

**Vapauden ja vastuun tasapaino: Autonomian merkitys
asiantuntijatyössä**

Emma Ellmén

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Artikkelimuotoinen

Syyslukukausi 2024

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Ellmén, Emma. 2024. Vapauden ja vastuun tasapaino: Autonomian merkitys asiantuntijatyössä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 42 sivua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia työn autonomiasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin ensinnäkin, millaisia haasteita asiantuntijat kohtaavat liittyen autonomiaan työssään. Lisäksi tutkittiin niitä tekijöitä, jotka tukevat yksilöitä autonomian hallinnassa. Tutkimus on menetelmällään laadullinen, ja sen tarkoituksena on yleistettävyyden sijaan pikemminkin lisätä tietoa ja ymmärrystä autonomian merkityksestä niin asiantuntijatyössä kuin yleisemminkin työelämässä tänä päivänä.

Tutkimusaineisto perustuu Tietoarkistosta saatavilla olevaan valmiiseen kirjoitelma-aineistoon *Kokemuksia itsensä johtamisesta asiantuntijatyössä* (Heikkilä, 2020). Tässä tutkimuksessa lopullinen aineisto koostui 16 vapaamuotoisesta kirjoitelmasta liittyen itsensä johtamiseen, esihenkilötyöhön ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Aineisto on analysoitu temaattista analyysiä hyödyntämällä.

Tulokset osoittivat autonomiaan liittyvien haasteiden koskevan asiantuntijoiden kokemuksia yksin jäämisestä ja puutteellisista johtamiskäytännöistä omassa työssä. Työn korkeat vaatimukset ja yksilön suuri vastuu työstä aiheuttivat kuormitusta etenkin, jos yksilöllä ei ollut käytössään riittävästi resursseja tai saatavilla riittävästi tukea. Toisaalta työn ja muun elämän tasapaino, kyky johtaa itseään ja yhteisöllisyys tukivat yksilöä autonomian hallinnassa. Tutkimus tuo esille, kuinka autonomiaan liittyvien haasteiden ilmeneminen vaihteli asiantuntijoiden välillä. Tällöin korostuu etenkin ne tekijät, jotka tukevat autonomian hallintaa samalla mahdollistaen autonomian hyödyntämisen optimaalisella tavalla.

Asiasanat: työn autonomia, asiantuntijatyö, työelämä

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.2 Autonomian käsite.....	7
1.3 Autonomia asiantuntijatyössä.....	9
1.4 Autonomian haasteet ja hallinta	11
1.5 Tutkimuskysymykset	15
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	16
2.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu	16
2.2 Aineiston analyysi	18
2.3 Eettiset ratkaisut.....	20
3 TULOKSET	22
3.1 Työn autonomian haasteet asiantuntijatyössä.....	22
3.1.1 Yksin jääminen.....	23
3.1.2 Puutteelliset johtamiskäytännöt	24
3.2 Työn autonomian hallintaa tukevat tekijät asiantuntijatyössä	27
3.2.1 Työn ja muun elämän tasapaino	28
3.2.2 Kyky johtaa itseään	30
3.2.3 Yhteisöllisyys.....	31
4 POHDINTA	34
4.1 Tutkimustulosten tarkastelu	35
4.2 Tutkimuksen arviointi.....	37
4.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset	39

LÄHTEET	42
---------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän päivän työelämä asettaa yksilöt yhä tavallisemmin tilanteisiin, joissa edellytetään erityisesti itsensä johtamista, itsenäistä päätöksentekoa ja kriittistä ajattelua. The Future of Jobs Report 2023 (World Economic Forum, 2023) tuo esille, kuinka analytiikan, teknologisen lukutaidon ja itseohjautuvuuden merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Samalla korostuu itsenäinen työn hallinta ja vastuun kantaminen. Yksilöiltä edellytetäänkin entistä vahvempaa oman työn hallintaa. Näiden edellä esitettyjen vaatimusten voi ajatella viittaavan merkittävään autonomiaan työssä.

Työn autonomialla viitataan perinteisesti yksilön mahdollisuuden toteuttaa työtään vapaasti parhaaksi katsomallaan tavalla ilman ulkoista ohjausta (esim. Bakker & Demerouti, 2007; Deci & Ryan, 2008; Hackman & Oldham, 1976). Autonomian tuoma vapaus mahdollistaa oman ammatillisen osaamisen hyödyntämisen ja sen kautta itsenäisen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun. Merkityksellistä se on etenkin asiantuntijatyössä, jossa keskeistä on esimerkiksi ongelmanratkaisukyky, kriittinen ajattelu ja valmius käsitellä runsasta informaatiota (World Economic Forum, 2023). Autonomian kokeminen työssä on tutkimusten valossa hyödyllistä etenkin työhön liittyvän motivaation ja sitoutumisen kannalta yksilöllä ollessa vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään ja mahdollisuus hyödyntää asiantuntemustaan haluamallaan tavalla (esim. Gillet ym., 2013; Oshodi ym., 2019; Salvatore ym., 2018; Van Grieken ym., 2017).

Autonomian merkityksen ollessa laajalti tutkittu ja tunnustettu, jää siinä piilevä varjopuoli vähemmälle huomiolle. Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet merkittävästi sitten perinteisten teorioiden ja mallien, jotka ovat korostaneet autonomian merkitystä esimerkiksi yksilön motivaation ja sitoutumisen kannalta (esim. Bakker & Demerouti, 2007; Deci & Ryan, 2008; Hackman & Oldham, 1976).

Siinä missä autonomia mahdollistaa yksilölle suuren vapauden ja riippumattomuuden, tuo se toisaalta mukanaan suuren vastuun. Vastuun kantaminen voi parhaimmillaan tuoda yksilölle tunteen siitä, että tämän ammatilliseen osaamiseen luotetaan, mikä voi lisätä kokemusta oman työn merkityksellisyydestä (Salvatore ym., 2018). Mutta mikä on todellisuus tilanteessa, jossa yksilöllä ei ole käytössään riittävästi resursseja tai saatavilla tarpeeksi tukea oman työn hallitsemiseksi. Onko mahdollista, että jopa työn keskeisenä voimavarana nähtävä autonomia voi kääntyä joissain tilanteissa yksilöä vastaan?

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asiantuntijatyötä tekevien kokemuksista liittyen työn autonomiaan. Tässä tutkimuksessa asiantuntijatyö käsitellään työnä, jossa korostuu etenkin oman tietotaidon soveltaminen, ongelmanratkaisu, itsenäinen päätöksenteko ja itsensä johtaminen sekä vastuu. Sen ei nähdä olevan sidottua mihinkään tiettyyn ammattiryhmään tai työhön, vaan se ilmenee eri tehtävissä ja rooleissa, joissa työntekijät soveltavat omaa ammattiosaamistaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Tutkimus on menetelmältään laadullinen ja siinä hyödynnetään valmista aineistoa *Kokemuksia itsensä johtamisesta* (Heikkilä, 2020). Aineisto on kerätty vuonna 2020 ja se koostui 17 asiantuntijatyötä tekevän vapaa-muotoisista kirjoitelmista. Tässä tutkimuksessa lopullinen aineisto koostuu 16 kirjoitelmasta ja aineisto on analysoitu temaattista analyysiä hyödyntämällä. Tarkastelun kohteena on autonomiaan liittyvät haasteet sekä ne tekijät, jotka tukevat yksilöä autonomian hallinnassa. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä autonomian merkityksestä niin asiantuntijatyössä kuin yleisemminkin työelämässä tänä päivänä.

