

Autonomiaa vai kontrollia?



Tapaustutkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta

Juha Kinnunen, Anu Puusa & Matti Kuittinen

ABSTRACT

Autonomy or control?

A case study in an organization striving to increase self-management

In many organizations increasing self-management is a new way of working. The case organization of this study is a Finnish financial services organization with about 100 employees. We use qualitative interview data to explore the commonalities and contradictions in the interpretations of employees and management in an organization that is in a process of adopting a more self-managed way of working. We also examine the implementation of the basic assumptions of Self-Determination Theory in today's organizational environment. We approach the issue from both theoretical and empirical perspectives. Our analysis shows that self-management in the target organization is initiated and controlled by management, which sets strict limits but allows only a certain amount of freedom. Our case study provides both theoretical and practical insights into the discussion of the process of increasing self-management.

Keywords: autonomy; self-management; Self-Determination Theory; control

JOHDANTO

Teknologian kehitys, käsityöläisyydestä tietoteknologian aikauteen siirtyminen ja esimerkiksi osaamisen, asiantuntijuuden, vuorovaikutuksen, tiimien ja henkilöstön hyvinvoinnin painottaminen ovat muuttaneet työtekemistä ratkaisevalla tavalla. Työntekijöiden autonomiaa on lisätty, mutta kontrolli ei ole hävinnyt minnekään. Perinteiset johdon kontrollin käsitykset ja määrittelyt ovat kuitenkin jo pitkään olleet kritiikin kohteena ja ymmärretään, että pelkästään

ylhäältä alas-johtaminen ei, erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa, ole parhaiten toimiva lähestymistapa. Sen sijaan tätä päivää on pyrkimys jaettuun johtajuuteen ja vastuun jakamiseen. (Rathe 1960; Ball 2001; Teittinen & Auvinen 2014; Langfred & Rockmann 2016; Xiao 2018.)

Useissa organisaatioissa vastuun jakamista sanoitetaan itseohjautuvuuden lisäämiseksi, joka tarkoittaa käytännössä työntekijöiden autonomian eli omaehtoisuuden lisäämistä ja organisaation hierarkkisuuden vähentämistä (esim. Ryan & Deci 2000a; Lee & Edmondson 2017; Vuori 2021b). Johtamisen perinteisenä ydindilemmaa voidaan kuitenkin pitää sitä, että johdon on annettava vapautta ja autonomia työntekijöilleen, mutta samalla myös kontrolloitava heitä riittävästi. Enää johto ei pyri kontrolloimaan niinkään fyysisistä suorituksista, vaan yhä enemmän työntekijöiden mieleen kytkeytyviä seikkoja, kuten motivaatiota, toiveita ja pyrkimyksiä (Alvesson & Deetz 2000; Hornung & Höge 2021).

Nykyisissä palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa valta, jota johto käyttää, on hyvin erilaisista kuin ennen (Kuittinen 2006; Langfred & Rockmann 2016). Itseohjautuvan toimintatavan lisääminen vaatii ylimmältä johdolta asenne- ja muutosta ja lisääntyvää kykyä luottaa työntekijöihinsä sekä paljon erilaisia kokeiluja ja harjoittelua – esihenkilöistä täysin luopumista se ei välttämättä tarkoita (Martela ym. 2021, kts myös Gibbs ym. 2021; Hornung & Höge 2021).

Tavoitteenamme tässä tutkimuksessa on lisätä ymmärrystä itseohjautuvuuden ilmenemisestä työarjessa. Aihetta on tutkittu verrattain vähän (esim. Martela ym. 2021, 7; Vuori 2021b; Morikawa ym. 2022). Lisäksi analysoimme itse-määräämisteorian perusolettamusten toteutumista valitussa kohdeorganisaatioissa, jossa painotetaan tuloksentekevelvoitetta, arviointia ja kontrollia. Täten kontribuoimme itsemääräämisteoriakeskusteluun nykyisessä työarjessa.

Myös tutkimuspohjaista näkemystä itseohjautuvan työskentelemisen johtamiseen peräänkuulutetaan (Vuori 2021b). Siten tutkimuksemme kontribuoi myös laajemmin johtamisen ja työelämän yhä enemmän itseohjautuvuutta korostaviin ajankohtaisiin keskusteluihin.

Tässä tutkimuksessa tavoitteenamme on ennen kaikkea tutkia, kuinka itseohjautuvuus ja sen lisääminen heijastuvat johdon ja henkilöstön tulkinnoissa, odotuksissa ja vaatimuksissa johtamista ja työntekeistä kohtaan. Tutkimus toteutetaan suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Tuloksemme osoittavat, että kyseessä on hyvinkin kokonaisvaltainen muutos organisaatiossa.

ITSEOHJAUTUVUUS ORGANISAATIOSSA JA ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA

Usein autonomian lisääminen sanoitetaan itseohjautuvuuden lisäämiseksi, joka tähtää omaehtoisien, ilman ulkopuolista ohjeistamista tapahtuvan toiminnan lisäämiseen organisaatioissa (esim. Ryan & Deci 2000a; Lee & Edmondson 2017). Työntekijän itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi työn teon oikeuksia (työn tekemisen tavat), työn johtamisen oikeuksia (valta päättää työn päämääristä ja prioriteeteista) ja oikeutta organisaation kehittämiseen (valta osallistua jalostamaan organisaation rakenteita ja käytänteitä) (Martela ym. 2021; Morikawa ym. 2022). Tiimien yhteydessä yhteis- tai yhteisöohjautuvuus tai itseorganisoituminen (myös parviohjautuvuus) kuvaavat paremmin hierarkisuuden ja esihenkilöiden vallan radikaalia vähentämistä tai päätösten tekemistä siellä, missä on paras tieto ja osaaminen (Beni & Wang 1989; Ala-Mutka 2008; Morikawa ym. 2022).

Itsemääräämisteoria (Self-Determination Theory) on vakiintunut makroteoria, joka juontaa juurensa 1980-luvulle ihmisten sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimiseen (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b). Sen käyttö laajentui nopeasti esimerkiksi organisaatiotutkimukseen (esim. Gillet ym. 2012; Deci ym. 2017). Liike-elämässä motivaatio on keskeinen sen seurausten takia, sillä motivaatio tuottaa parempia tuloksia (Deci ym. 2017). Itsemääräämisteoriaan kytkeytyy ajatus yksilöiden luonnollisesta taipumuksesta pyrkiä kohti itse valitsemiaan päämääriä ja kasvua (Deci & Ryan 2000). Itseohjautuvuudesta

voidaan teorian mukaan puhua täysimääräisesti toteutuneena vain työntekijöiden tehdessä sellaisia tehtäviä, joista he motivoituvat sisäisesti (Vuori 2021b). Kun työntekijät tuntevat saavutaneensa korkean itseohjautuvuuden tason, uskotaan heidän tuntevan olevansa osaavampia, motivoituneempia ja sosiaalisempia, kokevan korkeampaa työn imua sekä lisäksi merkityksellisyyttä työssään (Vansteenkiste ym. 2004; Martela ym. 2021). He ovat myös halukkaampia jakamaan tietoa (Halvari ym. 2021).

Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet kytkeytyvät oleellisesti toisiinsa. Psykologisilla perustarpeilla viitataan autonomiaan eli mahdollisuuteen tehdä asiat omaehtoisesti, kompetenssiin eli riittävään osaamiseen, ja yhteisöllisyyteen eli tarpeeseen kuulua joukkoon. Itsemääräämisteorian mukaan psykologisten perustarpeiden täyttyminen on oleellisen tärkeässä roolissa helpottamassa luonnollisten taipumusten mukaista optimaalista kasvua ja sopeutumista sekä yhtä lailla rakentavaa sosiaalista kehittymistä, sisäistä motivoitumista ja henkilökohtaista hyvinvointia. (Ryan & Deci 2000a.) Itseohjautuvuuden tilassa ”ihmisen perustarpeet työn autonomiasta, yhteisöllisyydestä ja pystyvyydestä toteutuvat niin, että työntekijä tuntee sisäistä motivaatiota tehdä työtään” (Vuori 2021b, 351, kts. myös Ryan & Deci 2000a). Valintamahdollisuuteen (=autonomia) kytkeytyvä luottamus on lisäksi positiivisessa yhteydessä motivaatioon, työhyvinvointiin ja organisaation tehokkuuteen (Vansteenkiste ym. 2004; Puusa ym. 2011).

