

Vapautta, vastuuta ja velvollisuutta raamien sisällä: Henkilöstön ja johdon tulkinnot itseohjautuvuudesta ja resilienssistä suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa

Juha P. Kinnunen

TAUSTAA TUTKIMUKSELLE

Itseohjautuvuus ja resilienssi ovat laajasti pinnalla olevia keskustelunaiheita organisaatioiden yhteydessä (esim. Niemi ym. 2023; Morikawa ym. 2024; Kinnunen ym. 2024a; Kantola & Kinnunen 2024). Ilmiöiden empiirinen tutkiminen yhdessä, aidossa organisaatiokontekstissa, on erityisesti tästä syystä kiinnostanut minua jo pitkään. Martela & Jarenko ovat vuonna 2017 määritelleet itseohjautuvuuden tarkoittavan ”henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ja ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta” (s. 12). Aiempien tutkimusten pohjalta tiedämme, että yhä useampi organisaatio pyrkii lisäämään itseohjautuvaa toimintatapaa (Martela 2021; Martela ym. 2021; Morikawa ym. 2022), koska itseohjautuvuus voi keventää organisaattorakenteita ja tuoda mukanaan paljon hyvää, kuten lisääntynyttä motivaatiota ja hyvinvointia yksilöiden näkökulmasta sekä organisatorista tehokkuutta (Puusa ym. 2011, ks. myös Deci ym. 2017; Ryan & Deci 2019).

Työntekijäresilienssi (esim. Robertson ym. 2015; Kuntz ym. 2017; Tonkin ym. 2018; Teng-Calleja ym. 2020; Shao ym. 2023) taas tarkoittaa työntekijän kykyä sopeutua, kestää ja toipua työelämän haasteista, stressistä ja vastoinkäymisistä. Se sisältää yksilön kyvyn ylläpitää hyvinvointia, motivaatiota ja tehokkuutta vaikeuksien keskellä sekä taidon oppia haastavista tilanteista. Siihen liittyy myös organisaation tarjoamien resurssien hyödyntäminen. On ilmeistä, että itseohjautuvuuden lisääminen ja muut asiantuntijatyön uudenlaiset vaatimukset edellyttävät tällaista kykyä uudistua, sopeutua ja selviytyä jatkuvasti (ks. esim. Parkatti & Tammelin 2020; Hornung & Höge 2021; Martela ym. 2021; Kinnunen ym. 2024b). Eli resilienssiä tarvitaan. Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu tarve

empiirisille lisätutkimuksille resilienssistä esimerkiksi organisatorisessa muutostilanteissa (esim. Shin ym. 2012; Nolzen 2018; Hartmann ym. 2020, ks. myös Poijula 2018, 13; Kurikka 2021).

Tutustuessani aiempiin tutkimuksiin itseohjautuvuudesta, kävi ilmi hämmästyttävä seikka, nimenomaan itseohjautuvuusilmiön ajankoh-taisuuteen nähden. Itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelemistä ja esimerkiksi henkilöstön ja johdon näkökulmia vertaavaa empiiristä tutkimusta näyttäisi erilaisten tietokantahakujen (WoS, Scopus, UEF Primo) mukaan olevan hyvin rajallinen määrä (ks. myös esim. Vuori 2021; Kinnunen ym. 2024b), vaikka itseohjautuvuus organisaatiossa on nähtävissä monimuotoisena ja -tasoisena ilmiönä (Billinger & Workiewicz 2019; Morikawa ym. 2022, ks. myös Morikawa ym. 2024). Empiirinen tutkimustieto myös itseohjautuvuuden lisäämiseen liittyen on vähäistä (ks. esim. Martela ym. 2021). Minulle heräsi jo tutkimussuunnitelmaa tehdessäni hämmennys: miten voidaan laajentaa itseohjautuvuutta toimintamallina, jos ei kunnolla ymmärretä organisaation eri tasoilla toimivien ihmisten näkemyksiä esimerkiksi siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, tai mitä siltä odotetaan?