Aiheen tarkastelu on ajankohtaista työn vaatimusten ollessa korkeammat kuin koskaan aikaisemmin. Lisäksi vallalla olevien erilaisten työelämän trendien, kuten itseohjautuvuuden korostamisen, voi ajatella tukevan ajatusta siitä, että yksilö on yhä enemmän vastuussa työn hallinnasta ja työn vaatimuksiin vastaamisesta samalla huolehtien omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnistaan (Martela & Jarenko, 2017). Näin ollen on tärkeää ymmärtää, millaisia haasteita autonomiaan liittyy, ja mitkä tekijät voivat tukea autonomian hallintaa ja sen hyödyntämistä työssä optimaalisesti. Vaikka työn on esitetty olevan entistä yksilöllisempää ja

yhä enemmän yksilön itsensä vastuulla (Ryynänen ym., 2020) ei se kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yksilöt tarvitsisi uusia työkaluja, resursseja ja tukea työssään.

1.2 Autonomian käsite

Tutkimuskirjallisuudessa autonomian käsite on laajalti tutkittu ja sille on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Kuitenkin käsitteestä puhuttaessa viitataan tyypillisesti tiettyihin teorioihin ja malleihin, jotka tarjoavat viitekehyksen autonomian merkityksen ymmärtämiseksi työelämän kontekstissa. Hackmanin ja Oldhamin (1976) kehittämän JCM-mallin (*Job Characteristics Model*) mukaan työn tulisi sisältää viisi tiettyä ominaisuutta, jotka toteutuessaan edistävät yksilön motivaatiota, tyytyväisyyttä ja sitoutumista työssä johtaen näin parempiin suorituksiin ja tuloksiin. Yksi mallissa esitetyistä viidestä työn ominaisuudesta on autonomia, jolla tutkijat viittaavat yksilön vapauteen ja riippumattomuuteen työssään mahdollistaen työn itsenäisen suunnittelun, aikatauluttamisen ja toteuttamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkijoiden mukaan työn autonomia edistää työntekijän kokemusta henkilökohtaisesta vastuusta työn saavutuksista, mikä lisää yksilön motivaatiota ja kokemusta oman työn merkityksellisyydestä.

Bakker ja Demerouti (2007) ovat puolestaan tarkastelleet kehittämässään JD-R-mallissa (*Job Demands-Resources Theory*) työn vaatimuksia ja työn voimavaroja. Työn vaatimuksilla tutkijat tarkoittavat niitä työssä ilmeneviä fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka voivat johtaa yksilön kuormitukseen ylittäessään tämän resurssit. Työn voimavarat puolestaan toimivat ikään kuin suoja-mekanismina työn vaatimuksien aiheuttamalle kuormitukselle ja edistävät hyvinvointia. Tutkijat pitävät työn autonomiaa keskeisenä työn voimavarana sen lisätessä työntekijöiden hallinnan tunnetta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Autonomian avulla työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä itselle parhaiten soveltuvilla tavoilla ja pyrkiä säätelemään omaa työkuormaa edistäen samalla työhön sitoutumista. Näin ollen sen voi ajatella lieventävän työn vaatimusten negatiivisia vaikutuksia ja auttaa palautumaan kuormituksesta.

Kolmas määritelmä työn autonomialle juontaa juurensa Decin ja Ryanin (2008) tunnetusta itseohjautuvuusteoriasta (*Self-Determination Theory*), jossa esitetään yksilöllä olevan kolme psykologista perustarvetta, joiden täyttymistä voidaan pitää edellytyksenä yksilön hyvinvoinnille. Näistä kolmesta perustarpeesta yksi on juurikin kokemus autonomiasta, jolla tutkijat viittaavat yksilön vapautteen valita ja tehdä itsenäisiä päätöksiä ja sitä mukaan vaikuttaa omaan elämäänsä. Teoria on laajalti käytetty ja sitä on hyödynnetty monissa eri konteksteissa, joista työelämä on yksi yleisimpiä. Decin ja Ryanin (2008) mukaan autonomian voi ajatella näkyvän työn kontekstissa esimerkiksi työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa omiin työtehtäviin, työskentelytapoihin ja aikatauluihin. Tutkijat kuitenkin korostavat autonomian lisäksi kahden muun psykologisen perustarpeen, pätevyyden ja yhteisöllisyyden merkityksiä, ja ennen kaikkea näiden kolmen perustarpeen yhteisvaikutusta. Pätevyydellä tutkijat tarkoittavat yksilön kokemusta siitä, että omat taidot ja osaaminen ovat riittäviä. Työn kontekstissa pätevyys näkyy esimerkiksi yksilön kokemuksena siitä, että omat taidot ovat riittävät työssä suoriutumiseksi ja haasteisiin vastaamiseksi. Yhteisöllisyydellä tutkijat viittaavat puolestaan yksilön tarpeeseen kokea olevansa osa ryhmää, mikä työn kontekstissa viittaa yksilön kokemukseen siitä, että tämä on osa työyhteisöä ja saa tukea sen jäseniltä. Itseohjautuvuusteoriaa työelämän kontekstissa tarkastelevassa meta-analyysissä osoitettiinkin, kuinka kaikkien edellä esitettyjen kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen edisti yksilöiden työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (Van den Broeck ym., 2016).

Autonomian käsitettä määriteltäessä on se myös jaoteltu erilaisiin ulottuvuuksiin. Yksi yleisesti käytetty jaottelu erottelee autonomian työmenetelmiä, aikatauluja ja päätöksentekoa koskevaan autonomiaan (Morgeson & Humphrey, 2006). Ensimmäisellä ulottuvuudella tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia toimia itsenäisesti ja vapaasti työssään, sekä mahdollisuuksia päättää, mitä menetelmiä tämä käyttää työnsä suorittamiseksi. Aikatauluja koskevalla ulottuvuudella viitataan puolestaan yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa työnsä aikataulut-

tamiseen, sekä siihen, milloin ja missä järjestyksessä työt tehdään. Päätöksenteoa koskeva ulottuvuus sen sijaan tarkoittaa yksilön mahdollisuuksia käyttää omaa harkintakykyä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään.

Edellä esitettyjen teorioiden ja mallien avulla on mahdollista pyrkiä ymmärtämään, mitä autonomian käsitteellä tarkoitetaan, miten se näyttäytyy ja mikä on sen merkitys työelämän kontekstissa. Näitä tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon työelämän keskeiset muutokset tänä päivänä. Vaikka perinteiset teoriat ja mallit esittävät autonomian pääasiassa positiivisessa valossa ja korostavat sen merkitystä yksilön motivaation ja hyvinvoinnin kannalta, voi tämän päivän työelämän ajatella asettavan yksilölle tietynlaisia haasteita liittyen autonomiaan (Gagné ym., 2022). Tämä on tärkeää ottaa huomioon etenkin asiantuntijatyötä tarkasteltaessa, jossa autonomian merkitys korostuu.