KONTROLLI JA SEN ERI MUODOT ORGANISAATIOSSA

Kontrollin, ohjannan ja seurannan on väitetty olevan länsimaisen taloudellisen liiketoiminnan ylivoimaisen tehokkuuden lähde (Ball 2001; kts. myös Gibbs ym. 2021). Kontrollin voi nähdä keskeisenä asiana jokaisessa organisaatiossa (rakenteet, työnjako, säännöt ym.) ja kaikessa johtamisessa, koska ilman sitä organisaatio ei voi toimia tehokkaasti annettujen tavoitteiden suuntaan (Kuittinen 2007; Hornung & Höge 2021). Kontrolliin on sisäänrakennettu aina myös sanktiot, joista voi seurata pelon tunne (Eriksson 2006). Kontrolli on samalla asia, joka ei välttämättä ole suoraa tai kovin näkyvää (esim. Hornung & Höge 2021).

Kontrolli ja valta voivat ilmetä organisaatioissa monissa eri muodoissa, jotka voivat vaihdella suorasta pakottamisesta ja dominoinnista manipulointiin ja subjektivoinnin hienovaraisiin ja epäsuoriin muotoihin (Fleming & Spicer 2014). Barker (2002, kts. myös Gibbs ym. 2021) käyttää termiä ”concertive control” jälkibyrokraattisten, hajautettujen ja osallistuvuutta painottavien organisaatiomallien yhteydessä, kuvatessaan normipohjaista horisontaalista valvontamuotoa. Käytännössä se tarkoittaa itseohjautuvissa tiimeissä tapahtuvaa ja itsensä johtamiseen liittyvää vastuuntuntoa (Clegg ym. 2019, 267). Concertive control (CC) -tutkimuskenttä on laajentunut hiljattain sähköisten työskentelykanavien puolelle (esim. Gibbs ym. 2021).

Nykyorganisaatioissa, joita pyritään madaltamaan, perinteiset esihenkilö-johdettava-suhteet sekoittuvat ja erilaisia valvonta-, kontrolli- ja toiminnanohjaustehtäviä on siirtynyt johdettavien tai tiimien vastuulle (Sewell 2005; Kuittinen 2007; Langfred & Rockmann 2016; Gibbs ym. 2021). Työntekijöille luvataan nykyisissä johtamismalleissa suuri toimintavapaus, vaikka käytännössä työntekijät eivät rakenna kontrolliympäristöään itse ja heidän toimintaansa säännellään tarkasti erilaisten seurantajärjestelmien, kuten suoritusten mittaamisten ja elektronisen seurannan avulla (Teittinen & Auvinen 2014; Gibbs ym. 2021). Toisaalta samalla johtamismalleja on räätälöity jo varsin pitkään osallistumista, demokratiaa ja sitoutumista korostaviksi (Willmot 2005; Gibbs ym. 2021; Hornung & Höge 2021).

Itseohjautuvuuden lisääminen voikin muuttaa ainakin näennäisesti valta-asetelmia, aiheuttaa jännitteitä ja ristiriitaisuuksia sekä luoda kontrollille uusia, psykologisempia ja mielen hallintaan liittyviä muotoja, kuten hyödykkeistämisen (sopimukset, korvaukset, kilpailu), pakottaminen (käskyt, rajoitteet, sääntöjen noudattaminen), normatiivinen kontrolli (kulttuuri, suostumus, sitoutuminen) ja muovaava kontrolli (esim. peruspsykologisten ihmisen ominaisuuksien yhteisevoluutio uusien odotusten kanssa) (Hornung & Höge 2021). Samanaikaisesti itseohjautuvuuden lisäämisellä voi olla myönteisiäkin vaikutuksia niin yksilö- (Ryan & Deci 2000a), tiimi- (Vuori 2021b) kuin organisaatio-tasolla (Lee & Edmondson 2017). Silti monet nykyajan johtamismallit pohjautuvat tieteelliseen liikkeenjohtoon, jossa johdolla ja erilaisilla kontrollimekanismeilla on keskeinen rooli.

Nykytietämyksen valossa tunnistetaan, että suurin osa työntekijöistä haluaa olla aktiivisesti mukana vaikuttamassa oman työnsä sisältöön ja omaan työympäristöönsä. Elinikäisen oppimisen ajatusta pidetään luontevana; ihmiset ylläpitävät ja kehittävät osaamistaan mielellään. Useat tutkimukset osoittavatkin, että vaikuttamismahdollisuus sekä työntekijöiden kohteileminen aktiivisina toimijoina ja osallistujina ovat suoraan sidoksissa yksilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen. (Puusa ym. 2011, 97–98, 112.)

METODOLOGIA

Tutkijan omaksuma paradigma (realistinen, tulkinnallinen tai poststruktuurialistinen) leimaa hänen käsitystään ontologiasta, epistemologiasta ja metodologiasta (Puusa & Juuti 2020, 27, 38–40). Tämän tutkimuksen lähtökohta on *tulkinnallinen paradigma*. Ontologisesti tutkimus pohjautuu tapaustutkimuksiin hyvin sopivaan sosiaaliseen konstruktionismiin (Ji ym. 2018; Juuti & Puusa 2020, 321; Puusa & Juuti 2020, 30). Siten tässä tutkimuksessa myös valtasuhteet ja kontrolli nähdään sosiaalisina konstruktioina, jotka muotoutuvat kielenkäytössä sekä aktualisoituvat organisaatioissa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Organisaatioiden johdolla nähdään olevan suuri rooli niiden muotoutumisen aloittamisessa, määrittämisessä sekä niiden aktualisointiprosessin kehystämisessä. Työntekijöillä nähdään olevan aktiivisen tulkitsijan rooli.

Kohdeorganisaatioissa (noin 100 työntekijää) on johdon aloitteesta ryhdytty systemaattisesti tekemään toimenpiteitä siirtymiseksi kohti itseohjautuvampia toimintamalleja tiimeissä. Aineistonkeruuhetkellä suunniteltuja toimenpiteitä on toteutettu noin vuoden ajan. Lisäksi covid-pandemia pakotti ja vauhditti äkillisiin ja suunnittelemattomiin muutoksiin, kuten laajaan etätööhön. On jo entuudestaan tunnettua, että finanssitoimialalla, jolla kohdeorganisaatio toimii, hyvinvointi- ja johtamiskysymykset ovat jatkuvien ja nopeiden muutosten vuoksi äärimmäisen ajankohtaisia. Työntekijät voivat kokea jäävänsä kaiken myllerryksen keskellä vaille riittävää tukea. Kova kuormitus ja stressi vaativat kykyä selviytyä (resilienssi) ja uudenlaiset työvaatimukset edellyttävät kykyä uudistua jatkuvasti. (Accenture 2018.)

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin vaapaamuotoisia teemapohjaisia yksilö- ja ryhmähaastatteluita. Niissä käsiteltiin itsemääräämisteoriana perustuvien kysymysten kautta yksilön tulkintoja ja ryhmähaastattelun osalta johtoryhmän yhteistä sen hetkistä tulkintaa liittyen itseohjautuvan toimintatavan lisäämiseen sekä muutokseen, kompetenssiin ja yhteisöllisyyteen ja korona-aikaan. Haastatteluiden avulla halusimme ymmärtää, miten tutkittavat tulkitsevat itseohjautuvuutta ilmiönä, sen toteutumista arkityössään ja sitä lisäävää hanketta. Lisäksi johdon haastatteluiden avulla tavoitteena oli ymmärtää, millä ehdoin heidän mukaansa organisaation toimintatavat voivat muuttua itseohjautuvampaan suuntaan.

Empiirinen aineisto pohjautuu 10 työntekijän yksilöhaastatteluun ja yhteen johtoryhmän kanssa toteutettuun ryhmähaastatteluun (n=4) finanssialalla toimivassa asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Organisaatio koostuu maantieteellisesti hajautetuista pienistä yksiköistä, joita johdetaan aluekeskuksen keskuskonttorista käsin. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin dimensionaalista näytteenottoa (Arnold 1970), pyrkien mahdollisimman hyvään työntekijäryhmäedustavuuteen.

Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisellä laadullisella sisällönanalyysillä (Vuori

2021a), hyödyntäen hermeneuttista kehää, jossa kokonaisuuden ymmärtäminen kietoutuu kehämäisesti sen osien ymmärtämiseen (Hatch & Cunliffe 2013, 321). Sisällönanalyysia, joka sopii yhteen tulkinnallisen paradigman kanssa, voidaan tehdä usealla eri tavalla, eikä sille löydy yksitistä sääntöä (Graneheim ym. 2017; Vuori 2021a).