Itseohjautuvuuteen kytkeytyy Ryanin & Decin (2000a) itsemääräämisteoria, joka juontaa juurensa 1980-luvulle ja ihmisten sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimiseen (ks. esim. Deci ym. 1981; Deci & Ryan 1985; Ryan 1995; Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b; Deci ym. 2017). Myöhemmin sitä on käytetty monissa tutkimuskonteksteissa, esimerkiksi organisaatiotutkimuksissa (Deci ym. 1989; Ryan ym. 1997; Deci ym. 2017). Teoriassa on keskeistä ajatus ihmisen motivaation rakentumisesta kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisen kautta (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2017). Teorian mukaan psy-

kologisten perustarpeiden täyttyessä itseohjautuvalle toiminnalle voi nähdä olevan suotuisat mahdollisuudet (ks. esim. Vuori 2021). Teorian mukaan on tärkeää, että ihminen saa tehdä valintoja, joiden hän kokee olevan lähtöisin omasta vapaasta tahdostaan, kokee niiden kautta ilmaisevansa itseään, kokee teot omikseen ja samalla kokee olevansa sinut tekojensa kanssa. Tämä psykologinen perustarve on nimeltään autonomia. Teorian mukaan on lisäksi tärkeää, että ihminen kokee omaavansa riittävät voimavarat saada asioita aikaiseksi ja tilaisuuksia sekä tukea kykyjen ja taitojen harjoittamiseen. Tämä perustarve on nimetty teoriassa kykenevyyden tarpeeksi. Lisäksi on tärkeää, että ihmisellä on vastavuoroisiksi koettuja suhteita muiden ihmisten kanssa. Tämä perustarve on nimeltään yhteenkuuluvuuden tarve. (ks. Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2017; ks. myös nykyiset suomennosehdotukset teoriaan liittyvistä käsitteistä; Määttä ym. 2023).

TAVOITTEET, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KOHDEORGANISAATIO

Väitöskirjassani, jonka otsikko on ”Vapautta, vastuuta ja velvollisuutta raamien sisällä: Henkilöstön ja johdon tulkinnot itseohjautuvuudesta ja resilienssistä suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa” tavoitteenani on syventää ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja resilienssistä henkilöstön ja johdon tulkitsemana asiantuntijaorganisaatiossa. Pyrin myös lisäämään tietoa resilienssistä tilanteessa, jossa tavoitellaan itseohjautuvan toimintatavan laajentamista organisaatiossa. Tavoitteenani on aiemmin mainitun lisäksi tutkia psykologisten perustarpeiden (Self-Determination Theory, Ryan & Deci 2000a) toteutumista ja yhteyttä resilienssiin. Tästäkin on toivottu lisätutkimuksia (esim. Elbers ym. 2023).

Sain kohdeorganisaatioksi suomalaisen finanssialan asiantuntijaorganisaation, jossa työskenteli noin 100 henkilöä. Organisaatiossa oli käynnistetty noin vuosi ennen koronapandemiaa kehittämishanke, jossa pyrittiin lisäämään itseohjautuvuutta entisestään. Ryhdyin siis tekemään lähestymistavaltaan tapaustutkimusta (Yin 2009), jolla voidaan saavuttaa tarvittavaa syventävää ymmärrystä ilmiöistä. Käytin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

Väitöskirjassani kysyn:

- **Miten yksilön itseohjautuvuus ja resilienssi jäsenyvät asiantuntijaorganisaatiokontekstissa?**

Pääkysymystä tämentävät alakysymykset ovat:

- Millaisia tulkintoja henkilöstöllä ja johdolla on itseohjautuvuudesta?
- Millaisia tulkintoja henkilöstöllä ja johdolla on resilienssistä?
- Millainen yhteys psykologisilla perustarpeilla on resilienssiin?

VIIDEN ETAPIN ULTRAMARATON

Vähintään yhtä tärkeää kuin itse tuotos eli väitöskirja ja sen tulokset, on mielestäni siihen liittynyt pitkä prosessi. Tästä syystä ja koska olen itse kestävyysjuoksija, haluan tuoda esille ja koen luontevaksi kertoa tohtoripolustani, väitöskirjastani ja sen sisällöstä viiden etapin ultramaratonin metaforan kautta. Omien kokemusteni pohjalta nimittäin vertaus on kaikin puolin varsin osuva: väitöskirjan tekeminen on ollut kuin ultramaraton monine ala- ja ylämäkinen, tasaisine osuuksineen, ”seinineen” ja euforian tunteineen.