1.3 Autonomia asiantuntijatyössä

Edellä esitettyjen teorioiden ja mallien perusteella on mahdollista esittää autonomialla olevan keskeinen rooli oikeastaan missä tahansa työssä. Merkittävää se on etenkin asiantuntijatyössä, joka perustuu oman ammattitaidon soveltamiseen, itsensä johtamiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon, edellyttäen joustavuutta ja mukautuvuutta yksilöltä (OECD, 2019). Lisäksi on esitetty, kuinka itseohjautuvuuden merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa lisäten tarvetta itsenäiselle työn hallinnalle ja vastuun kantamiselle (World Economic Forum, 2023). Työn autonomian voikin ajatella olevan suurempaa kuin koskaan aikaisemmin ja tämänhetkisiä työelämätrendejä tarkasteltaessa näyttääkin siltä, että se tulee kasvamaan entisestään.

Autonomian merkitystä asiantuntijatyössä on laajalti tutkittu eri ammattiryhmissä. Tyypillisiä tarkasteltavia ammattiryhmiä ovat olleet esimerkiksi lääkärit, sairaanhoitajat ja opettajat. Tutkimustulosten mukaan autonomialla on ollut selkeä positiivinen vaikutus sen mahdollistaessa oman ammattitaidon hyödyntämisen ja päätöksenteon vapauden edistäen näin yksilön ammatillista identiteettiä ja sitoutumista omassa ammatissaan (Gillet ym., 2013; Oshodi ym., 2019;

Salvatore ym., 2018; Van Grieken ym., 2017). Työn yksilöllisestä luonteesta huolimatta asiantuntijatyö on samaan aikaan yhteistoiminnallista ja verkottunutta, mikä näkyy tiimityöskentelynä ja yhteistyönä toisten asiantuntijoiden kanssa (Toivanen ym., 2016). Autonomiiaa onkin tarkasteltu myös tiimitasolla, ja korkea autonomiaa sisältävien tiimien on esitetty muun muassa olevan kykenevämpiä viemään uusia ideoita eteenpäin konkreettisiksi toimiksi (Corsino ym., 2019). Lisäksi autonomian tukemisen on esitetty vahvistavan tiimin jäsenten sitoutumista ja motivaatiota, kun tiimin jäsenille tarjotaan mahdollisuuksia vaikuttaa työskentelyyn, päätöksentekoon ja yhteisiin päämääriin (Grenier ym., 2024). Tutkimuksissa on saatu myös näyttöä siitä, millaisia vaikutuksia puolestaan riittämättömällä autonomialla on yksilölle. Autonomian puutteen on esimerkiksi esitetty olevan yhteydessä stressiin, turhautumiseen ja ahdistukseen työssä (Johari ym., 2018). Lisäksi on osoitettu, kuinka rajalliset mahdollisuudet itsenäisessä päätöksenteossa lisäävät työntekijöiden tyytymättömyyttä työhön (Chandrasekar, 2011).

Tiivistettynä autonomia tarjoaa asiantuntijoille mahdollisuuden hyödyntää omaa ammattitaitoa ja erikoisosaamista työssään joustavasti ja tehokkaasti niin yksilötasolla kuin tiimitasollakin. Asiantuntijalla ollessa mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyynsä on hänellä samalla mahdollisuus hallita työtään ja pyrkiä sovittamaan töitä myös muihin tarpeisiin sopiviksi samalla ehkäisten työkuorman kielteisiä vaikutuksia (Petrou ym., 2012; Van Yperen ym., 2016). Autonomialla onkin osoitettu olevan keskeinen merkitys myös työn ja muun elämän yhteensovittamisessa vähentäen yksilön kokemaa stressiä ja konfliktia näiden eri elämäntilanteiden välillä (Lange & Kayser, 2022).

Siinä missä digitalisaatio, teknologian kehitys ja etätyökulttuuri ovat lisänneet yksilöiden henkilökohtaisia vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään, voivat ne myös haastaa yksilöä oman työn hallinnassa (Gagné ym., 2022). Tällöin autonomia voi käännyä yksilöä kuormittavaksi tekijäksi tämän kokiessa esimerkiksi painetta olla jatkuvasti tavoitettavissa. Lisäksi yksilön vastuu oman työn hallinnasta ja työn lopputuloksista on entistä suurempi (Martela & Jarenko,

2017). Ryan ja Deci (2008) esittävätkin, kuinka autonomian kokeminen ilman riittävää tukea voi aiheuttaa yksilölle kuormitusta etenkin tilanteissa, joissa työn vaatimukset ovat korkeat.

1.4 Autonomian haasteet ja hallinta

Aikaisempien tutkimusten keskittyessä pääasiassa autonomiaan liittyviin positiivisiin vaikutuksiin on siihen liittyvät mahdolliset haasteet jääneet vähemmälle huomiolle. Kuten aiemmin esitettiin, autonomia voi parhaimmillaan edistää esimerkiksi yksilön motivaatiota, sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta työssä. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, miten nykytyöelämän kasvavien vaatimusten keskellä autonomia voi jopa lisätä kuormitusta, jos yksilöllä ei ole käytössään riittäviä resursseja tai saatavilla riittävästi tukea työn hallitsemiseksi (Lu ym., 2023). Jotta työtä ja autonomiaa olisi mahdollista hallita, korostuu erilaisten työkalujen, resurssien ja tuen merkitys.

Kehittynyt teknologia, digitalisaatio ja vallalla oleva etätyökulttuuri tarjoavat paljon mahdollisuuksia yksilöllä ollessa yhä enemmän vapautta vaikuttaa siihen, missä, milloin ja miten työskentelee. Samaan aikaan näiden tekijöiden on esitetty haastavan yksilöä ja autonomian kokemuksen toteutumista halutulla tavalla. Keskeinen haaste liittyy etätyöhön, joka voi heikentää kokemusta autonomiasta yksilön kokiessa esimerkiksi painetta jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta (Gagné ym., 2022). Samalla työn ja muun elämän raja on entistä häilyvämpi. Tutkimusten mukaan yksilöiden välillä on eroja siinä, miten työn ja yksityiselämän välistä rajaa pyritään hallitsemaan ja miten näiden elämän eri osa-alueiden väliin suhteeseen ylipäänsä suhtaudutaan; esimerkiksi Kinnunen ym. (2016) tarkastelivat tutkimuksessaan, millaiset mahdolliset taustatekijät ja työn ominaisuudet vaikuttavat rajan hallintaan. Taustatekijöistä merkittävin rooli oli yksilön ammattiasemalla, kun taas työn ominaisuuksista merkittävimpiä olivat työn korkeat vaatimukset ja autonomia. Korkeassa ammattiasemassa työskentelevät olivat tutkimuksen mukaan tyypillisesti työn vartijoita, eli he raportoivat paljon keskeytyksiä työstä yksityiselämään, mutta vähän keskeytyksiä yksityiselämästä

työhön. Lisäksi työn korkeat vaatimukset korostuivat etenkin tässä ryhmässä. Tämän voi ajatella ilmentävän autonomiaan liittyvää paradoksia, joka nousee esiin digitalisoituneessa työympäristössä työn tekemisen ollessa pääasiassa täysin rajatonta (Mazmanian ym., 2013). Periaatteessa tämän voisi ajatella lisäävän autonomian kokemusta, mutta toisaalta ajasta ja paikasta riippumattomuus voi tuoda paineen jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta (Gagné ym., 2022). Tätä ilmiötä on tarkasteltu esimerkiksi työntekijöiden mobiililaitteiden käytön kautta, joka osoitti, kuinka jatkuvasti saatavilla oleminen voi esimerkiksi lisätä stressiä ja hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa (Mazmanian ym., 2013). Näin ollen autonomia, jonka perimmäinen tarkoitus on mahdollistaa työntekijän kokemus vapaudesta ja riippumattomuudesta saattaa paradoksaalisesti vähentää näiden toteutumista. Sutela (2020) esittääkin, kuinka Suomessa töiden valuminen työajan ulkopuolelle on yleisempää kuin muissa EU-maissa. Töiden valuessa jatkuvasti vapaa-ajalle on työstä irtaantuminen entistä haasteellisempää. Tämä on haitallista yksilön palautumisprosessin kannalta, jonka käynnistymisen on esitetty edellyttävän työstä irtaantumista (Cooper & Lundberg, 2010).

