Itseohjautuvuus työelämässä uutismedioiden verkkojulkaisuissa

Heli Hänninen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2022

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Hänninen, Heli. 2022. Itseohjautuvuus työelämässä uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 76 sivua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka uutismedioiden verkkojulkaisuissa ymmärretään itseohjautuvuutta työelämän kontekstissa. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisista näkökulmista sitä tarkastellaan ja millaisia näkemyksiä siitä esitetään uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Tutkimuksessa itseohjautuvuutta lähestyttiin itseohjautuvuuden kolmen tason kautta: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason itseohjautuvuus.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin uutismedioiden verkkosivuilta verkkosivujen hakukoneiden kautta ja tutkimukseen valittiin 74 uutismedioiden verkkojulkaisua. Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Tulokset osoittavat, että uutismedioiden verkkojulkaisuissa itseohjautuvuudesta ei ole selkeää yhteistä ymmärrystä, mutta itseohjautuvuus katsotaan jakautuvan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolle. Yksilötasolla itseohjautuvuutta ymmärretään vaikuttamisena, oman työn hallintana sekä vastuunkantona, tiimitasolla yhteisöllisyytenä sekä vastuunkantona ja organisaatiotasolla luottamuksellisuutena sekä tasavertaisuutena. Itseohjautuvuutta tarkastellaan uutismedioiden verkkojulkaisuissa asiantuntijuuden, kollektiivisuuden, talouden, työelämän muutoksen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Itseohjautuvuuden nähdään edellyttävän kollektiivisuutta ja asiantuntijuutta, lisäävän hyvinvointia sekä parantavan taloutta. Samalla itseohjautuvuutta voidaan pitää vastauksena työelämän muutokseen. Tulosten perusteella itseohjautuvuus näyttäytyy merkittävänä osana työelämää, jonka hallitseminen on edellytys työelämässä pärjäämiseen.

Asiasanat: itseohjautuvuus, uutismediat, asiantuntijuus, työelämän muutos

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO ... 1

2 ITSEOHJAUTUVUUS ILMIÖNÄ ... 3

2.1 Itseohjautuvuuden eri tasot ... 3

2.2 Teoreettisia näkökulmia itseohjautuvuuteen ... 6

2.2.1 Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria ... 6

2.2.2 Knowlesin itseohjautuva oppiminen ... 7

2.2.3 Teorioiden yhteenveto ... 9

3 ITSEOHJAUTUVUUS TYÖELÄMÄSSÄ ... 11

3.1 Itseohjautuvuuden ilmeneminen työssä ... 11

3.2 Itseohjautuvuuden yhteisölliset ominaisuudet ... 13

3.3 Itseohjautuvuuden toteuttaminen organisaatioissa ... 16

3.4 Itseohjautuvuuden hyödyt ja riskit ... 24

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ... 28

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ... 29

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa ... 29

5.2 Tutkimusaineisto ... 31

5.3 Tutkimusaineiston keruu ... 32

5.4 Aineiston analyysi ... 36

6 TULOKSET ... 39

6.1 Itseohjautuvuuden ymmärtäminen ... 39

6.1.1 Itseohjautuvuus yksilötason ilmiönä ... 39

6.1.2 Itseohjautuvuus tiimitason ilmiönä ... 41

6.1.3 Itseohjautuvuus organisaatiotason ilmiönä ... 43

6.2 Itseohjautuvuuden näkökulmat ja näkemykset 45
6.2.1 Asiantuntijuus 46
6.2.2 Kollektiivisuus 50
6.2.3 Talous 53
6.2.4 Työelämän muutos 56
6.2.5 Työhyvinvointi 59
7 POHDINTA 64
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset 64
7.1.1 Itseohjautuvuuden ymmärtäminen 64
7.1.2 Itseohjautuvuuden näkökulmat ja näkemykset 65
7.1.3 Johtopäätökset 70
7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimushaasteet 71
7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus 71
7.2.2 Tutkimuksen rajoitukset 73
7.2.3 Tutkimuksen eettiset ratkaisut 75
7.2.4 Jatkotutkimushaasteet 76
LÄHTEET 77
LIITTEET 87
Liite 1. Rekisteri aineistoon kerätyistä julkaisuista 87

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuudesta on tullut yksi työelämän trendisanoista ja sen odotetaan pelastavan muutoksessa oleva työelämä sen tuomien hyvien puolien sekä lupausten kautta (Kostamo ym., 2020). Samalla itseohjautuvuus tunnistetaan yhä tärkeämmäksi taidoksi työvoimalle (Holt & Brockett, 2012). Jopa Suomen valtioneuvosto (2018) esittää omassa vuoden 2018 tulevaisuusselonteossaan itseohjautuvuuden tukemisen yhdeksi keinoksi selviytyä työelämän murroksen tuomasta vapaammasta ja yksilöllisemmästä mutta samaan aikaan vaativammasta työelämästä. Selonteossa työn murros eli digitalisaation ja globalisaation kaltaiset megatrendit nähdään Suomen työelämän suurimpana haasteena. Nämä kasvattavat työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä autonomiaa, mahdollistaen työn järjestämisen tehokkaammin, sekä antaen työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia päättää mitä he tekevät ja miksi (Oksanen, 2017).

Myös Martela ja Jarenko (2017, s.18–19) sekä Lee ja Edmondson (2017) näkevät globalisaation yhtenä syynä itseohjautuvuuden läpilyönnille juuri nyt työelämässä sen muovatessa tiedonkulkua nopeammaksi ja verkostomaisemmaksi. Tämä edellyttää heidän mukaansa työpaikoilla ketterämpää kykyä reagoida nopeasti tapahtuviin muutoksiin, sillä perinteiset hierarkkiset komento- ja johtoketjut näyttäytyvät liian jäykkinä muuttuvassa työelämässä. Lemmetyn ja Collinin (2019a) mukaan digitalisaatio ja teknologian kehitys tuo entistä paremmat lähtökohdat itseohjautuvuudelle niiden lisätessä yksilöiden mahdollisuuksia olla itsenäisempiä ja autonomisempia, jolloin yksilöt pystyvä hallitsemaan joustavasti sitä, missä ja milloin he työskentelevät.

Samaan aikaan Lee ja Edmondson (2017) sekä Huotilainen ja Saarikivi (2018, s. 52) nostavat esiin työn tekemisen tapojen muutoksen, kuten tekoälyn lisääntymisen, kasvattavan tarvetta itseohjautuvalle asiantuntijatyölle, sillä tulevaisuuden työtehtävät pohjautuvat enemmän uuden tiedon rakentamiselle. Myös Lemmetty ja Collin (2019a) katsovat työn tekemisen tapojen muuttuvan

yhä enemmän ongelmaperusteiseksi ja oppimista edellyttäväksi, muuttaen työtä entistä vaativammaksi, epäselvemmäksi ja asiantuntijuutta painottavaksi.

Tällaista asiantuntijatyötä voidaan pitää Niemen ja Kräkin (2019) mielestä kompleksisena, joka näyttäytyy työn arjessa kaaosmaisuutena, kuten ajankäytön haasteina, erilaisina muutoksina sekä epävarmuutena. Lemmetty ja Collin (2019a) nostavat yhtenä hyvänä lähtökohtana työstä selviytymiseksi oikealla tavalla tuetun itseohjautuvuuden. Myös Niemi ja Kräkin (2019) pitävät itseohjautuvuuden kehittämistä keinona lisätä asiantuntijatyötä tekevien toimintakykyä samalla vahvistaen heidän sisäistä motivaatiotansa. Mäki (2019) puhuu itseohjautuvuudesta jopa elinehtona selviytymiseksi kompleksisessa toimintaympäristössä.

Itseohjautuvuutta voidaan pitää hyvin ajankohtaisena aiheena muuttuvan työelämän myötä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten uutismedioiden verkkojulkaisuissa ymmärretään itseohjautuvuus työelämän kontekstissa, sekä millaisista näkökulmista ja näkemyksistä itseohjautuvuutta tarkastellaan. Tutkimuksessa on kiinnostuttu mediakontekstista, koska itseohjautuvuutta ei olla aiemmin tutkittu mediakontekstissa. Kuitenkin moni ihminen seuraa uutismedioita ja voi tätä kautta muodostaa mielipiteitään (Seppänen & Väliverronen 2015). Onkin siis tärkeä tutkia, millaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta esitetään mediajulkaisuissa, jotta saadaan rakennettua laajempaa ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja siitä, millaisista lähtökohdista ihmiset muodostavat näkemyksiään itseohjautuvuudesta. Samalla tutkimus luo myös uutta tietoa itseohjautuvuudesta, sillä työelämässä ilmenevää itseohjautuvuutta ei ole aiemmin tutkittu mediajulkaisujen kautta.

2 ITSEOHJAUTUVUUS ILMIÖNÄ

2.1 Itseohjautuvuuden eri tasot

On hyvä ymmärtää, että terminä itseohjautuvuuteen liittyy erilaisia haasteita. Esimerkiksi Salovaara (2019, s. 98) osoittaa, että englannin kielellä useilla eri tavoilla määriteltyjä termejä, kuten *self-managment, self-determination, self-managed teams/organization, self-direction,* voidaan suomentaa tarkoittavan yhtä suomen kielestä termiä, itseohjautuvuutta. Salovaaran mukaan nämä englanninkieliset eritavoin määritellyt termit voidaan kuitenkin jakaa kolmeen itseohjautuvuuden tasoon, yksilö, tiimi- ja organisaatiotasoon, sen perusteella mihin niillä itseasiassa viitataan.

Perinteisesti itseohjautuvuus mielettään usein yksilötason ilmiöksi, jossa yksilö johtaa itseään, mutta itseohjautuvuudella voidaan myös viitata laajemmin autonomisiin, itseohjautuviin tiimeihin tai itseohjautuvaan organisaatiorakenteeseen (Salovaara, 2019, s. 98.) Martela (2020, s. 22) on koostanut yhteen (taulukko 1) näiden eri tasojen eroja toisistaan ja miten itseohjautuvuuden eritasoja voidaan määritellä.

TAULUKKO 1. Itseohjautuvuuden tasojen määritelmät ja eroavaisuudet (ks. Martela, 2020, s. 22)

Itseohjautuvuuden taso	**Yksilö**	**Tiimi**	**Organisaatio**
Määritelmä	Ihmisen kyky omaehtoiseen toimintaan ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Tiimin kyky omaehtoiseen toimintaan ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Organisoitumisen tapa, jossa on vähennetty huomattavasti hierarkkisuutta ja esihenkilöiden valtaa.
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esihenkilö-johtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Ihmisten ymmärrys siitä mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan voi siis erota suuresti niin organisaatioiden kuin ihmisten välillä (Launonen ym., 2020). Tämän vuoksi on hyvä pitää Vuoren (2021) mukaan mielessä, että termin erilaiset tulkinnat voivat johtaa jopa väärinymmärryksiin, sillä ihmiset ovat voineet omaksua eri ymmärrykset samasta ilmiöstä. Tällöin hänen mukaansa toiselle itseohjautuvuus voi tarkoittaa esimerkiksi yksilötason itseohjautuvuutta ja toiselle taas organisaatiotason itseohjautuvuutta.

Yksilötason itseohjautuvuus. Yksilötasolla itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkoisen kontrollin tai ohjauksen tarvetta (taulukko 1) (Martela & Jarenko, 2017, s. 12; Kostamo, 2017, s. 80). Martela ja Jarenko (2017, s. 12) kertovat tämän edellyttävän itsemotivoitumista eli halua tehdä asioita ilman ulkopuolelta tulevaa pakkoa, sekä päämäärää eli ymmärrystä, jota kohti toiminta suunnataan itseohjautuvasti. Samalla yksilön itseohjautuvuuteen linkittyy Linin (2015) mukaan tavoitteiden asetteleminen, sekä vastuunkantaminen omasta kehittymisestä, taidoista ja pätevyydestään.

Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman riittävää osaamista, sillä itseohjautuvuus edellyttää erityisesti osaamista johtaa itseään eli esimerkiksi taitoja riittävien resurssien- ja ajanhallintaan sekä priorisointiin. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12.) Samoin Kostamo (2017, s. 80) katsoo itseohjautuvuuden edellyttävän itsensä johtamisen kykyä. Työelämän muuttuessa yhä enemmän teknologiapainotteiseksi Lemmetty ja Collin (2019b) kertovat työtehtävien vaativankin yhä enemmän asiantuntijuutta ja ongelmanratkaisua, jolloin myös johtamisessa tulisi painottaa entistä enemmän itseohjautuvuutta.

Tiimitason itseohjautuvuus. Itseohjautuvat tiimit tarkoittavat sellaisia tiimejä, joissa tiimin jäsenillä on vapaus päättää keskenään, miten he järjestävät toimintaansa, vaikka tiimeille voi tulla ulkopuolelta tiukkojakin rajoja, kuten tulostavoitteita (taulukko 1) (Martela & Jarenko, 2017, s. 13). Tällaiset itseohjautuvat tiimit voivat toimia hyvin byrokraattisissa organisaatiorakenteissa, jolloin organisaatiolla on suuri merkitys siihen, kuinka vapaasti tiimit ja sen yksilöt voivat itseohjautua.

Myös Vuoren (2021) mukaan itseohjautuvuutta ymmärretään tiimitason ilmiönä. Tällöin tiimeillä on vapautta ja valtaa päättää omasta tekemisestään ja työkäytänteistään tiettyjen rajojen puitteissa eli esimerkiksi työskentelemällä organisaation mission mukaisesti ja ylläpitämällä suhteita toisiin tiimeihin viestinnän kautta. Lisäksi Lemmetty ja Collin (2021) mainitsevat, että tiimitasolla itseohjautuvuuden tuoma vapaus ja autonomia ilmenee itsenäisinä päätöksinä ilman esihenkilön erillistä lupaa. Maurits ym. (2017) sekä Renkema (2018) ym. kertovat tällaisten itseohjautuvien tiimien myös jakavan vastuuta tiimin sisällä esimerkiksi päivittäisistä työtehtävistä sekä toiminnasta, jolloin tiimit ovat jossain määrin itse vastuussa myös oman työnsä johtamisesta.

Organisaatiotason itseohjautuvuus. Organisaatiotasolla itseohjautuvuus voidaan ymmärtää johtamattomuutena, matalana hierarkiana tai hierarkiattomuutena, jolla pyritään minimoimaan ylhäältä annettuja valmiita rakenteita, kuten komento- ja hierarkiaketjuja (Martela & Jarenko 2017, s. 12), sekä ennalta määrättyjä selkeitä rooleja kuten tiettyjä esihenkilöitä, joilta vaaditaan luvat kaikkiin päätöksiin (taulukko 1) (Lemmetty & Collin, 2019b). Tällöin työntekijät ikään kuin johtavat itse itseään ja heidän odotetaan toimivan itseohjautuvasti, vapaasti ja autonomisesti.

Puhuttaessa itseohjautuvuudesta työn kontekstissa Vuori (2021) korostaa, sillä tarkoitettavan vapauden, vallan ja vastuun jakamista perinteisestä hierarkkisesta organisaatiorakenteesta poikkeavalla tavalla. Launonen ym. (2020) katsovat turhien valtahierarkioiden ja -rakenteiden vähentämisen työorganisaatioista olevan yksi voimakkaimmin itseohjautuvuuteen linkitettävistä tavoitteista. Tällöin päätöksenteko on hajautettu joko tiimeille tai yksittäisille työntekijöille (Salovaara, 2020). Kuitenkin itseohjautuvissa organisaatioissa on Kostamon ym. (2020) havaintojen perusteella omanlaisia hierarkkisia järjestyksiä, vaikka ne eivät olekaan virallisesti määriteltyä tai sanoitettuja. Martelan ja Jarenkon (2017, s. 12) mielestä voidaan jopa pohtia, olisiko parempi termi kuvaamaan tällaista organisaatiotason itseohjautuvuutta itseorganisoituminen, sillä puhuttaessa itseohjautuvista organisaatioista viitataan yleensä koko organisaatiorakenteeseen.

2.2 Teoreettisia näkökulmia itseohjautuvuuteen

2.2.1 Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuutta voidaan lähestyä myös eri teorioiden ja määritelmien näkökulmasta. Yksi näistä on itseohjautuvuusteoria (*engl. self-determination theory, SDT*), joka on Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuutta käsittelevä psykologian alan motivaatioteoria (Deci & Ryan, 2000). Sen mukaan ihmiset ovat luonnostaan uteliaita, elinvoimaisia sekä itsemotivoituneita ja parhaimmillaan ihmiset ovatkin innostuneita toimijoita, jotka pyrkivät oppimaan uutta, kuten kehittämään itseään, hallitsemaan uusia taitoja sekä etsimään luontaisesti haasteita (Ryan & Deci, 2000, s. 68).

Ryan ja Deci (2000, s. 68, 74) katsovat ihmisillä olevan kolme psykologista perustarvetta, joita voidaan pitää synnynnäisinä, välttämättöminä ja universaaleina. Nämä kolme perustarvetta ovat omaehtoisuus (*engl. autonomy*), kyvykkyys (*engl. competence*) ja yhteisöllisyys (*engl. relatedness*), jotka toimivat ihmisten itsemotivaation ja persoonallisuuden sopeutumisen pohjana. Heidän mukaansa nämä perustarpeet ovat välttämättömiä helpottamaan ihmisen optimaalista toimintaa, luontaista taipumusta kasvuun sekä sopeutumista. Samalla näitä perustarpeita tarvitaan ihmisen rakentuvaan sosiaaliseen kehittymiseen sekä persoonalliseen hyvinvointiin.

Deci ja Ryan (2000, s. 234) pitävät omaehtoisuutta eli autonomiaa keskeisenä sisäisen motivaation kannalta, sillä esimerkiksi erilaiset ulkoiset pakotteet, kuten arvioimiset, tarkkaileminen ja määräajat heikentävät ihmisen sisäistä motivaatiota. Autonominen ihminen kokeekin toimintansa itsensä ilmaisemisena sekä olevansa oman toimintansa lähde, vaikka jokin ulkopuolinen syy vaikuttaisikin hänen toimintaansa (Ryan & Deci, 2002, s. 8). Ulkoisten pakotteiden tavoin myös erilaiset toiminnasta saatavat palkkiot (Deci & Ryan, 2000, s. 234) heikentävät autonomiaa ja sisäistä motivaatiota johtaen ei-optimaalisiin tuloksiin, kuten vähempään luovuuteen ja huonompaan ongelmanratkaisuun. Näin ollen omaehtoisuus lisää heidän havaintojensa

perusteella ihmisen sisäistä motivaatiota, tyytyväisyyttä sekä parantaa hyvinvointia.

Myös kyvykkyyden kokemus lisää heidän (Deci & Ryan, 2000, s. 234) mukaansa sisäistä motivaatiota, sillä esimerkiksi positiivisen palautteen saaminen omasta osaamisesta kasvattaa ihmisen sisäistä motivaatiota, kun taas negatiivinen palaute heikentää ihmisen pätevyyden tuntemusta ja samalla sisäistä motivaatiota. Näin ollen kyvykkyyttä voidaan pitää (Ryan & Deci, 2002, s. 7) toiminnan aikana koettuna tunteena itsevarmuudesta. Tunne kyvykkyydestä saakin heidän mukaansa ihmisen etsimään itselleen hänen osaamiseensa nähden optimaalisia haasteita, jotta ihminen pystyy ylläpitämään sekä kehittämään omaa osaamistaan ja taitojaan aktiivisesti.

Myös kolmannella perustarpeella eli yhteisöllisyydellä on Decin ja Ryanin (2000, s. 235) mielestä rooli sisäisen motivaation ylläpidossa ja sen voidaan katsoa toimivan taustatekijänä sisäiselle motivaatiolle, sillä esimerkiksi turvalliset ihmissuhteet ja toisilta saatu lämmin ja välittävä suhteutuminen saavat ihmisen sisäisen motivaation kukoistamaan. Yhteisöllisyys ja turvalliset ihmissuhteet lisäävätkin (Ryan & Deci, 2002, s. 7) ihmisen sisäistä kasvua ja tekevät siitä todennäköidempää ja vahvempaa. Tämän vuoksi he nostavat esiin sen, että ihmisillä voidaan katsoa olevan tarve olla yhteydessä ja kuulua yhteen toisten ihmisten kanssa, välittää toisista ihmisistä ja olla itse välitetty, sekä tuntea olonsa hyväksytyksi muiden ihmisten silmissä.

2.2.2 Knowlesin itseohjautuva oppiminen

Aikuiskasvatustieteen näkökulmaa itseohjautuvuuteen tuo puolestaan Malcolm Knowlesin (1975) itseohjautuvuutta käsittelevä teoria, jossa puhutaan itseohjautuvasta oppimisesta (*engl. self-directed learning, SDL*). Knowles tarkoittaa (1975, s. 18) itseohjautuvan oppimisen käsitteellä prosessia, jossa yksilö oma-aloitteisesti, joko toisten avulla tai ilman, määrittelee omat oppimistarpeensa, muodostaa omat oppimistavoitteensa, tunnistaa ja hankkii tarvittavat resurssit oppimiselle sekä valitsee ja toteuttaa tarvittavat oppimisstrategiat ja lopuksi arvioi itse oppimistuloksensa. Itseohjautuva oppiminen ei kuitenkaan hänen

mukaansa ole eristäytynyt prosessi vaan se tapahtuu yhdessä erilaisten auttajien kuten mentorien avulla.

Itseohjautuvan oppimisen puolesta puhuu Knowlesin (1975, s. 14) mukaan esimerkiksi se, että ihmiset, jotka ovat oma-aloitteisia oppimisessa, oppivat enemmän sekä paremmin asioita kuin ihmiset, jotka vain passiivisesti odottavat tulleensa opetetuksi, sillä heidän oppimisensa on määrätietoisempaa ja heillä on suurempi motivaatio oppimiseen. Samalla oma-aloitteelliset oppijat ylläpitävät oppimaansa kauemmin ja osaavat hyödyntää oppimaansa pidempään ja paremmin kuin passiiviset oppijat.

Knowles (1975, s. 14–15) katsoo itseohjautuvan oppimisen olevan myös sopusoinnussa ihmisten luontaisen psykologisen kehityksen kanssa, sillä ihmisten kasvaessa ja aikuistuessa ihmisille kehittyy yhä syvempi psykologinen tarve olla itsenäisiä ja vapaita toisten ihmisten kontrollista. Yhtenä aikuistumisen tärkeänä näkökohtana voidaankin Knowlesin mielestä pitää sitä, että ihminen kehittää itselleen kyvyn ottaa enenevissä määrin vastuuta omasta elämästään ja näin tulla enenevissä määrin myös itseohjautuvaksi.

Knowlesin (1975, s.15–16) mukaan alati jatkuvan kehityksen ja muutoksen vuoksi ihmisillä on suuri vastuu omasta oppimisestaan ja siitä, että hänen oppiminensa sekä kehittyminensä on oma-aloitteista, jolloin muutoksia kohtaan koettu ahdistus ja turhautuminen vähenee. Tämän vuoksi koulutuksen päätarkoituksena voidaankin pitää hänen mielestänsä tutkimisen taidon kehittymistä, sillä valmistumisen jälkeen on erittäin tärkeää, että ihmisellä on taito hankkia uutta tietoa helposti sekä taitavasti loppuelämänsä ajan.

Knowles (1975, s.16–17) pitää oppimista yhtä kuin elämisenä, joka on elinikäinen prosessi, sillä ihmisten tulee oppia kaikesta tekemisestään ja näin hyödyntää kaikkia resurssejaan formaalista ja nonformaalista oppimisesta persoonalliseen kasvuunsa ja kehitykseensä. Knowlesin mielestä itseohjautuvaa oppimista voidaan pitää tärkeänä jopa ihmisten selviytymisen kannalta, sillä se on ihmisten peruskyky, josta on tullut edellytys elääkseen muuttuvassa maailmassa.

2.2.3 Teorioiden yhteenveto

Vaikka Ryan ja Deci (2000) sekä Knowles (1975) lähestyvät itseohjautuvuutta eri tieteenalojen näkökulmasta ja englannin kielisesti eri termeillä, voidaan näistä näkökulmista löytää paljon yhtäläisyyksiä (ks. taulukko 2), sillä esimerkiksi itseohjautuvuusteorian perustarpeista etenkin kyvykkyys ja omaehtoisuus tulevat voimakkaasti esiin myös itseohjautuvan oppimisen teoriassa. Molemmissa teorioissa ihmisellä katsotaankin olevan halu kehittää itseään ja olla vastuussa omasta elämästään ja osaamisestaan.

TAULUKKO 2. Itseohjautuvuusteorian ja itseohjautuvan oppimisen -teorian yhtäläisyydet (ks. Knowles 1975; Deci & Ryan 2000)

	Omaehtoisuus	**Kyvykkyys**	**Yhteisöllisyys**
Itseohjautuvuus -teoria (Deci & Ryan, 2000)	Ihminen kokee olevansa oman toimintansa lähde. Lisää motivaatiota, tyytyväisyyttä ja parantaa hyvinvointia.	Saa ihmisen etsimään haasteita, joiden avulla ihminen pystyy ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan.	Ihmisellä on tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Lisää ihmisen sisäistä kasvua ja tekee siitä todennäköisempää
Itseohjautuva oppiminen (Knowles, 1975)	Ihmisellä tarve olla vapaa toisten ihmisten kontrollista. Oma-aloitteiset oppijat oppivat paremmin ja ylläpitävät oppimistaan pidempään.	Ihmisellä vastuu omasta osaamisestaan ja oppimisesta. Ihmisen tulee oppia kaikesta tekemisestään.	Toisia ihmisiä tulee hyödyntää resurssina omassa oppimisessa, jokaiselta ihmiseltä voidaan oppia Tapahtuu yhdessä toisten avustuksella.

Molempien teorioiden perusteella aikuiset ihmiset ovat myös luonnostaan itseohjautuvia ja näin heillä on tarve pyrkiä kohti omaehtoista ja -aloitteista toimintaa, joka johtaa teorioiden parempiin työ- sekä oppimistuloksiin ja lisää motivaatiota (taulukko 2). Itseohjautuvuusteorian mukaan omaehtoisuus lisää luovuutta, parantaa ongelmanratkaisua sekä hyvinvointia ja tyytyväisyyttä (Deci

& Ryan, 2000, s.234) ja taas itseohjautuvan oppimisen -teorian mukaan omaehtoisuus johtaa parempiin oppimistuloksiin sekä auttaa ylläpitämään opittuja asioita pidempään (Knowles 1975, s.14).

Vaikka Knowles ei puhu suoraan yhteisöllisyyden eli Ryanin ja Decin (2000) kolmannen perustarpeen vaikutuksesta itseohjautuvaan oppimiseen, mainitsee hän (Knowles, 1975, s. 16, 18) kuitenkin toisten ihmisten tärkeyden itseohjautuvalle oppimisille, sillä hänen mukaansa jokaiselta ihmiseltä voidaan oppia jotain ja heitä voidaan käyttää oppimisen resurssina. Hänen mukaansa itseohjautuva oppiminen ei myöskään ole eristäytynyt prosessi vaan siihen tarvitaan usein toisten apua. Toisaalta taas Knowles (1975, s. 14–15) näkee ihmisillä olevan sisäsyntyinen tarve riippumattomuuteen muista ihmisitä, kun taas Ryan & Deci (2002, s. 7) määrittävät yhteisöllisyyden yhdeksi ihmisen perustarpeeksi ja katsovat, että ihmisillä on esimerkiksi tarve tulla hyväksytyksi toisten ihmisten silmissä, sekä olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja olla toisten ihmisten seurassa.

3 ITSEOHJAUTUVUUS TYÖELÄMÄSSÄ

3.1 Itseohjautuvuuden ilmeneminen työssä

Itseohjautuvuus osana päivittäistä työtä. Itseohjautuvuutta on aiemmin tutkittu paljon etenkin asiantuntijatyön kontekstissa. Itseohjautuvuutta voidaankin pitää keskeisenä osana asiantuntijatyötä ja jopa edellytyksenä asiantuntijatyössä onnistumiselle (Mäki, 2017, s. 151, 232). Lemmetty ja Collin (2019a; 2019c) pitävät itseohjautuvuutta jokapäiväisenä asiantuntijatyössä, sillä työelämässä itseohjautuvuutta esiintyy etenkin ongelmanratkaisutilanteissa, jotka ovat arkipäiväisiä asiantuntijatyössä. Työn tekemisen muuttuessa yhä enemmän asiantuntijatyöksi ja ongelmanratkaisua painottavaksi, Lemmetty ja Collin (2019a) korostavat, että tämä pakottaa työssä itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvaan oppimiseen. Työelämässä itseohjautuva oppiminen onkin noussut heidän mielestään tärkeään merkitykseen, sillä työelämä on täynnä erilaisia oppimistilanteita.

