

# Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat?



Merit Morikawa, Frank Martela & Jari Hakanen

## ABSTRACT

Self-management in Finnish working life – where and who experience it?

Recently, self-management has been presented as a solution to higher motivation, agility, and innovativeness. Despite increased interest in the topic, many of the theoretical claims have yet to be studied quantitatively. This research aims to illuminate where and who experiences self-management within the Finnish workforce, with a heterogeneous sample of 2000 Finnish employees. We distinguish between organizational self-management (OSM), as the extent of decentralization of power within the organization, and employee self-management (ESM) as how much power the individual employees experience. Our analysis shows that the male gender and a higher level of education were associated with higher levels of ESM, but these relationships disappeared once the position and salary level were controlled. The level of OSM was slightly higher for young organizations, in the third sector, and in certain industries such as information and communication.

Keywords: self-management, self-managing organization

## JOHDANTO

Keskustelu itseohjautuvuudesta työorganisaatioissa on viime vuosina saanut Suomessa tuulta alleen sekä akateemisella puolella (Martela ym. 2021; Salmivaara ym. 2020; Vuori & Martela, 2020) että suurelle yleisölle suunnattuina kirjoina (Martela & Jarenko, 2017; Salovaara, 2020; Savaspuro, 2019). Erityisesti uuden normaalin siivittäjä työelämäkeskustelu on nostanut itseohjautuvuuden yhä keskeisemmäksi tulevaisuuden työelämän teemaksi (Vartiainen, 2020).

Villeimmissä tulevaisuusvisioissa esihenkilötömät, vahvan itseohjautuvat organisaatiot mullistavat monet toimialat (Hamel, 2011; Hamel & Zanini, 2020) ja kansainvälisenä trendinä ajatellaan olevan, että valtaosa organisaatioista tulee ainakin lisäämään itseohjautuvuutta organisoitumisen tavoissaan (Bernstein ym. 2016). Itseohjautuvuuden puolestapuhujat uskovat sen lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja luovuutta sekä organisaatioiden ketteryyttä ja innovatiivisuutta (Bernstein ym. 2016; Billinger & Workiewicz, 2019; Bourgoin ym. 2020; Martela & Kostamo, 2017).

Lisääntyneestä kiinnostuksesta huolimatta itseohjautuvuuden määrittely on niin arkielämässä kuin tutkimuskirjallisuudessaakin kirjavaa. Julkisessa keskustelussa itseohjautuvuudella saatetaan välillä viitata täysin esihenkilöttömiin organisaatioihin, välillä itsensä johtamiseen, välillä entistä palvelevampaan ihmislähtöiseen johtamiseen (Kostamo ym. 2020; Martela & Jarenko, 2017) saaden jotkut tahot epäilemään, että kyse on pelkästä johtamisvillityksestä, joka näkyy puheissa muttei organisaatioiden arjessa (Burton ym., 2017; Foss & Klein, 2014).

Ilmiön tarkempi tutkiminen lähteekin liikelle sen selkeämmästä rajauksesta. Ytimeessään itseohjautuvuudessa on kyse yksilön tai tiimien autonomian, eli itsemääräämisoikeuden lisäämisestä ja perinteisen hierarkkisen organisoitumisen tapojen purkamisesta (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019; ks. myös Kostamo ym. 2020). Lee & Edmondsonia (2017) seuraten määritämme *organisaation itseohjautuvuuden* (self-managing organization) tarkoittavan organisaatiota, jossa päätöksentekovaltaa on radikaalisti hajautettu työntekijöille.

Organisaation näkökulmasta itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna työntekijöillä ja tiimeillä on selkeästi enemmän valtaa ja mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja päättää toi-

mintatavoista sekä toiminnan päämääristä (Billinger & Workiewicz, 2019; Martela, 2019). Itseohjautuvuus voi kuitenkin viitata myös työntekijöiden kokemukseen ja siksi tarkastelemme myös *työntekijöiden itseohjautuvuutta* eli työntekijöiden kokemusta mahdollisuudesta tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti. Uskomme että ilmiön jaottelu näiksi kahdeksi astetta selkeämmin rajatuiksi käsitteiksi auttaa selkeyttämään keskustelua.

Vaikka itseohjautuvuudesta puhutaan paljon, itseohjautuvuuden tilasta Suomessa tai maailmalla ei ole kattavaa käsitystä. Olemassa oleva tutkimus on ollut enimmäkseen teoreettista (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019), simulaatiomalleja hyödyntävää (Raveendran ym. 2021; Ketkar & Workiewicz, 2022) tai laadullista (Holm & Fairhurst, 2018; Salmivaara ym. 2020).

Vaikka organisaatioiden desentralisaation yleisyyttä on pyritty tarkastelemaan myös kvantitatiivisesti (esim. Handel, 2014), emme toistaiseksi tiedä, miten paljon itseohjautuvuutta esiintyy kansallisella tasolla, millä toimialoilla sitä esiintyy ja minkälaiset työntekijät sitä kokevat. Monet kysymykset ovat yhä avoimia: Onko itseohjautuvuudessa kyse marginaalisesta ilmiöstä vai yhä yleisemmäksi käyneestä tavasta organisoida työt? Esiintyykö itseohjautuvuutta pääosin tietyillä toimialoilla? Kokevatko enemmän koulutetut ja vanhemmat työntekijät sitä enemmän kuin nuorempi ja kouluttamattomampi työväki? Toistaiseksi näihin kysymyksiin on ollut vain spekulatiivisia vastauksia.

Jotta itseohjautuvuuden kehitystä voidaan ymmärtää ja seurata, on olennaista tutkia määrällisesti, miten itseohjautuvuus toteutuu eri organisaatioissa ja eri työntekijäryhmien kesken. Tämän tutkimuksen päätarkoituksena on kertoittaa, missä itseohjautuvuus on yleisintä suomalaisessa työelämässä. Tätä tarkastelemme niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta empiirisesti. Aineistona hyödynämme heterogeenistä suomalaista poikkileikkausaineistoa, joka mahdollistaa erojen tarkastelun eri demografisten ryhmien ja organisaatiotyyppien välillä. Näin tutkimus tarjoaa ensimmäisen kattavan kuvan itseohjautuvuudesta Suomessa.

## Itseohjautuvuus organisaation rakenteissa ja työntekijän kokemuksena

Itseohjautuvuutta käsiteltäessä on olennaista jäsennellä, liikutaanko organisaation, tiimin vai yksilön tasolla (Kostamo ym. 2020; Martela, 2020). Kaikilla tasoilla yhteistä on yksilön ja tiimin autonomian ja päätäntävällän lisääminen samalla, kun perinteisiä hierarkkisia organisointumisen tapoja puretaan (Kostamo ym. 2020).

Tässä artikkelissa tarkastelemme organisaation itseohjautuvuutta ja työntekijöiden itseohjautuvuutta, eli yksilön itseohjautuvuutta, kahtena toisiinsa kytkeytyvänä mutta erillisenä ilmiönä. Näiden kahden tässä artikkelissa tarkasteltavan ilmiön ulkopuolelle jää toisia saman tyyppisiä ilmiöitä, kuten itsensä johtaminen, joka keskittyy työntekijöiden kykyyn ohjata ja johtaa itseään (Houghton & Neck, 2002). Tiimien itseohjautuvuus, eli yhteisöohjautuvuudeksikin kuvattu työn organisointi ja koordinointi yhdessä ilman ulkopuolelta johdettua kontrollia tai ohjausta (Gamrasni, 2021), jää myös artikkelimme tarkastelukulman ulkopuolelle.

Organisaation tasolla voidaan puhua *organisaatioiden itseohjautuvuudesta* eli itseorganisointumisesta, joka tarkoittaa rakenteellisesti itseohjautuvaa organisointumisen tapaa, jossa formaali hierarkia on erityisen matala ja päätöksentekovalta radikaalisti hajautettua (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019). Äärimmäisen itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole yksittäistä keskusjohtoa, vaan työntekijät tekevät työn tekemiseen, valvomiseen, jakamiseen, arviointiin sekä organisaation ja työn suunnitteluun ja organisaation strategiaankin liittyvät päätökset keskinäisessä vuorovaikutuksessa hajautetusti, lähellä päätöksenteon kohdetta (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019). Puhdas itseorganisointuminen on ideaali ja arkkityyppi samalla tavalla kuin puhdas byrokraattinenkin organisaatio – tosielämän organisaatiot sisältävät tavallisesti elementtejä molemmista ääripäistä.

Organisaatioiden itseohjautuvuus eli itseorganisointuminen määritellään siis sen mukaan, miten matalahierarkkisia ne ovat ja missä määrin päätöksenteko on hajautettua (Lee & Edmondson, 2017). Matala hierarkia, eli hajautettu auktoriteetti, viittaa viralliselta hierarkialtaan litteään organisaatioon, josta on purettu johdon ja työntekijän väliset raportointi- ja

vastuunkantosuhdet. Hajautettu päätöksenteko puolestaan tarkoittaa, että keskitetyn johtoryhmän sijaan päättävältä organisaation asioista ja työn tekemisen käytännöstä on tavalla tai toisella demokratisoitu.

Vastaavasti *työntekijän itseohjautuvuus* katsoo ilmiötä yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja kuvastaa työntekijän kokemusta omista oikeuksistaan toimia itseohjautuvasti omassa työssään ja osana koko organisaatiota (Martela ym., 2021). Työntekijän näkökulmasta korostuvat kokemus autonomiasta, vapaudesta ja vastuusta omassa työssä. Työntekijän itseohjautuvuuden pääluottuvuuksiksi on määritelty työn tekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet sekä oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen (Martela ym., 2021).