Kun aika ja paikka eivät määrittele enää oman työn tekemistä, korostuu yksilön kyky rajata omaa työtään (Kinnunen, 2017). Oman työn hallinta vapauden ja vaatimusten keskellä edellyttää myös kykyä johtaa itseään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yksilö pystyy ohjaamaan ja motivoimaan itseään suoriutuakseen parhaimmalla mahdollisella tavalla (Neck ym., 2019). Sen on esitetty jakautuvan kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat käyttäytymiskeskiset strategiat, luonnollisten palkkioiden strategiat ja rakentavien ajatusmallien strategiat (Neck & Houghton, 2006). Ensimmäisellä kategoriolla viitataan strategioihin, joiden avulla pyritään hallitsemaan omaa käyttäytymistä etenkin epämiellyttävien, mutta pakollisten tehtävien kohdalla. Tällaisia ovat esimerkiksi tavoitteiden asettaminen itselle ja oman suoriutumisen arviointi. Luonnollisten palkkioiden strategialla viitataan yksilön pyrkimykseen löytää tehtävistä itselle innostavia ja palkitsevia elementtejä, jotta työ itsessään tuntuisi miellyttävämmältä ja vähemmän kuormittavalta. Kolmannella kategoriolla puolestaan viitataan omien ajatusmallien muokkaamiseen ja kehittämiseen positiivisemmiksi. Vastaavasti

haitalliset uskomukset olisi tärkeä pyrkiä tunnistamaan ja korvaamaan. Itsensä johtamisen on osoitettu olevan merkittävä tekijä yksilön hyvinvoinnin kannalta myös etätyössä sen ollessa positiivisesti yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemiseen ja puolestaan negatiivisesti yhteydessä työuupumukseen (Sjöblom, 2022). Mitä suurempaa työn autonomia on, sitä enemmän yksilöltä edellytetään kykyä johtaa itseään työssään (Stewart ym., 2011). Parhaimmillaan sen voi ajatella tukevan yksilöä hyödyntämään työssä olevaa autonomiaa optimaalisella tavalla yksilön suunnitellessa ja ohjatesa omaa työskentelyään kohti tavoitteita. Samalla se ehkäisee autonomiaan liittyvän vapauden muuttumista kuormittavaksi, kun yksilö kykenee hallitsemaan työtään johtamalla itseään.

Itsensä johtamisen lisäksi esimerkiksi yksilön minäpystyvyydellä on esitetty olevan merkitystä työn hallinnan ja autonomian hyödyntämisen kannalta (Goldsby ym., 2021). Tällöin yksilön vahva usko omaan kykyihinkin tukee esimerkiksi ongelmanratkaisua ja tavoitteisiin sitoutumista edistäen itsenäistä ja tehokasta työskentelyä. Myös ammatillisen kokemuksen on osoitettu tukevan yksilöä autonomian hyödyntämisessä (Fuller & Unwin, 2010). Tällöin yksilöllä on jo aikaisempaan kokemukseen perustuvaa tietoa ja mahdollisia työkaluja käytössään, joiden hän tietää tukevan omaa työskentelyään. Tämä antaa myös luottamusta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja suoriutua haastavissa tilanteissa.

Edellä esitettyjä työn hallintaa ja autonomian hyödyntämistä tukevia ominaisuuksia ja taitoja tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava yksilöiden väliset erot. Esimerkiksi yksilön omien tunteiden, arvojen ja kokemusten on esitetty vaikuttavan siihen, miten tämä kykenee johtamaan itseään (Niinivaara, 2019). Lisäksi toiset kokevat itsensä motivoimisen ilman ulkoista ohjausta haasteellisempänä, jolloin itsensä johtaminen voi olla vaikeampaa (Deci & Ryan, 2008). Heikon minäpystyvyyden on osoitettu puolestaan olevan yhteydessä lisääntyneeseen stressiin tai jopa työuupumukseen (Salanova ym., 2011). Koska kaikilla ei ole yhtäläisiä resursseja tai työkaluja käytössään työn hallitsemiseksi, korostuu etenkin organisaatioiden rooli työntekijöiden ammatillisen osaamisen tukemisessa ja sen kehittämisessä.

Ryynänen ym. (2020) esittää asiantuntijatyöhön painottuvan työelämän edellyttävän työntekijöiden autonomiaa edistävää johtamista, eli toisin sanoen valtuuttavaa johtamista (*empowering leadership*). Valtuuttava johtaminen perustuu työntekijöiden itseohjautuvuuden ja itsenäisen päätöksenteon tukemiseen, vastuun antamiseen, valmentamiseen ja tiedon jakamiseen (Lee ym., 2018). Sen tavoitteena on edistää työntekijöiden taitojen kehittymistä ja työtehtävien hallintaa, itsesääätelyä ja itsenäistä toimintaa johtaen samalla parempiin työsuorituksiin. Valtuuttavan johtamisen onkin osoitettu olevan yhteydessä koettuun työn imuun autonomian kokemuksen täyttymisen kautta (Ryynänen ym., 2020). Lisäksi sen on esitetty olevan positiivisesti yhteydessä esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, asenteisiin ja työssä suoriutumiseen (Kim ym., 2018). Toisaalta valtuuttavaan johtamiseen on esitetty liittyvän myös tietynlainen riski; työntekijä jää ilman riittävää tukea (Ryynänen ym., 2020). Työntekijä voi esimerkiksi kokea jäävänsä yksin suurten vaatimusten, päätöksenteon ja vastuun kantamisen kanssa, jos johto tukeutuu oletukseen itseohjautuvista työntekijöistä, jotka hallitsevat työtään ilman merkittävää ulkoista tukea.

Lisäksi organisaatiossa vallitsevat rakenteet voivat myös rajoittaa autonomian toteutumista, mikä puolestaan voi aiheuttaa tietynlaisia ristiriitoja omissa ammatillisissa tavoitteissa suhteessa organisatorisiin tavoitteisiin (Salvatore ym., 2018). Esimerkiksi työtyytyväisyyden tai työn laadun ja tehokkuuden voikin ajatella kärsivän riittämättömän autonomian vuoksi asiantuntijatyössä, jossa keskeistä on oman ammatillisen osaamisen hyödyntäminen ja itsenäinen toiminta. Esimerkiksi sairaanhoitajien autonomiaa tarkasteltaessa on noussut esille, kuinka autonomian harjoittamista rajoittaa tietynlaiset ohjeistukset ja sairaalan hierarkia, joihin sairaanhoitajien autonomia on sidottua (Oshodi ym., 2019). Lisäksi Toivanen ym. (2016) tuovat esille, kuinka työtehtävien verkottuneisuus voi heijastua yksilön kokemaan autonomiaan oman työn ollessa jossain määrin riippuvaista toisten asiantuntijoiden suorituksista tai aikatauluista. Myös tällöin yksilön kokemus henkilökohtaisesta autonomiasta ja sen toteutumisesta voi rajoittua.