Ongelmanratkaisun lisäksi itseohjautuvuutta ilmeneekin asiantuntijatyössä oppimistilanteissa. Lemmetty (2020, s. 86) nostaa esiin, että työelämän muutosten vuoksi korostuu ajatus siitä että, työ itsessään on jatkuvaa oppimista. Itseohjautuvaa oppimista voidaan jopa pitää hänen mukaansa olennaisena ja erottamattomana osana asiantuntijatyötä, jolloin oppiminen tapahtuu luonnollisesti osana jokapäiväistä työtä (Lemmetty, 2020, s. 57). Organisaatiossa odotetaan myös Ranan ym. (2016) sekä Poellin ja Van Der Krogtin (2014) mukaan, että enemmistö työntekijöistä ottaa itse vastuuta jatkuvasta työssäoppimisestaan, oppimistarpeistaan, sekä asettavat itse itselleen tavoitteet ja hankkivat oppimiseen tarvittavat resurssit itselleen. Asiantuntijat rikastuttavatkin Paasovaaran (2014, s. 43) mukaan omaa osaamistaan yhdistelemällä erilaisia osaamisia ja ylittämällä omia osaamistensa rajoja, jolloin syntyy uutta osaamista ja uusia innovatiivisia ratkaisuja.

Asiantuntijatyön ohella itseohjautuvuus ilmenee myös muun tyyppisissä työtehtävissä, sillä esimerkiksi ongelmanratkaisua sekä oppimista voidaan pitää

Yeon (2008) mielestä olennaisena osana kaikkia töitä. Hän osoittaa, että kahdeksankymmentä prosenttia työelämässä tapahtuvasta oppimisesta on luonteeltaan informaalia ja itseohjautuvaa, jolloin oppimista tapahtuu tarkoittamattomasti ilman erillistä jäsentelyä. Samoin Cerasoli ym. (2018) nostavat itseohjautuvan oppimisen yhdeksi informaalin oppimisen keinoksi, jota tapahtuu järjestelemättömästi. Kuitenkin esimerkiksi sisällyttämällä itseohjautuvan oppimisen osaksi henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa päästään Lejeunean ym. (2021) tutkimuksen perusteella parempaan työtehtävien hallintaan ja pätevyyden kehittymiseen. Itseohjautuvan oppimisen edistämistä työpaikoilla voidaan pitää Ellingerin (2004) mielestä jopa välttämättömänä, sillä työntekijöiden taidot ja tiedot voivat vanhentua hyvin nopeasti, jolloin työntekijöiden tulee omaksua jatkuva oppiminen osaksi urankestävää prosessia.

Samalla itseohjautuvuuteen kuuluu Vuoren (2021) sekä Lemmetyn ja Collinin (2021) mukaan se, että työntekijät tiedostavat sen, missä heidän omat rajansa toimia itsenäisesti kulkevat ja milloin he tietävät tarvitsevansa toisten apua. Lemmetty (2020, s. 59) kertoo itseohjautuvan oppimisen tuoman vapauden ilmenevän osaltaan työelämässä niin, että työtekijät tiedostavat milloin he tarvitsevat toisten ohjausta ja näin he voivat tarvittaessa hankkia tukea esimerkiksi kollegoiltaan keskustelemalla heidän kanssaan.

Itseohjautuvuus työn autonomiana. Työelämässä itseohjautuvuus ymmärretään usein autonomiana ja vapautena. Lemmetyn ja Collinin (2021) mukaan itseohjautuva oppiminen sisältää paljon autonomista ja itsenäistä toimintaa, mahdollistaen esimerkiksi työntekijöiden itsenäisen päätöksenteon työstään. Myös Vuoren (2021) mukaan yksi tapa käsittää itseohjautuvuutta on kuvata sitä työntekijöiden valtana, vapautena ja vastuuna määritellä omaa työtään ja tekemiään työtehtäviä, ilman ulkopuolista neuvontaa ja esihenkilöiden kontrollia. Lähtökohtana onkin Vuoren havaintojen perusteella se, että työntekijä tuntee itse parhaat tavat tehdä omaa työtänsä ja näin työntekijällä on mahdollisuus kehittää omia työmenetelmiään itsenäisesti ja oma-aloitteisesti, sekä aikatauluttaa omaa tekemistään.

Myös Kostamon ym. (2020) nostavat esiin sen, että työn autonomian lisääminen linkittyy ajatukseen, jossa työntekijät ovat parhaita asiantuntijoita omasta työstään, jolloin heille kannattaa antaa vapauksia toteuttaa työtään. Samalla Rana ym. (2016) huomattavat itseohjautuvan oppimisen edellyttävän työntekijöiltä vastuun kantamista työstään ja siinä vaadittavasta oppimisestaan pysyäkseen asioista perillä, sekä ylläpitääkseen niin omaa kuin organisaatioiden kilpailukykyä. Samoin Bäcklander ym. (2021) kertovat, että työntekijöiden odotetaan hoitavan työnsä itsenäisesti. Vuori (2021) nostaa esiin itseohjautuvuuden ymmärtämisen jopa lähijohtajalta delegoituna päätöksentekomandaattina, jossa itseohjautuva työntekijä tiedostaa itse mitä hänen tulee tehdä, ilman esihenkilön neuvontaa, käskemistä tai valvontaa, jolloin työntekijä vastaa itse siitä, että hän pääsee haluttuun lopputulokseen ja hän tekee tarvittavat päätökset tätä varten.

3.2 Itseohjautuvuuden yhteisölliset ominaisuudet

Itseohjautuvuus yhteistyönä. Itseohjautuvuutta ei tule tarkastella pelkästään yksilöllisenä tapana toimia, vaan itseohjautuvuutta tapahtuu yhteisöllisesti, jolloin työntekijät pitävät organisaatiossa tärkeänä toisten tukemista ja yhteisöllisyyttä (Lemmetty & Collin, 2019a). Itseohjautuvuutta korostavien asiantuntijayhteisöjen tärkeimmät ominaisuudet voidaan Paasovaaran (2014, s. 43) mukaan tiivistää korkeaan autonomiaan, avoimeen tiedonkulkuun, sekä jaettuun asiantuntijuuteen ja vastuuseen. Tämän lisäksi työtekijöiden välinen keskinäinen tukeminen, auttaminen ja luottamus ovat tärkeitä ominaisuuksia, jotka parhaimmillaan lisäävät kaikkien yhteisön jäsenten kasvua ja osaamista asiantuntijayhteisöissä. Parhaimmillaan työkaverit toimivatkin itseohjautuvuuden mahdollistajina ja resursseina työyhteisössä (Lemmetty & Collin, 2019c).

Myös Lemmetty (2020) nostaa esiin, että itseohjautuvaa oppimista ei tulisi nähdä työelämässä pelkästään yksilölähtöisten tekijöiden kautta vaan myös erilaisten yhteisöllisten ja ympäristöllisten tekijöiden nivoutumana. Työntekijät

kaipaavat niin ohjausta, neuvontaa, apua kuin tukea toisiltaan, jolloin työyhteisön kokeneemmat työntekijät toimivat ikään kuin ohjaajan ja neuvojan roolissa auttaen toisia ongelmanratkaisuissa (Lemmetty & Collin, 2021). Salovaara (2019) katsoo itseohjautuvuuden edellyttävän jopa uudenlaisia metataitoja, kuten yhteistyötaitoja, dialogitaitoja, kuuntelua ja kollektiivista päätöksentekoa, joita jokaisen työntekijän tulisi hallita ja ymmärtää. Näin koko työyhteisön ja tiimien tulee ottaa vastuuta itseohjautuvuuden toteutumisesta, eikä sysätä vastuuta pelkästään yksilöille (Lemmetty & Collin, 2019c). Lemmetty ja Collin (2019a) korostavat, että olennaista yhteisöllisessä itseohjautuvuudessa on myös toiminnan oma-aloitteisuus, jolloin esimerkiksi tiimin jäsenet lähtevät yhdessä ratkomaan epäkohtia ja kehittämään toimintaa omaehtoisesti.

Itseohjautuvuuden ja itseohjautuvan oppimisen tärkeyden tunnustavissa organisaatioissa on Ranan ym. (2016) mielestä tarpeellista edistää ja rakentaa kulttuuria, joka sisältää yhteistyötä, vuorovaikutusta ja tiimityötä. He katsovat olevan tärkeää, että organisaatioissa tunnistetaan itseohjautuvan oppimisen kollektiiviset ominaisuudet, jolloin itseohjautuvaan oppimiseen kannustetaan juuri yhteistyön, vuorovaikutuksen ja tiimityön kautta. Samalla näiden organisaatioiden tulee rohkaista työntekijöitään avoimeen kommunikaatioon ja tarjota mahdollisuuksia yhteistyölle ja tiimityölle esimerkiksi erilaisten viestintäteknologioiden avulla. Myös Lemmetyn ja Collinin (2019c), sekä Renkeman ym. (2018) havaintojen perusteella organisaatio voi mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta tarjoamalla työntekijöille erilaisia sähköisiä viestintäkanavia, joiden kautta työntekijät voivat keskustella ja käydä ongelmanratkaisua yhdessä, vaikka he eivät olisi fyysisesti samassa tilassa. Erilaiset tukiverkostot- ja rakenteet ovatkin tärkeitä itseohjautuvuuteen kannustamisen kannalta (Collin ym., 2018).

Lemmetty (2020, s. 58–59) näkee itseohjautuvuuden ja itseohjautuvan oppimisen kollektiivisten ominaisuuksien tulevan esiin työelämässä ongelmanratkaisua sisältävissä tilanteissa. Tällaisissa tilanteissa työntekijät joko pyytävät apua toisilta työntekijöiltä omaan ongelmanratkaisuun tai pyrkivät alusta alkaen ratkaisemaan ongelmia yhdessä dialogin ja vuoropuhelun kautta.

Samalla työntekijät jakavat omia kokemuksiaan, sekä luovat uutta yhteistä ymmärrystä, jolloin ryhmän jäsenet oppivat toinen toisiltaan. Lemmetyn ja Collinin (2021) mukaan on tärkeää pyrkiä luomaan kulttuuri, jossa työntekijät tietävät keneltä he voivat kysyä apua vaativimpiinkin ongelmiin. Näin työntekijöiden ei tarvitse kysyä usealta eri henkilöltä apua ennen kuin he löytävät työkaverin, joka osaa auttaa heitä. Tämä onnistuu heidän mukaansa esimerkiksi lisäämällä tietämystä ja tuntemusta muiden työntekijöiden osaamisalueista, jonka edistäminen voidaan katsoa olevan organisaation vastuulla. Onkin tärkeää luoda selkeä kokonaiskuva organisaatioon sen henkilöstön osaamisesta ja taidoista, sillä tämä tukee Collin ym. (2021) mielestä koko organisaation kehittymistä.

Mäen (2019) mukaan itseohjautuvuuteen liittyvien vaikutusmahdollisuuksien ja vastuiden jakautuminen laajemmin työyhteisön kesken edellyttää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, luottamusta sekä yhteistä tulevaisuudennäkymää. Kilpi (2017) katsookin itseohjautuvuuden olevan vuorovaikutusta, sillä esimerkiksi yhteisön sisäinen oppiminen edellyttää sen jäsenten kokemusten käsittelemistä ja työstämistä yhdessä, jolloin päästään laajempaan ajatteluun, luovuuteen sekä ongelmanratkaisuun. Työyhteisöillä on mahdollisuuksia hänen mielestään selviytyä myös suurista muutoksista, jos niistä pystytään oppimaan ja niiden aikana osataan jakaa toisten kanssa muutosten tuomia tuntemuksia ja oppeja. Paras lopputulos syntyy Kilven mukaan silloin kuin yhteisössä osallistujat lisäävät vuorovaikutuksen kautta toistensa kykyä nähdä erilaisia vaihtoehtoja ja samalla yhdessä laajentavat, rikastuttavat ja kehittävät toistensa näkökulmia.

Itseohjautuvuuden erilaiset tulkinnat. Puhuttaessa itseohjautuvuudesta yhteisöllisenä toimintona on itseohjautuvuus sanan tilalle ehdotettu jopa uusia termejä, joiden avulla pyritään kuvastamaan paremmin itseohjautuvuuden yhteisöllisiä ominaisuuksia. Esimerkiksi Ala-Mutkan (2018) mielestä termi parviohjautuvuus kuvastaa paremmin itseohjautuvuuden kollektiivista toimintaa. Lintuparven tavoin työntekijöiden toimiessa yhdessä, he ovat valmiita muuttamaan jatkuvasti toimintaansa, sekä muotoutumaan ympäristön

vaatimuksiin, jolloin yhteisö hyödyntää jokaisen osaamista, sekä muodostaa kokonaisuuden, joka on enemmän kuin vain sen osat.

Salovaara (2020, s. 15) puolestaan puhuu yhteisöohjautuvuudesta, sillä hänen mukaansa se kuvastaa paremmin sitä, mitä työelämässä oikeasti tavoitellaan itseohjautuvuudella. Myös Martela (2020) katsoo itseohjautuvuudella tarkoittavan lähes aina yhteisöohjautuvuutta, sillä työelämässä esimerkiksi esihenkilöttömissä tiimeissä päätöksentekovalta harvoin siirtyy suoraan yksilöille vaan se siirtyy tiimeille, jolloin tiimit ohjautuvat yhdessä kohti jaettua päämäärää.

Tammeaidin ja Virtasen (2020, s. 88) mukaan puhuttaessa organisaatiossa työntekijöiden itseohjautuvuudesta kuvaavampi termi olisi yhdessä ohjautuminen, sillä se tuo paremmin esiin itseohjautuvuudella haettavia kollektiivisia piirteitä, kuten yhteisvastuullisuutta. Heidän mielestään työyhteisöissä vaaditaan työntekijöiden kykyä reflektoida yhdessä päivittäisiä toimiaan sekä yhteistyön laatua toisten työntekijöiden kanssa.

Vuori (2021, s. 362) puolestaan kertoo, että itseohjautuvuuden voidaan ymmärtää tarkoittavan joukko-ohjautuvuutta, sillä itseohjautuvuuteen liittyy halu mennä yhdessä kohti jaettua päämäärää. Näin työntekijät pyrkivät kehittämään koko yritystä, sen liiketoimintaa ja toimintatapoja, uusilla ideoillaan. Tällöin niin yksilöiden kuin tiimin itseohjautuvuus edistää ja kehittää joukossa koko organisaatiota.

3.3 Itseohjautuvuuden toteuttaminen organisaatioissa

Itseohjautuvuuden johtaminen. Itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat ulkopuolista tukemista, avun antamista, rajojen asettamista sekä ohjaamista, jonka vuoksi itseohjautuvuuden ymmärtäminen yksilöiden luontaisena toimintana ei ole ihanteellista (Lemmetty & Collin, 2019b). Mäki (2019) korostaa, että valmius itseohjautuvaan työhön ei ole yksilöistä itsestään kiinni, vaan se on vahvasti riippuvainen organisaation johtamiskulttuurista, jolloin itseohjautuvuus korostaa johtamisen merkitystä sen sijaan että se vähentäisi sitä.

Työntekijät esimerkiksi haluavat esihenkilöiltään vahvempaa johtajuutta sekä ohjausta ja tukea ongelmatilanteissa (Mäki, 2017).

Myös Tammeaidin ja Virtasen (2020) mukaan on yleinen harhakuvitelma ajatella, että itseohjautuvuus ei edellyttäisi johtamista, sillä itseohjautuvuutta voidaan johtaa esimerkeillä, arvoilla, sekä panostamalla työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Itseohjautuvaa oppimista ei tulekaan sysätä Lemmetyn ja Collinin (2019c) mielestä pelkästään työntekijöiden vastuulle, vaikka tätä kohti ollaan menossa itseohjautuvissa organisaatioissa. Esimerkiksi Bäcklanderin (2019) havaintojen perusteella johtajat kokevat itseohjautuvuuden lisäävän heidän optimaalista ajankäyttöänsä, koska itseohjautuvia työntekijöitä on helpompi johtaa.

Mäki (2017) kertoo työntekijöiden haluavan johtajiltaan ja esihenkilöiltään ohjausta ja määriteltyjä vastuita, sekä tukea itsenäiseen työskentelyyn. Työntekijät kokevat hänen mukaansa liian jäkkien johtajuusmallien vähentävän autonomian tunnetta, mutta samalla työntekijöillä on vahva tarve palautteen saantiin ja antamiseen esimerkiksi kehityskeskusteluissa esihenkilöiden kanssa, joissa voidaan asettaa ja arvioida työntekijöiden kehittymistavoitteita. Myös Lemmetty ja Collin (2021) havaitsivat, että esihenkilöiden liiallinen komenteleminen sekä hallitseva johtamiskulttuuri ei kannusta tai luo hyvää pohjaa luovaan ja itseohjautuvaan työskentelyyn. Sen sijaan heidän mukaansa itseohjautuvuuden edellytyksenä toimii vapaus ja itsenäisyys, jonka lisäksi työntekijät haluavat tarvittaessa apua ja ohjausta.

Esimerkiksi Aura (2020) nostaa esiin itseohjautuvuuden johtamisen positiivisen kierteen, sillä hyvä johtaminen lisää henkilöstön tuottavuutta ja samalla mahdollistaa työntekijöiden paremman motivoitumisen ja työn hallinnan, joka osaltaan taas lisää ihmisten vastuunottoa omasta itseohjautuvuudestaan ja työstään. Hyvään, itseohjautuvuutta tukevaan johtajuuteen kuulukin Collinin ym. (2018) perusteella vuorovaikutusta, työntekijöiden tukemista, yhtenäisyyttä ja suoruutta. Tällöin johtaminen näyttäytyy työhyvinvoinnista välittämisenä, joka ilmenee esimerkiksi keskusteluiden ja dialogin kautta.

Lemmetty (2020, s. 87) pitää ohjausta ja tukea olennaisena osana itseohjautuvaa työssäoppimista, sillä hänen mukaansa valmentavalla ja ohjaavalla lähijohtamisella voidaan parhaimmillaan mahdollistaa itseohjautuvan oppimisen toteutuminen. Salovaara (2019) puhuu jopa esihenkilöiden roolimuutoksesta vallankäyttäjistä kohti valmentajan tai fasilitaattorin roolia, joka ei kuitenkaan poista perinteistä hierarkkista johtamista. Myös Davis ja Daley (2008) näkevät itseohjautuvuuden johtamisen edellyttävän työntekijöiden valmentamista, minkä tarkoituksena on kehittää heidän yksilöllisiä kykyjään ja osaamistaan, sekä tukea työntekijöiden vastuunkantoa omasta työstään. Ranan ym. (2016) mukaan esihenkilöiden tulee siis toimia työntekijöiden mentoreina ja oppimisen lähteenä organisaatioissa kannustaen työntekijöitä yhteisölliseen itseohjautuvuuteen.

Samoin Mäen (2017, s. 172) havaintojen perusteella esihenkilöiden halutaan johtavan valmentavalla otteella tukien ja olemalla kiinnostunut työntekijöistä, jolloin esihenkilöt pystyvät vahvistamaan työntekijöiden arvostuksen ja turvallisuuden tunnetta sparraavien keskusteluiden avulla. Itseohjautuvuutta edistävä johtaja ei siis toimi alaisiaan käskyttäen Lemmetyn ja Collinin (2019a) mukaan, vaan on vuorovaikutuksellinen, kuuntelee työntekijän tarpeita ja näkemyksiä, sekä keskustelee yhdessä työtekijän kanssa. Tämän vuoksi Collin ym. (2019) esittävät esihenkilöä sparraajana, joka ymmärtää alaistensa työn sisältöä auttaen ongelmanratkaisutilanteissa ja tukien työntekijää mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Näin esihenkilö ja alainen pystyvät myös jakamaan osaamistaan keskenään ja oppia toisiltaan. Viitala (2019), sekä Lemmetty ja Collin (2019a) puhuvat jopa valmentavasta esihenkilötyöstä ja -johtajuudesta keinona johtaa sekä vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta, kehittymistä ja sitoutumista.

Itseohjautuvuuden johtamisen ristiriitaisuudet. Itseohjautuvuuden johtaminen sisältää ristiriitaisuutta. Ihmiset kaipaavat samaan aikaan vapautta ja pitävät ylhäältä asetettuja tavoitteita sekä toimintaohjeita rajoitteina, mutta kuitenkin toivovat selkeitä ja yhdessä määriteltyjä raameja työlleen (Mäki, 2019). Tämän ristiriitaisuuden vuoksi itseohjautuvuuden johtamisessa onkin olennaista

löytää riittävä tasapaino toiminnan vapauden sekä selkeiden käytäntöjen välillä. Itseohjautuvuus vaatiikin Salovaaran ja Bathurdtin (2018) mukaan niin johtajilta, kuin koko organisaatiolta yhteistä ymmärrystä siitä mitä johtajuus on. Vuoren (2021) havaintojen perusteella on tärkeää, että johtajat määrittävät selkeät rajat ja tavoitteet työntekijöiden itseohjautuvuudelle, sekä varmistavat, että työntekijöillä on tarvittavat informaatiot itsenäiseen päätöstentekoon. Samalla Lemmetty ja Collin (2021) muistuttavat, että toteutuakseen itseohjautuvuus edellyttää riittävää autonomiaa päätöksenteossa niin yksittäisten työntekijöiden kuin tiimien osalta. Näin yksittäisillä työntekijöillä tai tiimeillä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman esihenkilön erillistä lupaa. Samansuuntaisesti Martela (2020) huomauttaa, että työntekijät kaipaavat esihenkilöitään riittävää tilaa ja vapautta toimia itseohjautuvasti, mutta organisaatiot eivät voi pakottaa tai olettaa työntekijöiltään itseohjautuvaa toimintaa.

Mäki (2017) kertoo itseohjautuvuuden edellyttävän tuekseen erilaisia raameja, pelisääntöjä ja tavoitteita, joihin työntekijät voivat kiinnittyä. Samalla hänen mukaansa tarvitaan keskustelua siitä, mitkä asiat sisältyvät työntekijöiden itseohjautuvuuden ja autonomisuuden piiriin ja mitkä asiat eivät kuulu työntekijöiden toimivaltaan. Työntekijät kaipaavat hänen mielestään autonomian ohelle jopa kontrollia, kuten tarkempia rajauksia ja aikatauluja työn tekemiselleen, joka osaltaan lisää työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Myöskään muodollisen esihenkilön olemassaolo ei automaattisesti tarkoita Collinin ym. (2018) mukaan sitä, että työntekijät saisivat kaipaamaansa vuorovaikutuksessa ilmenevää johtajuutta ja johtajan läsnäoloa. Tällöin myös hyvin hierarkkisissa organisaatioissa osa työntekijöistä voi kokea, että organisaatiosta puuttuu selkeä johtajuus.

Toisaalta taas johtajat ja esihenkilöt kokevat Mäen (2017, s. 172) havaintojen mukaan heidän vähäisen kontrollinsa kertovan luottamuksesta alaisiaan kohtaan. Myös Bäcklander (2019) nostaa esiin esihenkilöiden tiedostavan heidän oman käyttäytymisensä ja vastuun vaikutukset työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Samaan aikaan johtajat haluavat tarjota hänen mukaansa alaisilleen mahdollisuuksia, tukea ja selkeyttä itseohjautuvuuden kehittämiseen,

mutta kuitenkin välttää niin sanottua mikrojohtamista eli jatkuvaa tarkkailua sekä valvontaa.

Hajautettu johtaminen. Itseohjautuvien organisaatioiden johtamisen ristiriitaisuuksien ratkaisemiseksi voidaan esittää hajautettua, yhteisöllistä ja jaettua johtajuutta, jossa kaikilla työntekijöillä on potentiaalia mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatioon, sen suuntaan ja toimintaan (Salovaara, 2019). Tällöin johtajuus tapahtuu useiden työntekijöiden toiminnan tuloksena, sen sijaan että johtajuutta toteuttaisi yksi johtaja, sillä johtajuus ei edellytä aina yksittäistä johtajaa tai esihenkilöä. Mäki (2019) näkee, että nykyorganisaatioissa johtajuuden voidaan mieltää olevan jo nyt jollain tapaa aina jaettua ja näin myös johtajuuden vastuut ja toiminnat jakautuvat useamman henkilön kesken. Ero perinteisen johtajamallin ja itseohjautuvan organisaation välillä on Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan helppo tehdä sen perusteella, kuinka paljon johtajilla on valtaa esimerkiksi työntekijöiden työnjaossa, työn johtamisessa, seurannassa sekä työn tekemisen tavoissa. Itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksentekovalta on joko kokonaan tai osittain hajautettu myös ei-esihenkilöasemassa oleville työntekijöille. Itseohjautuvissa organisaatioissa on myös yleistä heidän mukaansa poistaa johtajien ja alaisten välistä auktoriteettisuhdetta, jonka kautta halutaan lisätä työntekijöiden autonomiaa ja vaikutusvaltaa. Kuitenkin myös tällaisissa tilanteissa lopullinen päätösvalta ja vastuu säilyvät hierarkkisessa asemassa olevalla johtajalla.

Myös Auran (2020) havaintojen perusteella itseohjautuvuuden johtamisen voidaan katsoa edellyttävän selkeitä tavoitteita ja vastuurooleja. Leen ja Edmondsonin (2017) mielestä organisaatioiden hierarkkinen päätösketju on tarpeellinen esimerkiksi konfliktien tai erimielisyyksien ratkaisemisessa. Samoin Vuori (2021) katsoo itseohjautuvuuden, niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla, edellyttävän johtajuutta ja johtamista. Kuitenkin lähijohtajien määrää voidaan hänen mukaansa vähentää, jolloin johtajuutta voidaan hajauttaa kollektiivisesti useamman henkilön toteuttamaksi toiminnoksi.

Itseohjautuvuuden raamit. Koska ihmisten käsitykset siitä mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan eroavat paljon toisistaan, on hankalaa rakentaa työpaikoilla selkeää yhteisymmärrystä siitä, mitä itseohjautuvalla työskentelyllä haetaan takaa (Vuori 2021). Tämä johtaa siihen, että työntekijöiden on hankalaa työskennellä itseohjautuvasti ja johdon taas itseohjautuvuutta tukevalla tavalla, jos heidän käsityksensä eroavat huomattavasti, kuinka paljon itseohjautuvuus esimerkiksi antaa työntekijälle tilaa autonomisuuteen, sekä itsenäisten päätösten tekemiseen. Mäki (2019; 2017) nostaakin esiin, että itseohjautuvuuden perusedellytyksenä toimii yksilön ymmärrys siitä, mitä häneltä odotetaan. Tämän vuoksi organisaatioilla on hänen mukaansa vastuu määrittää autonomialle tarkoituksen mukaiset rajat, niin että organisaatioissa käydään selkeät keskustelut vastuista sekä toimivallasta, joita toivotaan itseohjautuvilta työntekijöiltä. Näin työntekijöiden on helpompi toimia itseohjautuvasti, sillä tällaiset rajat selkeyttävät autonomista työskentelyä, sekä luovat turvallisen ilmapiirin työskennellä toivotulla tavalla.

Ongelmia syntyy Lemmetyn ja Collinin (2019a) mielestä myös silloin, kun itseohjautuvuuden odotetaan olevan työntekijöiden luontainen kyky tai ominaisuus, sillä itseohjautuvuus on aina sidoksissa kontekstiin. Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää heidän mukaansa organisaatiolta riittäviä resursseja, ohjausta ja kulttuurin, jonka raameissa itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa. Mauritsin ym. (2017) muistuttavat myös, että itseohjautuvuus ei sovi kaikkiin organisaatioihin tai tiimeihin. Toisaalta Lemmetty ja Collin (2019c) kertovat, että organisaatio voi mahdollistaa työntekijöidensä itseohjautuvuutta esimerkiksi huomioimalla jokaisen työntekijän yksilöinä, toimimalla työntekijälähtöisesti, sekä tarjoamalla riittävästi vapautta ja autonomiaa työskentelyyn. Tällöin niin johtajat kuin työkaverit toimivat valmentajan, fasilitaattorin ja tukijan roolissa työntekijöille (Poell & Van Der Krogt, 2014; Billet, 2014). Organisaatioissa tuleekin Renkeman ym. (2018) mukaan varmistaa, että kaikilla on riittävästi valtaa ja työkaluja suorittaa työnsä kunnolla itseohjautuvassa ympäristössä. Kuitenkin Rana ym. (2016) kertovat organisaatioiden siirtävän itseohjautuvuuden vastuuta yhä enemmän

työntekijöille edellyttäen työntekijöiden huolehtivan itse esimerkiksi omasta osaamisestaan, oppimisestaan ja pätevyydestään.

Samansuuntaisesti Bäcklanderin (2019) havaintojen perusteella esihenkilöt kokevat, että työntekijät eivät ole tarpeeksi itseohjautuvia, jos he pyytävät liikaa apua ja ohjeita, sillä he vievät liikaa esihenkilön aikaa ja vaativat liikaa valvontaa. Esihenkilöitä myös turhauttaa se, että työntekijät kyselevät miten he voisivat olla enemmän itseohjautuvia, sillä tämä koetaan päinvastaisena siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Ihanne tapauksessa Bäcklanderin tutkimuksen mukaan työntekijöiden tulisi ikään kuin nähdä se, kuinka he voivat toimia itseohjautuvasti, esimerkiksi muiden työntekijöiden toimintaa seuraamalla, ilman esihenkilöiden erityistä huomiota. Esihenkilöt myös arvostavat itseohjautuvuudessa sitä, että työtekijöille ei tarvitse päivittäin kertoa mitä heidän tulee tehdä, vaan työntekijät osaavat itse muodostamaan oman työnsä.