Kolme ensimmäistä etappia: teoriaosan kirjoittaminen, tieteenfilosofiset pohdinnat, aineiston kerääminen, analysointi ja tulokset

Ensimmäinen etappi eli vuosi 2020 oli käynnistelyvaihe, jolloin väitöskirjani aihe lähti muotoutumaan ja prosessi käynnistyi vauhdikkaasti. Tätä ennen olin toki tehnyt jo tutkimussuunnitelman vuonna 2019. Olin intoa täynnä ja ryhdyin kirjoittamaan teoriaosaa.

Toisena etappina pidän sitä, kun ryhdyin keräämään tutkimusaineistoa. Kertauksena: tämä tutkimus on lähestymistavaltaan yhden tapausten tapaustutkimus (single-case study) (Dyer & Wilkins 1991; Yin 2018; Koponen ym. 2023). Toteutin kohdeorganisaatiossa vuonna 2020 yhteensä 10 yksilöhaastattelua ja lisäksi neljän hengen johtoryhmän ryhmähaastattelun. Lisäksi toteutin vuosina 2020 ja 2022 kyselyt (2020: n = 54 ja 2022: n = 56), joiden tuloksia hyödynsin lisäymmärryksen saamisessa, laadullista ai-

neistoa täydentäen. Lisäksi jälkimmäinen kysely sisälsi kaksi avointa kysymystä eli sain niistä lisää laadullista aineistoa.

Kolmas etappi liittyy analysointiprosessiin. Heti kun aineistoa oli kerätty, ryhdyin sitä analysoimaan. Laadulliselle aineistolle tein aineistolähtöisen sisällönanalyysin (Neuendorf 2017; Graneheim ym. 2017, ks. myös Graneheim & Lundman 2004) ja määrälliselle aineistolle korrelatiivisen analyysin (ks. esim. Shadish ym. 2002; Urdan 2010; White & Sabarwal 2014; Maciejewski 2020).

Tieteenfilosofisten lähtökohtien kannalta (ontologia; eli miten näen, mitä on olemassa ja millä tavalla) väitöskirjan yhteydessä sosiaalinen maailma näyttäytyy itselleni tutkijana jatkuvasti liikkeessä olevana prosessina; edustan siis sosiaalista konstruktionismia (Juuti & Puusa 2020, 321). Näen, että organisaation todellisuus syntyy ja vaikkapa tulkinnot itseohjautuvuudesta syntyvät vuorovaikutuksessa ja kielen avulla. Organisaatiossa ei todellakaan eletä tyhjiössä.

Epistemologisesti (eli miten näen, miten tietoa voi saada) näen tutkijana edustavani antipositivismia. Näen tiedon rakentuvan subjektiivisesti ja kokemusten (tulkintojen) kautta, näen sen olevan ihmisiin sitoutunutta ja siksi tietoa tulee etsiä heiltä itseltään (Puusa & Juuti 2020, 34).

Tiedostan, että itseohjautuvuuden ja resilienssin ilmeneminen yksilöillä organisaatiossa saattaa viitata kenties enemmän ontologiselta ratkaisultaan realismiin, jonka mukaan on olemassa havaittsijoista riippumaton ulkoinen todellisuus (Puusa & Juuti 2020, 29), mutta näen organisaation rakenteilla, johdon toimilla ja esimerkiksi kollegoiden välisellä vuorovaikutuksella olevan merkitystä sille, minkälaiseksi itseohjautuvuus ja resilienssi tulkitaan ja muodostuu organisaatiossa – ja miten ne myös ilmiöinä organisaatiossa ilmenevät (esim. mahdollistetaan-ko ja tuetaan-ko niitä vai estetäänkö tms). Siksi näen edustavani sosiaalista konstruktionismia.

Vaikka tein tutkimusta sekä kvalitatiivisin, että täydentävästi kvantitatiivisin menetelmin eli monimenetelmällisyyttä hyödyntäen (mixed methods; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2006; Greene 2007), niin ymmärtävän otteen ja tulkinnallisen paradigman (Puusa & Juuti 2020) ajatus oli koko ajan käytössä. Erilaiset menetelmät palvelivat pyrkimystä mahdollisimman hy-

vään kokonaisuymmärrykseen (Siljander 1988) ja luotettavuuden lisäämiseen (esim. Cohen ym. 2011).