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan läpi, redusointiin ja luokiteltiin teemoitain alakategorioihin. Sen jälkeen abstraktiotasoa nostettiin muodostamalla yläkategoriat ja kokoavat käsitteet henkilöstöryhmittäin. Luotettavuuden lisäämiseksi hyödynnettiin myös tutkijatriangulaatiota (Puusa & Julkunen 2020, 200) eli kaikki tutkijat osallistuivat aineiston analyysiin ja luokitteluihin.

TULOKSET

Jaottelimme aineistolöydökset neljään teemaan ja niiden keskeisimpiin alakategorioihin (taulukko 1), kytkeytyen itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvuuden lisäämisen prosessiin. Teemat ovat: a) itseohjautuvuuden ilmeneminen työarjessa ja itseohjautuvuus ilmiönä, b) itseohjautuvuuden lisääminen, c) itseohjautuvuuden parantumisen edellytykset, d) korona-ajan vaikutukset työrooleihin ja työntekeksen arkeen. Avaamme alla taulukkoa 1, tuoden ensin esille työntekijöiden ja sen jälkeen johtoryhmän tulkintoja kustakin teemasta.

Taulukko 1. Aineiston teemat ja niiden keskeisimmät alakategoriat (työntekijät/johto)

Teemat	Alakategoriat (työntekijät)	Alakategoriat (johto)
a) itseohjautuvuus työn arjessa ja ilmiönä	<ul style="list-style-type: none"> Työn tekemisen tavat Aktiivinen itseohjautuvuus Passiivinen itseohjautuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomia ”pelisääntöjen”, seurannan ja raamien sisällä Tiimiin sitoutuminen Liiketoiminnan parannusväline
b) itseohjautuvuuden lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> Itsenäisyys, omaehtoisuus ja oppiminen Kontrollin lievennys Lisääntyvä työn motivoivuus ja mielekkyys Vastuunanto/-otto ja luottamuksenarvoisuus Organisaation kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö/-vastuu; vastuullinen yhteisohjautuvuus Keskustelevuus ja arvopohjaisuus Hierarkian vähentäminen Esihenkilöohjaus ja työn tekemisen raamittaminen
c) itseohjautuvuuden parantumisen edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenssi ja proaktiivisuus Tuki ja yhteisöllisyys Päätöksenteon vapaus ja vastuu; luottamus johdolta Itseohjautuvuuden rajat ja raamit Esihenkilöiden tuki 	<ul style="list-style-type: none"> Työehtosopimukset, lait ja tietosuojaseikat Tiimiyhteistyö/yhteisohjautuvuus Tulos-/tuottavuusparannus Tuloksellisuusehdollisuus (tulosheikkennys=poisotto)
d) korona-ajan vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> Etätöiden raju lisääntyminen; luottamuksenarvoisuus Keskeytyksettömyys ja tuloksellisuus Yhteisöllisyysvaje 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskäyttäytymisen muutos Etätöiden pakotettu laajentaminen; asennemuutos (+samalla epäily) Kontrolli- ja ohjaamistapojen muutos

A) Itseohjautuvuuden ilmeneminen työarjessa ja itseohjautuvuus ilmiönä

Itseohjautuvuus ilmeni työntekijöille työarjessa vastuuna kalenterinhallinnassa, osin työn suorituspaikan valinnassa ja verkkokurssien tekemisessä. Työntekijät tunnistivat myös taustalla olleen kontrollin, joka ilmeni esihenkilövalvontana ja -seurantana. Joissakin asioissa, kuten tavoiteasetannassa ja luottopäätöksissä mahdollisuuksia itsenäiselle päätöksentekemiselle ei ollut. Organisaatiossa kontrollia kuvattiin muun muassa näin:

”--niitä seurantataulukoita, että piti ilmottaa vähän, että mitä on tehny milläkin viikolla. Et en tiää sitten onko, ehkä on pieni luottamus-pula, että onko kaikki sitte tehny töitä.--miusta se ei oo se avain siihen, että onko etänä vai konttorilla, että konttorilla ollessa tehdään töitä, ei mee miun mielestä silleen, mut siitä on ilmeisesti erilainen näkemys mulla ja johdolla.”

On ilmeistä, etteivät työntekijät saaneet määrittellä omaa kontrolliympäristönsä itse, vaan sen määritteli johto ja se näyttäytyi erilaisina suoritusten mittaamisten muotoina. Itseohjautuvuus koski siis pääasiassa oikeuksia päättää työn tekemisen tavoista.

Keskusteluissa työn itsenäisyydestä aineistosta nousi esille kaksi vastakkaista tulkintaa; itseohjautuvuutta oli ollut jo paljon aiemminkin tai että se oli aivan uusi seikka työpaikalla. Haastatelluille, joiden mukaan työyhteisössä osattiin jo itseohjautua ja organisaation työrooleissa se on ollut perustavanlaatuinen elementti jo kauan, itseohjautuva toimintatapa esimerkiksi tiimitasolla oli itsestäänselvyys, joka oli tunnistettu arjessa vapautena suunnitella omaa ajankäyttöä, tehdä päätöksiä, jakaa työtehtäviä joustavasti ja ratkaista ristiriitoja keskenään ilman esihenkilöä (*”pyritään aina työkavereitten kanssa kah-tomaan kaikki asiat läpite, ilman, että meidän tarviis esimiestä sotkee niihin”*). Oman kalenterin hallitsemisen mahdollisuutta pidettiin vaativana, mutta esimerkiksi oppimisen ja asioihin perehtymisen kannalta tärkeänä asiana. Näille työntekijöille itseohjautuvuus ilmeni sellaisena, että tunnistetaan vapausasteet ja käytetään niitä itse rohkeasti ja aktiivisesti (aktiivinen

itseohjautuvuus) pyrittäessä kohti itse valittuja päämääriä (Deci & Ryan 2000). On aiemmin tiedetyn valossa ymmärrettävää, että työyhteisössä halutaan päästä vaikuttamaan oman työn sisältöön ja työympäristöön ja että osaamisen kehittäminen koetaan mielekkääksi (Puusa ym. 2011). Tämä kuvastaa luontaista pyrkimystä itsemääräämisteorian mukaiseen omaehtoiseen tekemiseen (Ryan & Deci 2000a).

Poikkeuksen tekivät haastatellut, jotka pitivät työyhteisöä enemmänkin heikosti itseohjautuvana. Näistä haastatelluista osa kuvasi kokevansa itseohjautuvuuden olevan *”vaan sellasta sanahelinää taas, et tämmönen meillä on, mut se ei käytännön tasolla toimi”*. Esihenkilövalvonta ja -ohjaus itseohjautuvuuden yhteydessä korostuivat näissä tulkinnoissa. Tässä lienee nähtävissä heijasteita perinteisistä johtamisen käsityksistä ja määrittelyksistä, jotka olivat yhä monelta osin näkyvissä. Asiaa kuvattiin aineistossa esimerkiksi näin:

”--pittää vaan sit aina esimiehen kanssa keskustella se oma työtilanne ja käytännössä niinku lupa pyytää siihen, että saako sitä kalenteria sulkee. Et siinä ei niinku toimi se semmonen itseohjautuvuus, et ite sais kahtoo vähän, et mikä se tilanne on, vaan se pitää aina esimiehen kautta sitten..”

Vaikuttaa siltä, että näille työntekijöille itseohjautuvuus näyttäytyi lupaan pohjautuvana ja ulkokohtaisena määräysten tottelemisena (passiivinen itseohjautuvuus). Kyse näyttäisi olevan myös ulkoisesta motivoitumisesta (Deci & Ryan 2000).

Johtoryhmän edustajien vastausten perusteella organisaatiossa on jo aiemmin vallinnut *”aika vapaa työkaltauri”*. Itseohjautuvan toimintamallin lisäämisen prosessin voi nähdä käynnistyneen noin vuosi ennen haastatteluita. Tässä voi varovaisesti tulkita näkyvän halun johtamismallien räätälöimiseen osallistumista, demokratiaa ja sitoutumista korostaviksi.

Johtoryhmähaastattelussa kävi ilmi, että työkaltauria oli aiemmin muutettu vapaammaksi, mutta oli myös jouduttu tekemään kipuiluja aiheuttaneita takaisinveitoja. Niiden yhtenä syynä oli ollut puuttuva *”yhteisen ymmärryksen luomisen meidän tekijöiden kanssa siitä, mitä se itseohjautuvuus ei ole”*. Johtoryhmän keskuudessa

ei ollut yhteistä tulkintaa siitä, riittääkö henkilöstön kompetenssi lisääntyvälle itseohjautuvuudelle.