Bläcklanderin (2019) sekä Ranan ym. (2016) havainnot kuvastavat hyvin ristiriitaisuutta, joka liittyy työntekijöiden ja esihenkilöiden mielikuviin itseohjautuvuudesta. Esimerkiksi Lemmetty (2020, s. 78) korostaa, että itseohjautuvuus ei ole riippuvainen pelkästään yksilökohtaisista tekijöistä, vaan organisaation ominaisuudet vaikuttavat paljon siihen, kuinka paljon työntekijöiden itseohjautuvuutta mahdollistetaan tai sitä rajoitetaan. Lemmetyn (2020) mukaan onkin tärkeää, että työntekijöiden ei odoteta olevan itseohjautuvia tilanteesta toiseen, vaan työpaikoille rakennetaan sellaiset rakenteet ja kulttuuri, jossa itseohjautuva työskentely on ylipäätään mahdollista ja sitä tuetaan. Samalla organisaatioiden on kirkastettava hänen mielestään itselleen se missä tilanteissa organisaatiot haluavat työntekijöiden toimivan itseohjautuvasti.

Työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutumisen voidaan siis katsoa olevan riippuvaista organisaation kulttuurista, jolloin yksilöt eivät ole yksin vastuusta siitä, kuinka itseohjautuvasti he pystyvät työskentelemään organisaation ja sen resurssien antamissa raameissa (Lemmetty & Collin, 2021). Esimerkiksi selkeät vastuuroolit ja kokonaiskuva työtehtävistä lisäävät Collinin ym. (2021) havaintojen perusteella työntekijöiden sujuvaa työskentelyä sekä itseohjautuvuutta. Jos kokonaiskuva työtehtävistä ja oppimistarpeista on

työntekijöille epäselvää, lisää tämä työntekijöiden kokemusta siitä, että heistä ei huolehdita, eikä heistä olla kiinnostuneita riittävästi. Toisaalta toimiminen itseohjautuvassa organisaatiossa edellyttää Kingin ja Landin (2018) mukaan työntekijöiltä paljon vastuuta, sitoutumista sekä energiaa.

Itseohjautuvuus tarvitsee toimiakseen yhteisesti sanoitetun ja ymmärretyn suunnan sekä tavoitteet, mitä toisaalta hankaloittaa se, että ihmisten käsitykset, intressit, kokemukset, sekä tavoitteet itseohjautuvuudesta eroavat paljon toisistaan (Mäki, 2019). Myös Vuori (2021) pitää niin tavoitteiden kirkastamista kuin selkeiden rajojen asettamista itseohjautuvalle työskentelylle tärkeänä. Näiden tavoitteiden tulee olla Mäen (2019) mielestä helposti ymmärrettäviä, konkreettisia, hyvin perusteltuja ja kaikkien arvioitavissa. Toisaalta on myös syytä pohtia Puranamin ym. (2014) perusteella sitä, miten työntekijöiden tavoitteet voidaan yhdistää osaksi organisaation tavoitteita. Tällöin Mäen (2017, s. 126) mukaan myös yhteisen ison kuvan rakentamisen lähtökohtana toimii nämä yhteiset sekä selkeät tavoitteet. Parhaimmillaan nämä yhteiset tavoitteet auttavat löytämään organisaatiossa yhteisen intohimon, joten on tärkeää, että organisaation yhteiset tavoitteet ovat sellaisia, joita jokainen työntekijä pystyy kytkemään omaan työhönsä. Tämä edellyttää näiden tavoitteiden auki sanoittamista ja avaamista työntekijöille, jotta työntekijät pystyvät omaksumaan organisaation tavoitteet omiksi tavoitteisiksi. Collin ym. (2021) lisäävät, että tällaiset selkeät organisaatiotavoitteet tulee linkittää myös organisaation ja yksilöiden selkeisiin kehittymistavoitteisiin.

Myös Rana ym. (2016) nostavat esiin yhteisen vision rakentamisen ja siitä viestimisen kaikille organisaation työntekijöille yhtenä keinona lisätä itseohjautuvuutta. Selkeän yhteinen suunta ja visio lisää heidän mukaansa työntekijöiden keskittymiskykyä ja energiaa oppimisille, jolloin työntekijöiden on helpompi keskittyä ja sitoutua organisaatioon. Näin ihmiset myös kokevat, että heidän työskentelynsä on osa isompaa kokonaisuutta ja että se edistää koko organisaatiota. Ihmisillä onkin Rigbyn ja Ryanin (2018) mielestä tarve löytää heidän arvoihinsa ja elämäntyyliinsä sopiva työ. Samalla Poell ja Van Der Krogt (2014) katsovat itseohjautuvuuden jopa edellyttävän organisaation ja

työntekijöiden arvojen ja normien samankaltaisuutta. Tämä voi synnyttää Salovaaran (2019) mukaan positiivisen kierteen, jolloin ihmisen motivaatio kasvaa, hän pääsee toteuttamaan työssään omaa intohimoaan ja on tätä kautta myös sitoutuneempi organisaatioon, kun organisaation tavoitteet ovat ainakin osittain linjassa hänen omien tavoitteidensa kanssa.

3.4 Itseohjautuvuuden hyödyt ja riskit

Itseohjautuvuuden hyödyt. Itseohjautuvuuden korostamista työelämässä voidaan katsoa olevan useita hyötyjä niin yksilön kuin organisaatioiden näkökulmasta. Syitä asiantuntijoiden itseohjautuvuuden tärkeydelle voidaan luonnehtia Bäcklanderin (2019) tutkimuksen perusteella itseohjautuvuuden tehokkuudella. Hän kertoo itseohjautuvuuden esimerkiksi auttavan sopeutumista nopeisiin muutoksiin, sekä oman asiantuntemuksen optimaalisessa hyödyntämisessä. Samalla hänen tutkimuksessaan havaittiin, että työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan pitää strategisesti tärkeänä, sillä sen katsotaan edistävän niin organisaation sopeutumiskykyä kuin resurssien tehokkaampaa käyttöä, sen säästäessä sekä esihenkilöiden että työntekijöiden aikaa ja asiantuntemusta. Lemmetyn (2020, s. 57) mukaan itseohjautuvuuden ja itseohjautuvan oppimisen voidaankin katsoa edellyttää työarjessa työntekijöiltä nopeaa reagointia ja aktiivista työskentelyä, joka ilmenee esimerkiksi itsenäisinä päätöksinä omista oppimistarpeista ja -keinoista. Myös Ellingerin (2004) mielestä nopea reagointi, sekä esimerkiksi uusien teknologioiden hyödyntäminen työssä edellyttää työntekijöiltä itseohjautuvuutta.

Halu vahvistaa itseohjautuvuutta linkittyykin yleensä Launosen ym. (2020) mukaan itseohjautuvuuden tuomaan tehokkaampaan ja ketterämpään tapaan toimia organisaatioissa, joka lisää tuloksentekokykyä. Toinen itseohjautuvuuteen linkittyvä tavoite on heidän perusteellansa se, että itseohjautuvuus lisää työntekijöiden autonomian tunnetta ja päätösvallan vahvistamista, jolloin työntekijöillä on paremmat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Myös itseohjautuvan oppimisen edistämiselle voidaan nähdä

kaksi päähyötyä, jotka ovat sen kustannustehokkuus, sekä itseohjautuvasta oppimisesta seuraava parempi työstä suoriutuminen (Ellinger, 2004).

Itseohjautuvat työntekijät kykenevätkin parhaimmillaan Bäcklanderin (2019) tutkimuksen perusteella näkemään ja muodostamaan tapoja tehdä työtään, sen sijaan että he vain suorittaisivat annettuja tehtäviä. Samalla itseohjautuvat työntekijät ymmärtävät ongelmia niin, että he pystyvät kehittelemään pitkäaikaisia ratkaisuja näihin ongelmiin, joita he voivat hyödyntää myöhemmin esimerkiksi jakamalla niitä toisille työntekijöille organisaatioin sisällä, sekä mentoroida muita työntekijöitä näiden ongelmien ratkaisemisessa.

Lemmetyn (2020, s. 57) havaintojen perusteella itseohjautuva oppiminen parantaa parhaimmillaan esimerkiksi luovuutta ja motivaatiota. Näin itseohjautuva oppiminen voi toimia hänen mukaansa jopa motivaation laukaisijana, jolloin se näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta miellyttävänä sekä tietoa ja innostusta lisäävänä asiana. Näin se mahdollistaa työskentelyn joustavuuden, sekä tilanteisiin sopivien työskentelytapojen käytön. Samalla itseohjautuvuuden avulla voidaan lisätä Rigbyn ja Ryanin (2018) havaintojen perusteella työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Toisaalta Bäcklander ym. (2021) kertovat motivaation sekä työhön sitoutumisen toimivan ennemmin lähtökohtina kuin tavoitteina asiantuntijatyössä. Kuitenkin Launonen ym. (2020) sekä Puranam ym. (2014) osoittavat itseohjautuvuuden parantavan työntekijöiden kokemaa työn mielekkyyttä sekä motivaatiota. Maurits ym. (2017) mukaan itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät ovat myös tyytyväisempiä työhönsä korkeamman autonomian myötä.

Parhaimmillaan tällaiset itseohjautuvat tiimit lisäävät Moen ym. (2008) mukaan työntekijöiden emotionaalista kiintymistä organisaatioon, joka johtaa parempaan sitoutumiseen, sekä motivaatioon ja haluun ottaa vastuuta työstään. He toteavat, että tämän seurauksena työntekijät alkavat välittämään enemmän omasta työstään, joka voi lisätä esimerkiksi luovuutta, toisten auttamista, tuottavuutta sekä parantaa työskentelyn laatua. Samalla he havaitsivat, että itseohjautuvissa tiimeissä päätöksenteko ja ongelmienratkaisu on nopeampaa,

joka omalta osaltaan tehostaa tiimien toimintaa. Itseohjautuvat tiimit ja joustava tiimirakenne onkin Vähämäen (2008, s. 137) havaintojen perusteella paras rakenne oppimisen ja vastuunkantamisen kannalta, sillä itseohjautuvat tiimit luovat turvallisia rajoja ja mahdollistavat samaan aikaan yksilölle hänen omaa kapasiteettiaan laajemman vastuun ja resurssien kentän.

Moni organisaatio haluaa Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan kehittää tapoja organisoitua myös vähemmän hierarkkisesti siinä toivossa, että tämä tekisi organisaatioista innovatiivisemman, ketterämmän ja rikastuttavamman työpaikan. Lemmetty ja Collin (2019a) katsovat tällaisen byrokratian väheneminen antavan yksilöille enemmän valtaa tehdä päätöksiään työssään, jolloin päivittäinen työnteko nopeutuu ja helpottuu. Samalla Salovaaran ja Bathurstin (2018) mukaan itseohjautuvuudella organisaatiotasolla pyritään kohti tasavertaisempaa organisaatiomallia.

Martela (2019) kertoo itseohjautuvan organisaatiorakenteen tuovan mukanaan monia houkuttavia ominaisuuksia, kuten lupauksen tarjota työntekijöille enemmän yksilötason autonomiaa ja päätöksentekovaltaa organisaatiotasolla. Parhaimmillaan itseohjautuvat organisaatiot lisäävät hänen mukaansa työntekijöiden vapautumista ja voimaantumista. Itseohjautuva organisaatiorakenne voi myös lisätä työntekijöiden vastuunottamista itsestään ja tätä myötä lisätä luovuutta, motivaatiota, hyvinvointia sekä oppimista organisaatiossa (Lemmetty & Collin, 2019b).

Itseohjautuvuuden riskit. Itseohjautuvuuden korostamiseen linkittyy myös erilaisia riskejä, varsinkin jos itseohjautuvuutta ei tueta riittävästi. Itseohjautuvuudesta huolimatta työntekijät kaipaavatkin Collinin ym. (2019) mukaan myös organisaation puolelta huolenpitoa ja tukea. Ongelmia syntyy heidän mukaansa silloin, jos organisaatiossa ei ole selkeää rakennetta siitä, kuka on vastuutta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja kouluttautumisesta, jolloin työntekijät kokevat jäävänsä yksin. Samoin Lemmetty (2020, s. 79) nostaa esiin sen, että itseohjautuvuus ja sen korostaminen työpaikoilla lisää samaan aikaan työntekijöiden hyvinvointia, mutta voi myös näyttäytyä hyvin kuormittavana tekijänä. Lemmetty ja Collin (2019a) varoittavat, että itseohjautuvuuden

korostamisella on riski muuttua helposti työntekijöiden kokemaksi laiminlyönniksi ja kuormitukseksi, jos itseohjautuvuudelle ei tarjota oikeanlaista tukea.

Itseohjautuvuuden avulla voidaan Launosen ym. (2020) mielestä jopa vahvistaa työntekijöiden kokemaa kuormitusta, sekä vastuun siirtymistä työntekijöille ilman, että itseohjautuvuus tuo selkeää hyötyä työntekijöille. Tällaisia tilanteita syntyy heidän mukaansa esimerkiksi silloin kuin itseohjautuvuuden kautta työntekijöille lisätään vastuuta omasta työstä, ilman selkeää valtaa määritellä omia tavoitteita tai mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen tapoihin. Toisaalta työntekijöillä on myös pelko Kingin ja Landin (2018) havaintojen perusteella siitä, että itseohjautuvuus lisää heidän työmääräänsä, eikä kaikki työntekijät myöskään ole kiinnostuneita ottamaan lisää valtaa työstään.

Pahimmillaan Lemmetyn ja Collinin (2019c) mukaan itseohjautuvan oppimisen vaatiminen ilman, että sille on varattu organisaation toimesta riittävästi aikaa työntekijöille johtaa siihen, että työntekijät joutuvat käyttämään omaa vapaa-aikaansa ongelmien ratkaisemiseen ja työstä selviytymiseen. Ilman organisaation tarjoamia riittäviä mahdollisuuksia, tukea ja työkaluja itseohjautuvasta oppimisesta tulee heidän mukaansa työntekijöiden kannalta ongelmallista ja stressaavaa. Ilman selkeää määrittelyä siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ei Kostamon ym. (2020) mielestä päästäkään itseohjautuvuuden tuomiin hyötyihin, vaan itseohjautuvuus näyttäytyy työpaikoilla turhana hullutuksena, jonka käyttötoteutukset eivät toimi.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten uutismedioiden verkkojulkaisuissa ymmärretään itseohjautuvuutta työelämän kontekstissa, sekä millaisista näkökulmista itseohjautuvuutta tarkastellaan näissä verkkojulkaisuissa. Samalla tutkimuksessa on kiinnostuttu siitä, millaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta esitetään uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Tutkimuksen tarkoituksena onkin syventää ymmärrystä itseohjautuvuudesta, sillä itseohjautuvuutta ei ole aiemmin tutkittu mediakontekstissa. Kuitenkin, koska moni ihminen seuraa uutismedioita ja saattaa jopa muodostaa omia mielikuviaan mediakeskustelun perusteella, on hyvä selvittää, miten uutismedioissa tarkastellaan itseohjautuvuutta. Näin tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, millainen merkitys medialla on itseohjautuvuuskeskustelulle.

Tutkimusaihetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

1. Miten itseohjautuvuus ymmärretään uutismedioiden verkkojulkaisuissa?
2. Millaisista näkökulmista itseohjautuvuutta tarkastellaan uutismedioiden verkkojulkaisuissa (esim. oppiminen, talous, vapaus)?
3. Minkälaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta esitetään uutismedioiden verkkojulkaisuissa? Miten näitä näkemyksiä perustellaan?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen kontekstina toimii uutismedioiden verkkosivujen julkaisut, joita tarkastellaan laadullisella tutkimusotteella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava aineisto voi olla kirjoitettuja dokumentteja (Patton, 2002, s. 4), kuten median tuottamaa aineistoa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86), esimerkiksi sanoma- ja aikakausilehtiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 71). Tässä tutkimuksessa aineistona toimii tällainen dokumenttiaineisto, joka koostuu kuuden eri suomalaisen uutismedian verkkojulkaisuista.

Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnostuttu lisäämään ja syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Patton, 2002). Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin laajentaa ja monipuolistaa ymmärrystä itseohjautuvuudesta työelämän kontekstissa, joten laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa soveltuvan hyvin tähän tutkimukseen. Tämän lisäksi laadullisessa tutkimuksessa halutaan kuvata, selittää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä (Puusa & Juuti, 2020; Alasuutari, 2012). Näin ollen laadullisen tutkimuksen keskeisenä ominaispiirteenä voidaan pitää sitä, että se perustuu näkemysten ja ymmärrysten tarkasteluun (Puusa ym., 2020, s. 57), jolloin sen ajatellaan valottavan tutkittavan ilmiön kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari, 2012, s. 29). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on tarkastella niitä näkemyksiä ja näkökulmia, joita uutismedioissa esitetään itseohjautuvuudesta, sillä tätä kautta voidaan ymmärtää lisää itseohjautuvuutta ilmiönä.

Tieteenfilosofisen oletuksen mukaan voidaan ajatella, että maailma rakentuu ja välittyy merkityssisältöjen kautta (Puusa & Juuti, 2020), jolloin tutkimuksessa tavoitteena on saada tuotettua ikään kuin pala tutkittavasta ilmiöstä (ks. Alasuutari, 2012, s. 67), tässä tutkimuksessa itseohjautuvuudesta. Nämä merkitykset voivat olla niin tiedostettuja, kuin tiedostamattomia ja ne voivat linkittyä toisiinsa muodostaen erilaisia merkitysrakenteita (Moilanen &

Räihä, 2018, s. 43). Tässä tutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita nostamaan esiin erilaisia merkityssisältöjä, joita uutisjulkaisut esittävät itseohjautuvuudesta.

Tiedon voidaan ajatella olevan luonteeltaan moniäänistä, paikallista ja tulkinnallista sekä kulttuurisidonnaista, jolloin tutkija ei voi rajata itseään ulos tutkimastaan maailmasta (Puusa & Juuti 2020, s. 34). Näin ollen tutkijana minun omat ajatukseni ja oletukseni vaikuttavat tutkimuksen kulkuun. Koska olen aiemmin tutkinut kandidaatin tutkielmassani itseohjautuvuutta, vaikuttaa aiemmat ymmärrykseni itseohjautuvuudesta jollain tapaa tämän tutkimuksen tekoon, sillä en pysty lähestymään itseohjautuvuutta täysin uutena ilmiönä, vaan olen jo muodostanut siitä ennakko-oletuksia.

Myös kielen ajatellaan rakentavan sosiaalista todellisuutta, jolloin todellisuus muovautuu jatkuvasti ihmisten jäsentämällä kielellisesti ympäröivää maailmaansa (Kekäle & Puusa, 2020, s. 44). Vaikka elämme samassa maailmassa, rakentaa jokainen ihminen omaa todellisuuttaan, maailmankuvaansa ja käsityksiään maailmasta omista lähtökohdistaan. Emme voi kuitenkaan ajatella, että joku näistä maailmankuvista olisi enemmän oikea tai totta (Patton, 2002). Jokaisen ihmisen ollessa yksilö, asiat koetaan eri tavalla, jolloin esimerkiksi sama tilanne voi näyttäytyä eri ihmisille eri lailla (Moilanen & Räihä, 2018). Tässä tutkimuksessa ajatellaan, että uutismedioiden julkaisut tuottavat erilaisia tulkintoja, merkityksiä, merkityssisältöjä ja selityksiä tutkittavasta ilmiöstä eli itseohjautuvuudesta.

Vaikka joukkoviestimien, kuten uutismedioiden kautta voidaan tavoittaa suuria massoja ihmisiä, on niiden viestien määrittely vahvasti yksilölähtöistä (Laaksonen ym., 2015, s. 9). Mediaesitykset, kuten uutisjulkaisut, rakentuvat siis tietoisten valintojen tuloksena, jolloin ne esittävät ja rakentavat todellisuutta lukijoilleen jonkin näkökulman kautta, sillä toimittajat nostavat kirjoittamastaan aiheestaan esille tietyt puolet ja voivat taas jättää jotain mainitsematta (Seppänen & Väliverronen, 2015). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan selvittää millaisia näkökulmia ja näkemyksiä uutismedioiden kirjoituksissa nostetaan esiin itseohjautuvuudesta, sillä tätä kautta voidaan lisätä ymmärrystä siitä, millaisia syötteitä uutismediat antavat itseohjautuvuuskeskustelulle.

5.2 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu suomalaisten uutismedioiden verkkosivujen kirjallisista julkaisuista. Tutkimuksen aineistossa on yhteensä 74 eri julkaisua. Nämä julkaisut kerättiin eri uutismedioista, joista tutkimukseen valittiin mukaan yhteensä 6 eri mediaa: Aamulehti, Ilta-Sanomat, Helsingin Sanomat, Kauppalehti, Talouselämä ja Yle Uutiset. Tutkimukseen valittiin mukaan sellaisia uutismedioita, joiden katsottiin tarkastelevan itseohjautuvuutta erilaisista näkökulmista. Samalla tutkimuksen aineistoa saatiin rajattua, sillä tämän tyyppisten valmiiden aineistojen kanssa haasteeksi voi muodostua se, että aineistoa on paljon tarjolla (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86). Verkosta kerättävää aineistoa onkin tarjolla lähes rajattomasti, jolloin aineistoa tulee rajata jollain tapaa mielekkääksi tutkimusaineistoksi (Kuula, 2011, s. 117). Kauppalehden ja Talouselämän miellettiin edustavan talousnäkökulmaa niiden ollessa talouslehtiä. Aamulehden taas ajateltiin edustavan paikallista näkökulmaa maakuntalehtenä. Yle Uutisten ja Helsingin Sanomien ajateltiin tarkastelevan aihetta yleisemmällä tasolla, kun taas Ilta-Sanomat edusti iltapäivälehtiä. Näin aineiston ajateltiin vastaavan monipuolisesti tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin, joissa oltiin kiinnostuneita siitä, millaisista näkökulmista itseohjautuvuutta tarkastellaan uutismedioissa ja millaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta esitetään eri uutismedioissa.

Aineiston kontekstiksi valittiin uutismediat, koska niitä voidaan pitää luotettavina ja suosittuina tahoina etsiä ja hakea tietoa. Suomessa perinteiset uutismediat ovatkin säilyttäneet Reuters-Instituutin Digital News Report -tutkimuksen (Reunanen ym., 2021; Reuters-Institute, 2021) mukaan asemansa hyvin myös verkossa, sillä suomalaisille suosituimpina uutislähteinä toimii perinteisten medioiden verkkosivut, joita seurasi 81 prosenttia tutkimuksen suomalaisista vastaajista. Samalla suomalaiset luottavat uutismedioihin, sillä 65 prosenttia tutkimukseen vastanneista kertoi luottavansa uutisiin. Vastaajista 71 prosenttia hakee myös uutisensa suoraan uutismedioiden verkkosivuilta, jonka vuoksi on myös perusteltua kerätä tämän tutkimuksen aineisto suoraan uutismedioiden verkkosivuilta.

Tutkimuksen aineistoon haluttiin mukaan suomalaisten eniten lukemia uutismedioita niiden suosion vuoksi, sillä niiden voidaan ajatella tavoittavan eniten ihmisiä. Reuters-Instituutin tutkimuksesta käy ilmi, että Suomessa verkossa suosituimpia uutismedioita ovat Ilta-Sanomat, Iltalehti, Yle Uutiset, MTV Uutiset, Helsingin Sanomat, maakuntalehdet, paikallislehdet, Kauppalehti sekä Talouselämä. Myös FIAMin (Finnish Internet Audience Measurement) (2022a) ylläpitämä suomalaisten medioiden internet-yleisöjen tavoittavuusmittari tukee näiden medioiden suosiota, sillä nämä uutismediat löytyvät myös tämän mittarin kärjestä. Maakuntalehtiä ja paikallislehtiä aineistoon valittiin edustamaan Aamulehti, sillä se on FIAMin (2022b) tavoitettavuusmittarin mukaan eniten ihmisiä tavoittava paikallislehti. Iltalehteä ja MTV Uutisia ei valittu mukaan aineistoon, koska niistä ei löytynyt sellaisia julkaisuja, jotka täyttivät riittävästi kriteerejä tullakseen valituksi aineistoon (ks. luku 5.3 Tutkimusaineiston keruu).

Reuters-Instituutin tutkimuksen mukaan viidennes suomalaista maksaa verkkouutisten sisällöstä. Tämän vuoksi oli perusteltua, että tutkimuksen aineistoon valittiin mukaan myös maksulliset verkkojulkaisut, jotka ovat suunnattu uutismedioiden tilaajille, sillä 20 prosenttia suomalaisista lukee näitä julkaisuja.

5.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin tutkimukseen valittujen uutismedioiden (lueteltu keräämisjärjestyksessä: Yle Uutiset, Ilta-Sanomat, Helsingin Sanomat, Kauppalehti, Talouselämä ja Aamulehti) verkkosivuilta niiden hakukone toimintojen kautta. Näiden uutismedioiden hakukoneet etsivät kaikki sellaiset julkaisut, joissa mainitaan hakukoneeseen syötetyt termit. Aineistoa kerätessä hakukoneisiin syötettiin yksitellen termit ”itseohjautuvuus” ja ”itseohjautuva”. Yle Uutisten hakukoneeseen kokeiltiin syöttää myös termit ”itseohjautuvasti”, sekä ”itseohjautuvuuden”, mutta ne eivät tuottaneet uusia tuloksia, joten alkuperäisten termien ”itseohjautuvuus” sekä ”itseohjautuva” ajateltiin

tavoittavan itseohjautuvuutta työelämässä käsittelevät julkaisut tarpeeksi hyvin tutkimuksen kannalta.

Näissä hakukoneissa, pois lukien Kauppalehden ja Talouselämän hakukoneet, pystyy myös rajaamaan aikavälin, jolta julkaisuja etsii. Tutkimuksessa aikaväliksi valittiin 1.1.2018–28.8.2022, sillä tutkimukseen haluttiin mukaan tuoreita kirjoituksia itseohjautuvuudesta. Kauppalehden ja Talouselämän hakutuloksista rajattiin manuaalisesti pois ne julkaisut, jotka eivät sijoittuneet valitulle aikavälille. Tutkimukseen haluttiin mukaan julkaisuja ennen vuotta 2020, sillä tutkimuksessa oli kiinnostuttu itseohjautuvuuskeskustelusta myös ennen koronapandemiaa.

Koska hakukoneet etsivät kaikki tekstit, joissa hakukoneeseen syötetty sana esiintyy, jouduttiin tutkimusta varten läpikäymään paljon tekstejä. Moni teksti rajautui pois aineistosta heti otsikon perusteella, koska ne käsittelivät esimerkiksi itseohjautuvia autoja tai kouluissa tapahtuvaa itseohjautuvaa oppimista, jotka eivät olleet tämän tutkimisen mielenkiinnon kohteina. Internetistä kerätessä aineistoa onkin yleistä, että tarkoista hakukriteereistä huolimatta hakujen kautta saadut osumat voivat osoittautua epärelevanteiksi tutkimuksen kannalta (Kuula, 2011, s. 117).

Aluksi oltiin kiinnostuneita kirjoituksista, joissa itseohjautuvuus mainitaan jo tekstien otsikossa, mutta huomattiin, että tämä rajaa aineistosta paljon pois sellaisia kirjoituksia, joissa itseohjautuvuus on muuten keskeisessä osassa tekstiä. Lopulliseen aineistoon valittiin julkaisut, jotka käsittelevät työelämää ja joissa itseohjautuvuus mainitaan kirjoituksen otsikossa, ingressissä, väliotsikoissa tai muuten useamman kerran julkaisuissa. Myös Iltalehden ja MTV Uutisten hakukoneista yritettiin etsiä aineistoon julkaisuja, mutta näistä medioista ei löytynyt sellaisia tekstejä, joissa itseohjautuvuus työelämässä olisi ollut riittävän keskeisessä osassa tekstiä.

Tutkimuksen aineisto kopioitiin kuvineen Word-tiedostoille, niin että jokaisen uutismedian julkaisut kerättiin omiin tiedostoihin. Word-tiedostossa julkaisujen fontti muunnettiin kokoon 12 (otsikot 14 ja kuvatekstit 10), sekä fonttityyliksi vaihdettiin Times New Roman. Myös julkaisujen kuvat

pienennetiin sillä tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita analysoimaan kuvia, vaan tekstiä. Jokainen julkaisu aseteltiin myös alkamaan uudelta sivulta aineiston analyysin helpottamista varten. Lopullisen aineiston koko on esitelty taulukossa 3. Tutkimukseen valittiin mukaan yhteensä 74 julkaisua, joiden yhteenlaskettu sivumäärä on 253 sivua.

TAULUKKO 3. Tutkimusaineiston koko

Uutismedia	**Julkaisut**	**Sivumäärät**
Aamulehti	5	22
Helsingin Sanomat	14	57
Ilta-Sanomat	5	22
Kauppalehti	21	51
Talouselämä	18	47
Yle Uutiset	11	59
Yht.	**74**	**253**

Talouselämän ja Kauppalehden kuuluessa saman konsernin alle, löytyi näistä medioista yhteensä 13 samaa julkaisua (liite 1). Koska tutkimuksen aineisto kerättiin ensin Talouselämän verkkosivuilta, asetettiin nämä julkaisut Talouselämän Word-tiedostoon, jolloin ne ovat myös taulukossa 3 Talouselämän alla. Myös Helsingin Sanomista ja Aamulehdestä löytyi yksi yhteinen julkaisu (liite 1) ja se on Helsingin Sanomien alla taulukossa 3 vastaavasta syystä.