Edellä esitetyt näkökulmat kuvaavatkin autonomian kokemisen moninaisuutta erilaisilla yksilöllisillä ja organisatorisilla tekijöillä ollessa merkitystä. Jotta autonomian muuttumista kuormittavaksi tekijäksi voitaisiin ehkäistä, olisi ensinnäkin tiedostettava siihen liittyvät mahdolliset haasteet ja ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, millaisena autonomia koetaan ja miten siihen suhtaudutaan. Lisäksi olisi tärkeää olla tietoinen niistä tekijöistä, jotka voivat puolestaan tukea autonomian hallintaa ja mahdollisesti myös edistää sen hyödyntämistä.

1.5 Tutkimuskysymykset

Tutkimus on menetelmältään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia autonomiasta omassa työssään. Tutkimuksessa ollaan ensinnäkin kiinnostuneita siitä, millaisia mahdollisia haasteita yksilöt kohtaavat työssään liittyen työn autonomiaan. Lisäksi ollaan kiinnostuneita niistä tekijöistä, jotka tukevat yksilöä autonomian hallinnassa. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia autonomiaan liittyviä haasteita asiantuntijatyötä tekevät kokevat työssään?
2. Mitkä tekijät tukevat asiantuntijoita autonomian hallinnassa?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimus perustuu valmiiseen kirjoitelma-aineistoon, jonka on kerännyt Heikkilä (2020) omaa opinnäytetyötään varten vuonna 2020. Aineisto on löydettävissä Tietoarkisto Ailasta, josta se ladattiin omaan käyttöön tutkimuksen ajaksi. Aineisto koostuu vapaamuotoisista kirjoituksista, joissa asiantuntijatyötä tekevät kuvaavat kokemuksiaan omasta työstään. Vaikka tutkimukseen osallistuneille ei varsinaisesti esitetty kysymyksiä työn autonomiaan liittyen, oli aineistosta löydettävissä autonomiaan yhteydessä olevia elementtejä, jotka ovat keskeisiä asiantuntijatyössä. Näin ollen kyseinen aineisto valikoitui käytettäväksi tässä tutkimuksessa.

Aineisto on koottu avoimen kyselylomakkeen avulla kerätyistä vastauksista. Kysely toteutettiin anonyymisti, mutta aineiston rajaamisen helpottamiseksi tutkimukseen osallistuneiden taustatietoina selvitettiin kunkin sukupuoli, ikä, asuinpaikka, koulutus ja ammattiryhmä. Osallistujia pyydettiin jakamaan omia ajatuksiaan siitä, miten he itse johtavat itseään asiantuntijatyössä ja miten eri hyvinvoinnin osa-alueet liittyvät tähän. Lisäksi selvitettiin näkemyksiä esihenkilötyön vaikutuksista itsensä johtamiseen. Vastauksia ei rajattu millään tavoin, vaan osallistujille annettiin vapaus ilmaista ajatuksiaan vapaamuotoisesti kirjallisesti. Aiheen laajemman tarkastelun tukemiseksi oli kyselyssä annettu seitsemän valmista kysymystä, joita vastaajien oli mahdollista hyödyntää vastauksissaan niin halutessaan (taulukko 1).

Taulukko 1

Kyselyn sisältämät kysymykset osallistujien vastaamisen tueksi

1.	Mitä ajattelet että "itsesi johtaminen" omalla kohdallasi tarkoittaa?
2.	Miten "itsensä johtaminen" ilmenee omassa työssäsi?
3.	Mitkä tekijät tukevat työkykyäsi? Pyri pohtimaan asiaa mahdollisimman laajasta näkökulmasta elämäsi eri osa-alueet huomioiden
4.	Millä tavoin voit edistää työtehtäviesi tavoitteisiin pääsyä?
5.	Vaikuttaako esimiehesi toiminta oman "itsesi johtamiseen"?
6.	Koetko, että esimiehesi on aidosti kiinnostunut juuri sinun työstäsi?
7.	Mihin työhösi liittyviin asioihin pystyt vaikuttamaan työpaikallasi? Mihin taas et?

Kokonaisuudessaan aineisto koostui 17 tutkimukseen osallistuneen vastauksista, ja vastaukset vaihtelevat pituudeltaan reilusta sadasta sanasta lähemmäs 600 sanaan. Tässä tutkimuksessa jätettiin 17 osallistujasta yksi kokonaan pois, koska kyseinen osallistuja ei ollut työelämässä. Osallistujista neljällä oli ammattikorkeakoulututkinto ja toisella neljällä opistotason ammatillinen koulutus. Ammattiryhmän perusteella osallistujat jakautuivat asiantuntijoihin, erityisasiantuntijoihin, johtajiin, toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä työskenteleviin sekä palvelu- ja myyntitehtävissä työskenteleviin. Osallistuneista kaksi raportoi asuvansa pääkaupunkiseudulla, kun taas loput olivat merkinneet vaihtoehdon "muu kaupunki". Lisäksi osallistuneiden ikä vaihteli 24 vuodesta 61 vuoteen.

Vaikka osallistujien raportoimat ammattiryhmät vaihtelivat, katsottiin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden lukeutuvan asiantuntijoiksi. Tässä tutkimuksessa asiantuntijuus nähdään ilmenevän monipuolisesti erilaisissa rooleissa, joissa oman tietotaidon soveltaminen, ongelmanratkaisu, itsenäinen päätöksenteko ja itsensä johtaminen ovat keskeisessä roolissa. Esimerkiksi myyntityön voi ajatella olevan yhtä lailla asiantuntijatyötä oman asiantuntemuksen ja ongelmanratkaisun ollessa keskeisessä roolissa asiakasrajapinnassa työskennellessä. Näin

ollen tutkimuksessa analysoitava aineisto koostuu lopulta 16 eri asiantuntijan vastauksista.

2.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi valikoitui fenomenologinen näkökulma. Tässä näkökulmassa keskeistä on etenkin kokemuksellisuus ja erilaisista merkityksistä muodostuvat yksilölliset kokemukset (Laine, 2018). Näkökulmaa käytettäessä onkin tärkeää huomioida yksilölliset erot ja erilaiset perspektiivit (Smith ym., 2021). Tässä tutkimuksessa pyritäänkin ilmentämään erityisesti sitä, millaisia kokemuksia ja merkityksiä tutkittavat, eli asiantuntijat, liittävätkö työn autonomiaan. Lisäksi pyritään tuomaan esille asiantuntijoiden välillä olevia mahdollisia kokemuksellisia eroja.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä toimi temaattinen analyysi, joka eteni Braunin ja Clarcken (2006) esittämien kuuden eri vaiheen mukaisesti mahdollistaen aineistossa esiintyvien teemojen tunnistamisen ja analysoimisen joustavasti sekä analyysin oikeaoppisen toteuttamisen. Analyysi aloitettiin aineistoon tutustumisella (*familiarizing yourself with the data*) lukemalla aineisto useaan kertaan. Aineistoa myös järjestettiin rajaamalla tutkimuskysymysten kannalta irrelevantteja asioita pois. Näin aineistosta pyrittiin muodostamaan selkeämpi ja yhtenäisempi kokonaiskuva. Lisäksi tehtiin alustavia muistiinpanoja aineistosta esille nousevista mahdollisista teemoista. Tämän jälkeen siirryttiin toiseen vaiheeseen eli alustavien koodien luomiseen (*generating initial codes*), jolloin esille nousseita merkittäviä ilmauksia koodattiin. Tässä apuna käytettiin värikoodausta eri ilmausten ryhmittelemisen helpottamiseksi. Tällöin aineistosta pystyi paremmin erottamaan tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä sanoja, lauseita ja virkkeitä. Koodeja luodessa pyrittiin kiinnittämään huomioita siihen, että ne olisivat Braunin ja Clarcken (2006) ohjeiden mukaisesti osallistujien kokemuksia heijastavia. Kolmannessa vaiheessa siirryttiin teemojen muodostamiseen (*searching for themes*), jolloin edeltävässä vaiheessa merkittävät koodeja tarkastel-