Entä minkälaisia tuloksia sain analyysien pohjalta? Ensinnäkin itseohjautuvuustulkintojen osalta muodostui kolme ulottuvuutta; itseohjautuvuuden vapaus-, vastuu- ja velvollisuus-ulottuudet, jotka kuvasivat henkilöstön ja johdon käsitteellisiä näkemyksiä ja myös työkokemuksia yksilötason itseohjautuvuudesta tässä asiantuntijaorganisaatiossa.

Henkilöstön edustajat liittivät itseohjautuvuuteen konkreettisia työn sujuvoittamiseen ja itsenäiseen työskentelyyn sekä esimerkiksi motivaatioon ja työn mielekkyyteen liittyviä seikkoja, johdon painottaessa enemmän itseohjautuvuuden rajoja ja raameja. Ne olivat kohdeorganisaatiossa tiukat, eivätkä täysin vastanneet itseohjautuvuuden määritelmää (ks. Martela & Jarenko 2017). Ulkoista kontrollia ja seuranta oli paljon, eikä aina ollut esimerkiksi mahdollisuutta aktiivisen toimijuuden kautta pyrkiä omaehtoisesti ohjautuen, ilman ulkopuolista pakkoa, kohti itseä kiinnostavia työn tekemisen tapoja, päämääriä ja kasvua (ks. Deci & Ryan 2000; Vansteenkiste ym. 2004). Joitakin toimenpiteitä omaehtoisuuden lisäämiseksi tehtiin, mutta ainakin osa niistä myös vedettiin takaisin (Kohdeorganisaation sisäinen lähde 2020 ja avoimet lomakevastaukset).

Johto selvästi tulkitsi vastuuta työssä painotetummin yhteisvastuun kautta, henkilöstön painottaessa enemmän yksilöön liittyviä seikkoja, kuten työstä suoriutumista. Kaikille oli itsestään selvää, että suuren linjan päätökset ja esimerkiksi velvoittava tavoiteasetanta tulee johdolta. Henkilöstöä ja johtoa velvoittivat myös toimialan lukuisat rajoittavat käytännöt. Johto tulkitsi itseohjautuvuutta myös keinona parempiin liiketoiminnallisiin tuloksiin pääsemiselle. Tähän liittyen työyhteisössä vaikutti vallitsevan velvollisuus saavuttaa itseohjautuvuuden myötä tällainen kehitys. Jatkuva osaamisen kehittäminen itseohjautuvassa työssä pärjäämiseksi oli myös kuin velvoite.

Resilienssiä tulkittiin sisällönanalyysini mukaan kohdeorganisaatiossa muutoskykynä, selviytymistaitona ja asenteena työssä. Typologia on nähdäkseni pääosin linjassa työntekijäresilienssin määritelmän kanssa (ks. Kuntz ym. 2017; Tonkin ym. 2018; Shao ym. 2023).

Resilienssiä tarvittiin työympäristössä, jossa tavoiteltiin itseohjautuvuuden lisäämistä paitsi omiin voimavaroihin, itsensä kehittämiseen ja valmiuksiin liittyvänä muutoskykynä, myös itsensä johtamisesta ja omista vahvuuksista lähtevänä selviytymistaitona. Resilienttiä asennetta tarvittiin työskentelyssä organisaatiossa ja itseohjautuvuuden lisäämisen yhteydessä. Johtoryhmän tulkinnassa resilienssistä oli nähtävissä viitteitä sen näkemisestä myös yksilötasoisena valintana ja osin jopa ohjeistettavana asenteena, mikä on tässä kohdin ristiriidassa aiemmin tiedetyn kanssa (Connor & Davidson 2003; Stein ym. 2022). Resilienssi oli nähtävissä kuin velvollisuutena työskentelyssä itseohjautuvan toimintatavan laajentamiseen pyrkivässä organisaatiossa ja pohdin, että johto kenties toivoi resilienssistä eräänlaista työvälinettä – yhdessä itseohjautuvuuden kanssa – pyrittäessä kohti parempia liiketoiminnallisia tuloksia. Nähdäkseni tämä heijastaa finanssialan asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä ja johdon ymmärrettäviäkin pyrkimyksiä sopeutua jatkuvasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