Tutkimuksen aineistoon valittujen julkaisujen pituudet vaihtelivat paljon, sillä lyhimmät aineiston julkaisut olivat sivun mittaisia, kun taas pisimmät julkaisut yksitoista sivua. Keskimäärin julkaisut olivat pituudeltaan kolme ja puoli sivua. Yle Uutisten julkaisut olivat keskimäärin kaikista pisimpiä, kun taas Kauppalehden kaikista lyhyimpiä. Taulukossa 4 on esitelty kaikkien tutkimukseen valittujen uutismedioiden minimi-, maksimi- ja keksimääräiset sivumäärät.

TAULUKKO 4. Aineiston sivumäärät

Uutismedia	Minimi-sivumäärä	Maksimi-sivumäärä	Keskimääräinen sivumäärä
Aamulehti	1	11	4,5
Helsingin Sanomat	1	8	4
Ilta-Sanomat	2	5	3
Kauppalehti	1	4	2,5
Talouselämä	2	7	3
Yle Uutiset	2	11	5

Tutkimuksen aineiston julkaisuista suurin osa oli artikkeleita, mutta aineistoon valittiin mukaan myös kolumneja, blogikirjoituksia sekä mielipidekirjoituksia (taulukko 5), sillä näitä tekstityylejä voidaan Kuutin (2012) mukaan pitää pohtivina ja kantaaottavina. Moni aineistoon valituista artikkeleista oli toteutettu haastattelemalla eri henkilöitä, jolloin niistäkin voidaan ajatella nousevan esiin pohdintaa ja myös kannanottoja itseohjautuvuudesta. Näin ollen tutkimuksen aineiston voidaan siis ajatella tukevan tutkimuksen kysymyksiä, sekä tutkimuksen tavoitetta, sillä erilaisten julkaisutyyppien kautta voidaan saada esiin erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia itseohjautuvuudesta.

TAULUKKO 5. Tutkimuksen aineiston julkaisutyypit

Uutismedia	Artikkeli	Kolumni/ Blogi	Mielipide-kirjoitus
Aamulehti	3	0	2
Helsingin Sanomat	12	1	1
Ilta-Sanomat	4	1	0
Kauppalehti	13	4	4
Talouselämä	17	1	0
Yle Uutiset	11	0	0
Yht.	**60**	**7**	**7**

Aineiston julkaisuista muodostettiin myös rekisteri, josta ilmenee julkaisujen päivämäärä, kirjoittajan nimi, otsikko sekä linkki julkaisuun (liite 1), sillä viitattaessa ja käytettäessä sitaatteja verkossa julkaistuista teksteistä tulee Kuulan (2011, s. 119) mukaan ilmoittaa julkaisun täsmällinen verkko-osoite ja päiväys. Tulokset luvussa käytettyihin sitaatteihin on merkitty julkaisujen uutismedia sekä päiväys. Rekisteriin on myös merkitty ne julkaisut, jotka ovat suunnattu maksaville tilaajille. Julkaisuista yhteensä 51 oli tilaajille ja kaikkien luettavissa 23 julkaisua. Aamulehden ja Helsingin Sanomien kaikki julkaisut olivat tilaajille ja Talouselämän sekä Kauppalehden julkaisuista vain muutama oli maksuttomia (liite 1). Sen sijaan Yle Uutisten sekä Ilta-Sanomien kaikki julkaisut olivat maksuttomia. Tutkimuksen jälkeen tutkimusaineisto tuhottiin niiden julkaisujen osalta, jotka ovat maksullisia tekijänoikeudellisista syistä.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttämällä laadullista sisällönanalyysia. Laadullisen sisällönanalyysin tarkoituksena on saada kuvattua tutkittavasta ilmiöstä tiivis mutta samaan aikaan laaja kokonaisuus (Elo & Kyngäs, 2008). Sisällönanalyysia käytetäänkin silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiötä (Hsieh & Shannon, 2005), tässä tapauksessa itseohjautuvuutta.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on perehtyä aineistoon huolellisesti (Elo & Kyngäs, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 90), joten analyysi aloitettiin huolellisella tutustumisella kerättyyn aineistoon, lukemalla aineisto useamman kerran läpi. Samalla tutkija tekee muistiinpanoja omista ensivaikutelmistaan sekä alustavasta analyysista (Hsieh & Shannon, 2005). Jo aineistoon tutustuessa huomattiin, että ensimmäiseen tutkimuskysymyksen vastauksen jakautuvat itseohjautuvuuden eri tasojen (ks. Salovaara, 2019, s. 98; Martela, 2020, s. 22) eli yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason mukaan. Näin ensimmäinen tutkimuskysymys päätettiin analysoida teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla, etsien miten itseohjautuvuuden eri tasot (yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso) ymmärretään aineistossa. Teoriaohjaavassa analyysissä aiempi teoria toimii

analyysin apuna ja auttaa löytämään teoreettisia sidontoja, mutta analyysia ei perusteta suoraan teoriaan, vaan analyysissa halutaan löytää ilmiöstä uutta ymmärrystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 81). Näin analyysin teossa käytettiin apuna itseohjautuvuuden kolmea tasoa uuden ymmärryksen muodostuksessa.

Myös toinen ja kolmas tutkimuskysymys analysoitiin teoriaohjaavalla analyysilla, sillä Juutin ja Puusan (2020) mukaan tutkimuksissa ei pystytä pidättäytymään täysin aineistolähtöisyydessä vaan analyysissa hyödynnetään tiedostamattakin aiemmista tutkimuksista havaittuja näkökulmia, sekä omia ennakko-oletuksia. Tämän vuoksi aineistolähtöistä analyysia on lähes mahdotonta toteuttaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kuitenkin analyysissa ilmiötä lähestytään Eskolan ja Suorannan (1998, s. 14) mukaisesti niin, että ymmärrys ilmiöstä rakennetaan aineiston pohjalta ja tätä kautta muodostetaan ymmärrystä tutkittavan ilmiöstä

Jokaisen tutkimuskysymyksen analyysi aloitettiin pelkistämällä havaintoja (Alasuutari, 2011, s. 32). Pelkistämisessä koko aineistosta etsittiin tutkimuskysymys kerrallaan tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, kuten sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia alkuperäisilmaisuiksi samalla karsien analyysin kannalta turhaa tietoa pois (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 92). Nämä alkuperäisilmaisut kerättiin omiin tiedostoihin tutkimuskysymys kerrallaan helpottaen myöhempää analyysia. Tämän jälkeen analyysissa alkuperäisilmaisut pelkistettiin tiiviimmiksi raakahavainnoiksi (Alasuutari, 2011, s. 32). Esimerkiksi alkuperäisilmaisusta ”*Työntekijät jakautuvat itseohjautuviin tiimeihin, joissa he muun muassa päättävät omista palkoistaan.*” (Kauppalehti, 31.7.2019) pelkistetiin ilmaisut ”*tiimityöskentely*” ja ”*tiimien päätökset palkoistaan*”.

Pelkistämistä seuraisi havaintojen ryhmittely, jossa saatuja pelkistettyjä ilmaisuja yhdistellään havaintojoukoiksi etsien niistä yhteisiä tekijöitä, nimittäjiä tai esimerkiksi ominaisuuksia (Alasuutari, 2011, s. 31, Vaismoradi, ym., 2016). Pelkistetyistä ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia, niin että samaan ilmiöön tai teemaan liittyvät pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään omiksi alaluokiksi nimeten nämä alaluokat niiden sisältöä kuvaavilla tekijöillä tai ilmiöillä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92). Samalla aineistosta saadaan nostettua esiin eri luokkien

välisiä eroja ja eroavaisuuksia, jotka lisäävät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari, 2011, s. 33), sekä kiteytettyä sitä mistä kustakin luokasta on kyse (Vaismoradi, ym., 2016). Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä aineistosta saadut pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ensin itseohjautuvuuden eri tasojen mukaisesti kolmeen ryhmään, jonka jälkeen pelkistetyistä ilmaisuista alettiin muodostaa alaluokkia näiden tasojen sisällä aineistolähtöisesti.

Seuraavaksi analyysissa saadut alaluokat yhdisteltiin yläluokiksi ja taas saadut yläluokat pääluokiksi, niiden yhdistävien tekijöiden mukaisesti abstrahoiden eli käsitteellistäen aineistoa, jolloin aineistosta saadaan esille tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja muodostettua teoreettisia käsitteitä jäsentämään tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92; Vaismoradi, ym., 2016). Esimerkiksi toisessa tutkimuskysymyksessä yläluokista työnantajakuvan parantaminen, työpaikan pärjääminen sekä työpaikan kustannukset, muodostetiin pääluokka talous (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Talouden pääluokan muodostuminen

Yläluokat	**Pääluokka**
Työnantajakuvan parantaminen Työpaikan pärjääminen Työpaikan kustannukset	Talous

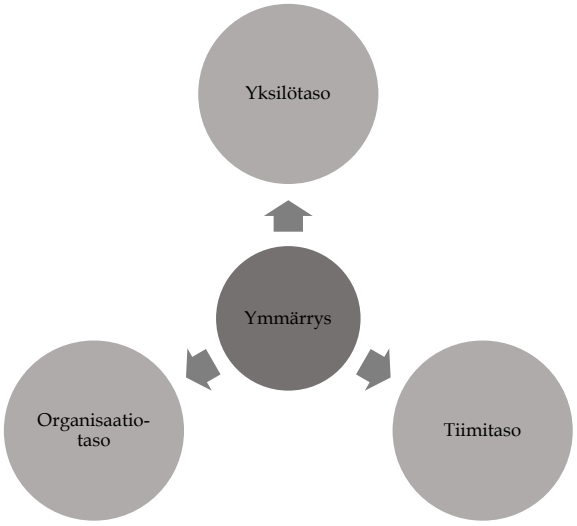
Tällöin aineiston pohjalta tutkittavasta ilmiöstä saadaan myös muodostettua merkitystulkintoja ja rakennekokonaisuuksia, sekä voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimukselle (Alasuutari, 2011, s. 33). Samalla analyysissa saadaan ikään kuin vangittua oleellinen tieto tutkimuksen kannalta (Vaismoradi, ym., 2018). Esimerkiksi ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä alaluokista työskenteleminen tavoitteiden mukaan, sovittujen tehtävien tekeminen ja raamien puitteissa toimisesta muodostetiin yläluokka raamien noudattaminen, joka kuului pääluokkaan vastuunkanto, jolloin voidaan ajatella, että tavoitteiden mukainen työskentely on osa raamien noudattamista, joka puolestaan kuuluu vastuunkantoon.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymys kerrallaan. Luku muodostuu kahdesta alaluvusta, jossa ensimmäisessä tarkastellaan itseohjautuvuuden ymmärtämistä uutismedioiden verkkojulkaisuissa ja toisessa uutismedioissa esitettäviä itseohjautuvuuden näkökulmia sekä näkemyksiä perusteluineen.

6.1 Itseohjautuvuuden ymmärtäminen

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä oltiin kiinnostuttu siitä, miten itseohjautuvuus ymmärretään uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Aineiston perusteella itseohjautuvuus ymmärrettiin työelämässä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason ilmiönä (kuvio 1).



KUVIO 1. Itseohjautuvuuden ymmärtäminen

6.1.1 Itseohjautuvuus yksilötason ilmiönä

Itseohjautuvuus ymmärretään uutismedioiden verkkojulkaisuissa yksilötason ilmiönä, jota voidaan tarkastella vaikuttamisen, oman työn hallinnan sekä vastuunkannon kautta. Yksilötasolla itseohjautuvuus voidaan uutismedioiden

verkkojulkaisujen perusteella ymmärtää **vaikuttamisena**. Yhtenä vaikuttamisen keinona julkaisuissa käsiteltiin päätöksentekoa, johon kuuluu mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin, omasta työstä päättäminen, toimiminen ilman erillistä lupaa sekä vapaus tehdä päätöksiä, kuten Yle Uutisten julkaisuista käy ilmi:

> Vahva itseohjautuvuus tarkoittaa, että työntekijä pystyy itsenäisesti päättämään, miten työtään tekee, miten tekemisiään priorisoi ja miten tavoitteensa asettaa. (Yle Uutiset, 30.4.2021)

> Ei tarvitse koko ajan miettiä, saako asioita edistää, vai pitääkö pyytää lupa. (Yle Uutiset, 15.10.2018)

Samalla julkaisuissa vaikuttamiseen katsotaan kuuluvan olennaisena osana vaikutusmahdollisuudet. Esimerkiksi Helsingin Sanomien (10.10.2020) julkaisussa kerrotaan, että ”*Vastuu ja valta omasta työstä on annettu työntekijöille*”. Vaikuttamiseen kuuluukin julkaisuissa omaan työhön vaikuttaminen ja mahdollisuus siihen, valta omasta työstä sekä vallan lisääntyminen. Samalla vaikuttamista ilmenee työnteon vapautena sekä vapauden lisääntymisenä. Tämän lisäksi julkaisuissa vaikuttamista tapahtui myös työtä suunnittelemalla eli työn järjestämisellä, töiden tärkeysjärjestykseen laittamisella, työn muokkaamisella, työnteon tapojen suunnittelulla sekä tavoitteiden asettelulla.

Yksilötasolla itseohjautuvuus ymmärretään julkaisuissa myös **oman työn hallintana**, johon kuuluu autonomia sekä asiantuntijuus. Autonomialla julkaisuissa tarkoitetaan itsenäistä työntekoa, oma-aloitteisuutta sekä yksilöllisyyttä. Autonomia edellyttää julkaisujen perusteella itsensä ja oman työnsä ohjaamista, itsensä johtamista ja johtajana toimimista, omasta työstä vastaamista sekä itsestään huolehtimista, kuten Kauppalehden sekä Talouselämän julkaisuissa kerrotaan:

> Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Siis kykyä johtaa itse itseään (Kauppalehti, 1.11.2019)

> --itseohjautuvuus on työntekijän kykyä ja valtaa johtaa itse itseään, tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaikuttaa työhönsä ja toimia ilman ulkopuolista ohjausta. (Talouselämä, 1.5.2021/Kauppalehti, 30.4.2021)

Asiantuntijuuteen puolestaan linkittyy julkaisuissa osaaminen, vastuu omasta osaamisesta ja sen kehittäminen. Samalla asiantuntijuus näyttäytyy julkaisuissa

asioiden näkemisenä, itsensä toteuttamisena, mielenkiinnon mukaan toimimisena sekä työstä innostumisena. Näin itseohjautuvuus luo myös työn merkityksellisyyttä ja hallinnantunnetta. Kuten Talouselämän ja Kauppalehden yhteisessä julkaisussa kerrotaan, odotetaan työntekijöiden ottavan vastuuta omasta osaamisesta, jota he tarvitsevat tulevaisuudessa:

> Meillä etäpäivästä ei tarvitse ilmoittaa ja palavereihin voi osallistua etänä. Lisäksi työntekijä miettii tavoitteet ja aikataulut. Hänen vastuullaan on pohtia, millaista osaamista hän tulevaisuudessa tarvitsee. (Talouselämä, 20.3.2020/Kauppalehti, 21.3.2020)

Tämän lisäksi yksilötasolla itseohjautuvuus ymmärrettiin **vastuunkantona**. Vastuunkantoon kuuluu julkaisujen perusteella ajankäytönhallinta, kuten työajoista päättäminen, työajan hallinta, työn rajaaminen, tehokas työskentely ja laajat työtehtävät. Samalla työtä tulee aikatauluttaa, kuten Helsingin Sanomien (22.05.2020) julkaisusta ilmenee: ”*Työstä riippuen myös työajat taukoineen voi ajoittaa itselle sopivimpaan vuorokauden aikaan.*”, jolloin tauoista ja työajasta päättämäistä voidaan pitää yhtenä keinona kantaa vastuuta.

Uutismedioiden verkkojulkaisujen perusteella vastuunkanto edellyttää myös raamien noudattamista, kuten tavoitteiden mukaista työskentelyä, sovittujen tehtävien tekemistä sekä raamien puitteissa toimimista. Samalla vastuunkantoon kuuluu vastuullisuus. Julkaisuissa nostettiin esiin, että itseohjautuvuuteen kuuluu asioista huolehtiminen, oman roolin ymmärtäminen, vastuun ottaminen ja kantaminen omasta työstä, halu tehdä työt hyvin sekä paineiden sieto. Kauppalehden (1.11.2019) julkaisussa nostetaankin esiin se, että ”*itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin*.”, jolloin itseohjautuvien yksilöiden oletetaan tekevänsä työnsä mahdollisimman hyvin.

6.1.2 Itseohjautuvuus tiimitason ilmiönä

Itseohjautuvuutta voidaan ymmärtää uutismedioiden verkkokirjoitusten kautta myös tiimitason ilmiönä, joka jakautuu yhteisöllisyyteen ja vastuunkantoon. **Yhteisöllisyyden** yksi osa-alue on julkaisujen perusteella yhteinen päätöksenteko, kuten tiimien valta ja päätösvalta omista asioista, työajoista sekä tehtävienjaoista sopiminen tiimin sisällä. Myös toiminnan vapaus ja oman

toiminnan johtaminen liittyvät yhteisöllisyyteen. Sen lisäksi, että tiimeillä on vapaus organisoitua omalla tavalla ja päättää omista asioista. Kauppalehden ja Talouselämän julkaisusta kerrotaan, että yhteisöllisyys näyttäytyy myös yhteistoimintana uutismedioiden verkkojulkaisuissa:

> --jokainen työntekijä kuuluu johonkin tiimiin ja ne päättävät, miten asioita viedään eteenpäin. Tiimeillä on omat tavoitteet ja vapaus organisoitua haluamallaan tavalla. (Kauppalehti, 22.6.2019)

> Tiimeillä on hyvin suuri vapaus kehittää omaa toimintaansa. (Kauppalehti, 02.3.2019/Talouselämä, 07.3.2019)

> Jokainen on osa tiimiä ja vastaa omalla panoksellaan tiimin tavoitteiden saavuttamisesta. Voidaankin puhua yhteisohjautuvuudesta – tiimin tavoitteen saavuttaminen vaatii tiivistä yhteistyötä kollegoiden kanssa. (Kauppalehti, 27.11.2018)

Kauppalehden kolmannesta julkaisuista ilmenee, että tiimeissä toimitaan siis yhteisönä. Tämä edellyttää julkaisujen mukaan sitä, että päätökset tehdään yhdessä, mennään yhteiseen suuntaan, autetaan ja pyydetään apua toisilta sekä on kiinnostuttu toisista. Tämä synnyttää myös jaettua osaamista tiimien sisällä, kun tiimien sisällä jaetaan asiantuntijuutta ja tiimejä myös rakennetaan osaamisen ympärille.

> Ensin rooleja kierrätettiin niin, että esimerkiksi palaverit vedettiin vuorotellen. Mallin kehittyessä kukin tiimin jäsen ryhtyi vastaamaan niistä alueista, joilla itse oli vahvimmillaan. (Yle Uutiset, 15.4.2018)

> Samalla tavalla tiimit ja solut yrityksissä ohjautuvat itsenäisesti, asettavat tavoitteita ja etsivät parhaita käytäntöjä. Muutos käy nopeasti ja ketterästi. (Kauppalehti, 8.12.2019)

Kuten Yle Uutisten julkaisusta käy ilmi, alkaa tiimin tehtävät myös jakautua osaamisen ympärille, jolloin tiimin jäsenistä saadaan paras osaaminen irti, kun tehtävät jaetaan vahvuusalueiden mukaan. Kauppalehden julkaisusta puolestaan ilmenee, että tiimien sisällä on myös asiantuntemista siitä, miten työt tehdään parhaiten.

Samaan aikaan tiimitasolla itseohjautuvuus ymmärretään uutismedioiden verkkokirjoituksissa **vastuunkannon** kautta. Tiimitasolla itseohjautuvuus edellyttää vastuullisuutta, kuten tiimien vastuuta työstä, päätöksistä ja taloudesta. Samalla toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja tiimin tulee vastata omasta toiminnastaan. Julkaisujen perusteella tiimien tulee noudattaa myös

yhteisiä raameja eli esimerkiksi päätöksenteon tulee noudattaa annettuja periaatteita, kuten Yle Uutisten julkaisussa mainitaan:

> Kuka tahansa voi tehdä päätöksiä, kunhan noudattaa yhdessä sovittua mallia eli käytännössä kysyy asiasta myös muilta. (Yle Uutiset, 11.11.2020)

Tämän lisäksi työskentelyn tulee olla tavoitteellista eli itseohjautuvuudesta huolimatta tiimien tulee noudattaa yhteisiä mittareita, jotka ohjaavat työskentelyä. Kuten Talouselämän ja Kauppalehden julkaisuissa kerrotaan, tiimitasolla itseohjautuvuudessa tulee huolehtia yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta:

> Tiimillä täytyy olla selkeä yhteinen suunta, tavoitteet ja mittarit. Samoin jokaisella tiimin jäsenellä täytyy olla selkeät henkilökohtaiset tavoitteet ja mittarit, jotka ohjaavat työn tekemistä. Tavoitteissa onnistuminen edellyttää myös tiedon läpinäkyvyyttä ja avointa viestintää. (Talouselämä, 22.5.2018)

> --tiimi saa itseohjautua miten haluaa – kunhan se noudattaa sovittuja laadullisia ja sisällöllisiä toimittamisen periaatteita. Annetaan siis vapaus, mutta myös tarkat aika- ja laatumääreet. (Kauppalehti, 2.10.2019)

Itseohjautuvuudesta huolimatta toiminta ei siis ole tiimitasolla täysin vapaata, vaan itseohjautuvaakin toimintaa jäsentää erilaiset tavoitteet ja määreet sekä yhteinen suunta.

6.1.3 Itseohjautuvuus organisaatiotason ilmiönä

Organisaatiotasolla itseohjautuvuus ymmärrettiin uutismedioiden verkkokirjoituksissa luottamuksellisuutena ja tasavertaisuutena. Organisaatiotasolla itseohjautuvuudessa olennaisena osana on **luottamuksellisuus**. Tämä edellyttää luottamusta eli esimerkiksi työntekijöihin luottamista, kuten Talouselämän ja Kauppalehden yhteisestä julkaisusta ilmenee:

> Kaikki lähtee siitä, että esihenkilöt haluavat luottaa työntekijöiden haluun ja kykyyn tehdä työnsä itsenäisesti. (Kauppalehti, 30.4.2021/Talouselämä, 1.5.2021)

Samalla luottamukseen kuuluu vähäinen käskyttäminen, vahtimisesta luopuminen ja kontrollin vähäisyys. Uutismedioiden verkkokirjoituksissa kerrottiin myös, että luottamuksellisuuteen kuuluu alaisten liikkumavaran

lisääminen, vastuun jakautuminen ja siirtyminen työntekijöille. Luottamuksellisuus edellyttää julkaisujen perusteella avoimuutta eli sitä että johtajuus on läpinäkyvää ja organisaatioiden kaikki tiedot, kuten palkat, talouden tiedot sekä viestintä on avointa. On tärkeää, että kaikilla on tietämys esimerkiksi organisaation rahan käytöstä, kuten Helsingin Sanomien julkaisussa kerrotaan:

> Kaikki tietävät, missä mennään, mistä tulee rahaa, mihin sitä menee. Jokainen voi itse seurata projektinsa tilannetta. (Helsingin Sanomat, 10.10.2020)

Organisaatiotasolla itseohjautuvuus ymmärretään myös **tasavertaisuutena** uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Tasavertaisuus näyttäytyy julkaisuissa hierarkioiden mataluutena, johon liittyy esimerkiksi esihenkilöistä luopuminen tai heidän vähentämisensä. Samalla myös byrokratiaa karsitaan, jolloin organisaatioista syntyy matalia, kuten Yle Uutisten julkaisussa esitetään:

> Asiantuntijayrityksissä työntekijöiden itseohjautuvuus näyttää olevan päivän sana. -- Äärimmäistä esimerkkiä edustavat Suomessa eräät it-firmat, joissa työskennellään täysin ilman lähiesimiehiä (Yle Uutiset, 11.10.2019)

> Näissä työpaikoissa työntekijä voi tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä ilman raskasta byrokratiaa (Yle Uutiset, 11.11.2020)

Yle Uutisten julkaisujen mukaisen esihenkilöttömyyden ja byrokratian karsimisen lisäksi tasavertaisuuteen liitettiin julkaisuissa myös vastuuhenkilöistä luopuminen eli se että työpaikan työskentelyroolit elävät eikä työpaikoilla ole selkeitä tehtävänimikkeitä:

> Aamupäivällä työntekijä voi tehdä ohjelmointityötä asiakkaalle, sitten suunnitella yrityksen omaa viestintää ja osallistua iltapäivällä vielä uuden työkaverin rekrytointiin (Yle Uutiset, 11.11.2020)

> Meillä ei ole titteleitä. Meillä on erilaisia rooleja, mitä ihmiset tekevät (Yle Uutiset, 11.11.2020)

Tasavertaisuus näyttäytyy uutismedioiden julkaisuissa myös osallisuutena. Työntekijöiden ääntä kuunnellaan ja näin työntekijät toimivat organisaation päätöksentekijöinä ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon esimerkiksi päättämällä palkkauksesta yhdessä. Näin myös päätöksenteosta tulee yhteistä ja hajautettua, jolloin julkaisujen perusteella työntekijät voivat

tehdä keskinäisiä päätöksiä yhteisten raamien mukaisesti niin kuin Kauppalehden julkaisuissa kerrotaan:

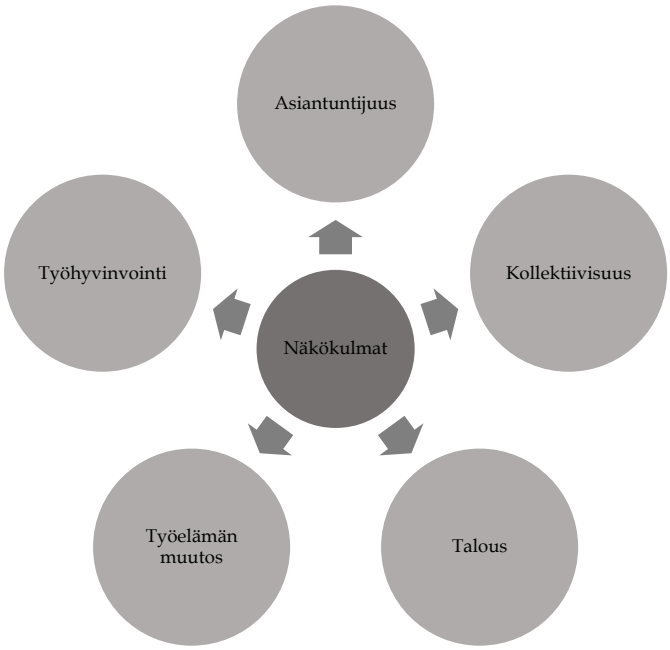
> Jokainen vastaa omasta työstään ja osallistuu yhdessä muiden kanssa päätöksentekoon ja mahdollisten haasteiden ratkaisemiseen. Strategiatyöhön ja palkoista päättämiseen saa myös osallistua jokainen, mutta yleensä mukaan tulevat ne, joita asia kiinnostaa tai joilla on jotain annettavaa. Raamit ovat siis olemassa-- (Kauppalehti, 31.10.2021)

> Itseohjautuvalla organisaatiolla täytyy olla toimintatavat, joilla luodaan yhteinen suunta ja saadaan kaikki mukaan. Malli on hyvin erilainen kuin perinteisissä organisaatioissa, joissa johto vetäytyy kammioon ja tulee sieltä strategian kanssa ulos. Jokaisella [--] on valta aloittaa päätösprosessi, jonka tavoitteena on muuttaa toimintatapaa ja strategiaa. (Kauppalehti, 7.10.2020)

Osallisuuteen tarvitaan uutismedioiden julkaisuissa myös selkeää johtamista eli johtajuuden tulee tukea ja valmentaa alaisia sekä mahdollistaa alaiset toimimaan yhteisön eteen. Johtajuuden tulee siis toimia itseohjautuvuuden tukena julkaisujen perusteella.

6.2 Itseohjautuvuuden näkökulmat ja näkemykset

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, millaisista näkökulmista itseohjautuvuutta tarkastellaan uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä oltiin puolestaan kiinnostuneita, millaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta esitetään julkaisuissa ja miten näitä näkemyksiä perustellaan. Uutismedioiden verkkojulkaisuissa itseohjautuvuutta tarkasteltiin asiantuntijuuden, kollektiivisuuden, talouden, työelämän muutoksen ja työhyvinvoinnin kautta (kuvio 2). Jokaiseen itseohjautuvuuden näkökulmaan liittyen julkaisuissa esitettiin myös erilaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta perusteluineen.