Johtoryhmän jäsenet näkivät yhtenevästi, että ”itseohjautuvuuteen kuuluu se sitoutuminen siihen tiimiin”. Eräs johtoryhmän jäsen toi esille, että ”--autonomiarajojen määrittäminen, siinä pitää olla herkkänä--”. Tähän teemaan liittyvistä johtoryhmän kommentteista tuli sellainen käsitys, että työntekijöille haluttiin kehystää selkeät rajat johdon toimesta ja niiden rajojen sisäpuolella sai olla vastuullisesti itseohjautuva. Aineistossa asiaa syvennettiin muun muassa näin:

”--tavoitetilana on se, että siinä tiimissä ja siellä työyhteisössä on pelisäännöt, jonka puitteissa sitä tekemistä koordinoidaan ja sitä paikalla oloa koordinoidaan. Ja siitä tulee tavallaan ne puitteet ja rajoitukset, missä sitten liikutaan--”

Kommenteissa oli nähtävissä selviä viitteitä halun toisaalta myöntää vapautta, mutta toisaalta rajata sitä. Kuitenkin etätyö ja kaukana toisistaan toimiminen herättivät osassa johtoryhmän edustajia pelkoja esimerkiksi siitä, että otettaisiin ”tavoitteiden seurannassa niinkun askel tavoitejohtamisen suuntaan”, joka vastauksissa näyttäytyi sellaisena, jota ei haluttu.

Johtoryhmässä itseohjautuvuus kytkettiin yhtenevästi työntekijöiden kokemuksiin nähdessä kollektiivisesti työn tekemisen tapojen ja paikkojen valitsemiseen, mutta ei siten, että ”saa tehdä mitä tahansa ja millä tahansa tavalla ja milloin tahansa niinku ihan täysin vapaasti”. Itseohjautuvuuden lisäämiseen liittyi johtoryhmän joidenkin edustajien mukaan kuitenkin myös huolta ja pelkoja siitä, että yksilöt jäävät heitteille. Samalla itseohjautuvuus näyttäytyi useissa johtoryhmän näkemyksissä tavoitteellisenä toimintana kohti parempia tuloksia. Asiaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

”-- liiketoiminnan onnistumisen näkökulmasta, niin kyl tässä on jo vuosien aikana ihan selkeästi nähnyt sen, että sellanen byrokraattinen, hyvin voimakkaasti ylhäältä johdettu tapa toimia, niin se on ehdottomasti liian hidas ja semmonen liian jäykkä.---tarvitaan sitä

[itseohjautuvuutta]ihan suoraan sanottuna työvälineenä pärjätä markkinoilla.”

Johtoryhmässä siis tulkittiin itseohjautuvuuden tarkoittavan melko kollektiivisesti uudenlaista ja nopeampaa, parempiin liiketoiminnan tuloksiin johtavaa työvälinettä, jolla kyettäisiin reagoimaan esimerkiksi muutoksiin ja joka olisi johdon kontrollissa. Tämä on osin jännitteisessä ristiriidassa työntekijöiden omaehtoisen tekemisen tulkintoihin nähden (aktiivinen itseohjautuvuus), mutta toisaalta samansuuntainen lupaan pohjautuvan toiminnan tulkintojen kanssa (passiivinen itseohjautuvuus). Haastatteluihin jäi epäselväksi se, oliko organisaatiossa kuitenkaan todellista valmiutta tehdä tarvittavia, esimerkiksi hallinnon hierarkisuuden vähentämiseen liittyviä muutoksia.

B) Itseohjautuvuuden lisääminen

Työntekijöiden keskuudessa uusi ja itseohjautuvamman toimintatavan odotusarvo oli vastaus-ten mukaan itsemääräämisteorian oletusten mukaisesti laajasti itsenäinen, oma-aloitteinen, ilman esihenkilöiden jatkuvaa ohjausta tapahtuva ja oppimiseen pohjautuva toiminta. Lisäksi se ymmärrettiin laajasti työn mielekkyyttä ja motivaatiota lisäävänä seikkana. Asiaa kuvattiin esimerkiksi näin: ”ite saat kahtoo sen kalenteris ja sen työmääräs siten, että siun pittää vaan ne tavoitteet saaha tehtyy, niin sillon sie oot tehny työs”.

Itseohjautuvuuden lisääminen nähtiin lisäksi luottamuksen lisäämisenä ja kontrollin lieventämisenä siten, että ”ihmiset ei ois niin tiukassa kaulapannassa”, mikä voidaan nähdä motiivina itseohjautuvuuden lisäämiselle työntekijöiden kannalta. Asiaa syvennettiin aineistossa esimerkiksi näin:

”--itestään lähtevää ja enemmän niinku omalotteista, ei silleen, että jostakin se tuuaan tämmönen toimintamalli, vaan mää koen, että se on enemmän että mää ite opin--”

”--sitä, että ei tarvii aina sen esimiehen olla sanomassa että mitä teet. Että totta kai ne suuntaviivat on, mutta se, että ite voi tehdä ja ite voi kontaktoida asiakkaita--”

Lisääntyvä itseohjautuvuus nähtiin siis yksilöstä itsestä lähtevänä, eikä ulkoapäin annettuna. Poikkeuksena olivat työntekijät, joiden mielestä itseohjautuvuuden lisääntymistä ei nähty suurena harppauksena. Organisaation johto ei näiden haastateltujen tulkintojen mukaan välttämättä edes ymmärtänyt työntekijöiden oma-aloitteisuuden määrää.

Kysyttäessä itseohjautuvuuden lisäämiseen liittyvästä prosessista, ilmeni joissakin haastateluissa epätietoisuutta asian ympärillä: *”onko miulla nyt jottain mennä todella pahasti ohi kumulla tää on niinku jääny, että miten meillä ois tehty siihen liittyen mittään”*. Oli hämmäntävää, että osalle vastaajista koko prosessi tuli jopa yllätyksenä ja uutena tutkijan kertomana tietona.

Osa haastelluista koki, että *”voijaanko me olla täällä enempää ennää itseohjautuvia ku mitä me nyt on oltu”*. Tässä kohdin vastauksissa ilmeni hajontaa, sillä osa haastatelluista painotti itseohjautuvuuden lisäämisen tärkeyttä. Esihenkilö, joka ei kuitenkaan kuulunut johtoryhmään, kuvasi asiaa aineistossa näin:

”--tää on niinku todella kriittistä siinä mielessä, että itseohjautuvuus saatas niinkun ajettuu--että ihan tuonne toimihenkilötasolle, myyjien tasolle sitä vastauun antamista ja ottamista saatas tehtyä.”

Eli lisääntyvä vastuun antaminen ja ottaminen nähtiin kriittisen tärkeänä asiana organisaation menestymisen kannalta. Itseohjautuvuus näyttäytyy tässä siis haluna organisaation kehittämiseen.

Johtoryhmässä nähtiin kollektiivisesti tarve esihenkilöille myös itseohjautuvamman toimintatavan yhteydessä. Asiaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

”--vaikka esimiestyön tekeminen muuttuu, niin kyllä sille esimiehelle edelleen niinku tarve on. Että kyllä sen on oltava siellä jossakin taustalla ja tavoitettavissa ja pitämässä huoli siitä, että homma toimii.”

Johtoryhmän edustajan mukaan keskusteleminen ja arvopohjaisuus olivat päätösten tekemisen pohjalla itseohjautuvassa toimintamallissa. Itseohjautuvaa toimintamallia ja päätösten tekemistä ja osin kontrolliakin aiottiin viedä tulevaisuudessa nykyiseltä yksilötasolta tiimeille,

jolloin *”tiimin täytyy toimia kuitenkin yhdessä ja tuntee se yhteisvastuu ja yhteinen päätöksenteko toteuttaa”*. Prosessissa oltiin kuitenkin haastateltuhetkellä johtoryhmän kollektiivisen näemyksen mukaan ihan alkuvaiheissa lukuun ottamatta yhtä organisaatiossa toimivaa itseohjautuvaa tiimiä. Oli ilmennyt haasteita yhteistyön yhteensovittamisessa itseohjautuvuuteen, joten johtoryhmän edustaja toi esille pelon sisäisen asiakaspalvelun unohtamisesta ja itseohjautuvuuden näkemisen pelkkänä yksilötason asiana. Näistä syistä organisaatiossa oli ryhdytty johtoryhmän edustajan mukaan puhumaan yhteisohjautuvuudesta itseohjautuvuuden sijaan:

”--haetaan suurinta mahdollista viisautta tehdä asioita parhaalla mahdollisella tavalla sen keskustelun kautta. Ja tämä voi tarkoittaa myös sitä, että se päätöksenteko on osittain siten jaettava, tai hajautettava.”