Psykologisilla perustarpeilla oli yhdessä keskeinen positiivinen korrelatiivinen yhteys resilienssitason sekä vuonna 2020 että vuonna 2022 (ks. esim. Elbers ym. 2023). Tämä on tärkeää, koska psykologisten perustarpeiden täyttyminen voi tarjota hyvät olosuhteet itseohjautuvuudelle (ks. esim. Vuori 2017, ks. myös Ryan & Deci 2000a). Korrelaatio ei toki tarkoita kausaalisuutta, mutta pyrittäessä tukemaan psykologisia perustarpeita, kytetään kenties tukemaan samalla myös resilienssiä, joka auttaa mukautumaan, sopeutumaan ja selviytymään esimerkiksi muutoksista (esim. itseohjautuvuuden lisääminen) (Connor & Davidson 2003; Tonkin ym. 2018; Stein ym. 2022) ja on haastatteluaineistonkin mukaan oleellisen tärkeässä roolissa tilanteissa, jossa tavoitellaan itseohjautuvan toimintatavan laajentamista.

Neljäs ja viides etappi: väitöskirjan viimeistely, kontribuution kirkastaminen ja väittely

Neljäs etappi eli vuosi 2023 oli viimeistelyvaihe, jolloin sain 12 kk apurahan Suomen Kulttuurirahastolta ja keskityin väitöskirjan viimeistelyyn.

Keskityin erityisesti kontribuutio-osioon eli pohtimaan, mikä on väitöskirjani uutuusarvo ja mitä itse asiassa väitän? Erinaisten vaiheiden jälkeen viimeistelyssä meni vielä myös vuosi 2024, tällä kertaa työn ohessa.

Tutkimukseni keskeinen uutuusarvo liittyy sen tuomaan uuteen tietoon itseohjautuvuudesta (Vuori 2021; Martela ym. 2021) ja resilienssistä (Shin ym. 2012; Nolzen 2018; Hartmann ym. 2020), yhdessä tutkittuina asiantuntijaorganisaatiokontekstissa. Väitän, että itseohjautuvuus ja resilienssi jäsenyivät ristiriitaisina ja tulkinanvaraisina ja kuin välineinä parempien liiketoiminnan tulosten tavoittelulle asiantuntijaorganisaatiokontekstissa tapaustutkimukseni perusteella.

Tutkimukseni nostaa esille henkilöstön ja johdon näkökulmat kilpailullisessa finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa, mikä rikastuttaa itseohjautuvuuskeskustelua (Salovaara 2019; Vuori 2021). Erilaisten näkökulmien parempi ymmärtäminen voi hyödyttää kestävämmän työelämän työskentely- ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä. Tutkimukseni tuo esille, että itseohjautuvuus jäsennetään kilpailullisessa asiantuntijaorganisaatiokontekstissa aiemmin vahvemmin esille nostettujen henkilöstön lisääntyvän vapauden ja vastuun (Vuori 2021) omasta työstä rinnalla myös johdon raamittamana velvollisuutena edistää yhteisiä tavoitteita. Tutkimukseni korostaa resilienssin tärkeyttä itseohjautuvan toimintatavan laajentamisen yhteydessä (esim. Martela ym. 2021, ks. myös Connor & Davidson 2003; Tonkin ym. 2018; Nolzen 2018; Stein ym. 2022).

Tutkimukseni käytännön johtopäätöksenä tarjoan näkökulmia itseohjautuvien organisaatioiden kehittämiseen. Corleyn & Gioian (2011, 18) mukaan tutkimuksella on käytännön hyötyä, jos ”sitä voidaan soveltaa suoraan ongelmiin, joita käytännön johtajat ja muut organisaatiotoiminnan harjoittajat kohtaavat”. Tutkimukseni tuottaa tällaista uutta tietoa resilienssiä tukevista itseohjautuvuuden johtamisesta (Vuori 2021; Shao ym. 2023). Resilienssiä tukeva johtajuus voi auttaa itseohjautuvuuden lisäämispyrkimysten yhteydessä yhteisten tulkintojen, tavoitetilojen ja käytäntöjen muodostamisessa (esim. Shao ym. 2023).

Yksilötason resilienssin tukeminen on erityisen tärkeää muutosten yhteydessä (ks. esim.

Niemi ym. 2023). Tämä on huomionarvoinen seikka itseohjautuvuuden kestävän lisäämisen kannalta organisaatioissa (Shao ym. 2023).

Nyt on tullut aika väitöskirjaultramaratonin viidennelle ja myös viimeiselle etapille. Vuorossa on siis väitöskirjan julkinen tarkastus.