Työn tekemisen oikeudet vastuuttavat työntekijää oman työn organisoinnista, mikä sisältää työn tekemisen tavat, aikataulutuksen ja priorisoinnin. Vastaavasti työn johtamisen oikeudet antavat työntekijälle vastuuta oman työn päämäärien asettamisesta, mikä sisältää tavoitteiden asettamisen, tehtävien määrittämisen sekä onnistumisen ja palkitsemisen arvioinnin. Oikeus osallistua organisaation kehittämiseen kuvaa työntekijän demokraattisia oikeuksia olla osana organisaation päämäärien, strategian ja toiminnan kehittämistä. Valtaa voidaan antaa suoraan yksilöille, mutta melko usein se siirtyy tiimeille.

Työntekijän itseohjautuvuus ja organisaation itseohjautuvuus ovat luonnollisesti yhteydessä toisiinsa, mutta on silti hyödyllistä tarkastella niitä kahtena erillisenä ilmiönä. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että vahvasti itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijät myös kokevat enemmän itseohjautuvuutta. Asia ei aina kuitenkaan ole näin suoraviivaista, vaan kyse on lopulta itseohjautuvien rakenteiden siirtymisestä osaksi työntekijän kokemusmaailmaa. Rakenteellisesti hyvinkin itseohjautuvassa organisaatiossa esimerkiksi epäviralliset hierarkiat tai huonosti mietityt toimintatavat voivat rajata työntekijän itseohjautuvuuden kokemusta (ks. Diefenbach & Sillince, 2011).

Toisaalta hyvin keskusjohtoisissa organisaatioissakin voi olla itseohjautuvuutta mahdollistavia käytänteitä, jotka lisäävät työntekijän itseohjautuvuuden kokemusta, vaikka päätöksenteko olisikin suurelta osalta keskusjohtoista (ks.

Wilkinson, 1998). Siksi saadaan kattavampi kuva itseohjautuvuudesta, kun tarkastellaan sekä rakenteita (organisaation itseohjautuvuuden aste yksilöiden arvioimana) että yksilöiden kokemusta mahdollisuudesta tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä (työntekijöiden itseohjautuvuus), kuten tässä artikkelissa teemme. Erilisinäkin ilmiöinä oletamme työntekijän ja organisaation itseohjautuvuuden olevan selvästi yhteydessä toisiinsa, koska päättävällän hajuttamisen voidaan olettaa keskimäärin vahvistavan työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemusta.

Hypoteesi 1: Työntekijän itseohjautuvuus on yhteydessä organisaation itseohjautuvuuteen.

### **Itseohjautuvuuden yhteys työntekijän ja organisaation ominaisuuksiin**

Mitkä organisaatioihin ja työntekijöihin liittyvät tekijät voisivat ennustaa suurempaa itseohjautuvuutta? Tässä tutkimuksessa tarkastelemme tätä laajempaa kysymystä neljän hypoteesin ja kahden eksploratiivisen tutkimuskysymyksen kautta. Käymme läpi esitettyjä oletuksia yksilöiden ja organisaation ominaisuuksien yhteydestä itseohjautuvuuteen. Niiden perusteella muodostamme alustavia hypoteeseja, joita tutkimuksemme tarkastelemme määrällisen aineistomme avulla. Koska kyseessä on tietävästi ensimmäinen suomalainen tutkimus, jossa tarkastellaan itseohjautuvuutta ja sen kanssa yhteydessä olevia tekijöitä kvantitatiivisesti, päätimme tarkastella monia organisaation itseohjautuvuutta mahdollisesti ennakoivia tekijöitä avoimesti tutkimuskysymysten kautta.

Ensinnäkin *työntekijän asema* on oletettavasti vahvasti itseohjautuvuuteen yhteydessä oleva tekijä. Kun itseohjautuvuus määritellään työhön liittyvänä valtana ja autonomiana, voidaan olettaa, että tätä valtaa on perinteisissä organisoitumisen tavoissa enemmän ylemmillä hierarkian tasoilla (ks. Martela, 2019). Voidaan siis esittää hypoteesi, että itseohjautuvuuden kokemus on sitä vahvempi, mitä korkeammassa asemassa työntekijä organisaatiossa on.

Koska palkka kytkeytyy usein työntekijän asemaan organisaatiossa ja siihen, kuinka paljon hänen työpanostaan arvostetaan, voidaan olettaa, että korkeampi palkka on yhteydessä vah-

vempaan itseohjautuvuuden kokemukseen. Lisäksi, koska korkeampi ikä ja koulutustaso ovat yhteydessä korkeampaan asemaan ja palkkaan, voidaan olettaa iän ja koulutustason olevan yhteydessä korkeampaan itseohjautuvuuden kokemukseen. Sosioekonomisen aseman merkitys vaikutusmahdollisuuksille työssä on todettu useissa tutkimuksissa. Esimerkiksi 35 vuoden seurantatutkimuksessa suomalaisilla havaittiin jopa työntekijöiden lapsuuden (vanhempien) sosioekonomisen aseman ennustavan heidän koulutustasoaan, joka edelleen ennusti parempia vaikutusmahdollisuuksia ja itsenäisyyttä työssä aikuisiällä (Hakanen ym. 2011).

Hypoteesi 2: Työntekijän itseohjautuvuuden kokemus on sitä vahvempi, mitä korkeammassa asemassa (asema organisaatiossa, palkka, korkeampi ikä ja koulutusaste) työntekijä on.

### Itseorganisoitumista ennakoivat tekijät

Kirjallisuudessa on esitetty hypoteeseja työn luonteeseen ja toimintaympäristöön liittyvistä seikoista, jotka ovat yhteydessä itseorganisoitumiseen. Informaatioteknologian kehityksen myötä työstä on tullut monella alalla intensiivistä, muutosnopeus on kasvanut ja epävarmuus lisääntynyt (van de Ven ym. 2013). Samalla kehitys on mahdollistanut uudenlaisia, matalahierarkkisia organisoitumisen muotoja (Billinger & Workiewicz, 2019). Tällaisissa työn konteksteissa perinteiset, hierarkiansa vuoksi jäykät organisaatiot voivat pärjätä itseohjautuvia vastinparejaan huonommin (Paju, 2017).

Tietotyön yleistymisen ja toimintaympäristön monimutkaistumisen myötä näyttää siltä, että ennakoimattomissa olosuhteissa työntekijät kykenevät reagoimaan tilanteisiin nopeammin ja tilanteeseen liittyvän asiantuntemuksen vuoksi paremmin kuin hierarkkisten organisaatioiden johto, jonka tilanne saavuttaa hitaammin ja jolla ei välttämättä ole ajankohtaista tietoa tilanteesta (Pearce & Manz, 2005). Siksi voidaan esittää, että *toimintaympäristön suurempi muutosnopeus* on yhteydessä itseorganisoitumiseen.

Hypoteesi 3: Toimintaympäristön suurempi muutosnopeus on yhteydessä suurempaan organisaation itseohjautuvuuteen.

Myös työnantajien keskinäinen kilpailu työntekijöistä voi lisätä painetta itseorganisoitumisen suuntaan (Lee & Edmondson, 2017). Aloilla, joissa osaajista on pulaa, parhailla osaajilla on varaa valita työpaikkansa, jolloin autonomisesta, työntekijöiden itsenäisyyttä kunnioittavasta kulttuurista voi tulla rekrytointivaltti (Martela & Kostamo, 2017). Lisäksi vuosina 1970–1994 syntynyt työelämäsukupolvi arvostaa ja odottaa työorganisaatioissa aiempia työntekijäpolvia enemmän tiedon avoimuutta, vaikutusmahdollisuuksia organisaation asioihin ja yhteistyöperusteista työn tekemistä (Myers & Sadaghiani, 2010). Asiantuntijoiden ja uuden työntekijäsukupolven työelämää koskevien toiveiden ja odotusten on oletettu voivan kiihdyttää organisaatioiden muutosta itseohjautuvaan suuntaan aloilla, joilla osaajista on pulaa (Martela, 2020). Oletammekin, että *kilpailu osaajista* on yhteydessä itseohjautuvuuteen.

Hypoteesi 4: Kilpailu osaajista on yhteydessä suurempaan organisaation itseohjautuvuuteen.

Näiden hypoteesien lisäksi tutkimme eksploraatiivisesti miten organisaation ominaisuudet, kuten sen koko, ikä, toimiala ja sektori ovat yhteydessä itseohjautuvuuteen. Suomessa julkisesti esillä olleet itseohjautuvien organisaatioiden esimerkit (esim. Reaktor, Futurece, Vincit) ovat olleet korostetusti nuoria yrityksiä ja tietyiltä aloilta, kuten informaatio- ja viestintätoimialalta. Tutkimuksemme tarkoituksena on tuottaa lisätietoa yksittäisten esimerkkien edustavuudesta.

Tutkimuskysymys 1: Ovatko organisaation ominaisuudet (organisaation ikä, koko, toimiala ja sektori) yhteydessä organisaation itseohjautuvuuteen?