KUVIO 2. Itseohjautuvuuden näkökulmat

6.2.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijuuden näkökulma. Uutismedioiden verkkojulkaisuissa itseohjautuvuutta tarkasteltiin asiantuntijuuden näkökulmasta. Asiantuntijuuteen kuuluu julkaisujen perusteella oman työskentelytavan löytäminen, asioiden aikaansaaminen, työstä innostuminen, asiantuntemukseen luottaminen, asiakkaiden palveleminen, työskentelyn mahdollistaminen, itsensä jatkuva kehittäminen, sekä työntekijän oma vastuu. Omaan työskentelytavan löytämiseen linkittyy mahdollisuus työskennellä omalla tavalla, tietämys siitä miten työ tehdään parhaiten, oman tekemisen hallinta, työnteon sujuvuus ja tehokkuus sekä omana itsenä oleminen.

> Nykyään työn voi tehdä hyvin itsensä näköisesti, ja moni työntekijä saa päättää omista aikatauluistaan. Se on juuri sitä joustoa, jota työelämässä on kaivattu (Yle Uutiset, 16.5.2019)

Kuten Yle Uutisten julkaisusta käy ilmi, voi työtä tehdä nykyään hyvin itsensä näköisesti. Asiantuntijuuteen liittyy asioiden aikaansaaminen, sillä julkaisuissa itseohjautuvuuden katsottiin näkyvän asioiden eteenpäin viemisenä, huolellisena työskentelynä ja työn hoitamina hyvin.

Asiantuntijuus näkyy julkaisujen perusteella työstä innostumisena, sillä se lisää uskallusta kokeilla uusia ideoita sekä ideoida uutta. Tämä synnyttää flow-tilaa, jolloin omat mielenkiinnot toimivat työn ohjaajana. Ihmisillä on julkaisujen perusteella halu kehittää organisaatiota, josta välittyy kiinnostus asioita kohtaan. Itseohjautuvuuden voidaan katsoa uutismedioiden julkaisuissa mahdollistavan työnteon sen lisätessä kyvykkyyden ja onnistumisen kokemuksia sekä mahdollistaen potentiaalin hyödyntämisen ja helpottaen työskentelyä. Julkaisuissa kerrottiin, että itseohjautuvuus näyttäytyy asiantuntemukseen luottamisena eli siinä, että henkilöstölle annetaan valta ja luottamus omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä oikeaan suuntaan, kuten Kauppalehden julkaisussa kerrotaan:

> Meillä on todella vahva luottamus ihmisiin, ja heidän annetaan tehdä itse päätöksiä. Meillä ihmisille annetaan vapaat kädet myös kehittää itseään siihen suuntaan, mihin he itse haluavat, ja heitä tukevien ihmisten tehtävänä on löytää siihen keinoja. (Kauppalehti, 11.6.2020)

Itseohjautuvuudessa työntekijöillä on riittävästi valtaa itsensä toteuttamiseen sekä luotetaan siihen, että ihmiset osaavat ottaa itse vastuuta omasta osaamisestaan, jolloin myös heidän vaikutusmahdollisuutensa kasvaa. Työntekijät varmistavat oikeaan suuntaan menemisen ja uskaltavat tuoda epäkohtia esille. Parhaimmillaan itseohjautuvuus saakin ihmisten osaamisen esiin ja synnyttää työpaikan sisällä jopa jaettua osaamista, kun Yle Uutisten (15.10.2018) mukaan *"Koko organisaatio tuo taitonsa muiden hyödyksi"*.

Samalla asiantuntijuuteen linkittyy julkaisuissa jatkuva itsensä kehittämisen, joka ilmenee esimerkiksi osaamisen kehittämisenä ja osaamisen erikoistumisella. Kuten Kauppalehden (21.5.2019) julkaisussa mainitaan *"Opimme joka päivä jotain"*, niin vaatii asiantuntijuus työtä ja oppimista sekä jatkuvaa harjoitusta ja esimerkiksi virheistä oppimista.

> Itsensä johtaminen on mahdollista, kun työyhteisöllä on yhteinen ymmärrys päätösten perusteista, tavoitteista ja omasta osaamisesta. (Helsingin Sanomat, 16.1.2021)

Kuten Helsingin Sanomien julkaisussa kerrotaan, itseohjautuvuuteen uutismedioissa linkitetty itsensä johtaminen on mahdollista silloin kun on ymmärrystä omasta osaamisesta. Myös työntekijän oma vastuu näkyy

uutismedioissa, sillä työntekijällä kerrotaan julkaisuissa olevan paljon vastuuta omien töiden sujumisesta, itsensä johtamisesta, itsetuntemuksesta, ongelmanratkaisutilanteista, päätöksien tekemisestä sekä tavoitteiden määrittelystä. Itseohjautuvuus tuo työhön paljon vapautta, joka näyttäytyy haluna lisätä autonomiaa, itsenäisenä työskentelyä ja oma-aloitteisuutta.

Asiantuntijuuteen liittyvät näkemykset. Asiantuntijuuteen liittyen esitettiin uutismedioissa näkemyksiä siitä, että asiantuntijuus edellyttää kykyä olla itseohjautuva. Samalla itseohjautuvuus parantaa työskentelyä, sekä asiakaspalvelua ja siirtää vastuuta työntekijöille, mutta edellyttää jatkuvaa oppimista julkaisujen perusteella. Asiantuntijuuden esitettiin edellyttävän uutismedioiden julkaisuissa kykyä olla itseohjautuva. Tätä perusteltiin julkaisuissa sillä, että itseohjautuvuus edellyttää itsensä johtamista, asiantuntemista sekä aikaansaamista. Aikaansaamisen katsottiin julkaisussa olevan mahdollista kaikille, kuten Yle Uutisten julkaisuissa esitetään:

> Mikä on kun toiset repeävät joka paikkaan? – Aikaansaaminen töissä on taito, jonka voi oppia -- Aikaansaaminen tuo elämään iloa ja energiaa. Se onnistuu asettamalla itselleen tavoitteita ja tehostamalla ajankäyttöä -- jokaisella on mahdollisuus olla aikaansaava ihminen ja saavuttaa tavoitteitaan (Yle Uutiset, 17.4.2018)

Samaan aikaan asiantuntijuuden nähtiin edellyttävän itsetuntemusta, oppimista sekä työtä ja riittäviä taitoa. Oppimisen tarvitseminen näyttäytyi julkaisuissa jopa itsensä jatkuvan kehittämisen vaateena.

> Osaamisen jatkuva päivittäminen, tehokkuusvaatimukset ja rytmin kiihtyminen luovat paineita kehittää oman työn johtamista ja työtapoja. Tämä näkyy etenkin tietotyössä monilla aloilla. (Aamulehti, 21.5.2019)

> Pärjääminen työelämässä perustuu psyykkiseen työkykyyn, kuten osaamiseen ja innovaatioihin (Helsingin Sanomat, 24.6.2021)

Yllä olevista Aamulehden ja Helsingin Sanomien julkaisuista ilmenee, että tätä perusteltiin sillä, että osaamisen jatkuva päivittäminen on elinehto pärjäämiseksi työelämässä. Itseohjautuvuutta pidettiinkin välttämättömänä julkaisuissa pärjätäkseen työelämässä, mutta toisaalta taas kerrottiin, ettei työntekijöillä ole riittävästi tietoa siitä, miten työskennellä itseohjautuvasti tai mitä odotetaan, kun odotetaan itseohjautuvaa työntekoa. Samalla kaikki eivät myöskään hallitse itseohjautuvuutta uutismedioiden mukaan. Toisaalta jos ei sovellu

itseohjautuvaan työtapaan voi tämä pahimmillaan johtaa Kauppalehden julkaisun perusteella uudelleenkouluttautumiseen tai alan vaihtoon:

> Tämä vaatii meiltä kaikilta vahvempaa otetta oman työmme johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Kaikille tämä työtapa ei tule soveltumaan joko tietoteknisten taitojen heikkouden tai itseohjautuvuuden puutteen takia. Heidän osaltaan työelämän muutos voi johtaa tarpeeseen uudelleen kouluttautumiseen tai alan vaihtoon. Asiantuntijatyö muuttuu vahvemmin itseohjautuvaksi, mutta samalla entistä vaativammaksi. (Kauppalehti, 18.5.2020)

Itseohjautuvuuden esitettiin uutismedioiden verkkokirjoituksissa myös parantavan työskentelyä. Tätä perusteltiin sillä, että itseohjautuvuuden myötä työntekijöiden kyvykkyys lisääntyy ja itseohjautuvuus saa osaamista esiin. Näin itseohjautuvuuden myötä työntekijöiden vastuunottaminen sekä vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät. Tämä edellyttää Yle Uutisten julkaisun mukaan myös aktiivisuutta:

> Että aidosti pystyy toimimaan osana työyhteisöä ja olemaan osa sitä dynaamista organisaatiota, niin pitää myöskin olla jatkuvasti aktiivinen -- on harhaluulo, että ihmiset laiskottelisivat pomottomassa firma (Yle Uutiset, 11.11.2020)

Samalla yllä olevassa julkaisussa kerrotaan, ettei itseohjautuvuuden nähdä johtavan laiskotteluun. Toisaalta taas itseohjautuvuuden nähtiin julkaisuissa lisäävän epäselvyyttä työhön ja työmäärästä selviytyminen koettiin julkaisujen perusteella hankalana.

Itseohjautuvuuden tuoman asiantuntijuuden nähtiin johtavan uutismedioissa parempaan asiakkaiden palvelemiseen, jota perusteltiin asiakastyytyväisyyden parantumisena, asiakkaiden kuuntelemisena ja palvelun parantumisena. Esimerkiksi Talouselämän ja Kauppalehden yhteisessä julkaisussa nostetaan esiin itseohjautuvuuden tavoitteeksi asiakaskokemuksen parantamisen:

> Itseohjautuvuudella tavoitellaan aivan erityisesti parempaa asiakaskokemusta – vauhdikkaampaa aikaansaamista ja reagoimista, tehokkaampaa asiakkaan kuuntelemista. Päämääränä on, että aikaa säästyy, kun kokouksia ja moniportaista asioiden hyväksymistä on vähemmän. (Talouselämä/Kauppalehti, 16.5.2019)

Toisaalta itseohjautuvuuden myötä vastuun kerrottiin julkaisuissa siirtyvän työntekijöille. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että itseohjautuvuus edellyttää vastuun ja vallan antamista. Samalla vapauden antamisen nähtiin johtavan

vastuunottamiseen, kuten Ilta-Sanomien (24.11.2021) julkaisussa osoitetaan: *"Olen aina pystynyt luottamaan ihmisiin ja tiennyt, että jos ihmisille antaa vapautta, he myös ottavat ja kantavat vastuun"*. Toisaalta taas julkaisuissa esitettiin näkemyksiä siitä, että vapautta ei saa antaa likaa. Kuitenkin vastuun siirtyminen työntekijöille saa aikaan sen, että kaikkien tulee laittaa oma kortensa kekoon ja hoitaa työnsä hyvin julkaisujen perusteella. Toisaalta tämän nähtiin synnyttävän myös liiallisia vaatimuksia työntekijöitä kohtaan.

> Uudella työntekijällä on hyvin paljon opittavaa ja uuteen työtapaan tottuminen kestää jonkin aikaa. Kaikki pystyvät itseohjautuvuuteen. Osa ei sitä kuitenkaan lopulta halua, vaikka he ovatkin tienneet tulevansa työpaikkaan, jossa itseohjautuvuus on keskeistä. (Talouselämä, 18.6.2019/Kauppalehti, 25.12.2021)

Kuten Talouselämän ja Kauppalehden julkaisussa perustellaan, kaikki eivät halua olla myöskään itseohjautuvia. Uutismedioiden verkkojulkaisuissa esitettiin myös pelko siitä, että itseohjautuvuuden korostaminen voi synnyttää vapaamatkustusta, jota perusteltiin sillä, että kaikki työntekijät eivät panosta työskentelyyn yhtä paljon, mutta nauttivat toisten työn tuloksesta esimerkiksi yhteisistä bonuksista.

6.2.2 Kollektiivisuus

Kollektiivisuuden näkökulma. Toinen näkökulma, jolla itseohjautuvuutta tarkasteltiin uutismedioiden verkkokirjoituksissa, on kollektiivisuus. Kollektiivisuuteen kuuluu uutismedioiden verkkojulkaisujen perusteella työn tekeminen toisia varten, yhteyden luominen, kaikkien osallistaminen ja sitoutuminen työhön. Kollektiivisuuteen liitetään julkaisuissa työn tekeminen toisia varten, sillä itseohjautuvuuden katsotaan näkyvän ihmisten kohtaamisena sekä yhdessä toimimisena, jolloin toiminnan keskiössä on toiset ihmiset. Tämä näkyy julkaisujen perusteella toisten ihmisten asemaan asettumisena, toisten hyväksymisenä, yhteistyönä sekä arvostuksena toisia kohtaan. Tällöin työtä ei tehdä uutismedioiden mukaan itseä varten, vaan työyhteisön ja toisten työntekijöiden takia, kuten Helsingin Sanomien julkaisussa kerrotaan:

> Työntekijät eivät enää tee töitä vain "itselleen", vaan työllä on suurempia päämääriä kuin pelkkä rahan tienaaminen. --. Sisäistä kilpailua ei nähdä enää itseisarvona. (Helsingin Sanomat, 16.12.2018)

Kollektiivisuuteen linkittyy uutismedioiden verkkojulkaisuissa lisäksi yhteyden luominen toisten kanssa. Julkaisuissa kerrotaan, että on tärkeää saavuttaa yhteinen ymmärrys toisten kanssa, joka näkyy toisten kanssa keskusteluna, toisten kuuntelemisena sekä avoimuutena ja läpinäkyvyytenä organisaatiossa. Tämä ei onnistu ilman keskinäistä luottamusta ihmisten välillä, eikä ilman tilan antamista ihmisille. Kun ihmisten välille luodaan yhteys, myös yhteisten päätösten tekeminen, kuten palkkauksesta sopiminen yhdessä tuntuu oikeidenmukaiselta. Toisaalta julkaisuissa kerrottaan, ettei tämä onnistu ilman huolellista johtamista.

> Uskon, että tällä tavalla meillä on tulevaisuudessakin työyhteisö, jossa ihmiset viihtyvät ja haluavat olla töissä. Ja myös ne, jotka eivät ole täällä, haluavat tänne töihin. Niin yritys parhaiten pärjää. Ihmiset ratkaisevat (Talouselämä/Kauppalehti, 07.04.2019)

Parhaimmillaan yhteyden luominen ihmisten välillä synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kuten yllä olevassa Talouselämän ja Kauppalehden julkaisussa kuvataan. Kollektiivisuuteen kuuluu julkaisujen perusteella myös kaikkien osallistaminen. Näin kaikilla on mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon, vastuu jakautuu aidosti ihmisten välillä ja työtä tehdään yhteistyössä yhteisen päämäärän eteen. Samalla myös työntekijät omistautuvat ja sitoutuvat työhön sekä työpaikkaan.

Kollektiivisuuteen liittyvät näkemykset. Itseohjautuvuuden esitettiin uutismedioiden verkkojulkaisuissa edellyttävän turvallista ilmapiiriä ja toisten tukea. Samalla esitettiin, että yhdessä ollaan enemmän kuin yksin ja että työntekijöiden tulee olla sitoutuneita kokonaisvaltaisesti työpaikkaan. Itseohjautuvuuden kerrottiin edellyttävän turvallista ilmapiiriä ja tätä perusteltiin sillä, että itseohjautuvuus ei onnistu ilman keskustelua, läpinäkyvyyttä tai avoimuutta. Samalla itseohjautuvuus edellyttää ihmisten keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä, joka ei onnistu ilman toisten tuntemista. Esimerkiksi Helsingin Sanomissa kerrotaan, että on tärkeää luoda työyhteisö, jossa uskalletaan ehdottaa asioita:

> Itsensä johtaminen edellyttää myös turvallista työyhteisöä, jossa ei tarvitse pelätä valtapelejä eikä kuppikuntia ja jossa saa ideoida ja ehdottaa uutta ilman huolta siitä, että joutuu naurunalaiseksi. (Helsingin Sanomat, 16.1.2021)

Tällaisen turvallisen ilmapiirin esitetään myös parantaa työrauhaa sekä työilmapiiriä, mutta epäonnistuessaan itseohjautuvuus voi johtaa julkaisujen perusteella myös ilmapiirin laskuun. Samalla uutismedioissa esitettiin näkemyksiä siitä, että itseohjautuvuuteen tarvitaan toisten tukea, kuten Talouselämän (10.4.2020) julkaisussa kuvataan: *"jokaisella itseohjautuvalla työpaikalla pitäisi selkeästi määrittää, mitkä ovat ne tukikeinot, joita on tarjolla."* Tämä ei onnistu julkaisujen mukaan ilman toisten apua. Toisaalta julkaisuissa kerrottiin myös, että alaisten toivotaan pärjäävän ilman tukea.

Kollektiivisuuden yhteydessä itseohjautuvuudesta esitettiin myös näkemys siitä, että työntekijöiden tulee olla sitoutuneita työpaikkaan kokonaisvaltaisesti. Tätä perusteliin esimerkiksi sillä, että itseohjautuvuus edellyttää yhdenmukaista arvopohjaa. Uutismedioissa korostetaankin työnantajan ja työntekijän yhteisten arvojen tärkeyttä, kuten Kauppalehden julkaisussa kerrotaan:

> Koko rekrytointiprosessimme lähtee kulttuurihaastattelusta, jossa selvitetään, miten esimerkiksi yrityksemme arvot vastaavat hakijan arvoja. Ensin siis selvitetään, viihtyisimmekö toistemme kanssa ja sopisivatko arvot yhteen, ja vasta sen jälkeen rekrytoinneissa mennään teknisempiin ja kovempiin näkökulmiin. Olemme onnistuneet saamaan meille töihin ihmisiä, jotka jakavat samat arvot. Totta kai meillä on paljon vaihtelua ja erilaisia ihmisiä, mutta kun isoista asioista ajatellaan samalla tavalla, on paljon helpompi toimia yhdessä. (Kauppalehti, 11.6.2020)

Samaan aikaan esitetään, että työntekijän tulee hyväksyä työpaikan arvot sekä ajatella samalla tavalla suurista asioista. Tämä ei onnistu ilman yhteistä ymmärrystä ihmisten välillä siitä miksi työtä tehdään ja mitä työ pitää sisällään. Julkaisuissa ilmenee, ettei työntekijän ja työpaikan arvot aina välttämättä kohtaa, jolloin tällaiset työntekijät eivät sovi työpaikan kulttuuriin. Tällöin ratkaisuna julkaisujen perusteella on kulttuuriin sopimattomien irtisanoutuminen. Tätä perusteltiin sillä, että itseohjautuvuus edellyttää sitoutumista niin työhön kuin työpaikkaan.

Samalla esitettiin näkemys siitä, että itseohjautuvuuden myötä työntekijät ovat yhdessä enemmän kuin yksin. Tämä edellyttää julkaisujen mukaan sitä, että kaikilla on velvollisuus huolehtia toisistaan, kuten Talouselämän ja Kauppalehden yhteisessä julkaisussa perustellaan:

> Kyllä kollegat näkevät ensimmäisenä sen, jos joku uupuu tai hänellä on ongelmia alkoholinkäytön kanssa. Heillä tulisi olla velvollisuus puuttua. Jostain syystä meillä vain esihenkilöt ja hr puuttuvat näihin asioihin hierarkkisessa organisaatiossa. Ja se on kummallista, välittämisen pitäisi olla jokaisen tehtävä (Talouselämä/Kauppalehti, 14.12.2021)

Tämän ei kuitenkaan nähdä onnistuvan uutismedioiden mukaan ilman toisten tuntemista, yhteistyötä tai tasavertaisuutta. Samalla organisaatiossa valta ei ole toimitusjohtajalla, vaan koko työyhteisöllä, kuten Helsingin Sanomien julkaisuissa perustellaan:

> Usein sanomme täällä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia, mutta kaikki ideat eivät ole." Matalat hierarkiat eivät [--] tarkoita vain organisaation rakennetta, vaan sitä, että parhaan idean annetaan voittaa." Sanoi idean sitten toimitusjohtaja tai harjoittelija, parhaat perustelut kuunnellaan. (Helsingin Sanomat, 31.12.2021)

Tällainen päätöksenteko mahdollistaa julkaisujen perusteella myös laadukkaampia päätöksiä, kun valta jakautuu tasaisemmin ja kaikilla on mahdollisuus saada oma äänensä kuuluviin ideoinnissa ja päätöksenteossa. Tätä perustellaan sillä, että parhaat ideat otetaan toteutukseen sen sijaan, että kuunneltaisiin henkilöä, kenellä on eniten valtaa tai statusta organisaatiossa.

6.2.3 Talous

Talouden näkökulma. Kolmas näkökulma, jolla itseohjautuvuutta voidaan tarkastella uutismedioiden verkkojulkaisujen kautta, on talous. Talous linkittyy julkaisuissa työnantajakuvaan, työpaikan pärjäämiseen ja työpaikan kustannuksiin. Itseohjautuvuus synnyttää julkaisujen perusteella kilpailua osaajista, jonka myötä halutaan rekrytoida osaavia henkilöitä ja tämä onnistuu oikeanlaisella työnantajakuvalla. Samalla itseohjautuvuuteen linkittyy työpaikan pärjääminen, kuten menestys, kasvu, liikevaihto sekä menestyminen. Kuten Kauppalehden ja Talouselämän julkaisuissa näkyy, liitetään ketteryys, nopeus ja kannattavuus myös usein itseohjautuvuuteen:

> Aloimme miettiä, pystyisimmekö itseohjautuvuuden avulla ratkaisemaan ketteryyteen, kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyteen liittyviä haasteitamme. (Kauppalehti, 7.10.2020)

> **Vaikka uuden** itseohjautuvan toimintamallin päätavoite kiteytyy notkeuteen ja nopeuteen, on ilmeistä, että takana on myös taloudellisia paineita. (Talouselämä/Kauppalehti, 7.4.2019)

Samalla itseohjautuvuuteen katsotaan kuuluvan julkaisuissa työpaikan kustannukset sekä niissä säästäminen, kuten Taloiselämän ja Kauppalehden, sekä Helsingin Sanomien julkaisuissa kerrotaan:

> --mikä muuttuu itseohjautuvuuden myötä. Molemmat sanoivat, että on totta kai tullut merkittäviä säästöjä, mutta vielä isompi asia on se, että kaikki tapahtuu nopeammin. Paljon nopeammin. (Talouselämä/Kauppalehti, 7.4.2019)

> **YRITYKSELLE** itseohjautuvuus on tapa säästää kustannuksissa ja päästä turhista prosesseista eroon. Onnistuessaan se on myös erinomainen keino motivoida ja sitouttaa työntekijöitä sekä saada heidät kokemaan työnsä merkitykselliseksi. (Helsingin Sanomat 21.07.2019)

Itseohjautuvuudella tavoitellaan siis kustannuksista säästämistä ja itseohjautuvuuden lisäämistä käytetään yhtenä säästötoimenpiteenä irtisanomisien ohella. Samalla itseohjautuvuuden katsotaan julkaisuissa mahdollistavan paremman palkkauksen, jolloin työntekijöille voidaan maksaa enemmän palkkaa.

Talouteen liittyvät näkemykset. Taloudellisesta näkökulmasta itseohjautuvuuden esitetään parantavan työnantajakuvaa, työn laatua sekä työpaikkojen taloudellista tulosta. Parhaimmillaan itseohjautuvuuden nähdään johtavan julkaisujen perusteella työnantajakuvan parantumiseen, jota perustellaan työpaikan houkuttelevuuden ja kiinnostavuuden parantumisella. Tämä ei kuitenkaan onnistu julkaisujen mukaan ilman taitoa rekrytoida oikeanlaisia työntekijöitä organisaatioihin. Itseohjautuvuuden korostaminen synnyttääkin kilpailua osaajista, jolloin työpaikoilla on halu rekrytoida osaajia, kuten Ilta-Sanomien julkaisusta käy ilmi:

> Pidemmällä aikavälillä yrityksen menestys riippuu siitä, saako se parhaita osaajia taloon ja toisekseen saako se pidettyä heidät siellä. Jos tiimi huomaa, että sillä on liian huonot palkat, se ei enää pysty rekrytoimaan ja syntyy liiketoiminnallinen riski, että hyvät ihmiset lähtevät talosta. (Ilta-Sanomat, 24.11.2021)

Tämän esitetään johtavan myös työpaikan menestymiseen julkaisuissa, sillä itseohjautuvuuden perustellaan tekevän työpaikoista kiinnostavimpia ja parempia työpaikkoja. Samalla itseohjautuvuuden nähdään julkaisujen perusteella myös parantavan työpaikkojen taloudellista tulosta. Tätä perustellaan sillä, että itseohjautuvuus johtaa julkaisuissa työpaikan menestymiseen, tuottavuuden kasvuun ja palvelun sekä laadun parantumiseen.

Itseohjautuvuus lisää myös yrityksen kannattavuutta ja taloudellisia tuloksia, kuten Kauppalehden julkaisuissa kerrotaan:

> Niissä yrityksissä jotka ovat kannattavia, itseohjautuvuuden taso on korkea (Kauppalehti, 10.3.2021)

> Niiden menestys on ollut ahaa-elämys. Se on osoittanut, että itseohjautuvuuden opeilla voidaan rakentaa paitsi hyvä työyhteisö myös saavuttaa erinomaisia taloudellisia tuloksia. (Kauppalehti, 31.7.2019)

Parhaimmillaan itseohjautuvuudella voidaan siis saavuttaa uutismedioiden perusteella parempaa liikevaihtoa, tuottavuutta sekä lisätä yrityksen kilpailukykyä. Tätä perustellaan muun muassa sillä, että itseohjautuvuudella saavutetaan julkaisujen perusteella ketterämpää toimintatapaa sekä jouhevampaa työskentelyä, joka mahdollistaa taloudellisten tulosten saavuttamista. Kuten Kauppalehden ja Helsingin Sanomien julkaisuista ilmenee, esitetään uutismedioiden verkkojulkaisuissa itseohjautuvuuden korostamisen päällimmäisenä motiivina toimivan rahan:

> Perimmäinen motiivi on tietysti raha. Päämääränä on saada toiminta virtaviivaisemmaksi ja uusia tuotteita tai palveluita nopeammin markkinoille. Ja parhaimmillaan niin käykin -- (Kauppalehti, 23.06.2019)

Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että itseohjautuvuudella voidaan saavuttaa uutismedioiden mukaan sairauspoissaolojen vähentymistä oikein toteutettuna. Kuitenkin huonosti toteutettuna itseohjautuvuuden korostaminen johtaa julkaisujen perusteella sairauspoissaolojen lisääntymiseen, kuten Helsingin Sanomien julkaisussa esitetään:

> Huonosti johdettuna itseohjautuvuus on työntekijälle kuitenkin epämääräisyyksien vyyhti. Mikään ei ole selvää: ei työnkuva, eivät odotukset eikä päämäärä. -- Silloin ei mene firmallakaan hyvin. Ihmiset alkavat voida huonosti, tuottavuus ja laatu laskee. Sairauslomat lisääntyvät. (Helsingin Sanomat, 21.7.2019)

Tämän nähdään johtavan myös tuottavuuden ja laadun laskuun, joka vaikuttaa koko organisaation tulokseen. Julkaisuissa esitetään myös, että erilaiset tehokkuusvaatimukset voivat jopa heikentää työskentelyä.

6.2.4 Työelämän muutos

Työelämän muutoksen näkökulma. Neljäs näkökulma, jolla itseohjautuvuutta tarkastellaan uutismedioiden verkkokirjoituksissa, on työelämän muutos. Työelämän muutosta käsitellään julkaisuissa työelämän trendinä, sekä rakenteiden ja johtajuuden muutoksena. Itseohjautuvuutta pidetään julkaisuissa työelämän trendinä. Itseohjautuvuuden nähdään olevan muotitermi, jolla Helsingin Sanomien julkaisun (31.12.2021) mukaan *"tavoitellaan ajan virtauksia, kiteytetään ajatuksia ja myydään uusia johtajuuskirjoja"*. Itseohjautuvuutta voidaan pitää julkaisujen perusteella siis työelämän uutena ajattelutapana, joka ei kuitenkaan ole ihanne tai oikotie onnelaan. Samalla julkaisuissa nostetaan esiin, ettei itseohjautuvuus ole uusi työelämään syntynyt ilmiö, vaan itseohjautuvuutta on ollut aina ihmisyhteisöissä, kuten Helsingin Sanomien julkaisusta nähdään:

> Ilmiötä pidetään uutena johtamisen isminä, mutta itseohjautuvuus ei ole syntynyt startup- ja pelifirmojen kulttuuriin. Antropologit ovat todenneet jo metsästäjä-keräilijäkulttuureissa esiintyneen autonomiaa ja hierarkiaa – siis sekä tasa-arvoa että dominointia korostavia toimintamalleja. (Helsingin Sanomat, 23.7.2019)

Samalla itseohjautuvuudella voidaan uutismedioiden perusteella mahdollistaa poikkeusoloissa toimiminen, josta yksi esimerkki on koronapandemian tuomat muutokset, kuten etätöiden lisääntyminen. Etätöiden lisääntyminen onkin lisännyt itseohjautuvuutta, kuten Talouselämän sekä Kauppalehden, Helsingin Sanomien ja Ilta-Sanomien julkaisuissa kuvataan:

> Korona-aika on kuitenkin merkinnyt isoa muutosta. Etätöissä on itseohjauduttu yhä enemmän ja kontrollointia on ollut vähemmän. (Talouselämä, 1.5.2021/ Kauppalehti, 30.4.2021)

> Työn itseohjautuvuus on ollut muotisana jo pitkään, mutta vasta koronaviruksesta johtuvissa poikkeusoloissa sitä on päästy toteuttamaan tositoimissa. (Helsingin Sanomat, 22.5.2020)

> Koronaviruksen vauhdittama etätyösuositus on sysännyt monet suomalaiset itseohjautuvaan työskentelyyn kertarysäyksellä. (Ilta-Sanomat, 4.12.2020)

Itseohjautuvuutta tarkastellaan uutismedioissa myös rakenteiden muutoksena. Itseohjautuvuus nähdään perustarpeena ja luontevana tapana toimia, vaikka se ei kuitenkaan julkaisujen perusteella sovellu kaikille työpaikoille tai kaikille ihmisille. Itseohjautuvuus ei onnistu julkaisujen perusteella ilman johtajuuden

muutosta, jossa keskiössä on ihmiskeskeisyys ja alaisista kiinnostuminen sekä heidän kuuntelemisensa, joka edellyttää johtamisen kehittämistä ja uudistamista. Itseohjautuvuudessa johtajan tehtävänä on antaa raameja työnteolle sekä luottaa työntekijän kykyyn tehdä työnsä. Johtajien merkitys näkyy julkaisuissa myös muutosten eteenpäin viemisessä, sillä viimekädessä johtajan on varmistettava yhteinen suunta, kuten Talouselämän ja Kauppalehden yhteisissä julkaisuissa kerrotaan:

> Muutoksen eteenpäin viemisessä johtamisen merkitys itse asiassa korostuu ja johtajan on osoitettava suuntaa. Ilmeinen riski on se, että vähitellen palataan vanhaan tekemiseen. (Talouselämä/Kauppalehti, 7.4.2019)

Muutosta, eikä sen tavoitteita voida sanella julkaisujen perusteella ulkopuolelta organisaatioon, sillä organisaatioiden ollessa erilaisia, ei ole olemassa yhtä oikeaa valmista ratkaisua toteuttaa muutosta.

