkeavalla tavalla. Itseohjautuvuutta on tarkasteltu sekä yksilö-, yhteisö- että organisaatiotasoisena ilmiönä. Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuutta lähestytään analysoimalla suomalaisten asiantuntijoiden arkikäsitteitä. Tutkimuskysymyksenä on, minkälaisia käsityksiä itseohjautuvuudesta muodostetaan. Tavoitteena on löytää ja esittää itseohjautuvuus-käsitysten kirjo niin, että kategoriat muodostavat loogisen hierarkian eivätkä ole keskenään päällekkäisiä. Vaikka itseohjautuviin organisaatioihin liittyvää käsitteellistä tai sekundääriaineistoihin perustuvaa tutkimusta on julkaistu (Diefenbach 2019; Lee & Edmondson 2017; Martela 2019), on empiiristä tutkimusta itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelystä vain vähän. Erityisesti puuttuu tutkimukseen perustuvaa näkemystä siitä, miten itseohjautuvaa työskentelyä tulisi johtaa. Tähän tutkimusaukkoon vastataan luomalla fenomenografisen analyysin pohjalta kuvauskategorisointi, jossa eri käsitykset itseohjautuvasta työskentelystä liitetään johtamisen kompetensseihin. Käsitysten kategorisointi voi auttaa myös käytännössä työntekijöitä ja johtajia käymään keskustelua siitä, mitä kumpikin osapuoli tarkoittaa itseohjautuvuudella.

Tutkimuksen metodi on fenomenografia. Fenomenografiassa uskotaan, että on olemassa yhteinen todellisuus, mutta sen kokeminen ja käsittäminen on yksilöllistä. Yksilöllisiä käsityksiä on fenomenografisen ajattelun mukaan kuitenkin vain rajattu määrä. Lähtökohtana on, että tutkijan on mahdollista löytää ja kuvata kaikki mahdolliset tavat käsittää ilmiö tietyssä ajassa tietyssä populaatiossa. (Marton & Booth 1997; Åkerlind 2005; Åkerlind ym. 2005.)

Fenomenografia on aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä, jonka kohteena ovat ihmisten omat käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan on systemaattisesti kuvattava käsitykset ja tehtävä eri käsityskategorioiden väliset erot näkyviksi niin, että luokittelu perustuu aineistoon, ei aiempiin teoreettisiin viitekehyksiin. Luokitellaan ja kuvatessaan aineistoa tutkijan on kuitenkin tunnettava aikaisempi teoria, jotta hän voi käydä dialogia aineiston kanssa (Huusko & Paloniemi 2006; Laitila ym. 2012). Tästä syystä seuraavassa käydään läpi eri tieteenalojen traditioihin kuuluvia itseohjautuvuuteen liittyviä teoreettisia käsitteitä. Ensiksi luodaan katsaus yksilö-

tason käsitteisiin, minkä jälkeen esitellään itseohjautuvuuteen liittyviä käsitteitä tiimi- ja organisaatiotasolla.

## **Eri lähestymistapoja yksilön omaehtoisen aloitteellisen toiminnan määrittelyyn**

Ryanin ja Decin (2000) itsemääräytymisen (*self-determination*) käsite käännetään usein myös itseohjautumiseksi (esim. Martela & Jarenko 2017b). Psykologian alaan kuuluva itsemääräytymisteoria liittyy motivaatioon ja ihmisen perustarpeisiin. Teoria kuvaa itsemääräytymistä jananä, jonka ääripisteet ovat itsemääräytymättömyys ja itsemääräytyminen. Itsemääräytymättömyyden ääripisteessä motivaatiota toimintaan ei ole eikä toiminta ole säädeltyä. Janan toisessa päässä, itsemääräytymisen tilassa, ihmisen perustarpeet työn autonomiasta, yhteisöllisyydestä ja pystyvyydestä toteutuvat niin, että työntekijä tuntee sisäistä motivaatiota tehdä työtään. Hänen toimintansa on sisäisesti säädeltyä, omasta mielenkiinnosta ja vapaaehtoisuudesta kumpuavaa. (Ryan & Deci 2000.) Työntekijällä on paitsi tehtävän vaatima substanssiosaaminen myös kyky johtaa itse itseään: kyky asettaa tavoitteita ja määrittellä tehtäviä sekä ajanhallinta- ja priorisointitaitoa (Martela & Jarenko 2017b). Näiden ääripäiden välissä oleva käyttäytyminen on ulkoisesti motivoituvaa mutta muuttuu säätelyltään asteittain ulkoisesta säätelystä pakotettuun ja edelleen identifioidusta säätelystä integroituun säätelyyn (Ryan & Deci 2000). Jos siis tämän teorian mukainen itsemääräytyminen käännetään itseohjautuvuudeksi, se toteutuu täysimääräisesti vain silloin, kun työntekijä tekee tehtäviä, joista hän on sisäisesti motivoitunut.

Organisaatiotutkijoiden käyttämissä itsensä johtamisen (*self-management*) ja itsejohtajuuden (*self-leadership*) käsitteissä keskeistä on se, miten työntekijä saa tehdyksi myös ne tehtävät, jotka eivät ole luonnostaan miellyttäviä tai motivoivia. Itsensä johtamisen käsitettä käytettiin alun perin synonyyminä itsekontrollille. Tällä viitataan siihen, että työntekijä valitsee lyhyellä aikavälillä vähemmän miellyttävän tehtävän pitkän aikavälin hyödyn saavuttamiseksi. Hän antaa toiminnastaan itselleen rangaistuksia tai palkkioita vertaamalla suoritustaan tavoitteeseen. (Manz & Sims 1980.) Nykyisen itseohjautuvuuskeskustelun tapaan (Hamel 2011; Hamel & Zanini 2018; 2020) itsensä johtaminen nähtiin keinona rakentaa matalampia

ja kustannustehokkaampia organisaatioita. Itsensä johtaminen korvaa organisatorista valvontaa ja johtajia, ja näin yritys pystyy säästämään johtajien palkkakustannuksia (Manz & Sims 1980).

Itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden ero on Manzin (1986) mukaan siinä, että itsensä johtamisessa työntekijä ottaa työstään vastuun tilanteessa, jossa työn suorittamiseksi tarvittavat toimintatavat, mittarit ja standardit ovat organisaatiossa jo valmiina. Itsejohtajuudessa taas Manzin (1986) mukaan työntekijä ottaa itse vastuun tavoitteiden asettamisesta ja niiden saavuttamistavoista. Stewart ja kumppanit (2019) määrittelevät itsejohtajuuden työntekijän itsevaikuttamisena, jota tarvitaan, jotta työntekijä pystyy suorittamaan loppuun sekä motivoivat että motivoimattomat työtehtävät. Tutkimuksessa itsejohtajuus yhdistetään työhön sitoutumiseen, luovuuteen, innovaatioihin, luottamukseen, työtyytyväisyyteen ja psykologiseen valtaistumiseen (Neck & Houghton 2006).