On oletettu, että organisaation toimintaympäristön ollessa ennakoimaton, itseorganisoitumisen hyödyntäminen olisi tehokas tapa organisoitua (esim. Psychogios & Garev, 2012). Siksi onkin kiinnostavaa tarkastella, ennakoiko *työn ennakoimattomuus* organisaation itseohjautumista mahdollisena vastauksena toimintaympäristön vaateisiin. Vastaavasti voidaan olettaa, että työntekijöiden mahdollisuus itsenäiseen päätöksen-

tekoon olisi erityisen hyödyllistä silloin, kun työ vaatii runsaasti yksilöllistä räätälöintiä ja tilannekohtaisiin asiakastarpeisiin vastaamista (Martela, 2019). Itseorganisoitumisen voi myös ajatella olevan erityisen helposti järjestettävissä, kun työtehtäviä ei tarvitse koordinoita muiden kanssa, eli kun työtehtävillä on *alhainen keskinäisriippuvuus* (Martela, 2019). Tutkimme näitä organisaation toimintaympäristön ja työn ominaisuuksiin liittyvien tekijöiden ja organisaation itseohjautuvuuden yhteyksiä eksploratiivisesti.

Tutkimuskysymys 2: Onko organisaation itseohjautuvuus yhteydessä työn ennakoimattomuuteen, työn kohteena olevan tuotteen räätälöitävyyteen tai työn alhaiseen keskinäisriippuvuuteen?

## MENETELMÄT

### Aineisto ja osallistujat

Tämä tutkimus toteutettiin osana Itseohjautuvuuden tila Suomessa – Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa -tutkimushanketta, jonka puitteissa kerättyyn poikkileikkausaineistoon (N = 2000) tämä tutkimus perustuu. Hankkeen tarkoituksena oli kerätä suomalaisia työikäisiä edustava aineisto alueen, iän ja sukupuolen mukaan. Aineisto kerättiin syyskuussa 2020 Feelback Oy:n toimesta. Otoksesta 1500 osallistujaa kerättiin suhteutettuna satunnaispöimintana suomalaisista webkuluttajatutkimuspaneelista. Nämä osallistujat kutsuttiin mukaan sähköpostilla webblomaketutkimukseen. Aineiston edustavuutta täydennettiin 500 puhelinhaastattelulla, joihin osallistujat kutsuttiin suhteutettuna satunnaisotantana alueen, iän ja sukupuolen perusteella.

Osallistujien ikähaarukka oli 18–65 vuotta ( $ka = 41.61$ ,  $kh = 12.81$ ). Maantieteellisesti osallistujia oli kustakin maakunnasta. Uudeltamaalta osallistujia oli 32.95 % (N = 659), Pirkanmaalta 9.75 % (N = 195), Varsinais-Suomesta 9.19 % (N = 182), Pohjois-Pohjanmaalta 7.6 % (N = 152). Muista maakunnista oli kustakin alle 100 osallistujaa.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat heterogeeninen joukko niin koulutustaan, työelämänsä kuin sukupuolenkin suh-

teen, mikä käy ilmi Taulukosta 1. Osallistujista 52.45 % oli suorittanut jonkin kolmannen asteen koulutuksen.

### Muuttujat

*Työntekijöiden itseohjautuvuutta* arvioitiin Työntekijän kokeman itseohjautuvuuden mittarilla (Martela ym. 2021), jossa vastaajat arvioivat työn tekemisen ja johtamisen oikeuksiaan sekä oikeuksia osallistua organisaation kehittämiseen arvioimalla 11 väitettä seitsemänportaisella Likert-tyyppisellä asteikolla (1 = ”Täysin eri mieltä”, 7 = ”Täysin samaa mieltä”) ( $ka\ 3.87$ ,  $kh\ 1.31$ , Cronbachin  $\alpha\ .91$ ). Mittarilla arvioitiin työntekijän kokemaa työntekijän tasoista itseohjautuvuutta.

*Organisaation itseohjautuvuutta* puolestaan arvioitiin Organisaation itseohjautuvuuden aste mittarilla (Martela ym. 2021), jossa vastaajat arvioivat organisaation hierarkkisuuksi ja organisaation päätöksenteon desentralisaatiota vastaamalla yhteensä 11 väittämään viisiportaisella Likert-tyyppisellä asteikolla ( $ka\ 2.78$ ,  $kh\ 0.69$ , Cronbachin  $\alpha\ .84$ ).

Itseohjautuvuuden arviointiin valitut mittarit todettiin soveltuviksi työntekijän ja organisaation itseohjautuvuuden tarkasteluun. Organisaation itseohjautuvuuden osalta kyseessä on ainoa tietämämme kyselytutkimukseen soveltuva mittari. Yksilön itseohjautuvuuden lähi-ilmiöille tunnistettiin vaihtoehtoisia kyselymittareita (esim. Houghton & Neck, 2002), mutta valittu oli ainoa tässä tutkimuksessa käyttämämme työntekijän itseohjautuvuuden teoreettista määritelmää vastaava mittari.

*Työntekijän asemaa* organisaatiossa arvioitiin luokka-asteikollisella muuttujalla, jossa työntekijän asema oli jaettu kahdeksaan luokkaan, harjoittelijasta ylimpään johtoon (ks. Taulukko 1). *Työntekijän palkkaa* arvioitiin puolestaan järjestysasteikollisella muuttujalla, jossa palkkataso luokiteltiin tuhannen euron levyisiin kuu-kausipalkkatuloluokkiin 0–999 eurosta 10 000 euroa tai yli -luokkaan. *Työntekijöiden ikää* mitattiin vuosissa ja *koulutusastetta* korkeimpana suoritettuna kansallisen koulutusluokituksen mukaisena tutkintotasona.

*Organisaation kokoa* mitattiin järjestysasteikollisella muuttujalla yhden henkilön organisaatioista yli 10 000 hengen organisaatioihin.

Yhden hengen organisaatioiden luokka jätettiin organisaation itseohjautuvuuden analyyseistä tulkinallisista syistä pois, jolloin pienin organisaatioluokka oli 2–9 henkilön organisaatioiden luokka. Vastaavasti *organisaation ikää* mitattiin järjestysasteikollisella muuttujalla, 0–1 vuotiaista organisaatioista yli 80 vuotiaisiin organisaatioihin siten, että väliin jäävät luokat olivat kymmenen vuoden levyisiä.

*Organisaation toimialaluokituksena* käytettiin kansallista toimialaluokitusta. Osallistujat edustivat työorganisaatioita kaikilta toimialoilta. Organisaation itseohjautuvuuden analyysejä varten aineistosta jätettiin pois toimialat, joihin kuului alle 30 osallistujaa. Näitä olivat kaivos ja louhinta-ala, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuollon, jäähdytysliiketoiminnan alat, ympäristön puhtaanapidon alat sekä kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta-ala. Analyyseissä mukana olleet toimialat ja sektorit on listattu Taulukkoon 4. Lisäksi *organisaation sektori* jaettiin julkisten toimijoiden, yksityisten yritysten ja järjestöjen, säätiöiden tai vastaavien kolmeen luokkaan.

Organisaation itseohjautuvuutta mahdollisesti ennakoivia tekijöitä, eli *toimintaympäristön muutosnopeutta* ("Organisaatiomme toimintaympäristö muuttuu erittäin nopeasti vaatien oman toimintamme jatkuvaa päivittämistä ja uudelleenajattelua"), *kilpailua osajista* ("Kilpailu parhaista osajista on toimialallamme erittäin kovaa ja hyvistä tekijöistä on jatkuva pula"), *työn alhaista keskinäisriippuvuutta* ("Minä ja tiimini voisimme periaatteessa toimia yksityisyrityksinä, koska oma toimintamme on hyvin vähän riippuvaista siitä mitä muussa organisaatiossa tapahtuu"), *tuotteen räätälöityvyyttä* ("Tuote tai palvelu, jota tuotamme, ei ole lainkaan standardoitu vaan räätälöidään jokaiselle asiakkaalle erikseen") ja *työn ennakoimattomuutta* ("Oma työni on ennakoimatonta ja jatkuvaa reagointia muuttuviin tilanteisiin") mitattiin kutakin yhdellä väittämällä, jota osallistujat arvioivat seitsemänportaisella Likert-tyyppisellä asteikolla (1 = "Täysin eri mieltä", 7 = "Täysin samaa mieltä").

### Analyysit

Ryhmien välisiä itseohjautuvuuden eroja analysoitiin riippumattomilla varianssianalyseillä,

sekä post-hoc testeillä, joissa käytettiin bonferoni-korjausta. Vastaavasti työntekijän ja organisaation itseohjautuvuuden yhteyttä työntekijän ja organisaation ominaisuuksiin tutkittiin regressiomalleilla, joissa luokka- ja järjestysasteikolliset muuttujat olivat dummy-koodattuja.

Lisätarkasteluna erottelimme aineistosta myös kaikista eniten itseohjautuvuutta kokevat muista, sillä aiemman empirian vähäisyyden takia itseohjautuvuuden yhteys organisaation ja työntekijän ominaisuuksiin voi olla voimakainta juuri eniten itseohjautuvuutta kokevien keskuudessa. Tätä varten jaoinme aineiston itseohjautuvuuden mukaan kahteen ryhmään, joista toiseen kuului 10 % eniten itseohjautuvuutta kokevista ja toiseen loput 90 %. Itseohjautuvimpien työntekijöiden ja organisaatioiden erottelu taustamuuttujien perusteella analysoitiin logistisilla regressioanalyseillä.