Työelämän muutokseen liittyvät näkemykset. Itseohjautuvuutta esitetään uutismedioiden verkkojulkaisuissa vastauksena tulevaisuuden työelämään. Samalla julkaisuissa esitetään näkemyksiä rakenteiden tarpeesta sekä siitä, että itseohjautuvuuden muutos ei toimi ilman vallan käyttöä ja riittävää työtä. Julkaisuissa kerrotaan itseohjautuvuuden toimivan vastauksena tulevaisuuden työelämään ja tätä perustellaan sillä, että työelämässä tarvitaan uusi tapa toimia ja hahmottaa töitä, jolloin myös toimintatapoja tulee muuttaa. Itseohjautuvuutta pidetään jopa tulevaisuuden osaamistarpeena sekä taitona, joka sopii paremmin nykypäivään kuten Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuissa kerrotaan:

> Ja kun Opetushallituksen *Osaaminen 2035* -selvitys ennakoi osaamis- ja koulutustarpeita, 30 eri toimialan tekemässä tulevaisuuden taitojen listassa oli sielläkin tuttuja sanoja. Ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, kokonaisuuksien hallinta – ja luovuus-- (Helsingin Sanomat, 31.12.2021)

> Määriteltyyn valtahierarkiaan perustuvat organisaatiot kokevat nyt kovia muutospaineita. Itseohjautuvuus ja siihen liittyvä ketterä päätöksenteko sopii paremmin moderniin ajattelutapaan (Kauppalehti, 7.10.2020)

Julkaisuissa esitetään, että hallinnon lisäämisen aika on ohi, jota perustellaan sillä, että pahimmillaan rakenteet estävät työntekoa. Toisaalta taas rakenteet voivat toimia julkaisujen mukaan myös työntekijöiden suojana ja itseohjautuvuuden katsotaan edellyttää rakenteiden olemassaoloa, vaikka

julkaisujen mukaan kaikki esihenkilöt eivät näe rakenteiden tarvetta. Samalla julkaisuissa esitetään ristiriitaisia näkemyksiä myös esihenkilöiden tarpeesta. Samaan aikaan ajatellaan, että esihenkilöt ovat jopa työpaikan turhin kulu, eikä esihenkilöitä tarvita, mutta julkaisuissa esitetään myös, ettei esihenkilöt ole esteenä työntekijöiden itseohjautuvuudelle, kuten Talouselämän ja Kauppalehden julkaisuissa perustellaan:

> Johtajuutta voi olla ilman johtajiakin. Me usein ajattelemme, että nämä ovat sama asia ja hierarkia toisintaa tätä. Samaan aikaan me tiedämme, että demokraattisessa yhteiskunnassamme, vapaa-ajallamme ja vaikkapa harrasteseuroissa toiminta sujuu hyvin ilman pomojakin (Talouselämä/Kauppalehti, 14.12.2021)

> Tässä rytäkässä on tehty erikoinen ja väärä tulkinta: byrokratian vastakohdaksi noussut itseohjautuvuus yhdistetään oudolla tavalla työskentelyyn ilman esimiestä. Moni ajattelee, että esimies on yhtä kuin byrokratia. [--] Huonoa esimiestyötä, kuten huonoja ihmissuhteitakin, on toki olemassa. Mutta tarkoittaako tämä, että kaikki ihmissuhteet pitäisi lopettaa? (Kauppalehti, 20.8.2019)

Itseohjautuvuus ei onnistu julkaisujen mukaan ilman vallankäyttöä. Tätä perustellaan uutismedioissa sillä, että pahimmillaan itseohjautuvuus johtaa valtatyhjiöön, jossa kukaan ei ota valtaa tai vastuuta. Toisaalta taas julkaisuissa nähdään riski, että itseohjautuvuus voi synnyttää myös epävirallista valtaa, jolloin joku työntekijä alkaa käyttämään työpaikalla valtaa ilman siihen annettua mandaattia tai titteliä, kuten Helsingin Sanomien ja Kauppalehden julkaisuissa osoitetaan:

> Jos kukaan ei ole puikoissa, vallan nappaa se, jolta se käy -- (Helsingin Sanomat, 17.12.2020)

> Muodollisen ja virallisen kontrollin vähentyminen ei siis välttämättä vapauta yksilöä kontrollista, vaan se voi tuottaa jopa päinvastaisen efektin. Esimiesten ja selkeiden vastuiden puuttuminen voi johtaa valtatyhjiöön, jota työntekijät ryhtyvät täyttämään epävirallisella hierarkialla. Tämä epävirallinen eliitti koostuu yleensä ihmisistä, joilla on eniten niin sanottua sosiaalista pääomaa eli käytännössä vahvin näkemys, rohkeutta sanoa se, luontaista johtajuutta ja kapasiteettia käyttää sitä. (Kauppalehti, 1.11.2019)

Uutismedioissa katsotaan, ettei itseohjautuvuus ja toimintatapojen muutos onnistu ilman pitkäjänteistä työtä, sillä pelkkä päätös ottaa itseohjautuvat toimintatavat käyttöön ei riitä muuttamaan toimintaa aidosti. Esimerkiksi Talouselämän julkaisussa tätä perustellaan sillä, ettei itseohjautuvuuden käyttöönotto ulotu välttämättä alaisille asti:

> Ylin johto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet (Talouselämä, 10.4.2020)

> Tämä taitaa olla aika perinteinen malli, että monet muutokset organisaatiossa lähtevät liikkeelle ylimmästä johdosta, joka on lopulta sitten työstänyt sitä niin pitkään, että se on heille jo arkipäivää. Ylin johto ehkä kokee, että muutoksesta on puhuttu jo liikaakin siinä kohtaa kun muut vasta tulevat perässä (Talouselämä, 10.4.2020)

Toisaalta taas uutismedioissa puhutaan siitä, ettei kaikki johtajat näe muutoksen vaativan ohjausta vaan toivovat sen syntyvän itsestään. Julkaisuissa korostetaan, että on tärkeää löytää myös yhteinen ymmärrys itseohjautuvuudesta, sekä selkeys siitä, mitä sillä tarkoitetaan omassa organisaatiossa, jota perustellaan sillä, että monesti eri ihmiset käsittävät itseohjautuvuuden eri tavalla. Tämän lisäksi julkaisuissa painotetaan henkilöstön osallistamisen tärkeyttä muutoksessa, sillä tämän kautta kaikki voivat tuntea uuden toimintatavan omakseen ja sitoutua siihen.

> Valmista ei tule ikinä. Pakko kehittää koko ajan, koska muuten käy niin, että sitten ei kehitytä vaan jäädään junnaamaan paikalleen. Maailma muuttuu nopeasti ympärillä, että jotain on koko ajan tehtävä (Yle Uutiset, 15.4.2018)

Toimintatapojen muutos itseohjautuvuuteen vie myös aikaa, jolloin sitä ei voi tehdä liian nopeasti tai odottaa liian nopeita tuloksia. Kuitenkin toimintatapojen muutos nähdään välttämättömänä, sillä muuttuvaan maailmaan tulee vastata jatkuvasti, kuten yllä olevassa Yle Uutisten julkaisussa perustellaan.

6.2.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin näkökulma. Itseohjautuvuutta tarkastellaan uutismedioiden verkkojulkaisuissa myös työhyvinvoinnin kautta. Itseohjautuvuudella nähdään olevan vaikutuksia ihmisten terveyteen, sekä työn päämäärään ja samalla pohditaan, sitä kenellä on vastuu työntekijästä. Itseohjautuvuudella katsotaan olevan erilaisia terveysvaikutuksia työntekijöille ja tätä tarkastellaan niin hyvinvoinnin, kuormittavuuden, stressin kokemuksen, työssä jaksamisen kuin työtyytyväisuuden kautta. Esimerkiksi Helsingin Sanomien julkaisussa ilmenee, että itseohjautuvuuden myötä tulleet vaikutusmahdollisuudet linkittyvät työssä jaksamiseen ja mielenterveyteen:

> Tiedetään, että vaikutusmahdollisuuksilla tai niiden puutteella on merkitystä motivoitumiseen, työssä jaksamiseen ja mielenterveyteen. Ne vaikuttavat myös stressiperäisten fyysisten sairauksien kuten sydänsairauksien kehittymiseen (Helsingin Sanomat, 10.10.2020)

Itseohjautuvuuden myötä julkaisujen mukaan työllä koetaan olevan päämäärä. Tämä tarkastellaan julkaisuissa motivaation, työn merkityksellisyyden, työviihtyvyyden ja työn mielekkyyden kautta. Samalla työn päämäärään linkittyy työmäärän hallinnan tunne, kuten Yle Uutisten julkaisussa kuvataan:

> Meillä on kokemus, että se on päinvastoin. Enemmän on ollut ongelma, että ihmiset tekevät liikaa töitä eikä liian vähän. Pitää auttaa ihmisiä vetämään rajoja, ettei oteta liikaa työtä ja osataan palautua (Yle Uutiset, 11.11.2020)

Tämä linkittyy myös työntekijän riittämättömyyden tunteeseen, joka näkyy esimerkiksi armollisuutena itseä kohtaan. Samalla itseohjautuvuutta voidaan tarkastella uutismedioiden mukaan jopa työntekijän ominaisuuksien kautta, sillä esimerkiksi työntekijän iän ja koulutustason voidaan katsoa vaikuttavan itseohjautuvuuden määrään. Esimerkiksi Yle Uutisten (30.4.2021) julkaisussa kerrotaan, että *"nuorimmat työntekijät kokevat yllättäen hieman enemmän itseohjautuvuutta kuin vanhimmat työntekijät."*.

Julkaisuissa tarkastellaan myös sitä, kenellä on vastuu työntekijästä. Julkaisuissa kerrotaankin, että vastuu työhyvinvoinnista siirtyy työntekijöille itselleen, jolloin työntekijöiden tulee vetää omat rajansa esimerkiksi rajaten työtä ja muuta elämää. Toisaalta taas uutismedioissa kuvataan, että työntekijät ovat toiminnan keskiössä itseohjautuvuudessa.

Työhyvinvointiin liittyvät näkemykset. Itseohjautuvuuden esitetään parantavan työhyvinvointia, sekä tekevän työstä merkityksellistä uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Samalla julkaisuissa ilmenee näkemyksiä siitä, että itseohjautuvuuden myötä työntekijä on oman onnensa seppä ja, että työntekijät tarvitsevat toisten hyväksyntää. Julkaisuissa itseohjautuvuuden esitetään parantavan hyvinvointia ja tätä perustellaan sillä, että itseohjautuvuus tuo esiin paljon positiivisia vaikutuksia. Itseohjautuvuuden katsotaankin julkaisuissa lisäävän hyvinvointia, onnellisuutta, työn imua ja työssä jaksamista, kuten Kauppalehden ja Yle Uutisten julkaisuissa kerrotaan:

> Yksi itseohjautuvuuden suurimmista hyödyistä tulee siitä, että vastuun ottaminen motivoi. Ihminen on onnellisempi, kun hän saa tehdä asiat omalla tavallaan. Onnellisena hän myös sitoutuu työhönsä ja on valmiimpi viemään sen loppuun asti. (Kauppalehti, 18.8.2019)

> Näissä malleissa on valtavat mahdollisuudet parantaa työtä ja työhyvinvointia. Työn imu ja motivaatio lisääntyvät. Kun kyttäys ja kontrolli katoavat, ihminen voi kokea omistajuutta työhönsä (Yle Uutiset, 15.10.2018)

Samalla itseohjautuvuuden katsotaan parantavan työstä palautumista sekä vähentävän stressiä ja työuupumusta uutismedioissa. Kuitenkin julkaisuissa esitetään huoli siitä, että itseohjautuvuus voi pahimmillaan johtaa kuormitukseen, työssä uupumiseen, pahoinvointiin ja väsymykseen. Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että itseohjautuva työskentely ei sovi kaikille ja sillä, että toisaalta ilman oikeanlaista tukea itseohjautuvuus laskee työhyvinvointia, kuten Kauppalehden julkaisussa nähdään:

> On virhe ajatella, että itseohjautuvuus automaattisesti lisäisi työhyvinvointia. Jos ihmiset vain heitetään itseohjautumaan suoraan syvään päätyyn, se näkyy työterveyspsykologien vastaanotoilla -- (Kauppalehti, 23.6.2019)

> Työn ilon ja innostuksen sijaan lopputuloksena voi olla burnout, sillä itseohjautuva työskentelytyyli ei sovi kaikille. Esimerkiksi perfektionistinen luonne on työkulttuurin muutoksessa kovilla. (Kauppalehti, 23.6.2019)

Uutismedioiden verkkojulkaisuissa itseohjautuvuuden esitetään myös tekevän työstä merkityksellistä. Tätä perustellaan sillä, että itseohjautuvuus lisää työn merkityksellisyyttä, mielekkyyttä, tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Kuten Talouselämän ja Kauppalehden julkaisuissa kerrotaan, on työn merkityksellisyyden lisääminen tärkeimpiä itseohjautuvuuden etuja:

> -- uskotaan, että itseohjautuvuus palauttaa mielekkyyden ja merkityksellisyyden työhön, josta on tullut pirstaloitunutta suorittamista (Talouselämä/Kauppalehti, 07.04.2019)

> Avainasemassa siinä on työ ja sen merkityksellisyys, eli tarjoamme ihmisille töitä, joista he kokevat merkityksellisyyden tunnetta. Se on yksi suurimmista asioista, mutta lisäksi tietysti vaikuttavat käytännön asiat kuten se, miten ihmisiä kohdellaan, miten [*työntekijät*] suhtautuvat toisiinsa ja miten meillä ollaan empaattisia ja ymmärtäväisiä toisiamme kohtaan (Kauppalehti, 11.6.2020)

Parhaimmillaan itseohjautuvuuden esitetään julkaisuissa lisäävänkin työstä voimaantumista sekä työviihtyvyyttä, jota perustellaan sillä, että työssä pääsee tekemään itselleen tärkeitä asioita. Toisaalta taas riskinä on uutismedioiden mukaan se, että itseohjautuvuus lisää työn epämääräisyyttä, tuoden mukanaan epäselvyyttä sekä epävarmuutta työhön, jolloin myös työnteon tarkoitus voi hämärtyä.

Itseohjautuvuuden myötä julkaisuissa ilmenee myös näkemys siitä, että työntekijästä tulee oman onnensa seppä. Tätä perustellaan sillä, että itseohjautuvuuden korostaminen saa aikaan julkaisujen perusteella työntekijän riittämättömyyden tunnetta. Toimiessa itseohjautuvasti voi työmäärästä selviytyminen tuntua hankalalta, joka lisää työn pitämistä vaikeana julkaisuissa. Pahimmillaan epäonnistumisesta syytetään julkaisujen perusteella itseään, kun luodaan ihannekuvaa itseohjautuvasta ideaalityöntekijästä, joka selviytyy kaikesta, kuten Aamulehden ja Helsingin Sanomien julkaisuissa kuvataan:

> Itseohjautuva vastuunkantaja näyttäytyy ihanneoppilaana ja -työntekijänä. Usein hän on hyvin pidetty. (Aamulehti, 11.2.2021)

> Jos jokin sitten menee pieleen, aikataulu pettää tai suunnitelma sakkaa, itsesyytökset ja riittämättömyyden tunne vyöryvät päälle: olen epäonnistunut itseni johtamisessa. (Helsingin Sanomat, 16.1.2021)

Julkaisuissa itseohjautuvuuden esitetään ruokkivankin suorituskeskeisyyttä, kuten Kauppalehden (1.11.2019) julkaisussa kerrotaan: *" Itseohjautuvuus on vaativa laji. Se ruokkii suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta."*. Toisaalta taas julkaisuissa kerrotaan, että on tärkeää osata olla armollinen itseään kohtaan, jotta pärjää vaatimusten kanssa. Liian suurilta tuntuvat työmäärät voivatkin olla myös työntekijän pään sisäisiä, kuten Ilta-Sanomien julkaisussa perustellaan:

> Entä jos resurssit tai aika eivät vain riitä? [--] onko liian suuri työkuorma enemmänkin oman pään sisällä: – Monesti ihmiset yrittävät hallita aikaa, kun voimme hallita tekemistämme. Ajattelemme asioita, joiden pitäisi olla jo tehtynä. Ketä se hyödyttää? Fokus pitäisi kääntää siihen, mitä ajallaan tekee (Ilta-Sanomat, 4.12.2020)

Itseohjautuvuuden korostaminen ei julkaisujen mukaan poista työnantajan vastuuta työntekijästä, vaikka alaisten toivotaan pärjäävän ilman tukea. Julkaisuissa esitetään, että organisaatioissa työntekijät tulee asettaa toiminnan keskiöön ja heihin tulee panostaa sekä nähdä tärkeämpinä kuin asiakkaat. Kuitenkin itseohjautuvuutta korostaessa vastuu sysätään työtekijälle, jolloin työntekijän tulisi esimerkiksi asettaa itse omat rajansa. Kuten Helsingin Sanomien julkaisussa perustellaan, tulee työntekijöiden varmistaa myös vapaa-ajallaan, että he palautuvat työstään:

> **TYÖSTÄ** palautuminen on tärkeää. Jokaisella pitäisi olla työn lisäksi itselle tärkeitä harrastuksia. Jotain, johon liittyy innostusta, uppoutumista ja oppimista. Pelkkä sohvalla löhöäminen ei ole parasta palautumista, vaikka sitäkin toki saa olla. (Helsingin Sanomat, 8.11.2018)

Samalla uutismedioiden verkkojulkaisuissa esitetään, että ihmisillä on suuri ulkopuolisen hyväksynnän tarve, jota perustellaan sillä, että työtä tehdään miellyttääkseen muita ja hakien ulkopuolelta hyväksyntää sen sijaan että toimintaa ohjaisi omat mielenkiinnot. Kuten Ilta-Sanomien julkaisussa kerrotaan, työntekijät tekevät ensimmäiseksi ne asiat, joita he ajattelevat heiltä odotettavan, sillä he eivät halua hermostuttaa ketään:

> Halutaan, että pomo tykkää, eikä haluta ottaa riskejä siitä, että joku suuttuu. Harvemmin kukaan on aseella uhkaamassa, että vastaako työntekijä sähköpostiin vai ei. Viestiin vastataan sillä ajatuksella, että joku saattaisi hermostua. – Ihmisillä on paljon miellyttämisen tarvetta ja hyväksymisen hakemista. Monesti teemme ensimmäiseksi ne asiat, mitä meiltä odotetaan. Omat tärkeät tehtävät jäävät viimeiseksi listalle (Ilta-Sanomat, 4.12.2020)

> Ihmisillä on luontainen tahto hoitaa oma vastuunsa. Kun toimitaan ryhmässä, myös ryhmän paine aiheuttaa sen, että työntekijä haluaa kantaa kortensa kekoon ja hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin (Yle Uutiset, 15.4.2018)

Samalla myös ryhmäpaineen nähdään tehostavan julkaisuissa työskentelyä, kuten Yle Uutisten julkaisussa esitetään, sillä työtä halutaan tehdä mahdollisimman hyvin toisten takia. Ihmisillä on julkaisujen perusteella myös tarve saada huomiota toisilta ja tulla nähdyksi, jota perustellaan sillä, että itseohjautuvuus ei onnistu ilman toisten tukea, palautetta ja apua uutismedioiden mukaan.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten itseohjautuvuus ymmärretään uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Samalla oltiin kiinnostuneita siitä, millaisista näkökulmista itseohjautuvuutta tarkastellaan ja millaisia näkemyksiä siitä esitetään perusteluineen uutismedioiden verkkojulkaisuissa.

7.1.1 Itseohjautuvuuden ymmärtäminen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysin apuna käytettiin Salovaaran (2019, s. 98) ja Martelan (2020, s. 22) jaottelua itseohjautuvuuden kolmesta tasosta, sillä itseohjautuvuutta kuvailtiin uutismedioiden verkkojulkaisussa sekaisin niin yksilö-, tiimi-, kuin organisaatiotason ilmiönä. Julkaisuissa ei nostettu yhtä selkeää ymmärrystä siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan, vaan kuten Vuori (2021) nostaa esiin itseohjautuvuudesta on omaksuttu hyvin erilaisia tulkintoja, jolloin toiset voivat esimerkiksi ymmärtää itseohjautuvuuden yksilötasolla ja toisille itseohjautuvuus tarkoittaa organisaatiotason ilmiötä.

Yksilötasolla itseohjautuvuus jakautui julkaisuissa vaikuttamiseen, oman työn hallintaan sekä vastuunkantoon. Vaikuttamiseen liittyi esimerkiksi itsenäinen päätöksenteko, vaikutusmahdollisuudet työssä ja työn suunnittelu itsenäisesti. Oman työn hallinta puolestaan näyttäytyi autonomiana ja asiantuntijuutena. Kuten Mäki (2017) toteaa, autonomiaa ja kykyä itsenäisiin ratkaisuihin voidaan pitää tärkeänä osana asiantuntijatyötä, jotka mahdollistavat työssä onnistumisen. Tuloksissa korostui yksilötasolla tärkeys itsenäiseen päätöksentekoon ja toimintaan ilman ulkopuolista ohjausta sekä omasta työstä vastaaminen. Tällaista omaehtoista toimintaa ilman ulkopuolista valvontaa voidaan Decin ja Ryanin (2000) mielestä pitää ihmisen perustarpeena, jolla on vaikutuksia niin ihmisen tyytyväisyyteen kuin hyvinvointiin. Itseohjautuvuuden katsottiin julkaisuissa edellyttävän myös vastuunkantoa, kuten vastuullisuutta,

raamien noudattamista sekä ajankäytönhallintaa, joka on samassa linjassa Ranan ym., 2016) tutkimusten kanssa.

Tiimitasolla itseohjautuvuutta tarkasteltiin julkaisuissa yhteisöllisyytenä sekä vastuunkantona. Tiimien tulee siis tulosten mukaan toimia yhdessä tehden yhteisiä päätöksiä ja jakaen osaamistaan tiimin sisällä. Samalla tavalla Lemmetyn ja Collinin (2021) havaintojen perusteella tiimitason itseohjautuvuus ilmenee vapautena ja autonomiana tehdä päätöksiä pyytämättä esihenkilöltä erillistä lupaa. Toisaalta julkaisuista ilmeni, että tiimitason itseohjautuvuus edellyttää vastuunkantoa eli yhteisten raamien noudattamista ja vastuullista työskentelyä. Tämä näyttäytyy Mauritsin ym. (2017) sekä Renkeman ym. (2018) mukaan esimerkiksi vastuun jakamisena päivittäisistä työtehtävistä. Samoin Vuori (2021) osoittaa, että tiimeillä on vapautta ja valtaa päättää tekemisestään, kunhan tiimit toimivat yhteisten puitteiden, kuten organisaation mission, mukaisesti.

Organisaatiotasolla itseohjautuvuus ilmeni julkaisuissa puolestaan luottamuksellisuutena sekä tasavertaisuutena. Tämän toteutuminen edellytti luottamusta ja avoimuutta, sillä liiallinen kontrolli ja käskyttäminen vähentävät tulosten perusteella itseohjautuvuutta. Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan organisaatiotasolla itseohjautuvuuden tarkoituksena voidaankin pitää komentoketjujen karsimista. Organisaatiotasolla itseohjautuvuuden katsottiin tuloksissa edellyttävän samalla avoimuutta niin palkkatiedoissa, taloudessa kuin viestinnässä. Samalla organisaation tuli olla tasavertaisempi, esimerkiksi madaltamalla hierarkioita, luopumalla vastuuhenkilöistä sekä lisäämällä osallisuutta ja tasa-arvoisuutta. Launonen ym. (2020) nostavatkin yhdeksi tärkeimmäksi itseohjautuvuuteen liitettävistä tavoitteista turhien valtahierarkioiden ja -rakenteiden karsimisen työorganisaatioissa.

7.1.2 Itseohjautuvuuden näkökulmat ja näkemykset

Itseohjautuvuutta tarkasteltiin uutismedioiden verkkojulkaisuissa viiden eri näkökulman kautta, jotka olivat asiantuntijuus, kollektiivisuus, talous, työelämän muutos sekä työhyvinvointi. Asiantuntijuuteen liitettiin oman

työskentelytavan löytäminen, asioiden aikaan saaminen, jatkuva itsensä kehittämisen vaade, asiakkaiden parempi palveleminen, työstä innostuminen, työskentelyn mahdollistaminen sekä asiantuntemukseen luottaminen. Myös Kostamon ym. (2020) havaintojen perusteella työntekijöitä voidaan pitää parhaina asiantuntijoina omasta työstään, jonka vuoksi on perusteltua lisätä vapautta työn toteuttamiseen. Samalla kyvykkyyden kokemusta voidaan pitää Ryanin ja Decin (2000) mukaan yhtenä ihmisen perustarpeena. Itseohjautuvuuden katsottiin julkaisuissa edellyttävän aikaansaamista, kuten asioiden eteenpäin viemistä ja aktiivisuutta. Tämä on linjassa Lemmetyn (2020) havaintojen kanssa, sillä hänen mukaansa itseohjautuvuus edellyttää työarjessa nopeaa reagointia sekä aktiivista työskentelyä.

Toisaalta julkaisuissa asiantuntijuuteen linkittyi itsensä jatkuvan kehittämisen vaade sekä työntekijän oma vastuu omasta osaamisestaan. Itseohjautuvuuden katsottiin edellyttävän jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä, jotta työntekijät pärjäävät työelämässä tai edessä voi olla jopa uudelleenkouluttautuminen tai alanvaihto. Ellingerin (2004) mukaan onkin välttämätöntä edistää itseohjautuvaa oppimista työpaikoilla, sillä asiantuntijoiden taidot ja tiedot vanhenevat nopeasti muuttuvassa maailmassa. Työtä voidaan Lemmetyn (2020) mukaan pitää itsesään jatkuvana oppimisena työelämän muutosten vuoksi. Myös Knowles (1975) nostaa esille, että koko ajan käynnissä olevan jatkuvan muutoksen vuoksi ihmisille muodostuu suuri vastuu omasta oppimisestaan sekä kehittymisestään, jonka tulee olla oma-aloitteista. Samansuuntaisesti julkaisuissa nousi esiin, että vastuu osaamisen kehittämisestä sysätään usein työntekijöiden vastuulle. Samalla tavalla Rana ym. (2016) nostavat esiin, että organisaatioissa odotetaan työntekijöiden ottavan vastuuta omasta oppimisestaan sekä oppimistarpeistaan.

Toinen näkökulma, jolla itseohjautuvuutta tarkasteltiin uutismedioiden verkkojulkaisuissa, oli kollektiivisuus. Itseohjautuvuuden katsottiin edellyttävän kaikkien osallistamista ja yhteyden luomista ihmisten välillä. Toteutuakseen itseohjautuvuus edellytti kaikkien mahdollisuutta osallistua, jolloin myös vastuu jakautuu aidosti ihmisten välillä. Samalla myös päätöksenteon laatu paranee, jota

perusteltiin sillä, että organisaatioissa parhaiden ideoiden annetaan voittaa. Näin työntekijät ovat yhdessä enemmän kuin yksin, joka on linjassa Ala-Mutkan (2018) havaintojen kanssa. Samalla Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan voidaan tehdä organisaatiosta myös innovatiivisempia ja rikastuttavampia.