Yllä mainittuja seikkoja voi pitää askeleena kohti jo pitkään vallinnutta yleistä suuntausta vähentää organisaatioiden hierarkkisuuksi ja tehdä päätökset siellä, missä on paras osaaminen. Tässä kohdin johdolla ja työntekijöillä näyttäisi olevan yhtenevyyttä tulkinnoissaan ja odotuksissaan. Toisaalta johtoryhmän kommentteissa oli tulkittavissa pelkoa tiimipäätösten tekemisen hankaluuden vaikutuksista liiketoimintaan, varsinkin mikäli johtoryhmässä ei ymmärretä prosessin tavoitteita ja niiden jalkauttamisen tapaa tiimeille riittävän tarkasti. Vaikka keskusteluvuutta selvästi arvostettiin johtoryhmän keskuudessa, jäi johtoryhmän ja työntekijöiden haastatteluita keskenään peilattaessa epäselväksi, missä määrin työntekijöiden ääntä on todellisuudessa kuultu ja kuinka laajasti keskustelua on edes käyty. Näiden seikkojen voidaan nähdä synnyttävän jännitettä muutoksen toteuttamisen osalta johdon ja työntekijöiden välille.

C) Itseohjautuvuuden parantumisen edellytykset

Selvitettäessä itseohjautuvuuden lisäämisen onnistumisen edellytyksiä, tuli joidenkin työntekijöiden näkemyksissä esille tuen tarve työtehtävissä ja muutoksessa, erityisesti toimialatuntemuksen ollessa vielä pientä. Kokemuksen karttuessa itsenäiselle työtehtävien hoitamiselle

nähtiin olevan paremmat edellytykset paremman kompetenssin myötä, koska ”*sun ei enää tarvii kysyy sitä apuu koko aika*” ja ”*paranee se, että pystyy tekemään itsenäisesti päätöksiä*”. Toisaalta tärkeinä seikkoina esille nousivat haasteista pitäminen ja keskusteluapu esihenkilöiltä ja kollegoilta, ratkaisukeskeisyys, oma oppiminen sekä reagoitakyky itseohjautuvassa työroolissa pärjäämiselle; ”*entistä isompi rooli on koko ajan sillä tekijän omalla proaktiivisuudella kaikissa rooleissa*”. Myös ”*sparraus samalta viivalta*” esihenkilöiltä, luottamuksen, vapauden ja vastuun antaminen sekä yhtäältä tiimitasoinen vastuunottaminen nousivat esille. Työntekijöiden tulkinnoissa onnistumisten edellytyksistä korostuivat halu olla aktiivinen ja vastuullinen toimija sekä pyrkiä kohti itse valitsemiaan päämääriä. Aineistossa edellytyksiä toimia itseohjautuvammin kuvattiin sekä itseä että johdon kontrollia koskien muun muassa näin:

”Tää vaatii tosi paljon itsenäistä tekemistä ja itseohjautuvuutta ja sellasta niinkun ratkaisukeskeisyyttä--”

”--uskon, että jos annettas vähän vapauksia siihen työn tekemiseen, ku pitäs luottaa ihmisiin sen verran, että kun ne halluu tehä ne tavoitteet--.”

Itseohjautuvampaan toimintatapaan koettiin joidenkin työntekijöiden mielestä oltavan valmiita ja prosessi nähtiin välttämättömänä, koska nähtiin, että ”*ei oo mittää muita selviytymismahollisuutta ku sitä, että se itseohjautuvuus hyppää niinku ihan valtavasti*”. Itsenäisyyttä toivottiin näiden haastateltujen vastauksissa lisää, ja tuloksellisuuden uskottiin kasvavan itseohjautuvuuden lisääntyessä, vaikkakin pelättiin aiheutuvan ajanpuutetta arkisten työtehtävien tekemiselle johtuen runsaasta määrästä uuden opettelua. Kävi selväksi, että ihmiset kehittävät osaamistaan mielellään.

Toisaalta johdon tapaan myös moni työntekijä näki, että ”*siihen itseohjautuvuuteen liittyen täytyy olla tietyt raamit, minkä mukaan työskennellään*” ja että ”*totta kai esimies on loppukädessä vastaamassa siitä ja pittää niinku langat käsissään, että hommat toimii*”. Voidaan tulkita, että raameja ja esihenkilövetoisuutta lopullisissa päätöksissä pidettiin näissä näkemyksissä ikään

kuin itsestäänselvyytenä. Asiaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

”--meillä sitä vastuuta on annettu, et me ei niinku joka asiasta olla nykimässä esimiehen hihaa. Se on aivan loistava asia, mä toivon, että se niinkun laajenis niitten tiettyjen raamien puitteissa koko taloon käyttöön.”

Epäselväksi jäi, kuinka laajasti kohdeorganisaation nykyiset toimintamallit mahdollistavat ja tukevat edellä mainittuja pyrkimyksiä. Edellä mainitun kaltaisten itseohjautuvuutta lisäävien käytäntöjen nähtiin monien mielestä lisääntyvän entisestään ja olevan edellytys prosessissa onnistumiselle. Muuttuneita käytäntöjä peilattiin haastatteluisuilla tuomalla esille, että työskentely oli muuttunut laajasti verkkovälitteiseksi; ”*meillä on räjähtäny entisestään nämä Teams-palaverit*”, jolloin fyysiset kohtaamiset olivat vähentyneet. Useassa haastattelussa tuli ilmi tällä olleen negatiivisia vaikutuksia yhteisöllisyyden perustarpeeseen (Ryan & Deci 2000a); ”*sä et nää niitä työkalvereitas siel konttorilla, niin vaikuttaa hirveesti siihen työilmapiiriin ja yhteisöön*”. Tämän perusteella voidaan tulkita tietynlaisen yhteisöllisyyden säilymisen olevan edellytys prosessin onnistumiselle.

Puolestaan johtoryhmän joissakin näkemyksissä muuttuneita käytäntöjä ja niiden lanseeraamisen onnistumisen edellytyksiä peilattiin tuomalla esille, että työehtosopimukseen, työaikalakeihin ja esimerkiksi tietosuojaan liittyvät seikat ja niiden muutos olivat edellytyksiä prosessin tiimitasoiselle onnistumiselle. Toisaalta eräs johtoryhmän edustaja nosti esille ajattelevansa, että yksilötasolla muutoskyvykkyys on vain asenne. Eräs toinen yhdisti yksilö- ja tiimitason ja kuvasi edellytyksiä näin:

”--meidän tehtävä ja esimiesten tehtävä on nimenomaan se, ettei se itseohjautuvuus rasita sitä tiimiä ja niitä muita tiimiläisiä, että tavallaan ne yksilötason asiat pitää ratkaista, ennen kuin se tiimi kykenee tulokselliseen yhteistyöhön.”

Itseohjautuvuus siis tulkittiin johtoryhmässä ilmiönä monitasoiseksi. Lisäksi se näyttäytyi usean johtoryhmän edustajan kommentoissa asiana, joka on otettavissa pois, jollei saavuteta

haluttuja liiketoiminnan tuloksia. Askeleet taaksepäin nähtiin riskien välttämiseksi raskaina, joten johtoryhmässä haluttiin edetä maltilla. Tässäkin kohdin korostuivat liiketoiminnallinen tuloksetekeminen ja johdon askelmerkein eteneminen. Asiaa selvennettiin aineistossa muun muassa näin:

”--voihan lopputulema olla esimerkiksi se, että itseohjautuvuus jää osaksi joidenkin tiimien tekemistä ja osassa sitten ei. Rippuen siitä, miten onnistutaan ja miltä ne lopputulokset näyttää.”