## TULOKSET

### Mitkä työntekijän ominaisuudet ovat yhteydessä itseohjautuvuuteen?

Ensinnäkin työntekijän itseohjautuvuus ja työntekijän arvioima organisaation itseohjautuvuus korreloivat positiivisesti mutta heikosti ( $r = .34$ ,  $p < .001$ ). Työntekijän itseohjautuvuudessa oli huomattavia ryhmäeroja työntekijän aseman, koulutuksen ja sukupuolen mukaan. Ryhmien työntekijän itseohjautuvuuden keskiarvot ja luottamusvälit on koottu Taulukkoon 1.

Työntekijän itseohjautuvuuden kokemisen keskiarvoissa oli eroja työntekijän aseman mukaan ( $p < .001$ ). Yhteyden voimakkuus oli kuitenkin pieni ( $\omega^2 = 0.10$ ). Taulukosta 1 nähdään, että ylin johto koki huomattavasti enemmän työntekijän itseohjautuvuutta kuin muissa asemissa olevat ( $p < .001$ ). Lisäksi ylemmät ja alemmat toimihenkilöt, joilla on virallisia johtotehtäviä, sijoittuvat selvästi työntekijän itseohjautuvuuden kokemuksiltaan ylimmän johdon ja muiden työntekijöiden välille. Yksityisyritykset kokivat myös keskimäärin enemmän työntekijän itseohjautuvuutta kuin esihenkilötehtävissä oleva alempi henkilöstö ja työntekijät, joilla ei ollut virallisia johtotehtäviä ( $p < .05$ ).

Lisäksi miehet kokivat selvästi keskimäärin enemmän itseohjautuvuutta kuin naiset ( $p < .001$ ), mutta tämän efektin koko oli pieni

**Taulukko 1.** Työntekijän itseohjautuvuuden keskiarvot ja keskiarvojen luottamusvälit aseman, korkeimman suoritettun koulutustason ja sukupuolen mukaan.

		Työntekijän itseohjautuvuus	
		% (N)	KA [LV]
Asema (N = 1947)	Ylin johto	2.62 % (51)	5.63 [5.27; 5.99]
	Johtotehtävissä toimiva ylempi toimihenkilö	5.08 % (99)	4.61 [4.38; 4.84]
	Muissa tehtävissä toimiva ylempi toimihenkilö	14.07 % (274)	3.89 [3.75; 4.03]
	Esihenkilötehtävissä toimiva alempi toimihenkilö	7.65 % (149)	4.31 [4.12; 4.50]
	Muissa tehtävissä toimiva alempi toimihenkilö	19.00 % (370)	3.54 [3.41; 3.67]
	Työntekijä tai toimihenkilö	48.59 % (946)	3.72 [3.64; 3.80]
	Yksityisyrittäjä	1.54 % (30)	5.21 [4.77; 5.65]
	Harjoittelija	1.44 % (28)	3.78 [3.52; 4.04]
Korkein suoritettu koulutustaso (N = 1970)	Ylempi perusaste	4.11 % (81)	3.89 [3.59; 4.19]
	Toinen aste	39.24 (773)	3.77 [3.68; 3.86]
	Erikoisammattikoulutusaste	3.81 % (75)	3.71 [3.41; 4.01]
	Alin korkea-aste	9.29 % (183)	3.60 [3.41; 3.79]
	Alempi korkeakouluaste	24.16 % (476)	3.95 [3.83; 4.07]
	Ylempi korkeakouluaste	17.16 % (338)	4.14 [4.01; 4.27]
	Tutkijakoulutusaste	2.23 % (44)	4.03 [3.63; 4.43]
Sukupuoli (N = 1982)	Mies	48.64 % (964)	3.99 [3.91; 4.07]
	Nainen	51.01 % (1011)	3.75 [3.67; 3.83]
	Muu / en halua sanoa	0.35 % (7)	3.94 [2.76; 5.12]

Lyhenteet: KA = keskiarvo, LV = 95 % luottamusväli

(Cohenin  $d = 0.19$ ). Iän yhteys itseohjautuvuuteen ei ollut merkitsevä ( $p = .48$ ).

Myös koulutustasojen välillä oli eroja, vaikka erojen merkitys olikin hyvin pieni ( $\omega^2 = 0.01$ ). Isompien koulutusryhmien välisiä parittaisia eroja tarkasteltaessa käy ilmi, että ylempään korkeakouluasteen koulutuksen käyneet kokevat enemmän työntekijän itseohjautuvuutta kuin alimman korkea-asteen tutkinnon tai toisen asteen tutkinnon korkeimpana suoritettuna tutkintonaan tehneet ( $p < .001$ ). Myös alemman korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneet kokiivat keskimäärin enemmän työntekijän itseohjautuvuutta kuin alimman korkea-asteen tutkinnon suorittaneet ( $p < .05$ ).

Yksittäisten yhteyksien ohella halusimme ymmärtää mitkä demografisista ja työntekijän

asemaan liittyvistä muuttujista ennustavat itseohjautuvuutta, kun muiden yhteyksien vaikutus otetaan huomioon (Taulukko 2). Regressiomalli selitti työntekijän itseohjautuvuuden vaihtelusta 12.7 % ( $R^2$ ). Viralliset johtotehtävät ennustivat korkeampaa työntekijän itseohjautuvuuden tasoa. Samoin yksityisyrittäjäys ennakoiki korkeampaa työntekijän itseohjautuvuutta. Palkalla oli muista tekijöistä ja työntekijän asemasta itsenäinen vaikutus työntekijän itseohjautuvuuteen. Sukupuolella, koulutusasteella ja muilla työntekijän taustamuuttujilla ei ollut mallissa merkitsevää vaikutusta.

Jaoimme aineiston työntekijän itseohjautuvuuden mukaan kahteen ryhmään, joista toiseen kuului 10 % eniten työntekijän itseohjautuvuutta kokevista osallistujista. Itseohjautuvimpien

**Taulukko 2.** Työntekijän itseohjautuvuuden merkitsevät selittäjät.

Selittäjät	Työntekijän itseohjautuvuus Beta-kerroin
<b>Asema verrattuna työntekijä- tai toimihenkilöasemaan</b>	
Ylin johto	1.64***
Johtotehtävissä toimiva ylempi toimihenkilö	0.55***
Muissa tehtävissä toimiva ylempi toimihenkilö	-0.03
Esihenkilötehtävissä toimiva alempi toimihenkilö	0.46***
Muissa tehtävissä toimiva alempi toimihenkilö	-0.19*
Yksityisyrittäjä	1.36***
Harjoittelija	0.07
<b>Palkkataso</b>	0.10***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 

N = 1928

Mallissa mukana olleet ei-merkitsevät ennustajat: Koulutus, sukupuoli ja ikä

**Taulukko 3.** Logistisen regressiomallin vedonlyöntisuhteet sen mukaan, miten todennäköistä on kuulua kaikista eniten työntekijän itseohjautuvuutta kokevien 10. persenttiin.

Selittävät tekijät	VS
<b>Asema verrattuna työntekijä tai toimihenkilöasemaan (1)</b>	
Ylin johto	16.27***
Johtotehtävissä toimiva ylempi toimihenkilö	2.66**
Muissa tehtävissä toimiva ylempi toimihenkilö	0.75
Esihenkilötehtävissä toimiva alempi toimihenkilö	2.18**
Muissa tehtävissä toimiva alempi toimihenkilö	0.60
Yksityisyrittäjä	9.63***
<b>Palkkataso</b>	1.14*
<b>Koulutustaso verrattuna toisen asteen tutkinnon korkeimpana koulutustasonaan suorittaneisiin (2)</b>	
Alempi korkea-aste	1.75**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 

VS = Vedonlyöntisuhteet kuulua itseohjautuvimpiin työntekijöihin

Mallissa mukana olleet ei-merkitsevät muuttujat: Sukupuoli ja ikä

(1) Yksikään harjoittelija-asemassa oleva ei kuulunut itseohjautuvimpiin työntekijöihin.

(2) Taulukkoon on merkitty vain merkitsevä korkeimman koulutustason luokka.

työntekijöiden ryhmään kuulumista ennustettiin samoilla tekijöillä kuin aiemmassa analyysissä (Taulukko 3). Muodostettu malli oli merkitsevä ( $X^2(17) = 173.74$ , Negelkerke  $R^2 = 18.5\%$ ,  $p < .001$ ,  $N = 1900$ ). Verrattuna malliin, jossa oli vain työntekijän taustamuuttujat (koulutus, ikä ja sukupuoli), malli parantui huomattavasti, kun asema ja palkkataso otettiin huomioon ( $\Delta$  Negelkerke  $R^2 = 15.7\%$ ).

Sukupuolen ja iän yhteydet työntekijän itseohjautuvuuteen eivät muuten olleet merkitseviä, mutta alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden todennäköisyys kuulua itseohjautuvimpiin työntekijöihin oli 1.75-kertainen verrattuna toisen asteen tutkinnon korkeimpana koulutustasonaan suorittaneisiin. Muuten korkeammat ja matalammat koulutustasot eivät erotelleet itseohjautuvimpia työntekijöitä muista.