Itsejohtajuus nähdään siis laajemmaksi käsitteeksi kuin itsensä johtaminen. Markham ja Markham (1995) kritisoivat itsejohtajuuden käsitettä ja pohtivat, onko se lainkaan erillinen käsite vai liittyykö se ihmisen itsesäätelyyn tai persoonallisuuspiirteisiin – toisin sanoen, olisivatko jotkut ihmiset persoonallisuudeltaan muita tunnollisempia, ja tunnollisuus puolestaan heijastuisi käyttäytymisenä, jota Manz (1986) kutsuu itsejohtajuudeksi. Manzin (1986) mukaan kuitenkin kaikki eivät pysty itsejohtajuuteen.

Itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden käsitteissä ei ole elementtiä, joka erityisesti painottaisi aloitteellisuutta ja uusien ratkaisujen kehittämistä yllättäviin tilanteisiin, mikä esimerkiksi Bäcklanderin (2019) tutkimuksessa liitettiin käsityksiin itseohjautuvasta työskentelystä. Bäcklanderin haastatteleminen esimiesten mukaan itseohjautuvat työntekijät eivät tee vain sitä, mitä heille on määrätty tehtäväksi, vaan myös ymmärtävät, mitä heidän pitäisi seuraavaksi tehdä. Lisäksi he pystyvät luomaan itselleen uusia tehtäviä ja luomaan skaalattavissa olevia ratkaisuja.

Eri teoreettisista lähtökohdista ennakoivaa ja innovoivaa käyttäytymistä korostavia käsitteitä ovat henkilökohtainen aloitteellisuus (Frese & Fay 2001), proaktiivisuus (Crant 2000; Griffin ym. 2007) ja sisäinen yrittäjyys (Antoncic & Hisrich 2003). Kaikissa näissä korostuu työntekijän oma-aloitteisuus, tulevaisuussuuntautuneisuus ja muutosorientaatio (ks. Parker ym. 2006).

Aikuiskasvatustieteessä itseohjautuvuus yhdistetään Knowlesin (1980) andragogiikka-käsitteen kautta aikuisten itseohjautuvaan (*self-directed*) oppimiseen. Se

painottaa aikuisen oppijan omaehtoisuutta oppimistarpeiden ja -tavoitteiden määrittelyssä, oppimisresurssien ja -strategioiden valinnassa sekä oppimistulosten arvioinnissa. Myös toinen aikuiskasvatustieteilijä Mezirow (1981) pitää itseohjautuvuutta keskeisenä aikuisten oppimisessa. Knowlesin andragogiikasta poiketen hän määrittelee itseohjautuvuudeksi sen, että aikuinen oppija rupeaa kriittisesti refleктоimaan perusoletuksiaan opittavasta asiasta. Oppimisen ohjaajan keskeinen tehtävä on ohjata oppija kriittisen reflektion äärelle. Lemmetty ja Collin (2019) näkevät itseohjautuvan oppimisen vaateen sopivan hyvin nykyiseen työelämään, koska se edellyttää jatkuvaa oppimista. Heidän mukaansa itseohjautuvan oppimisen ohjaajalle esitetyt vaatimukset kävisivät ohjenuoraksi myös itseohjautuvan työn valmentavalle johtamiselle.

## **Itseohjautuvuus tiimi- ja organisaatiotasolla**

Kuten edellä todettiin, työntekijätason itseohjautuvuuteen kytkeytyy monta osittain limittäistä eri tieteenalojen käsitettä. Tiimitason itseohjautuvuus on huomattavasti yhtenäisempi tutkimusalue, ja sitä on tehty jo 1950-luvulta alkaen (Bondarouk ym. 2018). Vaikka tutkimuksessa käytetään rinnan termejä itseään johtavat (*self-managing*), itseohjautuvat (*self-directed*) ja autonomiset (*autonomous*) tiimit, on määritelmä tällaista tiimistä varsin yhdenmukainen. Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet ovat seuraavat: a) tiimi vastaa tietystä kokonaisuudesta, b) jokaisella tiimin jäsenellä on kokonaisuuteen liittyvää osaamista, c) tiimi pystyy valitsemaan parhaan tavan toimia ja d) tiimi voi tehdä omaa toimintaansa koskevia itsenäisiä päätöksiä (Cohen ym. 1996; Renkema ym. 2018). Tiimin päätöksenteon autonomia ei kuitenkaan koskaan ole absoluuttinen, vaan tiimi voi tehdä päätöksiä joistakin asioista ja tiettyyn rajaan asti (Bailey & Adiga 1997). Ristiriitaisia tuloksia on siitä, miten itseohjautuvaa tiimiä tulisi johtaa (Cohen & Ledford 1994) ja tarvitaanko tiimille erillinen sisä- tai ulkopuolinen johtaja, jolla on hierarkkinen suhde tiimin jäseniin. Salovaaran (2020a) mukaan autonominen tiimi ei tarvitse erillistä tiiminvetäjää, vaan se ratkoo keskenään mahdolliset ristiriidat, kehittää oma-aloitteisesti omaa toimintaansa, reagoi asiakaspalautteeseen ja neuvottelee myös siitä, jos joku tiimin jäsen haluaa muuttaa omaa työkuvaansa.

Tuore organisaatiokirjallisuus esittää itseohjautuvat matalat organisaatiot uudeksi organisointimalliksi (Lee & Edmondson 2017; Martela 2019; Puranam ym. 2014). Kuitenkin esimerkiksi osuuskuntamuotoisilla ja työntekijöiden omistamilla yrityksillä on perinteisesti ollut matalat rakenteet, ja niissä on harjoitettu työntekijädemokratiaa (Cathcart 2013; Forcadell 2005). Tällaisiin organisaatioihin liittyviä haasteita on tuotu esille myös tutkimuksessa. Esimerkiksi Stohl ja Cheney (2001) näkevät demokraattisten organisaatioiden paradoksina sen, että vaikka työntekijät saavat omaa ääntään päätöksenteossa paremmin esille, tämä aiheuttaa heille ylimääräistä työtä ja stressiä. Kokemukset työmäärän lisääntymisestä ja stressaavuudesta ovat olleet myös Aschcraftin (2001) sekä Kingin ja Landin (2018) tutkimusten perusteella keskeisiä syitä siihen, että työntekijät pitävät enemmän työskentelystä hierarkkisessa kuin demokraattisessa organisaatiossa. Tutkimuksessa on myös osoitettu, että mataliin organisaatioihin liittyvät epäselvät raportointisuhteet (Accard 2015) ja urakehitysmahdollisuuksien pieneneminen (Ebadan & Winstanley 1997) vähentävät työntekijöiden halua työskennellä matalahierarkkisissa organisaatioissa.

Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan itseohjautuvat organisaatiot jakavat valtaa systemaattisesti ja radikaalisti koko organisaatiossa. Ne vastaavat organisaation peruskysymyksiin perustavanlaatuisesti eri tavalla kuin hierarkkiset organisaatiot (Martela 2019; Puranam ym. 2014), ja siksi niiden rakenteet ja organisatoriset käytännöt ovat erilaisia kuin byrokraattisten organisaatioiden. Esimerkiksi päätöksenteko on voitu hajauttaa niin, että päätöksiä eivät tee johtajat, vaan kuka tahansa voi tehdä päätöksen, jos konsultoi ensin kaikkia, jotka asiasta tietävät ja joita asia koskee (Bakke 2013; Vuori & Martela 2020). Martela (2019) esittää, että itseohjautuvuus sopii perinteistä hierarkiaa paremmin organisointimuodoksi silloin, kun työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita ja oman alansa asiantuntijoita, kun eri tiimien välinen työ ei ole voimakkaasti toisistaan riippuvaista ja kun organisaation toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Lisäksi se sopii Martelan (2019) mielestä sellaisille toimialoille, joissa myytävää tuotetta tai palvelua ei voida standardoida. Martelan (2020) ja Salovaaran (2020a) mukaan käytännössä kaikki organisaatiotason itseohjautuvuutta toteuttavat organisaatiot toimivat jonkinlaisen tiimityöhön perustuvan rakenteen avulla.

Organisaatiotasoiselle itseohjautuvuudelle ei ole vielä vakiintunutta terminologiaa, mikä vaikeuttaa siitä puhumista. Tuore suomenkielinen julkaisu paljastaa, kuinka kirjava nimeämiskäytäntö on. Kuvatessaan organisaatiotasosta itseohjau-

tuvuutta Tammela ja Virtanen (2020) käyttävät muotoa ”yhdessä ohjautuminen”, kun samassa julkaisussa Salovaara (2020b) viittaa siihen termillä ”yhteisöohjautuvuus”. Martela (2020) taas käyttää yhteisöohjautuvuuden termiä kuvatessaan tiimien itseohjautuvuutta ja valitsee termin ”itseorganisoituminen” silloin, kun puhutaan organisaatiotasoisesta itseohjautuvuudesta. Ala-Mutka (2019) puolestaan käyttää organisaatiotasoisesta itseohjautuvuudesta termejä ”parviohjautuvuus” ja ”joukko-ohjautuvuus”.

## Metodit

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu fenomenografia, koska menetelmällä voidaan selvittää, mitä kaikkea tutkimuksen kohderyhmä tarkoittaa tutkimuksen tekohetkellä puhuessaan jostakin ilmiöstä, erityisesti jos ilmiö on uusi tai ristiriitainen. Tässä tutkimuksessa ilmiö on itseohjautuvuus. Fenomenografia erottaa toisistaan sen, miten asiat ovat (ensimmäisen asteen näkökulma) ja miten niiden käsitetään olevan (toisen asteen näkökulma). Fenomenografia on kiinnostunut jälkimmäisestä eli siitä, millä tavalla ihmiset kokevat, tulkitsevat, hahmottavat ja käsittävät jonkin ilmiön. (Huusko & Paloniemi 2006; Marton & Booth 1997; Åkerlind 2005; Åkerlind ym. 2005.) Toisin sanoen tässä tutkimuksessa ei pyritä selvittämään, mitä itseohjautuvuus on, vaan sitä, minkälaisia käsityksiä ihmisillä on itseohjautuvuudesta. Marton ja Booth (1997) esittävät, että fenomenografisen analyysin lopputuloksena syntyvien käsityskategorioiden pitäisi täyttää kolme ehtoa. Ensinnäkin jokaisen kategorian tulisi kuvata toisista kategorioista selkeästi erottuvaa kokemusta siitä, miten ihmiset käsittävät ilmiön. Toiseksi kategorioiden tulisi olla hierarkkisessa järjestyksessä toisiinsa nähden. Kolmanneksi lopullisten kuvauskategorioiden määrän tulisi olla pieni. Kuvauskategorioiden rajat muodostuvat fenomenografisen analyysin aikana, kun tutkija vertaa aineistossa ilmeneviä käsityksiä toisiinsa. Fenomenografisen tutkimuksen uudemmassa aallossa on erityisesti korostettu sitä, että tutkija pystyy erottamaan kriittisen variaation eli hahmottamaan, mitkä käsityksistä ovat riittävän samankaltaisia kuulumaan samaan käsitysluokkaan ja mikä on se kriteeri, joka erottaa käsityskategoriat selkeästi toisistaan (Pang 2003).

Fenomenografisen analyysin tavoitteena on, että kuvauskategorisointi kattaa jokaisen aineiston havainnon (Åkerlind ym. 2005). Fenomenografia on aineisto-



lähtöinen menetelmä. Aiemman tutkimuksen tai tutkijan omien käsitysten ei pidä toimia luokittelurunkona. Tutkijan teoreettinen perehtyneisyys ja aiempien – sekä havaintoja puoltavien että vastakkaisten – teorioiden käsittely voi kuitenkin auttaa kuvauskategorioita muodostettaessa (Huusko & Paloniemi 2006). Tässä tutkimuksessa ennakkokäsityksenä oli, että ilmiöstä löydetään yksilö-, tiimi- ja organisaatio-tasoisia käsityksiä (esim. Salovaara 2019, 104–106). Toisaalta alusta pitäen oli selvää, että yksilön proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy erilaisia teoreettisia viitekehyksiä eri tieteenaloilla (Lemmetty & Collin 2019; Salovaara 2019).

Tutkimuksen aineistona on 50 Suomessa asiantuntija- tai johtamistehtävissä toimivan haastateltavan vastaus kysymykseen: ”Viime aikoina on paljon puhuttu itseohjautuvuudesta. Mitä se sinun mielestäsi tarkoittaa?” Vastaukset kerättiin puolistrukturoiduissa haastatteluissa, jotka toteutettiin neljässä eri yrityksessä. Haastateltavista 19 työskenteli ylimmässä johdossa tai lähijohtamistehtävissä ja 31 asiantuntijatehtävissä. Haastateltavien yritykset edustivat informaatio- ja viestintätoimialaa. Kaksi yritystä työllisti yli 500 henkeä ja kaksi alle 100 työntekijää. Kohdeyritykset joko määrittelevät itsensä itseohjautuvaksi tai ovat tehneet tietoisien päätöksen muuttua sellaiseksi. Haastateltavat valittiin yritysten toimesta niin, että tutkimusryhmä esitti pyynnön mahdollisimman laajasta variaatiosta haastateltavien työkokemuksessa ja -tehtävissä.