tiin mahdollisten laajempien kokonaisuuksien muodostamiseksi. Koodeja ryhmiteltiin ja vähitellen pääteemat ja niihin sisältyvät alateemat alkoivat muodostua. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen perusteella muodostui kaksi pääteemaa, ja toisen tutkimuskysymyksen perusteella puolestaan kolme pääteemaa. Kunkin pääteeman alle muodostui myös kaksi alateemaa. Seuraavassa vaiheessa, teemojen tarkastelussa (*reviewing themes*), teemojen yhtenäisyyttä tarkasteltiin ja niitä peilattiin tutkimuskysymyksiin. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että teemat olisivat linjassa tutkimuskysymysten kanssa (Braun & Clarke, 2006). Viidennessä vaiheessa teemat määriteltiin vielä tarkemmin (*defining and naming themes*), jotta jokaisella niistä olisi sen keskeistä merkitystä kuvaava nimi. Braun ja Clarke (2006) esittävät temaattisen analyysin viimeisenä vaiheena olevan raportin kirjoittamisen, jolloin analyysin eri vaiheet tulee kirjoittaa tutkimuksessa auki analyysin läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Tässä tutkimuksessa prosessin eri vaiheiden kuvaamisen lisäksi teemojen muodostumista on pyritty havainnollistamaan taulukon avulla (taulukko 2).

Taulukko 2

Aineiston teemoittelu

Pääteema	Alateema
Yksin jääminen	Työn korkeat vaatimukset
	Vapauden tuoma vastuu
Puutteelliset johtamiskäytännöt	Riittämätön tuki esihenkilöltä
	Tavoitteiden ja odotusten epäjohdonmukaisuus
Työn ja muun elämän tasapaino	Mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen
	Palautuminen vapaa-ajalla
Kyky johtaa itseään	Yksilölliset strategiat
	Oman osaamisen arviointi ja kehittäminen
Yhteisöllisyys	Kollegoiden vertaistuki
	Tuki esihenkilöltä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen perusteella muodostuneet pääteemat olivat lopulta *yksin jääminen* ja *puutteelliset johtamiskäytännöt*, ja toisen tutkimuskysymyksen perusteella puolestaan *työn ja muun elämän tasapaino*, *kyky johtaa itseään* ja *yhteisöllisyys*. Kunkin pääteeman alle muodostui kaksi alateemaa kuvaamaan tarkemmin pääteeman erityispiirteitä. Esimerkiksi pääteeman *yksin jääminen* alateemat muodostuivat erilaisista ilmauksista liittyen suureen työmäärään suhteessa niukkaan aikatauluun ja kiireeseen sekä ilmauksista liittyen suureen vastuuseen työssä. Nämä ilmaukset pelkistettiin alateemoiksi *työn korkeat vaatimukset* ja *vapauden tuoma vastuu*.

2.3 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita koko tutkimusprosessin ajan, jotka korostavat etenkin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK], 2024). Tutkimuksen perustuessa Heikkilän (2020) keräämään aineistoon on ensinnäkin tärkeää huomioida valmiin aineiston käyttöön liittyvät eettiset periaatteet (Tietoarkisto, 2023). Vaikka kyseinen aineisto on kerätty alun perin toisen tutkijan toimesta tämän omaan tutkimukseen, katsottiin aineiston soveltuvan käytettäväksi myös tässä tutkimuksessa sen perustuessa pääasiassa asiantuntijatyötä tekevien kuvauksiin omasta työstään. Näin ollen aineisto mahdollisti tässä tutkimuksessa autonomian tarkastelun asiantuntijatyössä, vaikka se oli alun perin kerätty vastaamaan toiseen tutkimusongelmaan.

Heikkilä (2020) on varmistanut tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin turvaamisen, mikä on olennainen osa tutkimuseettisiä periaatteita ja tietosuojan turvaamista (TENK, 2024). Ensinnäkin heiltä on kerätty vain Heikkilän (2020) tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot, joita olivat sukupuoli, ikä, korkein suoritettu koulutus, ammattiryhmä ja asuinpaikka. Tutkimukseen osallistuneet on pseudonymisoitu siten, että heitä ei ole mahdollista tunnistaa aineistosta, joka mahdollistaa aineiston hyödyntämisen myös myöhemmissä tutkimuksissa (Tietoarkisto, 2023).

TENK (2024) korostaa tutkijan vastuuta aineiston huolellisesta ja asianmukaisesta käsittelystä koko tutkimusprosessin ajan. Vaikka aineisto oli jo valmiiksi anonymisoitu, ladattiin aineisto erillisen luvan saatua Tietoarkistosta ja sitä säilytettiin tutkimusprosessin ajan tietoturvallisesti siten, että ulkopuolisilla ei ollut pääsyä aineistoon. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle luotiin oma tunnistekoodi (K1-K16). Tutkimusprosessin päätyttyä aineisto tuhotaan.

Aineiston analyysia tehtäessä noudatettiin valitun analyysimenetelmän, teemaattisen analyysin, vaiheita huolellisesti, jotta analyysin perusteella saadut tulokset olisivat hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti mahdollisimman todennukaisia ja aineistoon perustuvia (TENK, 2024). Aineiston analyysissä pyrittiinkin olemaan mahdollisimman objektiivisia, jotta mahdolliset ennakko-oletukset eivät vaikuttaisi prosessiin. Lisäksi tulokset pyrittiin raportoimaan mahdollisimman tarkasti ja perustelemaan, miten tiettyihin tuloksiin on päädytty. Näin pyrittiin varmistamaan prosessin läpinäkyvyys koko tutkimuksen ajan, mikä on keskeistä hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseksi (Tietoarkisto, 2023).

Lisäksi olennaista on huomioida koko tutkimusprosessin ajan alkuperäisen tutkijan, Heikkilän (2020), oikeudet (Tietoarkisto, 2023). Alkuperäisen aineiston keränneen tutkijan oikeuksien kunnioittaminen tarkoittaa ensinnäkin, että aineistoa käytetään vain siihen tarkoitukseen, johon se on alun perin hankittu. Lisäksi alun perin aineiston keränneeseen tutkijaan tulee viitata asianmukaisesti koko tutkimusprosessin ajan. Tämän eettisen periaatteen avulla on mahdollista varmistaa alkuperäisen tutkijan sama arvostus omalle työlleen. Lisäksi se tukee tämän tutkimuksen luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

3 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saadut keskeisimmät tulokset teemoitain. Aluksi tarkastellaan asiantuntijoiden kokemuksia autonomiaan liittyvistä haasteista työssä. Tämän jälkeen tarkastellaan niitä tekijöitä, joiden koettiin tukevan autonomian hallintaa asiantuntijatyössä. Temaattista analyysiä hyödyntämällä aineistosta muodostettiin viisi pääteemaa, jotka ovat *yksin jääminen, puutteelliset johtamiskäytännöt, työn ja muun elämän tasapaino, kyky johtaa itseään ja yhteisöllisyys*. Kukin pääteema sisältää myös kaksi alateemaa. Näitä aineistosta muodostettuja teemoja pyritään havainnollistamaan aineistositaateiden avulla. Aineistositaattien koodit (K1-K16) kuvastavat tutkimukseen osallistuneita asiantuntijoita.