**Taulukko 4.** Organisaation itseohjautuvuuden keskiarvot ja keskiarvojen luottamusvälit toimialan ja sektorin mukaan.

Toimiala (N = 1869)		Organisaation itseohjautuvuus	
		% (N)	KA [LV]
	Maatalous, metsätalous ja kalatalous	1.71 % (32)	2.72 [2.42; 3.02]
	Teollisuus	11.50 % (215)	2.79 [2.70; 2.88]
	Rakentaminen	5.94 % (111)	2.80 [2.68; 2.92]
	Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen korjaus	5.72 % (107)	2.72 [2.58; 2.86]
	Kuljetus ja varastointi	5.78 % (108)	2.66 [2.53; 2.79]
	Majoitus- ja ravitsemistoiminta	4.23 % (79)	2.89 [2.75; 3.03]
	Informaatio ja viestintä	7.38 % (138)	3.12 [3.02; 3.22]
	Rahoitus- ja vakuutus toiminta	2.68 % (50)	2.81 [2.63; 2.99]
	Kiinteistöalan toiminta	2.94 % (55)	2.75 [2.57; 2.93]
	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	3.69 % (69)	3.00 [2.82; 3.18]
	Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	2.41 % (45)	2.81 [2.57; 3.05]
	Julkinen hallinto ja maanpuolustus	5.56 % (104)	2.63 [2.50; 2.76]
	Koulutus	9.52 % (178)	2.87 [2.77; 2.97]
	Terveys- ja sosiaalipalvelut	16.75 % (313)	2.69 [2.62; 2.76]
	Taiteet, viihde ja virkistys	3.16 % (59)	2.76 [2.60; 2.92]
	Muu palvelutoiminta	11.02 % (206)	2.76 [2.66; 2.86]
Sektori (N = 1838)	Julkinen toimija	33.03 % (607)	2.72 [2.69; 2.75]
	Yksityinen yritys	63.06 % (1159)	2.81 [2.78; 2.85]
	Järjestö, säätiö tai vastaava	3.92 % (72)	2.98 [2.96; 3.01]

Lyhenteet: KA = keskiarvo, LV = 95 % luottamusväli

Tulosten perusteella ylipäätään johtoon kuuluminen paransi työntekijän todennäköisyyttä kuulua itseohjautuvimpiin työntekijöihin 16.27-kertaisesti verrattuna työntekijä- tai toimihenkilöasemaan kuuluviin. Vastaavasti yksityisyrittäjä ja johtotehtävissä toimiminen ennakoivat itseohjautuvimpiin työntekijöihin kuulumista. Palkkataso oli myös yhteydessä itseohjautuvimpiin työntekijöihin kuulumiseen.

#### **Mitkä organisaation ominaisuudet ovat yhteydessä korkeampaan itseorganisoinnin asteeseen?**

Organisaation itseohjautuvuudessa oli merkitseviä ryhmäeroja organisaation iän, koon, organisaation ja sektorin mukaan. 2–9 vuotta vanhat organisaatiot koettiin itseohjautuvammiksi

kuin 30–39-vuotiaat organisaatiot ( $p < .001$ ) tai yli 80-vuotiaat organisaatiot ( $p = .006$ ). Muut organisaation ikäluokkien ryhmäerot eivät olleet merkitseviä. Vastaavasti 2–9 henkilön organisaatiot koettiin selvästi itseohjautuvammiksi kuin sitä suuremmat organisaatiot ( $p < .05$ ). Muun kokoisten organisaatioiden välillä ei ollut merkitseviä ryhmäeroja. Organisaation koon vaikutus itseohjautuvuuteen oli hyvin pieni ( $\omega^2 = 0.01$ ), kuten myös organisaation iän vaikutus ( $\omega^2 = 0.02$ ).

Organisaation itseohjautuvuuden osalta toimiala- ja sektorikohtaiset keskiarvot on esitetty Taulukossa 4. Toimialojen välillä oli keskiarvoeroja organisaation itseohjautuvuudessa ( $p < .001$ ), mutta yhteyden voimakkuus oli hyvin pieni ( $\omega^2 = 0.02$ ). Informaatio- ja viestintätoimialalla organisaatiot koettiin keskimäärin

**Taulukko 5.** Organisaation itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumiseen yhteydessä olevien tekijöiden väliset korrelaatiot.

	KA	KH	1	2	3	4	5
1. Organisaation itseohjautuvuus	2.79	0.69					
2. Työn ennakoimattomuus	4.61	1.58	-.06*				
3. Työn alhainen keskinäisriippuvuus	3.43	1.90	.06*	.14**			
4. Tuotteen räätälöitävyys	3.99	1.80	0.04	.20**	.32**		
5. Toimintaympäristön muutosnopeus	4.10	1.57	0.02	.40**	.23**	.32**	
6. Kilpailu osaajista	4.18	1.66	0.04	.29**	.24**	.29**	.40**

\* p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

N = 1816

itseohjautuvampina kuin teollisuudessa, rakentamisessa, tukku- ja vähittäiskaupan alalla, kuljetus- ja varastointialalla, julkisessa hallinnossa ja maanpuolustuksessa, terveys- ja sosiaalipalveluissa ja muussa palvelutoiminnassa (p < .05). Muuten keskiarvoerot organisaation itseohjautuvuudessa eivät olleet merkitseviä eri alojen välillä.

Myös sektorien välillä oli keskiarvoeroja organisaation itseohjautuvuudessa (p < .001), joskin yhteyden voimakkuus oli kokonaisvaihteluun nähden hyvin pieni ( $\omega^2 = 0.01$ ). Julkisella sektorilla oli vähemmän organisaatioiden itseohjautuvuutta kuin yksityisissä yrityksissä (p < .05) tai kolmannella sektorilla (p < .01). Yksityisten yritysten ja kolmannen sektorin välillä keskiarvoerot eivät olleet merkitseviä.

Mitä tulee itseorganisoitumiseen yhteydessä oleviin tekijöihin, yhteys organisaation itseohjautuvuuteen oli työn ennakoimattomuuden ja työn keskinäisriippumattomuuden kohdalla merkitsevä, mutta pieni (Taulukko 5). Ennakoimattomuuden osalta yhteys oli kuitenkin negatiivinen eli suurempi ennakoimattomuus oli yhteydessä vähäisempään itseohjautuvuuteen. Toimintaympäristön muutosnopeus, kilpailu osaajista ja tuotteen räätälöitävyys eivät olleet yhteydessä organisaation itseohjautuvuuteen.

Organisaation itseohjautuvuutta ennustettiin kahdella regressiomallilla. Ensimmäisessä mallissa selittäjinä olivat organisaation ikä, koko, sektori ja itseorganisoitumiseen yhteydessä olevat tekijät. Toisessa mallissa otettiin edellisten lisäksi organisaation toimiala selittäväksi tekijäksi. Ensimmäinen malli selitti 3.2 % organisaation itseohjautuvuuden vaihtelusta. Vastaavasti toinen malli selitti 5.8 % organisaation itseohjautuvuuden vaihtelusta ( $R^2$ ). Molempien malli-

en merkitsevät selittäjät ja näiden regressiokerroimet on esitetty Taulukossa 6.

Verrattuna yli 80 vuotiaisiin organisaatioihin, 2–9 vuotta sitten perustetut organisaatiot olivat hieman itseohjautuvampia. Tämä efekti ei kuitenkaan ollut merkitsevä, kun toimialakohtaiset vaikutukset otettiin huomioon. Organisaation koko ei ollut yhteydessä organisaation itseohjautuvuuteen. Verrattuna julkisen sektorin organisaatioihin, säätiö- ja järjestömuotoiset organisaatiot koettiin itseohjautuvammiksi. Informaatio- ja viestintäalan sekä ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toimialan organisaatiot erottuivat erityisen itseohjautuvina verrattuna terveys- ja sosiaalipalveluiden toimialaan. Työn ennakoimattomuudella oli heikko, negatiivinen yhteys organisaation itseohjautuvuuteen.

Kaikista itseohjautuvimpien ryhmään kuulamista analysoitiin organisaation itseohjautuvuuden kohdalla samalla tavalla kuin työntekijän itseohjautuvuuden kohdalla. Aineisto jaettiin itseohjautuvissa (korkeimpaan 10 %:iin kuuluvissa) organisaatioissa työskenteleviin ja muihin. Merkitsevät tulokset on esitetty Taulukossa 7. Itseohjautuvimmissa organisaatioissa oli kaiken muun ikäisiä organisaatioita, paitsi 70–79 vuotta sitten perustettuja organisaatioita.

Muodostettu logistinen regressiomalli oli merkitsevä ( $X^2(36) = 108.79$ , Negelkerke  $R^2 = 12.6\%$ , p < .001, N = 1785). Organisaation ikä ei ennakoanut itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulumista. Sen sijaan organisaation koko oli yhteydessä itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulumisen kanssa. Alle 10 hengen organisaatioon kuulumisen nosti itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulumisen todennäköisyyden yli kolminkertaiseksi verrattuna yli 10 000 hengen organisaatioon kuulumiseen.

**Taulukko 6.** Organisaation itseohjautuvuutta merkitsevästi selittävät tekijät mallissa 1 ja mallissa 2.

Selittäjät	Malli 1	Malli 2
<b>Organisaation ikä verrattuna yli 80-vuotiaisiin organisaatioihin</b>		
2–9 vuotta	0.15*	0.14*
<b>Sektori verrattuna julkiseen sektoriin</b>		
Järjestö, säätiö ym.	0.22*	0.20*
<b>Itseorganisoitumiseen yhteydessä olevat tekijät</b>		
Työn ennakoimattomuus	-0.04**	-0.03**
<b>Toimiala verrattuna terveyden ja sosiaalipalveluiden toimialaan</b>		
Informaatio ja viestintä		0.39***
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta		0.26**
Koulutus		0.17*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

N = 1816

Selittävät tekijät mallissa 1: Organisaation ikä, organisaation koko, sektori, toimintaympäristön muutosnopeus, kilpailu osaajista, työn ennakoimattomuus, tuotteen räätälöitävyys ja työn alhainen keskinäisriippuvuus.