Tutkittaville esitettiin edellä mainittu pyyntö määritellä itseohjautuvuus omin sanoin teemahaastattelun viimeisenä teemana. Sitä ennen heitä oli pyydetty kertomaan työstään seuraavien teemojen kautta: päätöksenteko, yhteistyö, esimiestyö, organisaatio ja johto, tieto ja hyvinvointi. Haastattelurungossa ei käytetty termiä itseohjautuvuus muiden teemojen kohdalla, mutta haastateltavat saattoivat käyttää sitä omasta aloitteestaan jo muiden kysymysten yhteydessä. Haastateltavien vastaukset määrittelykysymykseen vaihtelivat pituudeltaan yhden virkkeen toteamuksesta parinkymmenen virkkeen monipolvisiin vastauksiin.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroidusta haastatteluaineistosta etsittiin merkitysyksiköitä. Esimerkiksi erään haastatellun johtajan (Y4) määritelmä oli tällainen: ”Itseohjautuminen minun mielestäni tarkoittaa, että tekee itsenäisesti töitä, jolloin pystyy itse päättämään asioista. Tekemään päätöksiä ja sitten myöskin niistä päätöksistä vastaa. Sitä se kai minun näkemyksellä on.” Tästä määritelmästä merkitysyksiköiksi merkittiin ”itsenäinen työnteko”, ”pystyy tekemään päätöksiä” ja

”vastuu tekemistään päätöksistä”. Yhtä määritelmää kohden merkitysyksikköjä saatiin 1–10, ja yhteensä merkitysyksikköjä aineistosta kirjattiin 186.

Seuraavassa vaiheessa merkitysyksiköt yhdistettiin ensimmäisen tason kategorioiksi vertailemalla samanlaisia ja erilaisia ilmauksia. Samalla kategoriat nimettiin alustavasti. Huusko ja Paloniemi (2006) huomauttavat, että fenomenografisen analyysin tässä vaiheessa kriittistä on kategorioiden laadullinen erottelu toisistaan, ei se, että eri kategorioihin kuuluisi yhtä paljon ilmauksia. Tässä tutkimuksessa ensimmäisen tason kuvauskategorioita olivat esimerkiksi ”toimivallan rajat”, ”tavoitteiden asettaminen” ja ”urahallinta”. Näistä toimivallan rajat oli laaja kategoria, urahallinta taas marginaalinen. Tavoitteiden asettamisen kategoria jakautui analyysin edetessä edelleen itseä koskevien tavoitteiden ja tiimitavoitteiden kategorioihin.

Fenomenografisen analyysin kolmannessa vaiheessa edellisessä vaiheessa muodostetut kategoriat yhdistettiin lopullisiksi kuvauskategorioiksi (taulukko 1). Kategorioiden muodostaminen tehtiin hierarkkisesti, jolloin ylemmän tason kategoria kattaa alemman tason mutta kategoriat erottuvat toisistaan eivätkä ole limittäisiä. Variaatio rakentui työntekijän ja johdon kompetensseista, eli kussakin neljässä kuvauskategoriassa vaaditaan sekä työntekijöiltä että johdolta erilaista osaamista.

**Taulukko 1. Itseohjautuvuuskäsitysten hierarkia**

	Itseohjautuvuus työn autonomiana	Itseohjautuvuus lähijohtajalta delegeoituna päätöksentekomandaattina	Itseohjautuvuus tiimityönä	Itseohjautuvuus joukko-ohjautuvuutena
Työntekijä	itse vastuussa ajatuksista, toimista ja ajanhallinnasta työtehtävien suorittamiseksi	valta tehdä laajempia päätöksiä määriteltyjen raamien ja pelisääntöjen puitteissa	tiimi ratkaisee, miten edetään, tekee päätökset ja kantaa vastuun	organisaation kehittämisen vastuu ja valta on sekä yksilöillä että ryhmillä ja koko organisaatiolla
Johto	luottamuksen ja turvallisuuden tuottaminen  toimenkuvan määrittäminen	tavoitteiden ja rajojen kirkastaminen  tiedon saatavuuden varmistaminen	tiimien valtuutus  tiimien välisten asioiden edistäminen  vision sanoittaminen	yhteisten merkitystenantoprosessien käynnistäminen ja joukko-ohjautuvuuden käytänteiden luominen

Seuraavassa tarkastellaan kutakin kuvauskategoriaa. Suorat lainaukset on koodattu niin, että kirjain viittaa yritykseen ja numero on satunnainen. Koodin jälkeen ilmaistaan, onko haastateltava ollut asiantuntija- vai johtotehtävissä. Lähijohtajia ja ylimmän johdon edustajia ei erotella toisistaan, vaan molempiin ryhmiin viitataan termillä johtaja.

## Neljä itseohjautuvuuden kuvauskategoriaa

### *Itseohjautuvuus työn autonomiana*

Ensimmäisen kuvauskategorian muodostivat itseohjautuvuuskäsitykset, jotka kuvasivat sitä, että itseohjautuvalla työntekijällä on valta, vapaus ja vastuu määrittellä, miten hän tekee oman työnsä ja milloin hän kutakin työvaihetta tai -tehtävää tekee, ilman esimiehen neuvomista tai kontrollointia. Työntekijä pystyy reagoimaan omaan toimenkuvaansa kuuluviin juokseviin asioihin. Hän tuntee parhaat tavat tehdä omaa työtä ja pystyy kehittämään itsenäisesti ja oma-aloitteisesti työmenetelmiä. Hän priorisoi ja aikatauluttaa omat tekemisensä. Työntekijä tietää, milloin hänen täytyy viestiä tekemisistään muille, ja hän tunnistaa ne rajat, joiden sisällä itsenäinen toiminta on mahdollista. Hänellä on myös vastuu kertoa lähijohtajalle, jos hänen työnsä ei etene.

*Joo, mulle se tarkoittaa aika lyhyesti sitä, että voin itse päättää, miten teen työni. Että sitten se – se on ollu se käytännön muutos vanhaan, kun oli esimies, joka tuli sanomaan, että hei, nyt pitäis tehdä tämä ja tämä asia suunnilleen näin. Oli siinäkin tietysti omaa säätövaraa, mutta nykyään se on oikeestaan täysin oman harkinnan mukaan – suunnilleen tietää, että ongelma on tämä ja pitää itse jotenkin ratkaista. (X4, asiantuntija)*

*...sillain omatoimisesti niin, että tiedät – kaikki step by step ilman että sun esimiehen tarvitsee kauheasti olla siinä, tai jonkun toisen tuuppimassa. Että pystyt itse reagoimaan asioihin. Että tiedät itse mitä pitää tehdä. (Y5, johtaja)*

Tämän kategorian mukaisen itseohjautuvuuden mahdollistaa lähijohtajan luoma psykologinen turvallisuus ja luottamus siihen, että työntekijällä on osaamista ja

halua tehdä oma työnsä. Psykologisella turvallisuudella viitataan organisaatiokirjallisuudessa siihen, että organisaatioissa ei ole ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Vaikeitakin ongelmia ja virheitä voidaan käsitellä organisaation jäsenten kesken ilman pelkoa, että siitä seuraa hankaluuksia. Tämä mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen ja kehittymisen sekä vahvistaa organisaation kykyä reagoida muutokseen (Edmondson 1999; Edmondson & Lei 2014; Frazier ym. 2017). Tätä tutkimusta varten haastateltu johtaja kuvasi, miten psykologinen turvallisuus on hänen mielestään itseohjautuvuuden lähtökohta:

*Se justiinsa nimenomaan, me puhutaan aina virheiden sallimisesta ja näin. Mutta sehän oli ihan – blaa blaa blaa jos se ei konkretisoidu mitenkään kuin kaikissa tilanteissa. Ja minä olen ihan käyttänyt sanoja, että älä huoli, minä olen aina sinun puolella, kun joku asia hirvittää. (Y1, johtaja)*

Tämän kategorian mukainen työntekijöiden itseohjautuvuus ei toimi myöskään, ellei lähijohtaja määrittele, mitkä ovat työntekijän autonomian rajat. Rajat mahdollistavat sen, että lähijohtajan ei tarvitse käskyttää eikä kontrolloida työntekijää, mikäli toiminta tapahtuu työnkuvan sisällä.