Koska tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana toimii fenomenologinen näkökulma, on olennaista pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan asiantuntijoiden subjektiivisia kokemuksia ja niiden merkityksiä mahdollisimman syvästi (Laine, 2018). Tämän tutkimuksen tuloksissa keskitytäänkin erityisesti siihen, millaisia kokemuksia ja merkityksiä asiantuntijat liittävät työn autonomiaan, ja erityisesti autonomiaan liittyviin haasteisiin ja sen hallintaa tukeviin tekijöihin. Fenomenologisen näkökulman tavoin olennaista on myös tuoda esille, millä tavoin kokemukset ja perspektiivit mahdollisesti vaihtelevat asiantuntijoiden välillä.

3.1 Työn autonomian haasteet asiantuntijatyössä

Asiantuntijoiden kokemuksia työn autonomiaan liittyvistä haasteista tutkittiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla, eli 'Millaisia autonomiaan liittyviä haasteita asiantuntijatyötä tekevät kokevat työssään?'. Aineistosta muodostui kaksi pääteemaa *yksin jääminen* ja *johtamiskäytäntöjen puutteellisuus*, joista molemmat sisälsivät kaksi alateemaa.

3.1.1 Yksin jääminen

Pääteema *yksin jääminen* muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat *työn korkeat vaatimukset* ja *vapauden tuoma vastuu*.

Työn korkeat vaatimukset. Tämä alateema sisälsi kuvauksia suuresta työmäärästä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan, joka koettiin niukkana. Yksi asiantuntijoista kuvasi, kuinka työtä oli vaikea hallita kiiretilanteissa: "Kiireentunne vaikeuttaa työtehtävien suorittamista, ja saa työkuorman vaikuttamaan mahdottomalta tehtävältä" (K12). Vaikka periaatteessa autonomian myötä yksilöillä oli vapaus suunnitella ja toteuttaa omaa työtään, korkeiden vaatimusten keskellä autonomia ikään kuin haastoi yksilöitä siinä, kuinka hallita omaa työtään itsenäisesti ilman riittävää aikaa tai resursseja. Lisäksi asiantuntijatyöhön ilmaistiin liittyvän tietynlaista ennakoimattomuutta, jonka koettiin vaikuttavan työn tekoon: "Äkilliset ennakoimattomat työtehtävät saattavat sekoittaa työpäiväsuunnitelmaa" (K6). Oman työn suunnittelu ja joustavuus olivatkin osittain rajallisia äkillisten tilanteiden vaatiessa nopeaa reagoitua lisäten tarvetta yksilön kyvyille jotta itseään. Esille nousikin kokemus siitä, kuinka vapaus työssä ei todellisuudessa toteutunut ajatellulla tavalla työn vaatimusten myötä: "Käytännössä kuitenkin minulla on palavereja ja kokouskutsuja todella paljon ja niihin pitää myös osallistua eli vapaus on toisaalta hiukan näennäistä" (K9). Toisaalta esille nousi myös kokemuksia, joissa työn vaatimukseen suhtauduttiin hyväksyvästi osana asiantuntijatyön luonnetta. Yksi tutkimukseen osallistuneista kuvasi esimerkiksi seuraavasti: "-- se kuuluu toisaalta osaltaan asiantuntijatyön luonteeseen, jolloin yksilöltä mielestäni odotetaan tiettyä itseohjautuvuutta ja kykyä suunnitella ja toteuttaa asioita tarvittaessa itsenäisesti" (K3).

Vapauden tuoma vastuu. Aineistosta nousi esille, kuinka autonomian mahdollistama vapaus asiantuntijatyössä toi samalla mukanaan suuren vastuun. Oma vastuu kuitenkin tiedostettiin ja se pyrittiin kantamaan itsenäisesti: "Vaikka minulla on suuri vapaus tehdä työtä miten haluan, työurakka on kuitenkin kokonaan vastuullani. Kukaan ei sitä tee puolestani" (K8). Yksi asiantuntijoista toi

esille kokemuksensa siitä, kuinka vastuun siirtäminen olisi joissain tilanteissa omaa kuormitusta helpottavaa: ”Joskus olisi mukava antaa toisen päättää puolesta ja olisi helpottavaa, kun pystyisi siirtämään vastuun toiselle” (K9). Yksilön kokemus itsenäisestä suoriutumisesta ja vastuun kantamisesta voikin lisätä kuormitusta. Vaikka esille nousi toiveita vastuun siirtämisestä toiselle, ei sitä kuitenkaan tehty.

”En tiedä jäävätkö nuoremmat kollegat liian yksin tämän suuren vapauden kanssa” (K7), pohti puolestaan yksi osallistujista liittyen asiantuntijatyön luonteeseen, minkä voi ajatella kuvastavan, kuinka kokemukset autonomiasta työssä eivät ole universaaleja. Sen sijaan toisilla voi olla paremmat resurssit hallita työtä esimerkiksi kerrytetyn työkokemuksen myötä. Suureen vastuuseen liittyi myös yksilön vastuu oman työn rajaamisesta ja rajojen asettamisesta. Työn rajaamisen pyrkimyksistä huolimatta työt valuivat myös varsinaisen työajan ulkopuolelle: ”-- työ ja vapaa-aika sekottuu ja helposti voi tehdä töitä kaikki illatkin eikä rentoudu ollenkaan” (K9).

Pääteema *yksin jääminen* kuvastaa, kuinka asiantuntijatyössä autonomian tuoma vapaus vaatii yksilöltä jatkuvaa itsensä johtamista ja sopeutumista, mikä voi olla haasteellista työn vaatimusten ollessa korkeat. Ennakoimattomat työtehtävät, jotka vaativat nopeaa reagointia voivat haastaa mahdollisuuksia hyödyntää autonomiaa yksilön haluamallaan tavalla. Autonomia voi luoda tietynlaisia haasteita työn vaatimusten ja vastuun kasvaessa etenkin, jos yksilöllä ei ole riittävästi resursseja työn hallitsemiseksi. Vaikka asiantuntijoilla on autonomian ansiosta mahdollisuus suunnitella ja järjestää omaa työtään sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä, voivat nämä mahdollisuudet lisätä paineita työn itsenäisestä hallinnasta ja vastuun kantamisesta. Tällöin työntekijä voi kokea jäävänsä yksin työkuorman, vaikeiden päätösten tai vastuun kantamisen suhteen.

3.1.2 Puutteelliset johtamiskäytännöt

Pääteema *puutteelliset johtamiskäytännöt* muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat *riittämätön tuki esihenkilöltä ja tavoitteiden ja odotusten epä johdonmukaisuus*.