Voidaan tulkita, että johdon näkökulmasta itseohjautuvuuden lisäämisen keskiössä on tuotavuus- ja tehokkuuspohjaisuus, johon liittyy myös epävarmuuden tunne (Puusa ym. 2011; Deci ym. 2017). Näyttäisi siltä, että johto pyrkii hallitsemaan epävarmuutta tiukan ohjaamisen ja kontrollin avulla, jolla estetään pahin skenario eli liiketoiminnan heikkeneminen (Eriksson 2006). Näiden löydösten pohjalta näyttäisi siis siltä, että johto paradoksaalisesti antaa lisää vapautta ja samalla pyrkii kontrolloimaan sitä hyvin tiukasti. Tämä on osin linjassa työntekijöiden odotusarvojen ja tulkintojen kanssa (halu raameille), ollen samalla osin myös jännitteisessä ristiriidassa niiden kanssa (vrt. esim. itsenäisen päätöksenteko ja pyrkimys kohti itse valittuja päämääriä).

D) Korona-ajan vaikutukset työrooleihin ja työntekemisen arkeen

Työntekijöiden mukaan itseohjautuvan toimintatavan lisäämisen prosessi sai suuren sysäyksen eteenpäin korona-aikana; *”korona kun alko, niin tais meidän koko tiimi varmaan siirtyä tekemään etänä töitä”*. Koronatilanne pakotti *”todella nopeella vauhilla opettellee uutta”*, kuten esimerkiksi toimimista etätöissä, jota oli rajoitettu aiemmin huomattavasti enemmän. Ennen korona-aikaa johto päätti yksipuolisesti etätöiden myöntämisen tai myöntämättä jättämisen.

Etätöiden äkillinen lisääntyminen korona-aikana sisälsi työntekijöiden mielestä sekä positiivisia (esim. *”että minnuun luotetaan ku minä saan olla etänä tekemässä näitä töitä”*), että negatiivisia kokemuksia. Jälkimmäisiä kuvattiin aineistossa esimerkiksi näin:

”--no mie koin ite sen [etätöet] yksinäiseksi--jäi pois kokonaan se semmonen muunnainen kanssakäyminen, mitä sulle kuuluu... et se siinä on niinku haasteena, et jos ihan oman onnensa nojiaan toleen itsenäisesti toimitaan-- että se ei liikaa keskity työhön, että kun pitäs ny työpäivän aikanakin saada sitä palautumista sitten tehty.”

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä suhtautui kuitenkin etätöihin positiivisesti:

”--saa paremmin keskityttyä asioihin, kun ei tuu sellasia niinku keskeytyksiä, mitä herkästi konttorilla ollessa tulee--”

”--silloin saa pistettyä niitä omia myynnin paukkuja siihen--”.

Poikkeuksena olivat he, jotka eivät halunneet tehdä enempää itsenäistä työtä tai heidän työtehtävissään se ei ollut mahdollista. Läheskään kaikki haastatellut eivät edes tekisi etätöitä, vaikka siihen mahdollisuus olisikin, esimerkiksi yhteisöllisyyden puutteen tai erilaisten työroolien takia. Asiaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

”Meidän tiimi on semmonen, että ollaan huomattavasti vähemmän etänä ku muissa. Meillä on kassapalvelut ja neuvonta, jotka meillä on auki ja tarvittee olla auki--”.

Yhteisöllisyys on yksi psykologisista perustarpeista (Ryan & Deci 2000a) ja on ilmeistä, että tämän kaltaisessa muutostilanteessa siihen kohdistuvat negatiiviset vaikutukset huolestuttavat. Henkilöstö toivoi tukea tarvitessaan esihenkilön olevan saavutettavissa. Keskeisenä asiana pidettiin kuitenkin luottamuksen tunteen syntymistä silloin, kun etätöitä saa tehdä. Tärkeänä pidettiin ennen kaikkea autonomiaa eli mahdollisuutta itsenäiselle valinnalle etätöiden tekemisen suhteen; *”että annetaan mahdollisuus ja sit tavaltaan se on sun käsissä, että haluutko ottaa sitä mahdollisuutta”*. Joidenkin haastateltujen mukaan johdon näkemys etätöistä olikin muuttunut korona-ajan lisääntyneen etätöiden ja hyvien tulosten myötä positiivisemmaksi. Voitaneen tulkita, että jos aiemmin oli ollut olemassa koettua luottamuspuolaa johdolta työntekijöille

päin ja epäilyä myös kompetenssista, pakko-tilanne osoitti, että epäily oli turhaa. Tämän havainnon voidaan tulkita muuttaneen johdon suhtautumista positiivisempaan suuntaan.

Johtoryhmähaastattelussa nousi puolestaan esille, että korona-aika sekä sen myötä tapahtunut asiakaskäyttäytymisen muutos antoivat valtavien syyksien lisätä pakon edessä etätyötä, vaikka samaan aikaan ilmeni myös epäilyä sen toimivuudesta. Kokemukset etätyön lisäämisestä paljastivat johdolle kuitenkin myös työntekijöiden ja esihenkilöiden valmiuksia itseohjautuvalle toiminnalle ja vastuunottamiselle. Asiaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

”-fyysinen yhteys siihen omaan esimieheen katkeaa ja meidän täytyy löytää uusia tapoja pitää yhteyttä niihin tiimiläisiin. Eli heille tuli, tai heidän oli oikeastaan pakkokin ottaa enemmän vastuuta siitä oman päivittäisen työn ohjaamisesta. Ja se ehkä myöskin paljasti sitten niitä tekijöitten valmiuksia sen tyyppiseen toimintaan.”

Johtoryhmän edustaja näkikin, että työyhteisössä on ”valmiudet lähteä tätä viemään eteenpäin hyvin erilaiset kuin mitä ne ois ollu ilman tätä poikkeusaikaa”. Korona-ajan hyvien kokemusten nähtiin useissa vastauksissa muokanneen myös johtajien asenteita positiivisempaan suuntaan esimerkiksi etätyötä kohtaan. Asiaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

”-tää korona-aika--johtajien asennetta muokkas sillä tavalla, että kun meillä oli ehkä tuota niin etätyötä kohtaan vähän varauksellisia ajatuksia, ainakin joidenkin osalta, niin tässä pakkotilanteessa sitten laajensimme kuitenkin sitä etätyön tekemistä rohkeasti. Ja nyt kun jälkeempään katotaan sitä tulosta, niin sehän oli hyvä. Ja samalla se toi niinku rohkeutta meille hyväksyä tämmösiä isojakin työelämän muutoksia.”

Onkin ilmeistä, että onnistunut itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa vaatii kaikilta rohkeutta, asennemuutosta ja lisääntyvää luottamusta johdolta työntekijöihin päin sekä organisaation kontrolliympäristön uudelleenmuokkaamista (Xiao 2018; Martela ym. 2021). Aineiston perusteella syntyi käsitys, että työntekijöiden normaaliajan latentit itseohjautuvuus-

valmiudet huomattiin johdon toimesta kunnolla vasta pakotetun tilanteen vuoksi. Läsnaoloon perustuva kontrolli murtui pakotetusti vapaamaksi, jolloin psykologiset perustarpeet pääsivät tyydyttymään ja olosuhteet itseohjautuvuuden mahdollistumiselle paranivat (Ryan & Deci 2000a). Edellä esitettyjen löydösten valossa voidaan kuitenkin pohtia, onko itseohjautuvuusprosessin johtamisen motiivi lopulta kytköksissä horisontaaliseen valvontaan ja sanktioiden avulla johtamiseen (Eriksson 2006; Gibbs ym. 2021). Kuten lisäksi todettua, autonomiaa halutaan aiempien teemojen löydösten perusteella nähtävästi kontrolloida vahvasti ja lisäksi esittää se sellaisena, joka on otettavissa pois. Erityisesti viimeksi mainittujen seikkojen voi nähdä vahvistavan jännitteisyyttä johdon ja työntekijöiden välillä.

YHTEENVETO JA POHDINTA

Itseohjautuvuus oli tutkimushetkellä kohdeorganisaatiossa yhteisesti määrittelemätön, monitasoinen ja selvästi neuvottelunalainen asia. Se ilmenee kohdeorganisaatiossa esimerkiksi aktiivisena ja passiivisena itseohjautuvuutena. Tulkintoihin ja odotuksiin itseohjautuvuudesta liittyy samankaltaisuuksia, mutta myös merkittäviä eroavaisuuksia johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijöillä on selvästi omanlaisensa odotusarvo itseohjautuvuudesta, mutta se tuntuu olevan osittain kaukana siitä, mitä johto on valmis tarjoamaan. Työntekijät odottavat esimerkiksi konkreettista, työtehtävien hoitoon liittyvää vapautta ja mielekkyyttä, kun taas johto odottaa ja vaatii tuloksellisuuden kasvavan. Aineistosta voi päätellä, että sekä johto että työntekijät ovat sitä mieltä, ettei itseohjautuvuuden lisääminen poista kontrollin, esihenkilötyön ja johtamisen tarvetta, vaan muuttaa niiden luonnetta (kts. Kuittinen 2007; Langfred & Rockmann 2016; Lee & Edmondson 2017; Morikawa ym. 2022; Vuori 2021b; Hornung & Höge 2021).