### *Itseohjautuvuus lähijohtajalta delegoituna päätöksentekomandaattina*

Itseohjautuvuuden merkityskategorioiden toinen luokka kattaa käsitykset, joissa itseohjautuvuus käsitettiin edellä kuvattua autonomisen työn kategoriaa laajempaan päätöksentekomandaattina. Edellisen kategorian mukaisten *miten-* ja *milloin-* päätösten lisäksi tämä kategoria sisältää työntekijän itsenäisiä päätöksiä siitä, *mitä* hän tekee. Itseohjautuva työntekijä tietää ilman esimiehen neuvomista, käskemistä tai valvomista, mitä hänen pitää tehdä, ja vastaa itse siitä, että lopputulokseen päästään. Tämä kategoria kattaa määritellyn rajan asti myös taloudellisen päätöksenteon.

*... mun mielestä se tarkoittaa sitä et mä pystyn tosi paljon tekemään ite päätöksiä siitä mitä mä teen, mitä mä haluan, tälleen näin. (Z1, asiantuntija)*

*...se tarkoittaa sitä, et sä joudut ottaa vastuuta sun omista päätöksistä ja saat päättää just ne asiat mitä kuuluu sun vastuualueelle. Et se ei tarkoita, että voit tehdä mitä tahansa mut se tarkoittaa sitä, et sulla on se vastuu tosiaan, et sä voi enää ulkoistaa sen vastuun. (X1, johtaja)*

*...mun mielestä yks semmonen avainasia on se että on aidosti mahdollisuus tehdä niitä päätöksiä omaan työhön, oli se mikä tahansa. Et usein törmää semmosen vähän niinkun leikki-itseohjautuvuuteen, että varsinkin asiakasorganisaatiossa näkee et ihminen on vastuussa jostain alueesta tai tehtävästä mut sillei oikee oo työkaluja ja mahdollisuuksia kuitenkin vaikuttaa, kaikkeen pitää pyytää lupa ja budjettia ja jotain, että se ei sit kuitenkaan oo itseohjautuvaa. (W7, johtaja)*

Tässä kuvauskategoriassa itseohjautuvuus nähdään siis perinteistä lähijohtamistyötä osittain korvaavana tapana organisoida työt mutta niin, että päätöksentekijänä on yksilö, ei tiimi. Samoin kuin edellisessä kategoriassa, tässäkin johtajan työnä on päätöksentekomandaatin rajojen asettaminen. Aineistossa tähän viitattiin toistuvasti termillä ”hiekkalaatikko”.

*Elikkä sinulla on se tietty hiekkalaatikko, missä tiedät että voit pyöriä ja tehdä. Ja sitten saat ihan vapaasti sen sisällä päättää asioista. Kuitenkin sitä, että sinun pitää kommunikoida siitä. (Y12, asiantuntija)*

*Että se ei ole itseohjautuvuutta, että ihminen menee sitten siltä tontiltaan ulos ja häröilee täällä ja täällä. Sit meillä on historiassa esimerkkejä täskin firmassa ihan reippaasti. Että ihmiset luulee, että se on joku lupa johonkin revoluuioon ja tehdä mitä huvittaa. Äärimmäisen tärkeetä on mun mielestä piirtää ne hiekkalaatikon rajat, että ihmiset ymmärtää mitä mä voin tehdä, mitä mä en voi tehdä. Ja sitten sen laatikon sisällä, kun se ihminen varmistaa että sillä on riittävä tieto, esimerkiksi asioista päättämiseen, tän laatikon sisällä mä saan tehdä päätöksiä. (Y18, johtaja)*

Hiekkalaatikon rajojen määrittämisen lisäksi johtajan tehtävä tässä itseohjautuvuuden kategoriassa on tavoitteiden kirkastaminen. Tämän nähdään vaikuttavan myös työntekijän hyvinvointiin, kuten seuraavassa kuvataan.

*Mutta se tavoitteen asetantakin täytyy olla selkee jotta ne osaa fokusoida sen itseohjautumisensa tiettyyn suuntiin. Muutenhan jos kaikki itseohjautuu erilleen toisistaan, niin sehän on ihan kaaos siinä kohdassa. Pitää olla joku pelikenttä mikä on rajattu. Ja sen puitteissa ohjautua itse kohti sitä maalia. Oli se sitten tämmöset OKR-mittarointi/tavoteasetantajärjestelmät tai muut mutta joku niinku, raamit pitää olla, semmonen niinkun et voit tehdä ihan mitä tahansa koska tahansa, niin sehän on yksilölle äärimmäisen piinaava tilanne ja siellä se tulee polttaan itsensä loppuun koska se*

*vapaus ei tarkoita tässä kohtaan hyvinvointia tai hyvää tulosta tai muuta, et se itseasiassa tarkoittaa aika montaa muuta negatiivista asiaa, vaikka sen vois niinkun kuvitella et se on hyvä asia et on ns. vapautta. (W18, asiantuntija)*

Tavoitteiden ja rajojen selventämisen lisäksi tässä kuvauskategoriassa johtajan tehtävänä on huolehtia, että työntekijöillä on omaan päätöksentekoon tarvittava informaatio käytettävissään.

### *Itseohjautuvuus tiimityönä*

Kolmas kategoria kuvasi itseohjautuvuutta tiimitason ilmiönä: työntekemisen yksikkö on yksilön sijasta tiimi. Tiimillä on valtaa ja vapaus päättää omat tekeminsä tiettyjen hiekkalaatikon rajojen sisällä. Tiimillä on vastuu siitä, että se työskentelee organisaation mission mukaisesti. Tiimin tulee myös pitää yllä suhteita muihin tiimeihin viestinnän avulla.