Taulukkoon on merkitty vain merkitsevät selittävät muuttujat ja muuttujaluokat.

Selittävät tekijät mallissa 2: Kaikki mallin 1 selittävät tekijät sekä toimialaluokat (ks. Taulukko 4), joista merkitsevät luokat on merkitty taulukkoon.

**Taulukko 7.** Itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulumista merkitsevästi selittävät tekijät logistisessa regressioanalyysissä.

Selittävät tekijät	Organisaation itseohjautuvuus
	VS
<b>Toimiala verrattuna terveys- ja sosiaalipalveluiden toimialaan</b>	
Informaatio ja viestintä	5.30***
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	3.49**
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	3.57*
Koulutus	2.52*
Muu palvelutoiminta	2.85**
<b>Organisaation koko verrattuna yli 10 000 hengen organisaatioihin</b>	
2–9 henkilöä	3.19*
<b>Organisaation itseohjautuvuuteen yhteydessä olevat tekijät</b>	
Kilpailu osaajista	1.14*

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

N = 1785

VS = Vedonlyöntisuhde kuulua itseohjautuvimpiin organisaatioihin

(1) Toimialaluokkia verrattiin terveys- ja sosiaalipalveluiden toimialaan.

Analyysissä mukana olleet selittävät tekijät: Organisaation ikä, sektori, organisaation toimialaluokat (ks. Taulukko 4), toimintaympäristön muutosnopeus, kilpailu osaajista, työn ennakoimattomuus, tuotteen räätälöitävyys ja työn alhainen keskinäisriippuvuus.

Taulukkoon on merkitty merkitsevät selittävät muuttujat ja muuttujaluokat.

Kaikilla toimialoilla oli itseohjautuvimpia organisaatioita. Verrattuna terveyst- ja sosiaalipalveluiden toimialaan, jossa itseohjautuvimpien organisaatioiden osuus oli vähäisintä, informaation ja viestinnän, ammatillisen, tieteellisen ja teknillisen toiminnan, hallinto- ja tukipalvelutoiminnan, koulutuksen ja muun palvelutoiminnan aloille kuulumisen lisäksi selvästi itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulumisen todennäköisyyttä. Itseorganisoiutumiseen yhteydessä olevista tekijöistä kilpailu osaajista oli yhteydessä itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulumisen kanssa. Kovempi kilpailu osaajista alalla ennakoii itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulumista.

## POHDINTA JA YHTENVETO

Itseohjautuvuutta on povattu uuden normaalin työelämätrendiksi ja ratkaisuksi monenlaisiin työelämän haasteisiin (Lee & Edmondson, 2017; Paju, 2017; Vartiainen, 2020). Vastaavasti monissa suomalaisissakin organisaatioissa eri aloilla ja sektoreilla on tuotu julki aikeita lisätä itseohjautuvuutta eri muodoissa (ks. Gamrasni, 2021). Yleisen ja akateemisen kiinnostuksen kasvusta huolimatta aihetta ei ole kuitenkaan juuri tarkasteltu määrällisesti – ei Suomessa ja yllättävän vähän myöskään globaalisti.

Tämä tutkimus on ensimmäinen suomalaista työelämää kattavasti käsittelevä määrällinen itseohjautuvuustutkimus, jossa käytössä on heterogeeninen otos suomalaisesta työikäisestä väestöstä. Tarkastelimme itseohjautuvuutta kahdesta erillisestä näkökulmasta: työntekijän kokemuksena omaan työn tekemiseen, johtamiseen ja organisaation kehittämiseen liittyvinä oikeuksina ja valtana, sekä organisaatioiden päätöksenteon hajautuneisuutena ja hierarkian mataluutena. Ensimmäisen hypoteesimme mukaisesti työntekijän ja organisaation itseohjautuvuus olivat yhteydessä toisiinsa, mutta yhteys oli odotettua heikompi.

On mahdollista, että oletettua heikomman yhteyden taustalla on tiimi- ja yksikkötason välittävä vaikutus, eli organisaation itseohjautuvuuden ohella työn lähemmän kontekstin voidaan esittää vaikuttavan työntekijän itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijän lähiympäristössä voi olla voimakkaita, vaikkapa asiantuntemukseen perustuvia epä-

virallisia hierarkioita (Diefenbach & Sillince, 2011), jolloin työntekijän itseohjautuvuus voi jäädä organisaation itseohjautuvuudesta huolimatta vähäiseksi. Toisaalta on mahdollista, että hyvinkin hierarkkisessa organisaatiossa yksittäiset tiimit toimivat itseohjautuvasti tai yksittäiset esihenkilöt valtuuttavat alaisiaan tavalla, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden työntekijäkokemuksen. Tiimitason itseohjautuvuus saattaisi siis selittää työntekijän ja organisaation itseohjautuvuuden vaatimatonta yhteyttä.

Toisaalta työn tuunaamista eli oman tai yhteisen työn aloitteellista muokkaamista paremmin yhteensopivaksi omien arvostusten, kaipuitten ja vahvuuksien kanssa voi tapahtua hyvin erityyppisissä organisaatioissa (Hakanen, Seppälä, & Peeters, 2017). Työn tuunaamisen ja itsensä johtamisen käytäntöjen välillä on havaittu myönteinen yhteys (Zeijen, Peeters, & Hakanen, 2018). On myös mahdollista, että taipumus suosia itseohjautuvaa käytöstä omassa toiminnassa on osin yksilöllistä, jolloin itseohjautuvimmat työntekijät pyrkivät itseohjautuvuuteen, ja siten kokevat työntekijöinä itseohjautuvuutta organisaation itseohjautuvuuden puutteista huolimatta.

## Työntekijän itseohjautuvuus ja työntekijän sosioekonominen asema

Havaitsimme, että työntekijän korkeampi palkkataso ja asema organisaation virallisessa hierarkiassa olivat myönteisessä yhteydessä työntekijän itseohjautuvuuteen. Lisäksi työntekijöiden koulutustaso ja sukupuoli olivat yhteydessä itseohjautuvuuden kokemiseen, mikä osoittaa suomalaisen työelämän eriytyneisyyttä. Koulutuksen osalta kuitenkin vain osa koulutustasoisista erosi toisistaan. Vastoin odotuksiamme työntekijän ikä ei ollut yhteydessä itseohjautuvuuden kokemukseen. Yhdessä tutkitut tekijät selittivät 12.7 % työntekijän itseohjautuvuuden vaihtelusta. Samat tekijät ennakoivat myös itseohjautuvimpiin työntekijöihin kuulumista. Tulos pääosin tukee hypoteesia 2.

Kun työntekijän palkkataso ja asema työpaikan hierarkiassa otettiin huomioon, naisten ja miesten väliset erot ja korkeimman suoritetun tutkinnon vaikutukset eivät pääosin olleet merkitseviä. Eli miesten ja korkeammin koulutettujen suurempi itseohjautuvuuden koke-

mus näyttää selittyvän korkeamman aseman ja yrittäjyyden kautta. Yhdessä tulokset korostavat sosioekonomisen aseman yhteyttä työntekijän itseohjautuvuuteen.

Työntekijän asemaa tarkasteltaessa on huomionarvoista, että viralliset johtotehtävät olivat kautta linjan yhteydessä työntekijän itseohjautuvuuteen. Asema ylimmässä johdossa lisäsi työntekijän todennäköisyyttä kuulua itseohjautuvimpien työntekijöiden joukkoon yli 16-kertaiseksi verrattuna työntekijäasemaan. Johtotehtävissä toimivat ylempät toimihenkilöt ja esihenkilötehtävissä toimivat alemmat toimihenkilötkin kuuluivat itseohjautuvimpiin työntekijöihin lähes kolme kertaa todennäköisemmin verrattuna työntekijöihin. Tämä johtotehtävien yhteys työntekijän itseohjautuvuuteen oli merkittävä kaikilla itseohjautuvuuden tasoilla. Vastaavasti muissa tehtävissä toimivien alempien toimihenkilöiden luokkaan kuuluminen ennakoii vähäisempää työntekijän itseohjautuvuutta.

Näissä tuloksissa on havaittavissa suomalaisen työelämän hierarkkisuus, sillä tulosten perusteella kaikenlainen ylempi sijoittuminen perinteisessä organisaation hierarkiassa on yhteydessä kokemukseen paremmista työn tekemisen ja johtamisen oikeuksista sekä oikeuksista kehittää organisaatiota.

Yksityisyrittäjien ryhmä koki keskimäärin työnantajan palveluksessa olevia enemmän työntekijän itseohjautuvuutta. Tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että itsensä työllistävät tekevät enemmän omaan työn tekemiseen, johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä päätöksiä, mikä on varsin odotettavissa oleva tulos. Tulos on kiinnostava, koska monissa työn tulevaisuuden visioissa yrittäjyyden ja itsenäisen ammatinharjoitannan oletetaan lisääntyvän.

Palkkatasolla oli selkeä yhteys työntekijän itseohjautuvuuteen. Korkeampaan palkkaluokkaan kuuluminen oli yhteydessä suurempaan koettuun työntekijän itseohjautuvuuteen, ja korkeampi palkka oli yhteydessä suurempaan todennäköisyyteen kuulua itseohjautuvimpien työntekijöiden joukkoon. Huomattavaa oli, että tämä yhteys oli työntekijän asemasta riippumaton.