Aineiston perusteella jää vaikutelma, että itseohjautuvuuden lisäämishankkeessa ei olisi juurikaan kuultu toiveita työntekijöiltä, eli niiltä, joiden autonomiaa oli tarkoitus lisätä. Uusi toimintamalli esitettiin johdon valmiina ratkaisuna johonkin ongelmaan, josta työntekijöillä ei ollut

tarkkaa käsitystä. Aiottu muutos osoittautui hyvin kompleksiseksi ja se koskee koko organisaatiota. On selvää, että se vaatii toteutuakseen runsaasti aikaa ja lisäksi johdolta uudenlaisen, tasavertaisemman vastuun antamisen sekä toisaalta työntekijöiltä vastuun ottamisen rooleja.

Korona-aika sysäsi kohdeorganisaation johdon myöntämään työntekijöille autonomiaa pakotetusti, paljon ja nopeasti. Pakko onkin usein tehokkain motiivi nopeille muutoksille, mutta nämä seikat ovat osin ristiriidassa itsemäärämisteorian perusolettamusten kanssa (Ryan & Deci 2000a). Työntekijöillä ei ole esimerkiksi ollut mahdollisuutta rakentaa omaa kontrolliympäristöönsä tai aktiivisen toimijuuden kautta pyrkiä omaehtoisesti ohjautuen, ilman ulkopuolista pakkoa, kohti itseä kiinnostavia työn tekemisen tapoja, päämääriä ja kasvua (Deci & Ryan 2000). Toisaalta molemmat osapuolet tunnistavat, että autonomialla on oltava rajat, mutta tulkitsevat niitä eri tavoilla.

Väitämme, että itseohjautuvuus on johdolle hyvin ristiriitainen ilmiö ja kontrolli on monelta osin pysynyt ennallaan, joten paikoin autonomian lisäämistä voi pitää näennäisenä. Johdon mentaliteetin tulee muuttua, koska nyt näyttää siltä, että prosessissa edetään entisellä kontrollimentaliteetilla. Johtopäätöksenä esitämme, että kyseessä on tietynlainen paradoksi, jossa johto antaa tietyn määrän toimintavapautta, liittyen työntekijöiden oman työn organisoimiseen ja aikatauluttamiseen, vaikka samaan aikaan valitsee tiukka kontrolli, jonka seurauksena autonomia on hyvin rajattua. Itseohjautuvuus on lisääntynyt työtapojen osalta, mutta ei lainkaan työn sisällön määrittelyssä. Nähdäksemme kyse on työn tekemisen tapoihin liittyvästä ja hyvin tarkasti rajoitetusta, ryhmäpainetta ja psykologisia kontrollimuotoja hyväksikäyttävästä ja johdon kehystämästä kontrollointi- ja sitouttamismuodosta (esim. Barker 2002; Gibbs ym. 2021; Hornung & Höge 2021) eli tiimipohjaisesta ”autonomian rautahäkistä”.

Taustalla prosessissa ovat nähtävissä kysymykset luottamuksesta ja luottamuksenarvoisuudesta eli valta-asetelmasta, jossa autonomia voidaan yksipuolisesti lisätä ja vähentää, riippuen toiminnan tuloksellisuudesta. Henkilöstö haluaa kouriintuntuvasti tietää, että heihin luotetaan ja että johto toimii heidän tukenaan. Johtokin kyllä puhuu samansuuntaisesti, mutta

keskittyy käytännön toiminnassaan enemmän kontrollin puolelle. Läheskään kaikki työntekijät eivät edes halua lisää autonomiaa, vaikka itseohjautuvuusprosessin myötä sitä kuitenkin halutaan tuoda lisää. Tämä antaa aiheen tarkastella kriittisesti johdon motiiveja. Organisaatiossa näytetään korostettavan koko ajan enemmän tiimipohjaista ja yhteisvastuullista tuloksellisuutta. Itseohjautuvuus kytkeytyy oleellisesti johtoryhmän mukaan tiimityöhön ja tiimiään ei varmasti kukaan työntekijä halua pettää. Näin ollen itseohjautuvan tiimimallin myötä toiminta on lähtökohdiltaan tehokasta. Voitaneen kysyä, lisäävätkö itseohjautuvat tiimit todella työntekijöiden toimintavapautta – vai rajaavatko sitä? Vai onko kyse näennäisvapaudesta eli normipohjaisesta, osallistuvuutta painottavasta kontrollista (kts. Barker 2002; Gibbs ym. 2021)? Entäpä jos tuloksellisuus ei lisääny, perutaanko muutokset? Työntekijöille ensisijainen motiivi itseohjautuvuuden lisäämiselle näyttäisi olevan työtehtävien hoitamisen mielekkäisyys ja siten motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvät sekä johtavat asiat. Nämä seikat sopivat yhteen myös itsemäärämisteorian perusolettamusten kanssa (Ryan & Deci 2000a; Deci & Ryan 2000).

Työntekijöiden suhtautuminen itseohjautuvuuteen näyttäisi olevan lähtökohdiltaan toisenlaista kuin johdon. Itsenäisyyttä työtehtävien hoitamiseen on selvästi odotettu. Osalla työntekijöistä on halua ja valmiutta itsenäiseen työskentelyyn. Valmiuksien itseohjautuvuuteen osalta on hyvä tunnistaa, että asiaa tulkitaan monella tavalla organisaation eri tasoilla. Tiimitasoisesti valmius itseohjautuvuuteen näyttäisi liittyvän siihen, miten tiimi toimii. Yksilöiden valmiudet näyttäisivät liittyvän esimerkiksi persoonaan ja kompetenssiin. On myös nähtävissä, että jos on tiivis tiimi ja paljon yhteisöllisyyttä, ryhmän kompetenssi vahvistaa yksilöiden kompetenssia. Organisaation valmiuksissa ei ole kyse enää yksittäisestä persoonasta, eikä kenenkään yksittäisen henkilön valmiudesta, vaan esimerkiksi organisaatorakenteesta ja organisaation toimintaa säätelevistä seikoista, kuten työehtosopimuksista ja organisaation kulttuurista.

Johtamisessa on organisaatiossa vahvat perinteet ja siihen liittyy monia pitkältä ajalta omaksuttuja johtamisperinteitä. Pohdimme, heijastaako johdon vahva tulkinta itseohjautuvuudesta tiukasti rajattuna autonomiana van-

hoja johtamisperinteitä (esim. Rathe 1960; Ball 2001). Johdon vastauksista käy ilmi heidän kokevan oman roolinsa epäselväksi ja ristiriitaiseksi muuttuneessa tilanteessa. Toisaalta henkilöstö tuntuu sopeutuvan muutoksiin paremmin ja helpommin. On mahdollista, että johdolla ei ole selvää käsitystä siitä, millainen heidän roolinsa uudessa tilanteessa tulisi olla tai sitä ei ole käsitelty yhdessä. Tämä heijastui aineistossa myös työntekijöiden odotusten ja johdon tarjoaman itseohjautuvuuden tulkintojen välisenä ristiriitana ja aiheutti jännitteitä. Tämä on keskeinen kontribuutio artikkelissamme, ja peräänkuulutamme siitä myös lisätutkimuksia. On kuitenkin selvää, että itseohjautuvampaan toimintatapaan pyrkivässä kohdeorganisaatiossa tullaan tarvitsemaan vieläkin enemmän keskinäistä luottamusta, uskoa omiin kykyihin sekä rohkeutta jatkaa valitulla tiellä. Itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää sellaisen uudenlaisen kontrolliympäristön rakentamista, joka ei perustu pelkästään ylhäältä alas-johtamiseen (Teittinen & Auvinen 2014; Xiao 2018; Martela ym. 2021). Pyrkimystä ja valmiuksia tähän on tulosten perusteella olemassa.

Myös muutoksen toteutuksessa on aineiston perusteella nähtävissä jännite. Muutos on selvästi johtolähtöistä ja johto toimii muutoksen aktiivisena alullepanijana, perustelijana ja suunnittelijana, siinä missä henkilöstö on melko passiivinen muutostoimenpiteiden kohde ainakin alkuvaiheessa. Osin varmaankin tästäkin syystä käy lopulta niin, että johto ja henkilöstö tulkitsevat koko itseohjautuvuuden hieman eri tavoin, motivoituvat siitä ja sen lisäämisestä eri syistä ja odottavat prosessilta eri asioita.