Tuloksissa kollektiivisuuteen liitettiin myös työn tekeminen toisia varten, sekä kokonaisvaltainen sitoutuminen työpaikkaan ja sen arvoihin. Itseohjautuvuuden myötä ajateltiin, että työtä ei tehdä itselle vaan työyhteisön ja toisten eteen. Lemmetyn ja Collinin (2019c) havaintojen perusteella työkaverit voivatkin parhaimmillaan mahdollistaa työyhteisön itseohjautuvuuden. Samoin Salovaara (2019) nostaa esiin, että itseohjautuvuus edellyttää uudenlaisia metataitoja, kuten yhteistyötä, dialogisuutta sekä kollektiivista päätöksentekoa. Samalla tulosten perusteella työntekijän tulee jakaa organisaation arvopohja ja kulttuuri tai edessä voi olla jopa irtisanoutuminen. Samansuuntaisesti Poell ja Van Der Krogt (2014) kertovat itseohjautuvuuden edellyttävän työntekijän ja organisaation yhdenmukaista arvopohjaa toteutuakseen. Samalla työntekijät pyrkivät Rigbyn ja Ryanin (2018) perusteella löytämään arvoihinsa sopivan työn, joka omalta osaltaan lisää työntekijöiden sitoutumista työhön. Kuten Salovaara (2019) nostaa esiin, on työntekijän helpompi sitoutua organisaatioon, kun työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat linjassa keskenään, sillä Kingin ja Landin (2018) mukaan itseohjautuvuus edellyttää tätä.

Talouden näkökulmasta itseohjautuvuuden esitettiin uutismedioiden verkkojulkaisuissa puolestaan parantavan työnantajakuvaa, lisäävän työpaikan pärjäämistä sekä vaikuttavan työpaikan kustannuksiin. Julkaisuissa nostetiin esiin, että itseohjautuvuuden avulla voidaan lisätä työpaikan houkuttelevuutta, jolloin työpaikka saa rekrytoitua osaajia itselleen. Tämän esitettiin osaltaan myös olevan edellytys, jotta työpaikat pärjäävät. Samalla itseohjautuvuuden katsottiin lisäävän julkaisuissa työpaikkojen kilpailukykyä, jota perusteltiin sillä, että itseohjautuvuus kasvattaa työpaikan kannattavuutta ja liikevaihtoa. Rana ym. (2016) katsovatkin itseohjautuvan oppimisen edellyttävän niin oman kuin organisaation kilpailukyvyn ylläpitämistä. Samoin Launonen ym. (2020)

kertovat, että itseohjautuvuuden ajatellaan lisäävän tehokkuutta ja ketteryyttä organisaatiossa, joka puolestaan lisää tuloksentekokykyä.

Itseohjautuvuuden avulla julkaisuissa nähtiin päästävän myös kustannustehokkuuteen organisaatioissa, sillä itseohjautuvuutta käytettiin yhtenä säätötoimenpiteenä, sekä sen perimmäisenä motiivina katsottiin toimivan rahan. Itseohjautuvuuden yhtenä tavoitteena pidettiin esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentämistä. Toisaalta taas säätötoimenpiteiden avulla itseohjautuvuuden katsottiin mahdollistavan paremman palkan maksamisen. Myös Ellinger (2004) nostaa itseohjautuvuuden kahdeksi päähyödyksi kustannustehokkuuden ja paremman työstä suoristumisen. Samoin Bäcklander (2019) katsoo, että itseohjautuvuuden avulla organisaatoissa päästään tehokkaampaan resurssien käyttöön organisaatioissa.

Itseohjautuvuutta tarkasteltiin uutismedioiden verkkojulkaisuissa lisäksi työelämän muutoksen kautta. Itseohjautuvuuden ajateltiin vastaavan työelämän muutokseen, jota perusteltiin tarpeella hahmottaa ja ajatella työtä uudella tavalla. Samalla itseohjautuvuutta pidettiin työelämän trendinä ja muoti-ilmiönä. Myös Kostamon ym. (2020) mielestä itseohjautuvuudesta on noussut työelämän trendisana, jonka nähdään pelastavan muutoksessa oleva työelämä. Samoin Lemmetty ja Collin (2019b) katsovat, että muuttuva työn luonne pakottaa itseohjautuvuuteen ja itseohjautuvaan oppimiseen.

Tuloksissa itseohjautuvuuden katsottiin edellyttävän niin rakenteiden kuin johtajuuden muutosta, eikä tätä muutosta saada aikaan ilman työtä. Julkaisuissa nousi esiin erimielisyyttä siitä, tarvitaanko esihenkilöitä, johtajia ja rakenteita työelämässä. Samaan aikaan johtajuuden ja rakenteiden katsottiin mahdollistavan työnteon, mutta kuitenkin esitettiin, että rakenteet sekä liiallinen johtaminen voivat myös estää työskentelyä itseohjautuvasti. Esimerkiksi Mäen (2019) mukaan itseohjautuvuus korostaa johtamisen merkitystä, eikä vähennä sitä. Kuitenkin Bäcklanderin (2019) tutkimuksen perusteella esihenkilöt haluavat työntekijöiden ymmärtävän itse, miten heidän tulisi toimia itseohjautuvasti. Vaikka Leen ja Edmondsonin (2017) mielestä päätöksenteko tulee olla organisaatioissa joko kokonaan tai osittain hajautettua, esitettiin tämän

tutkimuksen tuloksissa huoli siitä, että itseohjautuvuus synnyttää myös epävirallista valtaa, jota perusteltiin sillä, että joku alkaa toimimaan johtajan asemassa ilman siihen annettua mandaattia.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta itseohjautuvuudella nähtiin olevan vaikutuksia hyvinvointiin. Itseohjautuvuuden katsottiin esimerkiksi lisäävän onnellisuutta, työssä jaksamista, työstä palautumista sekä vähentävän stressiä ja kuormitusta. Myös Knowlesin (1975) mukaan itseohjautuvan oppimisen avulla voidaan vähentää muutoksia kohtaan koettua ahdistusta ja turhautumista. Toisaalta taas julkaisuissa nähtiin riskinä, että itseohjautuvuus johtaa pahoinvoinnin ja stressin lisääntymiseen sekä uupumiseen ja kuormitukseen. Myös Launonen ym. (2020) nostavat esiin riskin, että itseohjautuvuudella voidaan lisätä työntekijöiden kokemaa kuormitusta, jos työntekijöiden odotetaan ottavan vastuuta työstä, ilman että heillä on mahdollisuutta vaikuttaa työntekemisen tapoihin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työllä koettiin olevan päämäärä itseohjautuvuuden myötä, jota perusteltiin sillä, että itseohjautuvuus lisää julkaisujen perusteella työn merkityksellisyyttä, mielekkyyttä sekä motivaatiota. Samansuuntaisesti Lemmetty (2020) katsoo itseohjautuvan oppimisen toimivan motivaation laukaisijana, joka on työntekijöille miellyttävää ja lisää innostusta.

Toisaalta taas itseohjautuvuuteen linkittyy tulosten perusteella ulkopuolisen hyväksynnän tarve, jolloin omien mielenkiintojen sijaan itseohjautuvuutta ohjaa tulosten mukaan halu ja tarve miellyttää muita. Myös Ryan ja Deci (2002) nostavat esiin, että ihmisillä on tarve tulla hyväksytyksi toisten silmissä ja yhteisöllisyyttä voidaan heidän mukaansa pitää yhtenä ihmisen perustarpeena. Toisaalta tämä on ristiriidassa sen kanssa, että Knowlesin (1975) mukaan ihmisillä on kasvava tarve tulla riippumattomiksi toisista ihmisistä. Julkaisuissa nousi esiin myös ristiriitaisuus siitä, kenen vastuulla on huolehtia työntekijän hyvinvoinnista, sillä samaan aikaan vastuu siirretään työntekijöille, jolloin työntekijöiden odotetaan olevan jopa oman onnensa seppiä ja vastaavan itsestään asettaen omat rajansa. Toisaalta taas itseohjautuvuuden ei nähty poistavan työnantajan vastuuta, vaan todettiin että työntekijät tulee asettaa

organisaatioissa toiminnan keskiöön. Lemmetty ja Collin (2019a) korostavat, että jos itseohjautuvuudelle ei tarjota oikeanlaista tukea, voi itseohjautuvuus muuttua työntekijöiden kokemaksi laiminlyömiseksi ja kuormitukseksi.

7.1.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten tulosten kanssa, mutta tuottavat lisätietoa siitä, miten juuri uutismedioiden julkaisuissa tarkastellaan itseohjautuvuutta. Näin voidaan myös ymmärtää niitä lähtökohtia, joita ihmiset saavat muodostaessaan käsityksiä itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuus näyttäytyy julkaisuissa työelämän trendinä, johon tulee vastata, jotta organisaatiot sekä työntekijät pärjäävät tulevaisuudessa, sillä itseohjautuvuuden katsotaan tuovan organisaatioille taloudellista hyötyä sekä parantavan työntekijöiden hyvinvointia. Samalla myös ihmisiltä odotetaan jatkuvaa asiantuntijuuden kehittämistä, jotta he osaavat ja pystyvät työskentelemään muuttuvassa työelämässä. Toisaalta jos ihmisellä ei ole riittävästi kykyjä itseohjautuvuuteen on edessä jopa alanvaihto. Kuitenkaan itseohjautuvuudesta ei ole selkeää yhteistä ymmärrystä eli ei edes tiedetä mitä vaaditaan, kun vaaditaan itseohjautuvuutta ja itseohjautuvaa työskentelyä. Tämän vuoksi on tärkeää luoda yhteistä ymmärrystä itseohjautuvuudesta niin organisaatioiden sisällä, kuin yleisessä keskustelussa, jotta ihmiset osaavat työskennellä itseohjautuvasti ja tiedostavat mitä heiltä vaaditaan, että he pärjäävät muuttuvassa työelämässä.

On myös huomionarvoista, että uutismedioiden verkkojulkaisuissa painotetaan kokonaisvaltaista työhön sitoutumista sekä yhteisen arvopohjan tärkeyttä, jolloin työ muuttuu pelkästä rahan tienaamisesta merkityksellisemmäksi ja yhdeksi keinoksi toteuttaa itseään. Työelämän muuttuessa voidaan myös ajatella työn tarkoituksen olevan muuttumassa, joka välittyy tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämän vuoksi esimerkiksi omien arvojen kirkastamista voidaan pitää työelämän kannalta tärkeänä, jotta pystyy työskentelemään arvojensa mukaisesti sekä toteuttamaan itseään.

Tuloksissa korostuu voimakkaasti itseohjautuvuuden hyödyt niin talouteen, hyvinvointiin kuin ihmisten asiantuntijuuteen. Itseohjautuvuutta pidetään ratkaisuna moniin työelämässä vallitseviin ongelmiin, mutta pelkkä päätös itseohjautuvuudesta ei riitä muuttamaan toimintatapoja, vaan itseohjautuvuus edellyttää onnistuakseen työtä, tukea ja ohjausta. Onkin riskinä, että huolimattomasti toteutettu itseohjautuvuus, ilman selkeää yhteistä ymmärrystä, johtaa riittämättömyyden tuntemuksiin, jolloin epäonnistumisesta syytetään itseä, kun ei tiedetä tai osata työskennellä halutulla tavalla. Tämä puolestaan johtaa hyvinvoinnin laskuun sekä kuormittumisen lisääntymiseen. Itseohjautuvuutta ei siis tule pitää oikotienä onneen ja nähdä ratkaisuna kaikkeen, vaan sen käyttöönotto tulee toteuttaa harkiten, pitkäjänteisesti ja varmistaen yhdessä, että kaikilla on jaettu ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja haetaan. Näin itseohjautuvuuden kautta voidaan saavuttaa niitä hyötyjä, joita sillä tavoitellaan ja ajatellaan olevan. Vastuu itseohjautuvuuden onnistumisella on niin työntekijöillä kuin organisaatioilla, joiden tulee varmistaa, että organisaatiossa on riittävästi tukea ja mahdollisuuksia toimia itseohjautuvasti.

7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimushaasteet

7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa paljon tutkimuksen luotettavuuteen, sillä tutkijan arvomaailma ja tutkimustavoitteet välittyvät tutkimuksen tekoon (Graneheim & Lundman, 2004; Koro-Ljungber, 2005; Nowell, ym., 2017; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkija ei siis pysty irtautumaan tutkimansa maailman ulkopuolelle, sillä tutkimalla kulttuurinsa merkitysantoja tutkija tarkastelee aina samalla myös itseään (Puusa & Juuti, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkijana olen aiemmin tutkinut kandidaatin tutkielmassani itseohjautuvuutta, joten minulle on muodostunut ennakkokäsityksiä itseohjautuvuudesta ilmiönä, jonka vuoksi itseohjautuvuuden tarkastelu ikään kuin puhtaalta pöydältä on minulle tutkijana lähes mahdotonta. Tämä johtaa

siihen, että esimerkiksi aineistolähtöisen analyysin tekeminen ei onnistunut tässä tutkimuksessa, sillä minun ennakkokäsitykseni muovasivat jopa tiedostamatta aineiston analysointiani. Esimerkiksi minun ennakkokäsitykseni siitä, ettei itseohjautuvuudesta ole yhteistä ymmärrystä sekä se, että itseohjautuvuus pitää sisällään yhteisöllisiä ominaisuuksia nousivat myös tämän tutkimuksen tuloksiin. Tämä onkin otettava huomioon tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös tutkimuksen uskottavuuden kautta (Lincoln & Guba, 1985, s. 296). Tutkimuksen uskottavuuden tarkasteluun liittyy tulosten yleistettävyyden arviointi (Puusa & Julkunen, 2020). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen rakenteista (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkija suorittaa laadullisessa tutkimuksessa aina myös tulkintaa merkityksistä analysoidessaan ja lähestyessään tekstimuotoista aineistoa (Graneheim & Lundman, 2004). Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella objektiivista tietoa, vaan tutkimuksen uskottavuutta perustellaan sillä, että tutkimuksessa pyritään kuvamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti (Puusa & Julkunen, 2020, s. 181). Koska tässä tutkimuksessa tiedon mielletiin olevan subjektiivista, ei tutkimuksen tarkoituksena ollut muodostaa yhtä objektiivista totuutta itseohjautuvuudesta. Tämän tutkimuksen voidaan kuitenkin katsoa tuottavan arvokasta lisätietoa ja ymmärrystä itseohjautuvuudesta. Tämän lisäksi tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten itseohjautuvuutta tarkastellaan mediajulkaisuissa, sillä itseohjautuvuutta ei ole aiemmin tutkittu mediakontekstissa.

Tutkimuksen luotettavuuteen laadullisessa tutkimuksessa vaikuttaa myös menetelmä, jolla aineisto kerätään, jonka vuoksi on tärkeää pohtia sitä, miten käytetty menetelmä soveltuu tutkimuksen tarkoitukseen (Koro-Ljungberg, 2005; Graneheim & Lundman, 2004; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena oli selvittää sitä, miten uutismedioissa tarkastellaan itseohjautuvuutta, on perusteltua, että tutkimuksen aineisto kerättiin suoraan uutismedioiden verkkosivuilta käyttäen dokumenttiaineistoa,

eikä esimerkiksi käyttämällä haastatteluaineistoa. Näin tutkimuksessa pystyttiin myös saavuttamaan laajempaa ymmärrystä itseohjautuvuudesta uuden kontekstin kautta.

Myös aineiston koko vaikuttaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen, sillä on pohdittava, kuinka suuri aineisto on riittävä tuottamaan tuloksia tutkimuksessa. Yksi keino määrittää aineiston kokoa on saturaatio eli jatkaa aineiston keruuta niin kauan kun aineistosta nousee uutta informaatiota esiin (Alasuutari, 2021, s. 81). Aineiston hankinta voidaan keskeyttää, kun se ei tuota enää uutta tietoa tutkimukselle vaan alkaa toistamaan itseään (Eskola & Suoranta, 1998, s. 117). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että aineisto alkoi toistamaan itseään eri uutismedioiden välillä, sillä esimerkiksi viimeisenä aineistoon kerätyn Aamulehden julkaisut eivät enää tuottaneet paljoa uutta informaatiota analyysin kannalta. Näin voidaan ajatella, että aineiston koko oli riittävä tutkimuksen kannalta.

7.2.2 Tutkimuksen rajoitukset

Verkosta kerättävän aineiston kanssa on oleellista pohtia, kuinka informaation määrä saadaan rajattua mielekkäällä tavalla jäsennetyksi tutkimusaineistoksi (Kuula, 2011, s. 117). Yksi pohdinnan aihe on, olisiko aineistossa käytettyä keräämisaikaväliä (1.1.2018–28.2.2022) voinut lyhentää tai rajata uutismedioita karsimalla pois joitain uutismedioita. Voidaankin pohtia olisiko pienempi aineisto riittänyt tuottamaan tuloksia, sillä aineiston suuri koko ja se että aineisto alkoi toistamaan itseä, saattoi toimia myös osaltaan tutkimuksen rajoituksena, sillä suuresta määrästä tietoa voi jäädä aina jotain huomaamatta huolellisuudesta huolimatta. Kuitenkin voidaan katsoa, että sisällönanalyysi soveltuu tutkimuksiin, joissa käsitellään suuria määriä aineistoa (Elo & Kyngäs, 2008).

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös tutkimuksen siirrettävyyden kautta (Lincoln & Guba, 1975, s. 219). Arvioitaessa tutkimuksen siirrettävyyttä pohditaan voisiko tutkimuksen tulokset olla siirrettävissä myös muihin konteksteihin (Aaltio & Puusa, 2020). Koska tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimuksien kanssa, voidaan ajatella, että tutkimuksessa onnistuttiin

saavuttamaan myös siirrettävissä olevaa tietoa. Toisaalta on syytä pohtia miten tutkimukseen valitut uutismediat vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen ja olisiko tutkimuksesta noussut toisenlaisia tuloksia, jos tutkimuksen aineistona olisi käytetty eri uutismedioita tai muita medioita, kuten ammattilehtiä, sosiaalista mediaa tai blogikirjoituksia. Voidaankin pitää tutkimuksen rajoitteena sitä, että tutkimuksen aineisto koostui pelkästään uutismedioiden verkkojulkaisuista. Samoin aineiston haussa käytetyt hakusanat toimivat osaltaan tutkimuksen rajoituksena, sillä käytetyillä sanoilla ei pystytty tavoittamaan kuin rajallinen määrä itseohjautuvuutta käsitteleviä artikkeleita. Käyttämällä toisenlaisia hakusanoja olisi voitu päästä toisenlaisiin tuloksiin ja ehkä tavoittaa jotain uutta itseohjautuvuudesta.

Tuloksia tarkastellessa on myös otettava huomioon, että tutkimukseen valituista julkaisuista suurin osa oli maksullisia julkaisuja eli tilaajille suunnattuja (liite1), joihin kaikilla ei ole pääsyä, vaikka joka viides maksaa tutkimuksen (Reuters-Institute, 2021; Reunanen, ym., 2021) mukaan uutismedioiden verkkojulkaisusta. Koska tämän tutkimuksen julkaisuista vain kolmannes oli niin sanottuja ilmaisjulkaisuja, on huomioitava, että pelkästään näitä kaikkien saavutettavia julkaisuja analysoimalla olisi tulokset olleet huomattavasti suppeammat, mutta toisaalta kuvanneet paremmin niitä julkaisuja, joita valtaosa ihmisistä pääsee lukemaan.

Kuitenkin tutkimuksen avulla pystyttiin lähestymään hyvin tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin, sillä tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään, miten itseohjautuvuus ymmärretään uutismedioiden verkkojulkaisuissa, millaisista näkökulmista itseohjautuvuutta tarkastellaan, sekä millaisia näkemyksiä itseohjautuvuudesta esitetään uutismedioiden verkkojulkaisuissa. Tulokset ovat myös yhtäläisiä aiempien tutkimusten kanssa itseohjautuvuudesta, joten tutkimuksen voidaan ajatella tavoittavan itseohjautuvuutta uutismedioiden verkkojulkaisuissa sekä lisäävän ymmärrystä siitä, miten itseohjautuvuutta tarkastellaan juuri mediakontekstissa. Näin ollen voidaan katsoa, että tutkimuksen tavoitteet täyttyivät ja tutkimuksella päästiin tavoiteltuihin lopputuloksiin.

7.2.3 Tutkimuksen eettiset ratkaisut

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä, sillä tutkimuksessa sitouduttiin esimerkiksi rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Varantola ym., 2013). Voidaankin katsoa, että tutkimuksen luottavuus ja uskottavuus syntyy noudattamalla hyviä tieteellisiä menetelmiä, joiden noudattamisesta vastaa viime kädessä tutkija itse (Kuula, 2011). Tässä tutkimuksessa on muun muassa pyritty ottamaan huomioon aiempien tutkijoiden saavutukset tutkittavasta ilmiöstä, sekä noudatettu huolellisuutta jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Samalla tutkimuksen tulee tuottaa hyödyllisiä tuloksia (Nowell ym., 2017). Tällä tutkimuksella saatiinkin aikaan uutta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, sillä työelämässä ilmenevää itseohjautuvuutta ei ole aiemmin tarkasteltu vastaavassa kontekstissa.

Verkosta kerättävän aineiston kanssa on kuitenkin syytä pohtia, millaista aineisto on luonteeltaan eli sisältyykö aineistoon esimerkiksi arkaluontoista tietoa tai henkilötietoja (Kuula, 2011, s. 132). Koska tässä tutkimuksessa käytettiin uutismedioiden julkaisuja, voidaan ajatella, etteivät ne sisältäneet tällaisia arkaluontoisia tietoja, joita tulisi salata, sillä kaikilla on mahdollisuus päästä lukemaan kyseisiä julkaisuja niiden ollessa julkisesti avoimia. Näin ollen voidaan mieltää, ettei ne sisällä mitään salattavissa olevaa tietoa. Voidaankin olettaa, että esimerkiksi kaikki artikkeleissa haastatellut henkilöt sekä mielipidekirjoituksia julkaisseet henkilöt ovat antaneet jo suostumuksensa tietojensa julkaisemiseen kyseisille uutismedioille.

Kuitenkin myös verkosta kerätessä tulee ottaa huomioon ihmisten yksityisyyden suojaaminen, sillä tunnisteellisten tietojen keräämistä verkosta voidaan pitää käytännössä henkilötietojen luovuttamisena (Kuula, 2011, s. 133). Tämän vuoksi analyysivaiheessa julkaisujen henkilötiedot, kuten henkilöiden nimet, sekä organisaatioiden nimet ja tiedot anonymisoitiin, eikä aineistosta nostettuihin sitaatteihin otettu mukaan henkilötietoja sisältäviä kohtia, sillä näin haluttiin varmistaa, ettei tutkimuksessa käsitellä tai luovuteta kenenkään henkilötietoja. Tällaisten henkilötietojen kerääminen ei myöskään ollut

tutkimuksen kannalta välttämätöntä (ks. Kuula, 2011). Koska tutkimuksen aineisto koostuu osittain tilaajille suunnatuista julkaisuista, jotka ovat maksullisia eikä kaikkien saatavilla, tuhottiin aineisto näiden julkaisujen osalta tekijänoikeudellisista syistä.

7.2.4 Jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkimus osoittaa, että työelämän muutos muovaa työelämää tuoden mukanaan uusia tapoja organisoitua, sekä luoden mukanaan jatkuvan itsensä kehittämisen vaatimuksen. Jatkossa olisi mielekästä tutkia miten yksilöt suhtautuvat ja varautuvat omassa työelämässään itseohjautuvuuden kaltaisiin muutoksiin. Samalla yhtenä jatkotutkimushaasteena voidaan pitää työn merkityksen muutosta niin yksilöiden kuin organisaatioiden kannalta, sillä kuten tämänkin tutkimuksen tuloksista ilmenee, nähdään työn tarkoituksen muuttuvan esimerkiksi arvoja painottavammaksi.

Tämän tutkimuksen perusteella on mielekästä tarkastella tunnettua ilmiötä, tässä tapauksessa itseohjautuvuutta, median kontekstissa. Media tuottaa erilaisia näkökulmia ja näkemyksiä itseohjautuvuudesta, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten ihmiset jäsentävät itseohjautuvuutta ja millaisia mielikuvia ihmiset muodostavat itseohjautuvuudesta. Jatkotutkimushaasteena voidaankin pitää sen selvittämistä, miten ihmiset suhtautuvat mediassa esitettyihin näkökulmiin ja näkemyksiin itseohjautuvuudesta sekä millainen merkitys medialla on ihmisten itseohjautuvuuden ymmärryksen rakentamisessa ja muodostumista. Samalla jatkotutkimushaasteena voidaan pitää sen tarkastelemista, miten ja mistä lähteistä ihmiset ylipäätään rakentavat jäsennystä itseohjautuvuudesta. Tämä tutkimus osoittaa sen, että on mielekästä jatkossa tutkia myös toisten ilmiöiden tarkastelua mediassa, sekä kiinnittää huomiota median merkitykseen työelämästä käytävään yhteiskunnalliseen keskusteluun.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti. & I. Aaltio (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 169–180). Gaudeamus.

Ala-Mutka, J. (2018). Parviohjautuvuus [blogikirjoitus]. *Jukka Ala-Mutka*. Haettu 4.11.2021 osoitteesta https://jukkaam.com/2018/09/03/parviohjautuvuus

Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Aura, O. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. *Työn tuuli 29 (2)*, 46–55.

Billett, S. (2014). Mimesis: Learning Through Everyday Activities and Interactions at Work. *Human Resource Development Review, 13*(4), 462–482. https://doi.org/10.1177/1534484314548275

Bäcklander, G. (2019). To see or not to see: Importance of sensemaking in employee self-direction. *Nordic Journal of Working Life Studies 9(2)*, 25–45. https://doi.org/10.18291/njwls.v9i2.114799

Bäcklander, G., Rosengren, C. & Kaulio, M. (2021). Managing intensity in knowledge work: Self-leadership practices among Danish management consultants. *Journal of Management and Organization, 27*(2), 342–360. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.64

Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. & Orvis, K. A. (2017). Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology, 33*(2), 203–230. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y

Collin, K., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2018). Leadership as an enabler of professional agency and creativity: Case studies from the Finnish information technology sector. *International Journal of Training and Development, 22(3*), 222–232. https://doi.org/10.1111/ijtd.12130

Collin, K., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2021). Self-organised structures in the field of ICT : challenges for employees' workplace learning. *Journal of Workplace Learning, 33(2)*, 95–108. https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124

Collin, K., Lemmetty, S. & Riivari, E. (2019). Vastuulliset henkilöstön kehittämisen käytänteet luovuuden mahdollistajina kasvuyrityksissä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. (s. 215–231). Helsinki: Edita.

Davis, D. & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International, 11(1)*, 51–66. https://doi.org/10.1080/13678860701782352

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11(4), 227–268*. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Ellinger, A. D. (2004). The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources, 6(2)*, 158–177. https://doi.org/10.1177/1523422304263327

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 107–115. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998*). Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

FIAM. (2022a). *Suomalaisten medioiden internet-yleisöjen mittaus on uudistunut*. Haettu 1.2.2022 osoitteesta: https://fiam.fi/2021/04/22/suomalaisten-medioiden-internet-yleisojen-mittaus-on-uudistunut/

FIAM. (2022b). *Public Media Site Toplist*. Haettu 1.2.2022 osoitteesta: https://datastudio.google.com/reporting/445ac769-037b-408e-b383-9014d561cee5/page/QCkcB

Graneheim, U. & Lundman, B. (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

Hsieh, H. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288. https://doi.org/10.1177/1049732305276687

Holt, L. & Brockett, R. G. (2012). Self direction and factors influencing technology use: Examining the relationships for the 21st century workplace. *Computers in Human Behavior, 28*(6), 2075–2082. https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.011

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti. & I. Aaltio (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 9–19). Gaudeamus.

Laaksonen, S-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (2015). *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät.* Vastapaino.

Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkelä J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli 29 (2)*, 29–37.

Lee, M. Y. & Edmondson, A. 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

Lejeune, C., Beausaert, S. & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1086–1112. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848

Lemmetty, S. (2020). *Self-directed workplace learning in technology-based work : "Self-learning is present every day - in fact, it's my job"*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX - Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8196-9

Lemmetty, S. & Collin, K. (2019a). Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. (s. 247–264). Helsinki: Edita.

Lemmetty, S. & Collin, K. (toim.). (2019b). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* Helsinki: Edita.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2019c). Self-Directed Learning as a Practice of Workplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-Directed Learning in ICT Work. *Vocations and Learning, 13(1),* 47–70. https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x

Lemmetty, S. & Collin, K. (2021). Self-Directed Learning in Creative Activity: An Ethnographic Study in Technology-Based Work. *The Journal of Creative Behavior, 55(1),* 105–119. https://doi.org/10.1002/jocb.438

Lin, Y. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International, 20*(7), 753–772. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0056

Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti. & I. Aaltio (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 39–54). Gaudeamus.

Kilpi, E. (2017). Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.*) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 111–122). Helsinki: Alma Talent

King, D. & Land, C. (2018). The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. *Human Relations (New York), 71*(11), 1535–1557. https://doi.org/10.1177/0018726717751841

Knowles, M. (1975). *Self-Directed Learning*. Chicago: Follet.