Väitöskirja tarkastettiin julkisesti Itä-Suomen yliopiston Snellmania -rakennuksen SN200 -auditoriossa perjantaina 29. päivänä elokuuta 2025 alkaen klo 12. Vastaväittäjänä toimi professori (emerita) Riitta Viitala Vaasan yliopistosta. Kustoksena toimi professori Anu Puusa Itä-Suomen yliopistosta. Esitarkastajina toimivat Riitta Viitala ja apulaisprofessori, dosentti Frank Martela (Aalto-yliopisto).

VÄITÖSKIRJA

Juha P. Kinnunen, Vapautta, vastuuta ja velvollisuutta raamien sisällä: Henkilöstön ja johdon tulkinnat itseohjautuvuudesta ja resilienssistä suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, No 365. Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5634-7>

LÄHTEET

- Billinger, Stephan & Workiewicz, Maciej (2019). Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design* (Aarhus), 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0057-6>
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (7th ed.) (2011). *Research Methods in Education*. London: Routledge Falmer. <https://doi-org.ez-proxy.uef.fi:2443/10.4324/9780203720967>
- Connor, Kathryn M. & Davidson, Jonathan R. T. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depress Anxiety*, 18, 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Corley, Kevin G. & Gioia, Dennis A. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution. *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662499>
- Deci, Edward L., Nezlek, John & Sheinman, Louise (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1–10. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.1>
- Deci, Edward L., Connell, James P., & Ryan, Richard M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- 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-org-psych-032516-113108>
- Deci, Edward L., & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dyer, W. G., & Wilkins, Alan L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. <https://doi.org/10.2307/258920>
- Elbers, Alina, Kolominski, Stephan & Blesa Aledo, Pablo S. (2023). Coping with dark leadership: Examination of the impact of psychological capital on the relationship between dark leaders and employees' basic need satisfaction in the workplace. *Administrative Sciences*, 13(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/admsci13040096>
- 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>
- Graneheim, Ulla, & Lundman, Berit (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Greene, Jennifer C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartmann, Silja, Weiss, Matthias, Newman, Alexander, & Hoegl, Martin (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and

- Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- 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>
- Hurmerinta-Peltomäki, Leila, & Nummela, Niina (2006). Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective. *Management International Review*, 46(4), 439–459. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0100-z>
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu (2020). Poststrukturalismi ja organisaatiot tarinoina. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 318–332). Helsinki: Gaudeamus.
- Kantola, Jenni, & Kinnunen, Juha P. (2024). Blurred limits and threat of isolation? Employees' fears in transition to self-determined organization. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 94–110. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0188>
- Kinnunen, Juha, Puusa, Anu, & Hallikainen, Heli (2024a). Individual resilience in organizations in the business context – A conceptual and a bibliometric analysis. *Nordic Journal of Business*, 73(3), 117–151. <http://njb.fi/njb-vol-73-no-3-autumn-2024/>
- Kinnunen, Juha, Puusa, Anu, & Kuittinen, Matti (2024b). Autonomiata vai kontrollia?: Tapaustutkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. *Hallinnon Tutkimus*, 43(1). <https://doi.org/10.37450/ht.125332>
- Kohdeorganisaation sisäinen lähde (2020). Väitöskirjatutkimuksen esipalaverit johtoryhmän edustajan kanssa Teamsissa ja sähköpostitse 14.–19.5.2020 ja 9.9.2020.
- Koponen, Jonna, Julkunen, Saara, Laajalahti, Anne, Turunen, Marianna & Spitzberg, Brian (2023). Work Characteristics Needed by Middle Managers When Leading AI-Integrated Service Teams. *Journal of Service Research, JSR* 28(1), 168–185. <https://doi.org/10.1177/10946705231220462>
- Kuntz, Joana, Connell, Philippa & Näswall, Katharina (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
- Kurikka, Heli (2021). Globaali talouskriisi ja Suomen alueiden resilienssi (Global economic crisis and regional resilience in Finland). *Terra* 133(1), 3–16. <https://doi.org/10.30677/terra.96014>
- Maciejewski, Matthew L. (2020). Quasi-experimental design. *Biostatistics & Epidemiology*, 4(1), 38–47. <https://doi.org/10.1080/24709360.2018.1477468>
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2017) Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus–Miten organisointia tulevaisuudessa? (s. 9–37). Helsinki: Alma Talent.
- Martela, Frank (2021). Itseohjautuvuus on yhteisohjautuvuutta–Ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.), *Matkaopas yhteisohjautuvuuteen* (s. 11–18). Helsinki: Haaga-Helion julkaisut 3/2021.
- Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? *Aalto University publication series. Business + Economy* 3/2021. 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>
- Morikawa, Merit, Martela, Frank & Hakanen, Jari (2024). Are employee self-management and organizational self-management related to work engagement or burnout? Evidence from two studies. *Business Research Quarterly*, 1–13. <https://doi.org/10.1177/23409444241307734>
- Määttä, Sami, Palmu, Iines, Hankonen, Nelli, Huh-tiniemi, Mikko, Lehtivuori, Aki, Martela, Frank, Polet, Juho, Stenius, Minna, Sjöblom, Kirsi & Vasalampi, Kati (2023). Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennotokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia* 58 (04–06), 305–323. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v58i4-6.131169>
- Neuendorf, Kimberly A. (2nd ed.) (2017). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781071873045>
- Niemi, Sari, Pietiläinen, Ville & Suhonen, Marjo (2023). Resilienssikäsitykset pandemia-ajan asiantuntijatyössä – kohti relationaalista hyvinvointia? *Hallinnon Tutkimus* 42 (2), 205–220. <https://doi.org/10.37450/ht.121630>
- Nolzen, Niklas (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Manag Rev Q*, 68, 237–277. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- Parkatti, Anne, & Tammelin, Mia (2020). Digitalisoitunut työ – Systemaattinen kirjallisuuskat-