*...nii aika pitkälti se on varmaan sitä, et se, niin, se itseohjautuvuus, mun mielest itse siinä ei oo se yksilö, vaan se on se tiimi, autonomous team, et siin tiimi sisällään aika hyvin aina päättää ne työtapojen yksityiskohdat. (Z9, asiantuntija)*

*...meidän rakenteissa se itseohjautuva tiimi joka omistaa sen työn mitä tehdään sille asiakkaalle, ni siinä kontekstissa sen itseohjautuvuuden käsittely ja toteutuminen on tavallaan, se on niinku yhtä astetta vähemmän kompleksimpi ympäristö siinä mielessä et siin on kourallinen ihmisiä jotka pystyy jakamaan sen tilannetiedon siitä asiakkaan tilanteesta ja – erilaisin retroillen ja suunnitellen ja plänäillen pystyy tekemään erilaisia asioita itseohjautuvasti, sitä valtaa käytetään faktisesti siellä. (Z11, johtaja)*

Tämä käsityskategoria painotti selkeästi käsitystä tiimin jäsenten tasavertaisuudesta. Tiimi on autonominen, niin että sillä ei ole nimettyä johtajaa (Salovaara 2020a). Tiimi valitsee itse työkäytäntönsä, eikä hae *miltään kumileimasimelta vastauksia* (Y2 johtaja) myöskään tiimin ulkopuolelta. Tiimi arvioi itse omaa toimintaansa, eikä kukaan komenna tiimiä.

*Mutta se tiimi on se joka hoitaa sen ja kenelläkään ei oo siihen mitään sanottavaa. Et kukaan ei oikeen voi tulla ulkopuolelta sanomaan et tän tiimin pitäisi tehdä näin. Et mä sanoisin että jos joku tulisi ulkopuolelta sanomaan et teidän pitäisi tehdä nyt tää eri taval tai jotain tämmöstä niin mä uskon et aika moni mejän tiimi vois kokee sen aikamoisena statushyökkäyksenä. (Z1, asiantuntija)*

Johdon tehtävä on komentelun ja kontrollin sijaan ison kuvan (X5, asiantuntija) viestiminen. Johdon tulee myös hoitaa ne asiat, jotka ovat tiimien välissä (Z11, johtaja).

### *Itseohjautuvuus joukko-ohjautuvuutena*

Neljännessä kategoriassa itseohjautuvuus ymmärrettiin joukko-ohjautuvuudeksi. Hiekkalaatikon rajat muodostavat kriittisen eron sen ja edellisten kolmen kategorian välillä. Tämä neljäs kuvauskategoria sisältää käsityksen, että itseohjautuva työntekijä on aloitteellinen oman tai tiiminsä hiekkalaatikon rajat ylittäen ja pyrkii kehittämään uusilla ideoillaan koko yrityksen liiketoimintaa ja toimintatapoja. Samalla hän ottaa aktiivisen osan omaan uraansa kehittämällä sitä toivomaansa suuntaan.

*...kuka tahansa [tässä yrityksessä] asti edelleen kykenee nostamaan esille jonkun asian..., et se voi olla et hei me keksittiin tälle asiakkaalle joku juttu mikä me haluttas tuoda vahvemmin tai jakaa tai lähtee kehittää vaikka omana liiketoimintanaan, et se on yks, tai sit se voi olla sit se että hei, et meil pitäis olla erityisasemas olevia vähemmistöjä ja naisia niinku esimiesasemassa [naurahtaa], mut et noitten asioiden esille nostaminen – no, keskusteluihin, mut myös kokeiluihin. (Z4, asiantuntija)*

*...se ei oo yksin tekemistä vaan se on enemmän sitä päätäntävaltaa ja vastuuta sit siitä yhteisestä tekemisestä myöskin. Se on – se tottakai vaatii myöski, vaatii tietynlaista vastuunkantokykyä, sitä että ollaan, välitetään asioista ja ei vaan ajatella et no kyl joku toinen hoitaa, et mä nyt vaan seuraan sivusta, et se vaatii semmosta asioihin tarttumista myöskin. (Z7, johtaja)*

*Sit se ei ole sitä että jokainen itse ohjaa itseään, vaan se on enemmänkin must just semmosta niinku joukko-ohjautuvuutta, että meillä on sama suunta ja me yhdessä mennään sinne, mut tyyli on vapaa, tyyliin niinku et juoksetsä, konttaatsä, hypitsä yhellä jalalla, sä voit sen niinku valita, ja kaverii autetaan. (X2, johtaja)*

Kategoria itseohjautuvuudesta joukko-ohjautuvuutena näkee organisaation systeeminä, jossa sekä yksilö- että tiimitason itseohjautuvuus toimii koko organisaation kehittämiseksi.

*Ehkä jos niinkun kokonaista organisaatiota miettii, niin sen pitää toimii eri layerillä, et pätee niinkun yksilöihin ja tiimeihin ja isompiin kokonaisuuksiin. Et ei voi olla sillee niinkun sieltä täältä itseohjautuva tai sekään ei oikee tarkota mitään.*

(W7, johtaja)

Mahdollistuaakseen tällainen itseohjautuvuus vaatii työntekijöiltä kokonaisymmärrystä yrityksen tilasta. Tämän edellytyksenä on paitsi yrityksen nykyisyyttä myös tulevaisuutta käsittävän informaation saatavuus ja avoimuus, jotta työntekijä voi itse muodostaa käsityksen siitä, onko hänen aloitteensa tai kehitysideansa yrityksen tavoitteleman suunnan mukainen.

Tämä käsitys itseohjautuvuudesta vaatii johdolta vahvaa vision sanoittamista, jotta yritys ei ohjaudu eri *rönsyjen* (Z11, johtaja) mukaisesti eri suuntiin. Kategorian mukainen muutosorientoituneen itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää organisaatiolta hierarkkisesta päätöksenteosta poikkeavia päätöksentekokäytänteitä (ks. Bakke 2013; Laloux 2014; Vuori & Martela 2020), jotka luovat muutosorientoituneelle itseohjautuvuudelle tilan ja käytänteet. Päätöksenteossa jokainen organisaation jäsen luo merkitystä sille, mikä organisaatiossa on tärkeää ja mitä kohti ollaan yhdessä menossa.

## Pohdinta

Tutkimuksessa erottuivat itseohjautuvuus käsitykset, jotka käsittelevät itseohjautuvuutta yksilötason käyttäytymisenä, tiimitason työskentelynä ja joukko-ohjautuvana systeeminä. Tulos oli ennakkokäsityksen ja kirjallisuuskatsauksen mukainen, ja se on syytä pitää mielessä itseohjautuvuuskeskusteluun osallistuttaessa. Jos käsitykset itseohjautuvuudesta eroavat näin perustavanlaatuisesti, keskustelukumppanit eivät voi hedelmällisesti rakentaa yhteistä ymmärrystä siitä, minkälaista työskentelyä ja kompetensseja itseohjautuvuus vaatii toisaalta työntekijältä ja toisaalta organisaation johtamiselta. Yksilötasoisesti itseohjautuvalla työntekijällä ei välttämättä ole kykyä toimia itseohjautuvassa tiimissä, eikä menestyksekkäästikin



yksilöä voimaannuttava johtaja aina pysty kehittämään tiimien välistä yhteistyötä. Lisäksi jänniteitä syntyy varmasti, jos työntekijän ja johtajan käsitykset eroavat merkittävästi esimerkiksi siitä, onko työntekijällä tilaa kurkottaa organisaatiossa hänelle määritellyn hiekkalaatikon reunojen yli. Mikäli työntekijällä itsellään on neljännen kategorian mukainen orientaatio tehdä koko yrityksen liiketoimintaa koskevia aloitteita mutta organisaatio haluaa pitää hänet ruodussa hiekkalaatikon määrittelemissä rajoissa, seurauksena on työntekijän ja organisaation välinen ristiriita.