Aineiston pohjalta näyttäisi siltä, että hieman ristiriitaisesti itsemääräämisteorian perusolettamuksiin nähden (Ryan & Deci 2000a; Vuori 2021b), jotkut työntekijät voivat kokea itseohjautuvuutta ennen kaikkea ulkoisen motivoitumisen kautta (Deci & Ryan 2000). Lisäksi tutkimuksemme kontribuoi itsemääräämisteoriaan siinä, että vaikka työntekijät eivät aina teorian perusolettamusten mukaisesti koe oloaan vapaiksi (Vansteenkiste ym. 2004; Martela ym. 2021), voi ainakin osalla heistä kuitenkin ilmetä korkeaa itseohjautuvuuden kokemusta. Kenties tässä on nähtävissä enemmänkin heijasteita odotusarvoista ja myös käsitteellistämisen haasteista

ja eriävistä tulkinnoista. Tapaustutkimuksemme tuo lisäksi työelämän itseohjautuvuuskeskusteluun käytännöllistä tietoa pakotetun tilanteen vaikutuksista itseohjautuvuuden lisäämisen prosessin etenemiselle.

Teimme tutkimuksemme osalta koko ajan eettisten periaatteiden, luotettavuuden ja uskotavuuden arviointia (Puusa & Julkunen 2020, 201; Vuori 2021a). Pyrimme kaikin tavoin laadukkuuteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen. Koska kyseessä on tapaustutkimus, se ei ole täysin toistettavissa. Tämä on tutkimuksen suurin rajoitus.

KÄYTÄNNÖN IMPLIKAATIOT JOHTAMISELLE

Tapauksemme kaltaisessa prosessissa, jossa johdon valvontaan ja seurantaan pohjautuva tehokkuuspyrkimys (Ball 2001) on taustalla, olisi hyvä jo alussa pohtia, missä määrin itseohjautuvuus on edes johdettavissa. Johdon tulee myös itse olla valmis muutokseen eli muuttamaan valta-asetelmia. Johdon olisi siis hyvä pohtia tarkasti etukäteen sekä keskenään että henkilöstön kanssa myös, mitä tavoitellaan, mitä käsitteillä tarkoitetaan ja varmistaa, että organisaatiolla on olemassa niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatio-tasoisetkin (esim. hallinto ja tuki) edellytykset itseohjautuvuuden lisäämisen onnistumiselle. Muutoin riskinä on itseohjautuvuuden liian kapea-alainen tulkitseminen, jota olemassa olevat kontrollirakenteet, joita ehkä myös pitäisi muuttaa, ohjaavat. Olisi varmistettava, että henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan itsekin toimenpiteitä autonomian periaatteiden mukaisesti. Olisi lisäksi hyvä pohtia, miten muutoksen edistymistä seurataan, sillä vain muutos, joka havaitaan, on todellinen muutos. Muutos vaatii aina paljon aikaa, epävarmuuden sietoa sekä rohkeutta kokeilla jotain uutta, jos ensimmäinen suunnitelma ei toimi.

LÄHTEET

Accenture. (2018). Enterprise agility in financial services: The new strategic imperative. Haettu sivulta <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/manual/pdf/careers/pdf-43/Accenture-Enterprise-Agility-Web.pdf> 6.2.2024.

- Ala-Mutka, Jukka (2008). *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum.
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849208918>
- Arnold, David O. (1970). Dimensional sampling: An approach for studying a small number of cases. *American Sociologist*, 5, 147–150.
- Ball, Kirstie (2001). Situating workplace surveillance: Ethics and computer based performance monitoring. *Ethics and Information Technology*, 3(3), 211–223. <https://doi.org/10.1023/A:1012291900363>
- Barker, James (2002). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. Teoksessa Clegg, Stewart. R. (ed). *Central Currents in Organization Studies II: Contemporary Trends* (s. 180–210). London: SAGE.
- Beni, Gerardo & Wang, Jing (1989). Swarm Intelligence in Cellular Robotic Systems. *Proceed. NATO Advanced Workshop on Robots and Biological Systems*, Tuscany, Italy, June 26–30 (1989).
- Clegg, Stewart R., Kornberger, Martin, Pitsis, Tyrone S. & Mount, Matt (2019). *Managing & Organizations: An Introduction to Theory and Practise*. London: SAGE.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, Edward L., Olafsen, Anja H. & Ryan, Richard M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Eriksson, Marja (2006). Viihtyykö pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa? Teoksessa: Jokivuori, Pertti, Latva-Karjanmaa, Raija & Ropo, Arja (Toim.), *Työelämän taitekohtia* (s. 222–244). Helsinki: Työministeriö.
- Fleming, Peter, & Spicer, André (2014). Power in Management and Organization Science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 237–298. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.875671>
- Gibbs, Jennifer L., Rice, Ronald E., & Kirkwood, Gavin L. (2021). Digital Discipline: Theorizing Concertive Control in Online Communities. *Communication Theory*, 32 (3), 305–331. <https://doi.org/10.1093/ct/qtab017>
- Gillet, Nicolas, Gagné, Marylène, Sauvagère, Séverine & Fouquereau, Evelyne (2012). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees’ satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2012, 1–11. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Graneheim, Ulla H., Lindgren, Britt-Marie, & Lundman, Berit (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Halvari, Anne E. M., Ivarsson, Andreas, Halvari, Hallgeir, Olafsen, Anja H., Solstad, Bård, Niemiec, Christopher P., Deci, Edward. L. & Williams, Geoffrey (2021). A prospective study of knowledge sharing at work based on self-determination theory. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.140>
- Hatch, Mary J. & Cunliffe, Ann L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hornung, Severin, & Höge, Thomas (2021). Analysing power and control in work organizations: Assimilating a critical socio-psychodynamic perspective. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 355–371. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1754>
- Ji, Junzhe, Plakoyiannaki, Emmanuella, Dimitratos, Pavlos, & Chen, Shouming (2019). The qualitative case research in international entrepreneurship: A state of the art and analysis. *International Marketing Review*, 36, 164–187. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2017-0052>
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu (2020). Poststrukturalismi ja organisaatiot tarinoina. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 318–332). Helsinki: Gaudeamus.
- Kuittinen, Matti (2006). Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia*, 3(6), 176–184.
- Kuittinen, Matti (2007). Kontrollista sitouttamiseen – uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamiskeinot organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus*, 4, 19–29. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101375>
- Langfred, Claus W. & Rockmann, Kevin W. (2016). The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group & Organization Management*, 41(5), 629–657. <https://doi.org/10.1177/1059601116668971>
- 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, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? *Business + Economy* 3. Helsinki: Aalto University.
- Morikawa, Merit, Martela, Frank, & Hakanen, Jari (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 312–328. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- Puusa, Anu, Mönkkönen, Kaarina & Kuittinen, Matti (2011). Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? – Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa, Anu, & Reijonen, Helen (toim.), *Aineeton pääoma organisaation voimavarana* (s. 94–116). Kuopio: Unipress.
- Puusa, Anu (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, Anu & Julkunen, Saara (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189–202). Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 25–40). Helsinki: Gaudeamus.
- Rathe, Alex W. (1960). Management controls in business. Teoksessa Malcom Donald G. & Rowe Alan J., *Management Control Systems* (s. 28–63). New York: Wiley.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2, 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sewell, Graham (2005). Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work. *Organization*, 12(5), 685–704. <https://doi.org/10.1177/1350508405055943>
- Teittinen, Henri & Auvinen, Tommi (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19(2), 17–26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol19_no2_pages_17-26.pdf
- Vansteenkiste, Maarten, Simons, Joke, Lens, Willy, Sheldon, Kennon M. & Deci, Edward L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246–260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Vuori, Jaana (2021a). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu sivulta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> 17.8.2022.
- Vuori, Johanna (2021b). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän Tutkimus*, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Willmott, Hugh (2005). Theorizing Contemporary Control: Some Post-structuralist Responses to Some Critical Realist Questions. *Organization*, 12(5), 747–80. <https://doi.org/10.1177/1350508405055947>
- Xiao, Qijie (2018). Control or autonomy? A case study of two organizational forms in the Zhangjiakou internal migrant organization. *Public Organization Review*, 18(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0373-7>