Koro-Ljungberg, M. (2005). Tietoteoreettinen validiteettitarkastelu laadullisessa tutkimuksessa. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja, 36*(4), 274–284.

Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela ja K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?*, (s. 79–110). Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli 29 (2)*, 7–13.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino

Kuutti, H. (2012). *Mediasanasto.* MediaDoc.

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organizational Design* 8(23), 1–23. https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli 29 (2)*, 21–28.

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

Maurits, E., de Veer, A., Groenewegen, p. & Francke, A. (2017). Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: A nationwide survey. *Journal of Advanced Nursing, 73*(10), 2430–2440. https://doi.org/10.1111/jan.13298

Moe, N.B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2008). *Understanding Self-organizing Teams in Agile Software Development*. [Konferenssipaperi]. 76–85. https://doi.org/10.1109/ASWEC.2008.4483195

Moilanen, P. & Räihä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* (s. 43–61). Jyväskylä: PS-kustannus.

Niemi, S. & Kräkin, M. (2019). Asiantuntijatyön paradoksivyyhti. Työn kaaosmaisuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän Tutkimus, 17(1*), 24–38.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri: Toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä : tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. OSUVA – Vaasan yliopiston julkaisuarkisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9.

Mäki, A. (2019). Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä.* (s. 117–135). Helsinki: Edita.

Oksanen, K. (2017). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. *Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja, (13a) 2017.* http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0

Paasovaara, S. (2014). *Asiantuntijat käytäntölähtöisen kehittämistyön pyörteessä. Tapaustutkimus laboratorio- ja kuvantamistoiminnan seutuverkoston kehittämistyöstä.* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo – Tampereen yliopiston julkaisuarkisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9391-1

Rana, S., Ardichvili, A. & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: Tools and practices. *European Journal of Training and Development, 40(7)*, 470–489. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0076

Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: Lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review, 17*(2), 81–84. https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072

Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources, 20*(2), 133–147. https://doi.org/10.1177/1523422318756954

Patton, M. Q. (2002*). Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.

Poell, R. F. & Van Der Krogt, F.J. (2014). The Role of Human Resource Development in Organizational Change: Professional Development Strategies of Employees, Managers and HRD Practitioners. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. (s. 1043–1070). Springer.

Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing? *The Academy of Management review, 39*(2), 162–180. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti. & I. Aaltio (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (s. 181–193). Gaudeamus.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020*). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti. & I. Aaltio (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* (s. 23–38). Gaudeamus.

Reunanen, E., Alanne, N., Räty, R., Nousuniemi, N., Harakka, T., Nuorgam, E., Toivanen, J. & Luoma-Aho, V. (2021). *Uutismedia verkossa 2021. Reuters-instituutin Digital News Report - Suomen maaraportti.* [tutkimusraportti, Tampereen yliopisto]. Trepo – Tampereen yliopiston julkaisuarkisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2023-2

Reuters Institute. (2021). Reuters Institute Releases the 2021 Digital News Report. *The digital publishing report, 10(4).* https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist 55*, 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (toim.) *Handbook of Self-Determination Research*. (s. 3–33). Rochester, NY: University of Rochester Press

Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership (London, England), 14*(2), 179–202. https://doi.org/10.1177/1742715016652932

Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. (s. 87–117). Helsinki: Edita

Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisohjautuvuuteen. *Työn tuuli 29 (2),* 14–20.

Seppänen, J. & Väliverronen, E. (2015). *Mediayhteiskunta*. Vastapaino.

Tammeaid, M. & Virtanen, P. (2020). Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. *Työn tuuli 29 (2)*, 87–91.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H. & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice, 6*(5), 100–110. https://doi.org/10.5430/jnep.v6n5p100

Valtioneuvosto. (2018). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. Ratkaisuja työn murrokseen. *Valtioneuvoston julkaisusarja 30 (2018)*. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-674-4

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K. & Jäppinen, S. (2013). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje*. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Viitala, R. (2019). Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. (s. 161–175). Helsinki: Edita

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän Tutkimus 19(3)*, 348–372.

Vähämäki, M. (2008*). Dialogi organisaation oppimisisessa: Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. [väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu]. UTUPub – Turun yliopiston julkaisuarkisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-564-587-6

Yeo, R. K. (2008). How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts? *Human Resource Development International, 11(3)*, 317–330. https://doi.org/10.1080/13678860802102609

LIITTEET

Liite 1. Rekisteri aineistoon kerätyistä julkaisuista

Aamulehti:

22.1.2018. Ala-Heikkilä, Minna. Oletko vieraantunut vai tehokas alainen? Tällaisia ovat viisi alaistyyppiä. https://www.aamulehti.fi/uutiset/art-2000007599279.html. (tilaajille).

11.4.2020. Mattila-Wiro, Päivi. & Husberg, Wiking. Etätyö lisää työntekijän itseohjautuvuutta – Se nostaa esiin myös kysymyksiä, kuten kuka huolehtii ergonomiasta ja työajasta?. https://www.aamulehti.fi/lukijalta/art-2000007501147.html. (tilaajille).

31.5.2020. Ellilä, Tiina. Tamperelainen Tarmo Rouhiainen, 32, huolestui hyvinvoinnistaan ja tajusi, ettei palaudu työstään – Asiantuntijat kertovat, miten pysyt työn vaativuuden muutoksissa mukana. https://www.aamulehti.fi/uutiset/art-2000007599857.html.(tilaajille).

11.2.2021. Mäki, Elise. Liika vahvuus uuvuttaa lopulta – psykologi kertoo, millainen riski piilee ihannetyöntekijänä ja supervanhempana olemisessa. https://www.aamulehti.fi/hyvaelama/art-2000007796821.html. (tilaajille).

23.19.2021. Laakso, Eveliina., Savola, Heikki. & Scheinin, Henry. Sote-uudistus on ainutlaatuinen tilaisuus uudistaa ja korjata alaa vaivaavia ongelmia. https://www.aamulehti.fi/lukijalta/art-2000008351613.html. (tilaajille).

Helsingin Sanomat ja Aamulehti yhteiset:

1.6.2020/9.6.2020. Riihimäki, Juha. Pomon mielestä millenniaali kukkoilee ja vaatii koko ajan palautetta, vaikka kyse on halusta kehittyä – Asiantuntijat kertovat, miten sukupolvet ymmärtäisivät toisiaan. https://www.hs.fi/ura/art-2000006523103.html. (tilaajille).

Helsingin Sanomat:

8.11.2018. Malmberg, Katarina. Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin. https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html.(tilaajille).

16.12.2018. Turunen, Joonas. Tämä nainen opettaa johtajia antamaan päätösvallan alaisille – Oodissa kokeillaan samaa töiden järjestämisen mallia kuin monissa menestyvissä teknologiayrityksissä. https://www.hs.fi/ura/art-2000005932814.html. (tilaajille).

21.7.2019. Vuorinen, Marjo. Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa: ”Ihmiset tykkäävät tulla johdetuiksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita”. https://www.hs.fi/ura/art-2000006178246.html. (tilaajille).

23.7.2019. Salovaara, Perttu. Pomottomia yhteisöjä on ollut aina, hierarkia ei sovi kaikille. https://www.hs.fi/mielipide/art-2000006181345.html. (tilaajille).

29.1.2020. Körkkö, Hilla. Tampereen yliopisto julkaisi tiedotteen, jossa melkein mikään lauseista ei tuntunut merkitsevän mitään – soitimme. https://www.hs.fi/nyt/art-2000006388013.html. (tilaajille).

10.2.2020. Valtavaara, Marjo. ”On täysin kestämätöntä, että työikäisiä putoilee rivistä tätä tahtia” – Työterveyspsykologi räjäyttäisi self helpin uupumuksen hoidossa. https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006401793.html. (tilaajille).

22.5.2020. Körkkö, Hilla. Monen kesätyöt alkavat nyt poikkeuksellisesti kotona – keräsimme asiantuntijoiden neuvoja uuden työn aloittamiseen etänä. https://www.hs.fi/nyt/art-2000006515240.html. (tilaajille).

10.10.2020. Saariaho, Sirkku. Työtapojen uudistajat. https://www.hs.fi/ura/art-2000006664580.html. (tilaajille).

17.12.2020. Perho, Anna. Töissä pitäisi olla itseohjautuva, ja se on yksi aikuisuuden tragedioista. https://www.hs.fi/ura/art-2000007687021.html. (tilaajille).

16.1.2021. Huolman, Sanna. Itsensä johtaminen on ymmärretty väärin, sanoo psykologi Antti Kauppi – nyt hän kertoo työelämän kolme kuormittavinta ongelmaa ja ratkaisut niihin. https://www.hs.fi/ura/art-2000007742265.html. (tilaajille).

11.3.2021. Luoma-aho, Veera. Unohda ne ismit!. https://www.hs.fi/visio/art-2000007852438.html. (tilaajille).

24.6.2021. Luoma-Aho, Veera. Uraterapiassa. https://www.hs.fi/visio/art-2000008063339.html. (tilaajille).

31.12.2021. Luoma-aho, Veera. Johtamisen kaksi suuntaa. https://www.hs.fi/visio/art-2000008506440.html. (tilaajille).

Ilta-Sanomat:

27.4.2018. Kokko, Outi. Töihin haetaan ninjoja ja erilaisia guruja – mitä vikaa on perinteisissä tehtävissä?. https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005659204.html.

17.3.2019. Perho, Anna. Anna Perhon kolumni: Istu, anna tassu – ja ajokortti. https://www.is.fi/kotimaa/art-2000006036928.html.

21.11.2020. Okkonen, Katja. Entinen Nokia-johtaja huolestui osaa nuorista piinaavasta ilmiöstä – ”Sitä ei ehkä aina havaita...”. https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000007631782.html.

4.12.2020. Ruohisto, Wilma. Etätyössä yhä useampi joutuu johtamaan itse itseään – psykologi kertoo, mikä ajaa arjen kriisiin ja miten siitä selviää. https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000007659539.html.

24.11.2021. Ranta, Elina. Tällä työpaikalla työkaverit päättävät toistensa palkat – ”Joskus on ollut todella korkeita korotustarpeita”. https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000008423277.html.

Kauppalehti:

27.11.2018. Kettunen, Sami. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä?. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia/22a1f730-687b-5e01-b7f8-fc8aecf2df8c.

21.5.2019. Lehtinen, Pasi. Neljä seikkaa johtivat pankkijätin uuteen myllerrykseen - Ritakallio: ”Tämä on kuin iso ilmastonmuutos”. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nelja-seikkaa-johtivat-pankkijatin-uuteen-myllerrykseen-ritakallio-tama-on-kuin-iso-ilmastonmuutos/4dedb809-d7bb-4076-9f45-8a0c2f658e9a. (tilaajille).

22.6.2019. Korpimies, Annika. Johtoryhmä jäi historiaan: Ohjelmistoyhtiötä johtaa ohjausfoorumi, joka sai nimensä Hollywoodin sotaleffasta. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtoryhma-jai-historiaan-ohjelmistoyhtiota-johtaa-ohjausfoorumi-joka-sai-nimensa-hollywoodin-sotaleffasta/fb4f5775-2c04-4ea3-b224-f9e4562f3414. (tilaajille).

23.6.2019. Sommers, Sanna. Itseohjautuvuus ei sovi kaikille – lopputuloksena voi olla burnout. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-ei-sovi-kaikille-lopputuloksena-voi-olla-burnout/51f0c4d6-006d-46f6-b011-4194a6c21124. (tilaajille).

24.6.2019. Aro, Antti. Itseohjautuvakin ihminen tarvitsee johtamista työpaikalla. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvakin-ihminen-tarvitsee-johtamista-tyopaikalla/da62a2b4-89cf-4a03-83ce-4a5bb844e5ff. (tilaajille).

31.7.2019. Tyystjärvi, Ilona. Analyysitalo Inderesin johtaja Mikael Rautanen finanssialan töistä: "Tutkitusti merkittävä osa on päätöntä nollasummapeliä, joka ei hyödytä yhteiskuntaa millään tavalla". https://www.kauppalehti.fi/uutiset/analyysitalo-inderesin-johtaja-mikael-rautanen-finanssialan-toista-tutkitusti-merkittava-osa-on-paatonta-nollasummapelia-joka-ei-hyodyta-yhteiskuntaa-millaan-tavalla/c1ca3758-58ab-4cd6-9023-512fe45f9c16. (tilaajille).

18.8.2019. Hämäläinen, Henri. Itseohjautuvan tiimin ihmiskoe – näin se tehtiin meillä. https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/itseohjautuvan-tiimin-ihmiskoe-nain-se-tehtiin-meilla/7991b291-6c1b-5a41-afd5-768c6fa87c22.

20.8.2019. Sivonen, Outi. Jos haluat alaisista itseohjautuvia, palkkaa työpaikalle loistavia esimiehiä. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jos-haluat-alaisista-itseohjautuvia-palkkaa-tyopaikalle-loistavia-esimiehia/17216786-d024-414c-bd94-be0396c60a75. (tilaajille).

6.8.2019. Wiskari, Juha. Itseohjautuvuus tarvitsee hyödyttääkseen luottamusta. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-tarvitsee-hyodyttaakseen-luottamusta/5181d574-2f1e-4a3e-bf8f-f7d70cf0ecfe. (tilaajille).

5.9.2019. Wiskari, Juha. Itseohjautuvuus ja osallistaminen saavat tyhmyyden tiivistymään joukossa. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-ja-osallistaminen-saavat-tyhmyyden-tiivistymaan-joukossa/47146966-e691-4aca-aca0-ed374b855e3b. (tilaajille).

16.9.2019. Lappi, Timo. Ala itsesi johtajaksi – allekirjoita johtajasopimus. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ala-itsesi-johtajaksi-allekirjoita-johtajasopimus/8ad0553b-03fe-5cc7-911f-443aef225462.

2.10.2019. Leskinen, Jr. OP siirtyy itseohjautuviin tiimeihin – Yhteensä sadoille lähtöpassit. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-siirtyy-itseohjautuviin-tiimeihin-yhteensa-sadoille-lahtopassit/8f7f4942-2083-467d-b594-f180d73277e5. (tilaajille).

1.11.2019. Savaspuro, Miia. Miia Savaspuro perehtyi itseohjautuvuuteen ja päätyi lopulta kirjoittamaan aiheesta kokonaisen kirjan. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/miia-savaspuro-perehtyi-itseohjautuvuuteen-ja-paatyi-lopulta-kirjoittamaan-aiheesta-kokonaisen-kirjan/05e7aed2-aa43-4406-beaa-3beeeb455255. (tilaajille).

8.12.2019. Isotalus, Päivi. Moni johtaja uupuu, kun työelämän päätöksenteko nopeutuu ja monimutkaistuu – Johtamisvalmentajan mukaan ratkaisu on parvi, joka tekee esimiehestä jopa turhan. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/moni-johtaja-uupuu-kun-tyoelaman-paatoksenteko-nopeutuu-ja-monimutkaistuu-johtamisvalmentajan-mukaan-ratkaisu-on-parvi-joka-tekee-esimiehesta-jopa-turhan/7cc28869-bc78-40cc-bd72-78266b47ba88. (tilaajille).

18.5.2020. Kettunen, Sami. Työntekemisen tapa on asiantuntijatyössä muuttunut pysyvästi. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyontekemisen-tapa-on-asiantuntijatyossa-muuttunut-pysyvasti/0b40638b-8ec9-5ded-b8c3-c5964d9bf10a.

11.6.2020. Alkula, Maarit. Vala Group on työntekijöidensä suitsuttama – itseohjautuvuuus on hyvän työnantajabrändin kulmakiviä. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vala-group-on-tyontekijoidensa-suitsuttama-itseohjautuvuuus-on-hyvan-tyonantajabrandin-kulmakivia/cc1f0c59-dad1-4812-b195-5d7009f76d30. (tilaajille).

7.10.2020. Korpimies, Annika. Umpikujaan törmännyt ohjelmistoyhtiö päätyi radikaaliin ratkaisuun: Luopui esimiehistä ja antoi päätösvallan kaikille – "Olemmehan siviilissäkin itseohjautuvia". https://www.kauppalehti.fi/uutiset/umpikujaan-tormannyt-ohjelmistoyhtio-paatyi-radikaaliin-ratkaisuun-luopui-esimiehista-ja-antoi-paatosvallan-kaikille-olemmehan-siviilissakin-itseohjautuvia/017b2fdc-8630-41c1-ad1c-22b5b170e822. (tilaajille).

30.12.2020. Eskola, Hanna. Koronavuosi on ollut kuormittava, myöntää OP:n Ritakallio ja uskoo, että moni muutos työelämässä jää pysyväksi – "Työnteko ei palaa entiselleen". https://www.kauppalehti.fi/uutiset/koronavuosi-on-ollut-kuormittava-myontaa-opn-ritakallio-ja-uskoo-etta-moni-muutos-tyoelamassa-jaa-pysyvaksi-tyonteko-ei-palaa-entiselleen/cef7390a-698d-49be-b9ce-3ac88ff7a446. (tilaajille).

14.1.2021. Eskola, Hanna. Parhaimmillaan itseohjautuvuus on voimaannuttavaa ja motivoivaa, mutta pahimmillaan uuvuttavaa – Asiantuntija: ”Hierarkiat ansaitsevatkin tulla kumotuiksi”. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/parhaimmillaan-itseohjautuvuus-on-voimaannuttavaa-ja-motivoivaa-mutta-pahimmillaan-uuvuttavaa-asiantuntija-hierarkiat-ansaitsevatkin-tulla-kumotuiksi/3ca91eb9-f517-4447-8fd8-c48d779cde01. (tilaajille).

10.3.2021. Erkko, Anni. Itseohjautuvuus on työelämän isoin trendi juuri nyt, silti vain viisi prosenttia yrityksiä on ottanut mallin käyttöön: ”Suomalainen johtaminen on edelleen aika hierarkkista. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-on-tyoelaman-isoin-trendi-juuri-nyt-silti-vain-viisi-prosenttia-yrityksia-on-ottanut-mallin-kayttoon-suomalainen-johtaminen-on-edelleen-aika-hierarkkista/299f193a-7665-480f-bae6-18f778c7a012. (tilaajille).

31.10.2021. Kangasluoma, Laura. Vakava kriisi ajoi Topi Jokisen sairauslomalle – nyt toimitusjohtaja yrittää tehdä itsensä työttömäksi. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vakava-kriisi-ajoi-topi-jokisen-sairauslomalle-nyt-toimitusjohtaja-yrittaa-tehda-itsensa-tyottomaksi/a59145e7-dc24-4c34-a5ff-ab8bdeed597b. (tilaajille).

Talouselämä ja Kauppalehti yhteiset:

9.3.2018 Lähteenmäki, Pekka. Vuoden ohjelmistoyrittäjä ampaisi kansainvälisille markkinoille Facebookin mainostyökaluilla. https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vuoden-ohjelmistoyrittaja-ampaisi-kansainvalisille-markkinoille-facebookin-mainostyokaluilla/44d7a5e3-5364-3900-8415-bb35e6b0d934. (tilaajille).

18.10.2018/13.10.2018. Korpimies, Annika. Suomalainen it-talo valitsi hallituksen omista työntekijöistään: "Ennen työntekijä saattoi ajatella, että jokin asia oli vain toimarin murhe”. https://www.talouselama.fi/uutiset/suomalainen-it-talo-valitsi-hallituksen-omista-tyontekijoistaan-ennen-tyontekija-saattoi-ajatella-etta-jokin-asia-oli-vain-toimarin-murhe/452ca28c-61ea-3991-9346-6ae434f990ad. (tilaajille).

7.3.2019/2.3.2019. Torppa, Tiina. Aluksi esimies innostui itseohjautuvuudesta, mutta innostus kuivui kokoon - kuulostaako tutulta? Näin muutos voisi toimia. https://www.talouselama.fi/uutiset/aluksi-esimies-innostui-itseohjautuvuudesta-mutta-innostus-kuivui-kokoon-kuulostaako-tutulta-nain-muutos-voisi-toimia/b01e9f52-9d8d-36a0-88eb-5492017b88a9. (tilaajille).

7.4.2019. Eskola, Hanna. Timo Ritakallio sahasi pois kaksi kerrosta johtajia ja uudistaa OP Ryhmää vikkeläksi – ”Harmillisen usein yrityksissä on juustohöylätty kuluja" https://www.talouselama.fi/uutiset/timo-ritakallio-sahasi-pois-kaksi-kerrosta-johtajia-ja-uudistaa-op-ryhmaa-vikkelaksi-harmillisen-usein-yrityksissa-on-juustohoylatty-kuluja/af038299-db48-35a5-94b5-af78780e5f77. (tilaajille).

4.5.2019/21.4.2019. Paanetoja, Jaana. Kaikki hokevat itseohjautuvuutta työssä, mutta lainsäädäntö ei termiä tunne, ”Velvoitteet on täytettävä ilman poikkeuksia”. https://www.talouselama.fi/uutiset/kaikki-hokevat-itseohjautuvuutta-tyossa-mutta-lainsaadanto-ei-termia-tunne-velvoitteet-on-taytettava-ilman-poikkeuksia/bb9ff5ed-0be3-4222-856e-815274ff27c1. (tilaajille).

18.6.2019/25.12.2021. Jauhiainen, Ilkka. ”Meillä ei ole perinteistä johtamista”: Massiivisen hoivayhtiön pääkonttorissa on vain 50 työntekijää. https://www.talouselama.fi/uutiset/meilla-ei-ole-perinteista-johtamista-massiivisen-hoivayhtion-paakonttorissa-on-vain-50-tyontekijaa/44e2edba-46f9-437f-97f3-da0788b86c69. (tilaajille).

7.10.2019/6.10.2019. Torppa, Tiina. Yritys on sitoutunut itseohjautuvuuteen, mutta entä jos tiimi odottaakin tiukempaa otetta?. https://www.talouselama.fi/uutiset/yritys-on-sitoutunut-itseohjautuvuuteen-mutta-enta-jos-tiimi-odottaakin-tiukempaa-otetta/67e616b0-b722-467a-8f43-8898102813d0. (tilaajille).

20.3.2020/21.3.2020. Valkonen, Mari. Itsensä johtaminen motivoi ja vapauttaa – Se on monelle kuitenkin vaikeaa. https://www.talouselama.fi/uutiset/itsensa-johtaminen-motivoi-ja-vapauttaa-se-on-monelle-kuitenkin-vaikeaa/616e8bb9-41b4-4863-b246-5572324e712b. (tilaajille).

1.5.2021/30.4.2021. Eskola, Hanna. Työntekijöiden valtaa ja vastuuta kannattaa lisätä – Itseohjautuvuus vähentää stressiä, todistaa uusi tutkimus. https://www.talouselama.fi/uutiset/tyontekijoiden-valtaa-ja-vastuuta-kannattaa-lisata-itseohjautuvuus-vahentaa-stressia-todistaa-uusi-tutkimus/10ecf075-60d7-4eaa-b2a7-d1cb324c7831. (tilaajille).

1.11.2021/31.10.2021. Kupila, Pirjo. Työpaikoilla janotaan nyt uutta tapaa tehdä töitä – mutta harva tietää, mitä se tarkoittaa. https://www.talouselama.fi/uutiset/tyopaikoilla-janotaan-nyt-uutta-tapaa-tehda-toita-mutta-harva-tietaa-mita-se-tarkoittaa/02462017-e0ce-4e9e-a355-cf6745e0e374. (tilaajille).

14.12.2021. Erkko, Anni. Pomoja ei tarvita, sanoo tutkija – ”Hierarkia on tullut tiensä päähän”. https://www.talouselama.fi/uutiset/pomoja-ei-tarvita-sanoo-tutkija-hierarkia-on-tullut-tiensa-paahan/b2174b47-173f-4993-a619-a3b1d299c8c5.

14.12.2021. Erkko, Anni. ”Ihmiset ovat oppineet avuttomuuteen työpaikalla”, sanoo tutkija – Työpaikat kokeilevat nyt pomottomuutta, mutta toimiiko se?. https://www.talouselama.fi/uutiset/ihmiset-ovat-oppineet-avuttomuuteen-tyopaikalla-sanoo-tutkija-tyopaikat-kokeilevat-nyt-pomottomuutta-mutta-toimiiko-se/65313610-2159-4c80-b46c-a33fe73fe8f9.

15.12.2021/14.12.2021. Pietarila, Päivikki. Miten käy kun työntekijät saavat itse päättää palkkansa? Vertiassa kokeiltiin – ”Ihmiset kokivat, että erot ovat liian pienet”. https://www.talouselama.fi/uutiset/miten-kay-kun-tyontekijat-saavat-itse-paattaa-palkkansa-vertiassa-kokeiltiin-ihmiset-kokivat-etta-erot-ovat-liian-pienet/1dd07212-d997-4ffa-9f2e-cd509d57d243. (tilaajille).

Talouselämä:

22.5.2018. Silvo, Marjo. Miten toimii työyhteisö ilman esimiehiä?. https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/kasvutoimisto-kairos/miten-toimii-tyoyhteiso-ilman-esimiehia/ba384a53-439b-3851-aa9b-097557012af6.

30.10.2019. Korpimies, Annika. Itseohjautuvuus innostaa uuden toimitusjohtajan pestin ottanutta it-konkaria – ”Vapauttava tunne”. https://www.talouselama.fi/uutiset/itseohjautuvuus-innostaa-uuden-toimitusjohtajan-pestin-ottanutta-it-konkaria-vapauttava-tunne/79f636df-5f9c-4d57-9973-100232aacb75. (tilaajille).

10.4.2020. Urpelainen, Anna-Kaisa. Kuulostaako tutulta: Ylin johto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet. https://www.talouselama.fi/uutiset/kuulostaako-tutulta-ylin-johto-kokee-yrityksensa-olevan-itseohjautuva-mutta-tyontekijat-eivat-ole-tallaisesta-edes-kuulleet/e26347b3-b9a7-4d31-8258-19fa73cf543f. (tilaajille).

14.4.2020. Toivio, Tuula. Pomo, unohda nyt mikrojohtaminen – Näillä kahdella ohjeella johdat etätyöläistä oikein. https://www.talouselama.fi/uutiset/pomo-unohda-nyt-mikrojohtaminen-nailla-kahdella-ohjeella-johdat-etatyolaista-oikein/c37a47ed-7a0b-4a40-b3ef-2c48009f2a58. (tilaajille).

28.8.2021. Jauhiainen, Ilkka. Itseohjautuvuus lyö nyt läpi sote-alalla - Keski-Pohjanmaalla tavoitteena saada kulut ja sairauspoissaolot alas. https://www.talouselama.fi/uutiset/itseohjautuvuus-lyo-nyt-lapi-sote-alalla-keski-pohjanmaalla-tavoitteena-saada-kulut-ja-sairauspoissaolot-alas/c6c30414-9edb-4065-9c09-68b591b1c248. (tilaajille).

Yle Uutiset:

15.4.2018. Ojanperä, Sini. Asiakaspalvelijat ryhtyivät työskentelemään ilman esimiestä ja työstä tuli kivaa: "Ei tarvinnut mennä töihin muotin mukaan". https://yle.fi/uutiset/3-10157983.

17.4.2018. Rinta-Tassi, Minna. Mikä on kun toiset repeävät joka paikkaan? – Aikaansaaminen töissä on taito, jonka voi oppia. https://yle.fi/uutiset/3-10158968.

15.10.2018. Mäntylä, Juha-Matti. Etätyön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen – "Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa", sanoo henkilöstöpäällikkö. https://yle.fi/uutiset/3-11925619.

12.4.2019. Muilu, Hannele. Hollannin hoivaihme rantautuu Suomeen – "Hoitajamitoitus, aivan hullua!". https://yle.fi/uutiset/3-10735441.

23.4.2019. Yle. Työkulttuuri ja osaamisen kehittäminen. https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/04/23/tyokulttuuri-ja-osaamisen-kehittaminen.

16.5.2019. Lappeteläinen, Helena. Esimiehet eivät välttämättä tiedä, mitä alaiset tekevät työkseen – Nämä itsensäjohtamisen taidot sinun kannattaa ainakin hallita. https://yle.fi/uutiset/3-10554275.

11.10.2019. Holopainen, Hanna. Töissä syntyy parempia ideoita, kun esimies on koko ajan läsnä – näin ajattelee oululaisyritys, jossa ei uskota pomottomaan työelämään. https://yle.fi/uutiset/3-11003377.

11.11.2020. Koskinen, Anu Leena. Tässä firmassa ei ole johtajan titteleitä muilla kuin toimitusjohtajalla: Nyt se on tutkittu, millaista on tehdä töitä ilman pomoa. https://yle.fi/uutiset/3-11640042.

28.2.2021. Tolkki, Kristiina. Vuosi etätöissä mullisti elämän: pomoja katosi, mutta sitten osa oppi, että työntekijöitä ei tarvitse aina vahtia kello kädessä. https://yle.fi/uutiset/3-11806356.

30.4.2021. STT. Tutkimus: Itseohjautuva työnteko lisää kiistatta työntekijöiden hyvinvointia. https://yle.fi/uutiset/3-11908777.

24.5.2021. Mäentausta, Riina. Etätyön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen – "Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa", sanoo henkilöstöpäällikkö. https://yle.fi/uutiset/3-11925619.