Tutkimus myös valottaa itseohjautuvuuskeskustelussa usein esitettyä väitettä, että itseohjautuvuus ei poista johtajuuden tarvetta mutta muuttaa sitä. Kaikki tutkimuksessa löydetty itseohjautuvuuskategorioiden vaativat erilaista johtajuutta ja johtamista. Yksilön itseohjautuvuutta kuvaavat kategoriat voivat toteutua myös lähijohtaja-työntekijäparin kesken, vaikka organisaatio muilta rakenteiltaan olisikin perinteisen hierarkkinen. Erityisesti neljännessä kuvauskategoriassa johdon tehtäviin kuuluu perinteistä esimiestyötä korvaavien ja koko organisaatiota koskevien käytänteiden kehittäminen (Salovaara 2020a). Näin lähijohtajien määrä voi vähetä ja johtajuus hajaantua kollektiiviseksi usean eri henkilön toimesta tapahtuvaksi toiminnaksi, jossa johtajanimike on käytössä kenties vain ylimmässä johdossa.

Artikkelin kirjallisuusosiossa esitelty itsemääräämisen, itsensä johtamisen, itsejohtajuuden tai proaktiivisuuden käsitteet eivät muodostaneet yksilötason kuvauskategorioiden rajoja. Tutkimuksessa todettuja kuvauskategorioita ei voida myöskään yhdistää suoraan itsemääräämisteorian mukaiseen viitekehykseen (Ryan & Deci 2000), sillä haastateltavat eivät viitanneet omaan tai johdettaviensa motivaatioon, kun heitä pyydettiin kuvaamaan itseohjautuvuutta. Itsensä johtamisen, itsejohtajuuden ja proaktiivisuuden elementtejä oli mukana kaikissa yksilötason kuvauskategorioiden rajoissa, mutta kun ensimmäisen tason kuvauskategoriassa itseohjautuvuus liittyi rajattuihin työtehtäviin ja proaktiivisen työn kehittämisen kohde oli omat työtehtävät, neljännessä kuvauskategoriassa proaktiivisuuden toiminta-alue oli koko organisaatio. Aineisto ei myöskään kategorisoitunut yksilökeskeisissä kategorioissa aikuiskasvatustieteen andragogiikka-käsitteen (Knowles 1980) mukaan. Haastateltavat kyllä korostivat tavoitteiden merkitystä ja päätöksenteon autonomiaa, mutta vastauksista ei muodostunut selkeää kuvaa siitä, kuinka paljon työntekijällä on valtaa häntä koskevien tavoitteiden määrittelyssä.

Tutkimuksen kolmas kuvauskategoria kuvasi itseohjautuvuutta tiimityönä. Aiempan itseohjautuvia tiimejä koskevaan kirjallisuuteen (esim. Cohen & Ledford 1994) verrattuna tämä käsitys painotti tiimejä, joissa ei ole esihenkilöä. Neljäs kuvauskategoria itseohjautuvuudesta joukko-ohjautuvuutena täyttää Leen ja Edmondsonin (2017) määritelmän itseohjautuvista organisaatioista ja tuo uutta tietoa siitä, mitä kompetensseja joukko-ohjautuva systeemi toisaalta työntekijöiltä ja toisaalta johdolta vaatii (ks. myös Salovaara 2020a). Tämän neljännen kategorian mukainen käsitys itseohjautuvuudesta eri tasojen itseohjautuvuutta käsittävänä systeeminä on mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe sekä työntekijöiden, johtamisen, johtajuuden että organisaatiomuotoilun näkökulmasta.

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ensinnäkin sen perusteella, sisältyvätkö kaikki empiirisen aineiston kuvaukset siihen. Tässä tutkimuksessa saatiin neljä käsityskategoriaa, ja jokainen haastatteluissa kerätty merkityksikkö voidaan sisällyttää niihin. Toiseksi fenomenografian luotettavuutta voidaan tarkastella sen perusteella, eroavatko käsityskategoriat toisistaan vai ovatko ne päällekkäisiä. Tutkimuksen tuloksena oli neljä toisistaan eroavaa kuvauskategoriaa itseohjautuvuudesta. Kolmanneksi fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus kasvaa, jos siinä pohditaan empirian ja teorian suhdetta. Tässä tutkimuksessa on pohdittu empirian ja monen eri tieteenalan käsitteiden suhdetta. Tutkimuksen kontekstina oli suomalainen asiantuntijatyö, ja tavoitteena oli löytää ja esittää kaikki tämän populaation käsitykset tutkittavasta ilmiöistä eli itseohjautuvuudesta tutkimusajankohtana. Tutkimustulosten siirtäminen toiseen kontekstiin, esimerkiksi eri maahan, vaatisi kontekstien erilaisuuden ja käännöstraditioiden takia erillisen tutkimuksen.

Fenomenografian voidaan katsoa sopineen tutkimustehtävään hyvin. Käsityskategoriat yhdessä muodostavat kirjon niistä merkityksistä, joita itseohjautuvuuteen suomalaisessa työelämäpuheessa haastatteluhetkellä vuonna 2019 liitettiin. Tutkimuksen tuloksena syntynyt käsittehierarkia kuvaa sitä merkitysten kirjoa, joka itseohjautuvuuteen liitetään, ja osoittaa näin, miten tärkeää on kulloinkin tarkistaa, mitä puhuja tarkoittaa puhuessaan itseohjautuvuudesta. Esimerkiksi käsitys itseohjautuvuudesta autonomiana on perustavasti erilainen kuin käsitys itseohjautuvuudesta joukko-ohjautuvuutena. Fenomenografisen perinteen mukaisesti ei voida sanoa jommankumman käsityksen olevan toista yleisempi tai enemmän totuudenmukainen. Sen sijaan voidaan sanoa, että molemmat käsitykset ovat olemassa samaan aikaan.

## Kiitokset

Kiitos Business Finlandille, jonka rahoittama projekti ”Minimalist organizational design” (4022/31/2018) mahdollisti artikkelin aineistonkeruun ja kirjoittamisen.