- saus finanssialan työn digitalisoinnista. *Työelämän Tutkimus*, 18(2), 154–178. <https://doi.org/10.37455/tt.94888>
- Poijula, Soile (2018). Resilienssi. *Muutosten kohtaamisen taito*. Helsinki: Kirjapaja.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 25–40). Helsinki: Gaudeamus.
- 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.
- Robertson, Ivan T., Cooper, Cary L., Sarkar, Mustafa, & Curran, Thomas (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: a systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
- Ryan, Richard M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- 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>
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York and London: The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, Richard, & Deci, Edward (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. *Advances in Motivation Science*, 6, 111–156. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Ryan, Richard M., Kuhl, Julius & Deci, Edward L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701–728. <https://doi.org/10.1017/S0954579497001405>
- Salovaara, Perttu (2019) Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtaminen ilman esimiehiä? Teoksessa: Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.). *Siedätystä johtamisallergiaan: Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä*, (s. 96–122). Helsinki: Edita.
- Shadish, William R., Cook, Thomas D. & Campbell, Donald T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Shao, Dan-Ping, Peng, Yun & Ji, Yang (2023). Exploring the effect of socially responsible human resource management on employee resilience: The role of basic psychological needs and collectivism. *Business Ethics, the Environment & Responsibility (Print)*, 32(3), 910–924. <https://doi.org/10.1111/beer.12545>
- Shin, Jiseon, Taylor, M. S., & Seo, Myeong-Gu (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Siljander, Pauli (1988). *Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauukset*. Oulun yliopiston kasvatus-tieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55. Oulun yliopisto.
- Stein, Katharina V., Rutz, Wolfgang, Hladschik-Kermer, Birgit & Dorner, Thomas E. (2022). Tapping the Potential of Resilience to Support an Integrated and Person-Centred Approach to Health and Wellbeing—Developing a Simple Assessment Tool for Practice. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 2679. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052679>
- Teng-Calleja, Mendiola, Hechanova, Maria R. M., Sabile, Pinky R. & Villasanta, Angelique P. V. P. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 393–411. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2019-0122>
- Tonkin, Karen, Malinen, Sanna, Näswall, Katharina & Kuntz, Joana C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly* 29(2), 107–124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Urdu, Timothy C. (3rd ed.) (2010). *Statistics in plain English*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203851173>
- 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, Johanna (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän Tutkimus*, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- White, Howard & Sabarwal, Shagun (2014). *Quasi-experimental Design and Methods*. Methodological Briefs: Impact Evaluation 8, UNICEF Office of Research, Florence.
- Yin, Robert K. (4th ed.) (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, Robert K. (6th ed.) (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.