Palkkataso saattaaakin ilmentää organisaation hierarkkia eksplisiittistä hierarkkia kuvaavaa asemamuuttujaa hienojakoisemmin, kun esimerkiksi samassa asemassa olevien työnteki-

jöiden valta ja palkka saattavat erota toisistaan. Tiedetään että työn kehittävyys, vaikutusmahdollisuudet työhön ja työn itsenäisyys ennustavat työn imua, ja tuoreessa tutkimuksessa suomalaisessa työväestössä työn imu ennusti sekä palkkatason että ammattiaseman nousua kahden vuoden seurannassa (Hakanen ym. 2021). Tämä tulos kertoo laajemmin työn tuottavuudesta, eli itseohjautuvuuden vahvistamisella voi olla monia myönteisiä seurauksia työntekijälle ja yritykselle.

Miessukupuoli, korkeakoulututkintotausta, korkeampi asema organisaation hierarkiassa, yksityisyrittäjyys ja korkeampi palkkataso olivat yhteydessä korkeampaan työntekijän itseohjautuvuuteen. Asema organisaation hierarkiassa, yksityisyrittäjyys, palkkataso ja korkeakoulututkintotausta lisäsivät myös henkilön todennäköisyyttä kuulua itseohjautuvimpiin työntekijöihin.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksemme kertoo sosioekonomisista eroista siinä, miten itseohjautuvuus toteutuu suomalaisessa työelämässä. Monissa tutkimuksissa on havaittu sosioekonomisen aseman ennustavan muun muassa sairastavuutta ja työkykyä. Työolojen laadulla ja työn organisoiminen tavalla, joka paremmin vastaa työntekijöiden tarpeita, edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä pitkälläkin aikavälillä.

### **Organisaatioiden itseohjautuvuudessa on ala- ja sektorikohtaista vaihtelua**

Organisaatiot vaikuttavat olevan vaihtelevasti itseohjautuvia kaikilla aloilla ja sektoreilla, eikä se siis ole keskittynyt tietyille työelämän osaluille. Kuitenkin niin toimialalla, sektorilla kuin organisaation iällä ja koollakin on tutkimuksemme mukaan yhteys organisaation itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvimpia organisaatioita olikin suhteellisesti enemmän tietyillä toimialoilla, kuten informaatio- ja viestintätoimialalla, pienemmissä organisaatioissa ja paikoissa, joissa koettiin kilpailua osajista.

Kun organisaation toimialan vaikutusta ei otettu huomioon, nuoremmat organisaatiot olivat keskimäärin itseohjautuvampia kuin muut organisaatiot. Tämä yhteys kuitenkin katosi, kun toimialojen vaikutus otettiin huomioon. Informaatio- ja viestintätoimiala sekä ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan toimiala olivat kaikissa analyysissä yhteydessä korostu-

neeseen organisaation itseohjautuvuuden kokemukseen verrattuna terveys ja sosiaalialaan, jossa itseohjautuvuutta oli selvästi vähemmän. Myös koulutusala oli kaikissa analyyseissä yhteydessä organisaation itseohjautuvuuteen.

Edellisten lisäksi vastaajat arvioivat kuuluvan itseohjautuvimpiin organisaatioihin useammin, kun he toimivat hallinto- ja tukipalvelu- toiminnassa tai muussa palvelu- toiminnassa. Tietotyön yleistymisen ja siihen liittyvien vaatimusten on nähty haastavan perinteistä johtajuus- ajattelua ja organisoitumisen tapaa (Pearce & Manz, 2005). Etenkin informaatio- ja viestintä- toimialan ja ammatillisen, tieteellisen ja tekni- sen toimialan osalta tulos voi ilmentää trendiä, jossa nimenomaan modernin tietotyön aloilla itseohjautuvuus on hieman korostunutta verrat- tuna muihin aloihin.

Julkisen sektorin organisaatiot olivat vähem- män itseohjautuvia kuin kolmannen sektorin toimijat ja yksityiset yritykset, joskin yksityis- ten yritysten kohdalla yhteys ei ollut merkitse- vä, kun muut organisaatiotason tekijät otettiin huomioon. Julkisen sektorin organisaatioita on ainakin julkisessa keskustelussa toisinaan kritisoitu byrokraattisuudesta, mille löytyi tässä tutkimuksessa osittaista tukea. Tulos voi ainakin osittain liittyä siihen, että yksityisiin yrityksiin nähden julkisen sektorin organisaatiot toimivat tyypillisemmin toimialoilla, jotka ovat lainsäädännöllisestikin säädellympiä ja siten itseohjau- tuvuus on vähäisempää.

Organisaation koon osalta 2–9 henkilön orga- nisaatiot kuuluivat lähes kolme kertaa toden- näköisemmin itseohjautuvimpiin organisaatioi- hin verrattuna suurimpiin organisaatioihin. Pie- niin organisaatioihin lukeutuu siis suhteellisesti enemmän juuri kaikista itseohjautuvimpia orga- nisaatioita. Pienessä organisaatiossa onkin kenti- es vaivattomampaa koordinoita päätöksen- tekoa kaikkien organisaation jäsenen kesken verrattuna isoihin organisaatioihin. Kuitenkaan yli 10 henkilön organisaatioiden välillä orga- nisaation pienempi koko ei sinänsä ennakoanut suurempaa organisaation itseohjautuvuutta.

Linearisissa malleissa organisaation toimin- taympäristöä ja työn luonnetta kuvaavista teki- jöistä, eli työn ennakoimattomuudesta, työn kes- kinäisriippumattomuudesta, räätelöidystä tuot- teesta, toimintaympäristön muutosnopeudesta ja osaajien kysynnästä alalla, vain työn ennakoi-

mattomuus oli yhteydessä organisaation itseoh- jautuvuuteen. Tämäkin yhteys oli hyvin heikko ja vastakkainen alustaviin oletuksiimme näh- den. Hypoteesit 3 ja 4 eivät siis saaneet tukea näistä tuloksista.

Aiempi itseohjautuvien organisaatioiden tut- kimus on pitkälti keskittynyt case-tyyppisesti juuri kaikista itseohjautuvimpiin organisaatioi- hin. Onkin mahdollista, että itseorganisoitumi- seen yhteydessä olevat organisaation toimin- taympäristöön ja työn luonteeseen liittyvät te- kijät eivät ennakoiki korkeampaa itseohjautuvuu- den tasoa, vaan erottelevat enemmän kaikista itseohjautuvimpia organisaatioita muista. Tämä päätelmä sai tukea osajamarkkinoiden kysyn- nän osalta.

Kilpailu osaajista alalla lisäsi selvästi organi- saation todennäköisyyttä kuulua itseohjautu- vimpiin organisaatioihin, eli hypoteesi 4 sai osittain tukea. Muut organisaation toimintaym- päristöön ja työn luonteeseen liittyvät tekijät eivät erotelleet merkitsevästi itseohjautuvimpia organisaatioita muista. Hypoteesi 3 ei siis saanut näidenkään tuloksien valossa tukea. Tulokset tu- kevat käsitystä, jonka mukaan kilpailu osaavista työntekijöistä lisää organisaatioiden painetta muuttaa toimintaansa korostetun itseohjautu- vaksi, vaikka käsillä oleva aineisto ei mahdollis- ta vaikutussuuntien päättelemistä.

Tulosten perusteella organisaatioiden itse- ohjautuvuutta on vaihtelevasti alaan, sektoriin, organisaation kokoon, ikään ja organisaation ympäristöön katsomatta. Kuitenkin organisa- tion ominaisuuksista nuori ikä, pieni koko ja julkiselle sektorille kuulumattomuus olivat yh- teydessä korkeampaan organisaation itseohjau- tuvuuden asteeseen. Vastaavasti terveys- ja so- siaalipalveluiden alalle kuuluminen vähensi orga- nisaation itseohjautuvuutta verrattuna informa- tio ja viestintätoimiaan, ammatilliseen, tie- teelliseen tai tekniseen toimialaan, ja koulutus- alaan.

Itseohjautuvimpiin organisaatioihin kuulu- mista ennakoiki hieman eri tekijät, mikä antaa osviittaa siitä, etteivät monet organisaation omi- naisuudet ole välttämättä lineaarisessa yhtey- dessä organisaation itseohjautuvuuteen. Itse- ohjautuvimpia organisaatioita muista erottivat nimenomaan kuuluminen tietyille aloille, orga- nisaation pieni koko sekä kilpailu osaajista alalla.

## Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus on ensimmäisiä itseohjautuvuutta määrällisesti tarkastelevia tutkimuksia, jonka tarkoituksena on ollut kuvata suomalaista työelämää itseohjautuvuuden näkökulmasta. Kuitenkin tutkimukseen liittyy useita rajoitteita, joista osa liittyy juuri lähestymistavan poikkeuksellisuuteen.

Ensimmäiseksi tutkimuksen kannalta tärkeä tulos ja rajoite on se, että tutkimuksen mallit onnistuivat selittämään vain pienen osan itseohjautuvuuden vaihtelusta, etenkin organisaatiotasolla. Tulos antaa osviittaa siitä, että oletetut vaikutukset itseohjautuvuuden ja tutkittujen organisaatioiden, organisaatioiden toimintaympäristön ja työntekijöiden ominaisuuksien välillä eivät ole kovin suuria. Itseohjautuvuuteen vaikuttanee siis monet muut tekijät, kuten työpaikkakulttuuri. Toisaalta yhdistettynä tulokseen, jonka mukaan työntekijän ja organisaation itseohjautuvuus korreloivat vain heikosti antavat syytä käytetyn itseohjautuvuusmittariston jatkokehitykselle ja ilmiön tarkemmalle määrälliselle tutkimukselle.