## Kirjoittaja

### Johanna Vuori

HT, dosentti, yliopettaja, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

sähköposti: johanna.vuori@haaga-helia.fi

twitter: @VuoriJohanna

## Kirjallisuus

- Accard, P.** (2015) Complex hierarchy: The strategic advantages of a trade-off between hierarchical supervision and self-organizing. *European Management Journal* 33 (2), 89–103. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.07.004>
- Ala-Mutka, J.** (2019) Johtajuuden rakentajat: Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D.** (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Ashcraft, K. L.** (2001) Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. *Academy of Management Journal* 44 (6), 1301–1322. <https://doi.org/10.5465/3069402>
- Bakke, D.** (2013) The decision maker: Unlock the potential of everyone in your organization, one decision at a time. Seattle, WA: Pear Press.
- Bailey, D. E. & Adiga, S.** (1997) Measuring manufacturing work group autonomy. *IEEE Transactions on Engineering Management* 44 (2), 158–174. <https://doi.org/10.1109/17.584924>
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meijerink, J. & De Leede, J.** (2018) Organisational roadmap towards Teal organisations. Bingley: Emerald. <https://doi.org/10.1108/s1877-6361201819>

- Bäcklander, G.** (2019) To see or not to see: Importance of sensemaking in employee self-direction. *Nordic Journal of Working Life Studies* 9 (2), 25–45. <https://doi.org/10.18291/njwls.v9i2.114799>
- Cathcart, A.** (2013) Directing democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership. *Journal of Industrial Relations* 55 (4), 601–620. <https://doi.org/10.1177/0022185613489424>
- Cohen, S. G. & Ledford, G. E. Jr.** (1994) The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations* 47 (1), 13–43. <https://doi.org/10.1177/001872679404700102>
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr. & Spreitzer, G. M.** (1996) A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations* 49 (5), 643–676. <https://doi.org/10.1177/001872679604900506>
- Collin, K. & Lemmetty, S.** (toim.) (2019) Siedätystä johtamisallergiaan: Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Helsinki: Edita.
- Crant, J. M.** (2000) Proactive behavior in organizations. *Journal of Management* 26 (3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Diefenbach, T.** (2019) Why Michels’ ‘iron law of oligarchy’ is not an iron law—and how democratic organisations can stay ‘oligarchy-free’. *Organization Studies* 40 (4), 545–562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>
- Ebadan, G. & Winstanley, D.** (1997) Downsizing, delaying and careers – The survivor’s perspective. *Human Resource Management Journal* 7 (1), 79–91. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00276.x>
- Edmondson, A. C.** (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z.** (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Forcadell, F. J.** (2005) Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics* 56 (3), 255–274. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5094-5>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017)** Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology* 70 (1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Frese, M. & Fay, D. (2001)** Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior* 23, 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007)** A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50 (2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hamel, G. (2011)** First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review* 89 (12), 48–60.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2018)** The end of bureaucracy. *Harvard Business Review* 96 (6), 51–59.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2020)** *Humanocracy*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006)** Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.
- King, D. & Land, C. (2018)** The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. *Human Relations* 71 (11), 1535–1557. <https://doi.org/10.1177/0018726717751841>
- Knowles, M. (1980)**. *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Chicago: Follett.
- Laitila, M., Nikkonen, M. & Pietilä, A. M. (2012)** Fenomenografinen lähestymistapa hoitotieteellisessä tutkimuksessa: asiakkaiden käsityksiä osallisuudesta mielenterveys- ja päihdetyössä. *Hoitotiede* 24 (4), 258–270.
- Laloux, F. (2014)** *Reinventing organizations*. Bryssel: Nelson Parker.
- Lee, M. & Edmondson, A. (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>

- Lemmetty, S. & Collin, K.** (2019) Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan: Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Helsinki: Edita, 264–283.
- Manz, C. C.** (1986) Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11 (3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr.** (1980) Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review* 5 (3), 361–367. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- Markham, S. E. & Markham, I. S.** (1995) Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly* 6 (3), 343–359. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90013-6)
- Martela, F.** (2019) What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organizational Design* 8: article 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F.** (2020) Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli* 29 (2), 21–28. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-2020.html> (luettu 4.1.2021)
- Martela, F. & Jarenko, K.** (toim.) (2017a) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K.** (2017b) Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9–37.
- Marton, F. & Booth, S. A.** (1997) Learning and awareness. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mezirow, J.** (1981) A critical theory of adult learning and education. *Adult Education* 32 (1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/074171368103200101>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D.** (2006) Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology* 1 (4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

- Pang, M. F.** (2003) Two faces of variation: On continuity in the phenomenographic movement. *Scandinavian Journal of Educational Research* 47 (2), 145–156. <https://doi.org/10.1080/00313830308612>
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N.** (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology* 91 (3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M.** (2014) What’s “new” about new forms of organizing? *Academy of Management Review* 39 (2), 162–180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A.** (2018) Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review* 17 (2), 81–84. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L.** (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55 (1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Salovaara, P.** (2018) Riisuttu organisaatio. Helsinki: Ajatusvirta Oy.
- Salovaara, P.** (2019) Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtaminen ilman esimiehiä? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan: Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä*. Helsinki: Edita, 96–122.
- Salovaara, P.** (2020a) Johtopäätös – yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.
- Salovaara, P.** (2020b) Oikea sana – väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 29 (2), 14–20. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html> (luettu 4.1.2021)
- Savaspuro, M.** (2019) Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C.** (2019) Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6, 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>

- Stohl, C. & Cheney, G.** (2001) Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly* 14 (3), 349–407.  
<https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Tammela, M. & Virtanen, P.** (2020) Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. *Työn tuuli* 29 (2), 86–91. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html> (luettu 4.1.2021)
- Vuori, J. & Martela, F.** (2020) Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa A.-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.) *Hallitseminen viestintä*. ProComma Academic 2020. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry., 110–123.
- Åkerlind, G. S.** (2005) Variation and commonality in phenomenographic research methods. *Higher Education Research & Development* 24 (4), 321–334.  
<https://doi.org/10.1080/07294360500284672>
- Åkerlind, G. S., Bowden, J. & Green, P.** (2005) Learning to do phenomenography: A reflective discussion. Teoksessa J. Bowden & P. Green (toim.) *Doing phenomenography*. Melbourne: RMIT University Press, 74–100.



**Johanna Vuori**

Freedom, responsibility, power: A phenomenographic study on self-directedness

Self-directedness is interpreted in multiple ways in the Finnish world of work. Different interpretations of the same term can create confusion, for example, if a superior uses a term in a different way from a follower or a job candidate. The aim of this research was to discover and describe the scope of meanings attached to the concept of self-directedness in the context of Finnish expert work. The phenomenographic method was used to produce meaning categories of self-directedness. The categories are in logical order and do not overlap. The data consist of 50 interviewees' definitions of self-directedness. Two of the resulting meaning categories relate to self-directedness as an individual worker-level phenomenon. The first category describes self-directedness as autonomy, while the second describes it as decision-making power delegated by the manager. The third category describes self-directedness as a team phenomenon, whereas the final category emphasises self-directedness as co-directedness at the organisational level. In this study, the critical variation between meaning categories was based on different employee and leadership competences. The final categorisation of meanings attached to self-directedness offers opportunities for a shared understanding of what kind of behaviour and competences are required by employees and superiors in self-directed work.