Tutkimuksen rajoitteeksi voikin lukea rajoittuneen itseohjautuvuuden tarkastelukulman, kun käsittelemme itseohjautuvuutta yksilön ja organisaation, mutta emme tiimin tasolla. Tuloksemme osoitti, että organisaation ja työntekijän itseohjautuvuus liittyvät toisiinsa, mutta yhteys oli odotettua pienempi. Onkin mahdollista, että yhteisöohjautuvuuden huomioiminen toisi lisäymmärrystä siihen, miten itseohjautuvuus yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla on yhteydessä toisiinsa. Jatkossa tiimin itseohjautuvuudelle tulisi kehittää oma määrällinen mittari, jotta eri tasoilla koetun itseohjautuvuuden merkitystä ja näiden keskinäisiä yhteyksiä voitaisiin tutkia paremmin.

Toiseksi on todettava, ettei tutkimuksen tuloksista voi tehdä syy-seuraussuhteisia päätelmiä, sillä tulokset perustuvat poikkileikkausaineistoon. Itseohjautuvuuden ja erinäisten työntekijän ja organisaation ominaisuuksien välillä havaittiin yhteyksiä, mutta syy-seuraussuhteiden kartoittamista varten jatkossa tarvitaan niin laadullista tutkimusta kuin pitkäaikaistutkimuksiakin, joiden kautta voidaan tarkastella itseohjautuvuuden kehittymistä ajassa suhteessa erilaisiin

taustatekijöihin. Työntekijän itseohjautuvuuden näkökulmasta on kiinnostava tarkastella työntekijän aseman ja itseohjautuvuuden välistä yhteyttä, ennakoiko yksilön voimakas itseohjautuvuus tulevaa johtoaosamaa, vai ohjaako asema korostuneeseen itseohjautuvuuteen?

Kolmas tutkimuksen rajoite on aineiston perustuminen itsearviointikyselyihin, etenkin organisaation itseohjautuvuuden ja muiden organisaatiotason tekijöiden osalta. On perusteltua kyseenalaistaa, miten hyvin satunnainen työntekijä pystyy arvioimaan oman työorganisaationsa itseohjautuvuutta varsinkin, jos itseohjautuvuus on vähäistä ja täten näköala organisaation toimintaan oman työn kontekstin ulkopuolella huono. Jatkossa organisaation itseohjautuvuutta ja muita organisaatiotason tekijöitä tulisikin arvioida objektiivisemmilla arviointimenetelmillä.

Neljänneksi tutkimuksen rajoitteena on mainittava käytetyt arviointimenetelmät etenkin itseorganisointumista mahdollisesti ennakoivien tekijöiden osalta. Kutakin tekijää arvioitiin kyselyn pituuden rajoittamiseksi yhdellä väittämällä, jolloin vastaajan tulkinta väittämän merkityksestä korostuu. Esimerkiksi työn ennakoimattomuus voi tarkoittaa hyvin itseohjautuvan työntekijän kannalta eri asiaa, kuin sellaisen työntekijän kannalta, joka ei koe työssään ollenkaan itseohjautuvuutta. Näkyvyydestä ja organisaation itseohjautuvuuden asteesta riippuen epävarmuuden lähde voi olla niin lähiesihenkilössä kuin organisaation liiketoimintaympäristössäkin. Jatkossa organisaatioympäristön piirteiden arvioinnissa tulisikin käyttää useampiosioisia arviointimenetelmiä, mikäli niitä tarkastellaan työntekijän subjektiivisesta näkökulmasta.

Viidentenä rajoitteena on huomioitava, että tutkimus keskittyi kahteen itseohjautuvuuteen liittyvän ilmiön operationalisointiin ja tutkimiseen, jotka olemme nimittäneet organisaation itseohjautuvuudeksi ja työntekijän itseohjautuvuudeksi. Itseohjautuvuus ilmiönä on kuitenkin laaja ja välillä termiä käytetään viittaamaan esimerkiksi itsensä johtamiseen ja muihin ilmiöihin, jotka jäävät esittämämme määritelmien ulkopuolelle. Laajempi aihepiiri sisältää siis myös muita ilmiöitä, jotka ansaitsevat jatkossa tutkimuksellista huomiota.

Rajoitteista huolimatta tämä tutkimus onnistuu kuvailemaan itseohjautuvuuden jakautumista ja yleisyyttä eri taustatekijöiden mukaan

suomalaisessa työelämässä. Itseohjautuvuuden odotetaan olevan johtamisen ja hallinnoinnin näkökulmasta lähitulevaisuudessa keskeinen teema. Tämä tutkimus auttaa tuottamaan tämänhetkisen tilannekuvan suomalaisen työelämän itseohjautuvuudesta, mitä vasten itseohjautuvuuden tulevaa kehittymistä Suomessa voidaan tarkastella.

## LÄHTEET

- Bernstein, Ethan, Bunch, John, Canner, Niko & Lee, Michael (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, July-August, 38–49.
- Billinger, Stephan & Workiewicz, Maciej (2019). Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0057-6>
- Bourgoin, Alaric, Bencherki, Nicolas, & Faraj, Samer (2020). “And who are you?”: A performative perspective on authority in organizations. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1134–1165. <https://doi.org/10.1103/PhysRevD.101.064035>
- Burton, Richard M., Håkonsson, Dorte D., Nickerson, Jackson, Puranam, Phanish, Workiewicz, Maciej, & Zenger, Todd (2017). GitHub: Exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*, 6(10), 1–19. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0020-3>
- Diefenbach, Thomas, & Sillince, John. A. A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515–1537. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>
- Gamrasni, Mirjam (toim.) (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021.
- Foss, Nicolai J., & Klein, Peter G. (2014). Why Managers Still Matter. *MIT Sloan Management Review; Cambridge*, 56(1), 73–80.
- Hakanen, Jari J., Rouvinen, Petri & Ylhäinen, Ilkka (2021). The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions – A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *Sustainability*, 13(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13041626>
- Hakanen, Jari, J., Bakker, Arnold, B., & Jokisaari, Markku (2011). A 35-Year Follow-Up Study on Burnout Among Finnish Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 345–360. <https://doi.org/10.1037/a0022903>
- Hakanen, Jari J., Seppälä, Piia, & Peeters, Maria C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619–627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>
- Hamel, Gary (2011). First, let’s fire all the managers. *Harvard Business Review (USA)*, 89(12), 48–60. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2012.04420daa.015>
- Hamel, Gary & Zanini, Michele (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Handel, Michael J. (2014). Theories of lean management: An empirical evaluation. *Social Science Research*, 44, 86–102. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2013.10.009>
- Holm, Flemming & Fairhurst, Gail T. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, 71(5), 692–721. <https://doi.org/10.1177/0018726717720803>
- Houghton, Jefferey D., & Neck, Christopher P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Ketkar, Harsh, & Workiewicz, Maciej (2022). Power To The People: The Benefits And Limits Of Employee Self-Selection In Organizations. *Strategic Management Journal*, 43, 935–963. <https://doi.org/10.1002/smj.3349>
- Kostamo, Tuukka, Vuori, Johanna & Vanttinen, Noora (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn Tuuli*, 29(2), 7–13.
- Lee, Michael Y. & Edmondson, Amy C. (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>
- Martela, Frank (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 Organization Design*, 8(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, Frank (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn Tuuli*, 29(2), 21–28.



- Martela, Frank, Hakanen, Jari J., Hoang, Nhi & Vuori, Johanna (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?*. Helsinki: Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY 3/2021.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. (toim.). (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?*. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, Frank & Kostamo, Tuukka (2017). Transitioning from hierarchical bureaucracies into adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. Teoksessa Eskola, Anne (toim.), *Navigating through changing times – Knowledge work in complex environments*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315164663>
- Myers, Karen K. & Sadaghiani, Kamyab (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Paju, Sami (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?*. (s. 33–47). Helsinki: Alma Talent.
- Pearce, Craig L. & Manz, Charles C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Psychogios, Alexandros G., & Garev, Saso (2012). Understanding Complexity Leadership Behaviour In SMEs: Lessons From A Turbulent Business Environment. *Emergence: Complexity & Organization*, 14(3), 1–22.
- Raveendran, Marlo, Puranam, Phanish, & Warglien, Massimo (2021). Division of Labor Through Self-Selection. *Organization Science*, 33(2), 810–830. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1449>
- Salmivaara, Virva, Martela, Frank, & Heikkilä Jukka-Pekka (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 188–204. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>
- Salovaara, Perttu (2020). *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Savaspuro, Miia (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.
- van de Ven, Andrew H., Ganco, Martin & Hinings, C. R. (BOB) (2013). Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 393–440. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.774981>
- Vartiainen, Matti (2020). Autonomia ja itseohjautuvuus – vapaus kahleista vai kahleissa? *Työn Tuuli*, 29(2), 4–6.
- Vuori, Johanna & Martela, Frank (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (toim.), *Hallitsematon viestintä* (s. 110–123). Helsinki: ProCom – Viestinnän ammatillaiset ry.
- Wilkinson, Adrian (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Zeijen, Marijntje E. L., Peeters, Maria C. W., & Hakanen, Jari J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human Resource Management*, 28, 357–373. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12187>