Riittämätön tuki esihenkilöltä. Esihenkilöltä saatu tuki koettiin joidenkin asiantuntijoiden kohdalla riittämättömänä. Yksi osallistujista esimerkiksi toi esille oman kokemuksensa siitä, kuinka esihenkilöiltä ei ole mahdollista saada enää tukea: "Teen työni itsenäisesti ilman esihenkilöiden tukea (jota ei kyllä nykyään enää saakaan)" (K2). Lisäksi esihenkilön osoittama kiinnostus kunkin työtä kohtaan koettiin myös niukkana: "Ei valitettavasti ole [työstä kiinnostunut]. Olen hänelle taakka, koska otan vaikeita asioita esille" (K2), "En koe että esimieheni on aidosti kiinnostunut työstäni, koska hän ei sitä millään tavalla osoita --" (K13). Omalta esihenkilöltä saatu palaute työstä oli joidenkin kokemusten mukaan vähäistä: "Huomautuksia tulee yleensä vain silloin, kun joku asia on jäänyt tekemättä" (K11). Näiden kokemusten voi ajatella ilmentävän, kuinka esihenkilöltä saatua tukea kaivattiin asiantuntijatyön itsenäisestä luonteesta huolimatta. Jostain syystä sitä ei kuitenkaan ollut saatavilla riittävästi. Esihenkilön puutteellista kiinnostusta ja riittämätöntä tukea selitettiin kuitenkin myös esihenkilön omilla työkiireillä:

Lisäksi koen, että organisaatiossani on heikot esimies- ja johtamiskäytännöt, mikä aiheuttaa tunnetta siitä, ettei "ketään kiinnosta mitä teen". -- Koen, että esimiestäni kyllä varmasti kiinnostaa hyvinvointini ja työni, mutta hänelle ei organisaation puolesta anneta mahdollisuutta tukea tiimiläisiään riittävällä tasolla (eli hänellä on liikaa omia töitä). (K10)

Riittämättömän tuen ja puutteellisen kiinnostuksen koettiin heikentävän myös omaa motivaatiota: "Jos esimiesuhde on etäinen tai tuntuu ettei esimies ole kiinnostunut työnkuvastani syvemmin, asenne vaikuttaa yllättävän paljon motivaatioon" (K6), "Huono esimiestyö romahduttaa työmotivaation aika ajoin pohjalukemiin. Vaatii aikaa ja kestävyyttä nousta omalle hyvälle tasolle työtehtäväsään" (K2). Toisaalta aineistosta nousi myös esille, kuinka kaikki eivät kokeneet esihenkilön osoittamaa kiinnostusta yhtä merkityksellisenä:

Kun tehtäviä on koko ajan paljon, niin en sinällään koe esimiesten aitoa kiinnostusta omaan työhöni tärkeäksi. Vastavuoroisesti en ole erityisen kiinnostunut esimiesteni töistä, koska omissakin työtehtävissä on riittävästi murehdittavaa. (K15)

Kaikki eivät myöskään kokeneet vähäisen kiinnostuksen vaikuttavan omaan työsuoritukseen: "En usko että esimiehelläni on aikaa ja/ tai kiinnostusta mieltä minua ja tekemääni työtä. Toisaalta se ei vaikuta siihen, miten teen työni" (K12). Näiden kokemusten voi ajatella ilmentävän, kuinka asiantuntijoiden välillä on suuriakin eroja siinä, minkälaista tukea ja missä määrin he kaipaavat omaan työhönsä. Kaiken kaikkiaan työntekijän ja esihenkilön välinen toimiva suhde koettiin edellytyksenä työn tekemiselle: "Koen, että jos tämä suhde ei toimi niin omaa työtään on todella vaikea tehdä ja siinä onnistua" (K16).

Tavoitteiden ja odotusten epä johdonmukaisuus. Tavoitteiden ja odotusten selkeän linjauksen ja strategian ymmärtämisen esitettiin olevan edellytys työskentelylle. Aina nämä eivät kuitenkaan toteutuneet, jolloin johtaminen koettiin puutteellisena:

--mitä tämä laitos tekee, minkälainen vaikuttaja halutaan olla, mihin tämän myötä haluan omaa osaamistani suunnata - siis strateginen keskustelu ja siitä johdettu keskustelu strategisesta osaamisesta henkilöstön kanssa puuttuu. Vaikuttaisi, että vaikka projektipäälliköillä ja omalla esimiehellä on osaamista johtaa asiantuntijatyötä, ylimmältä johdolta tämä taito puuttuu. (K7)

Epäselvät tavoitteet ja odotukset saattoivat näyttäytyä myös asiantuntijan oman ja esihenkilön arvioinnin välisenä ristiriitana: "Joissain tapauksissa voi olla niin, että yksilö kokee suoriutuvansa tehtävistään erinomaisesti, mutta esimies ei ole työskentelyyn syystä tai toisesta tyytyväinen" (K3). Näiden kokemusten voi ajatella heikentävän yksilön mahdollisuuksia hyödyntää autonomiaa työssään, jos tiedossa ei ole, miten omaa työtä arvioidaan tai millaisia odotuksia työlle on asetettu. Lisäksi kaivattiin enemmän ammatillisen osaamisen tukemista ja johtamista. Tämä jäi kuitenkin osan kohdalla työntekijän itsensä vastuulle: "Osaamisen kehittämiseksi ei ole budjetoitu riittävästi eli oman osaamisen kehittämisestä pitää huolehtia itse ja jopa omalla kustannuksella. --Ammatillisen kasvun johtamista varten saattaa joutua hakeutumaan johonki toiseen työpaikkaan" (K7). Lisäksi esille nousi kokemus työhyvinvoinnin tukemisen pinnallisuudesta, joka

heikensi luottamusta esihenkilön kykyyn tukea yksilöä tämän tarvitsemalla tavalla:

Olen kokenut, että työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen on esimiehen tai organisaation johdon osalta pääosin ollut hyvin pintapuolista. Yrityksessä järjestetään satunnaisia työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia ja kehitysohjelmia, mutta suurin osa vastuusta osaamisen kehittamisestä ja työhyvinvoinnin parantamisesta on minulla itselläni. Tyypillisesti esimies kiinnostuu työhyvinvoinnista vain ongelmatilanteiden ilmentyessä. (K12)

Pääteema *johtamiskäytäntöjen puutteellisuus* ilmentää, kuinka asiantuntijatyön itenäisestä luonteesta ja työhön sisältyvästä autonomiasta huolimatta yksilöt kaipaavat tukea ja ohjausta omilta esihenkilöiltään. Haasteena kuitenkin on, että yksilöt jäävät ilman tarvitsemaansa tukea. Lisäksi tavoitteiden ja odotusten epäjohdonmukaisuus on ongelmallista autonomian hyödyntämisen kannalta; jotta yksilöllä olisi mahdollisuus hyödyntää työssään olevaa autonomiaa, tulisi oman työnkuvan, odotusten, tavoitteiden ja strategian olla selkeitä. Oman työn suunnittelu ja ohjaus kohti tavoitteita on entistä haasteellisempaa, jos yksilö ei ylipäänsä täysin tiedä, mitä häneltä odotetaan. Toisaalta esille nousi myös kokemuksia siitä, kuinka omalta esihenkilöltä saatua tukea tai kiinnostusta ei koettu merkityksellisenä oman työn ja siinä suoriutumisen kannalta. Tämän voikin ajatella asettavan johdolle tietynlaisia vaatimuksia toisten kaivatessa enemmän tukea ja ohjausta samalla kun toiset arvostavat suurempaa vapautta ja riippumattomuutta omassa työssään.

3.2 Työn autonomian hallintaa tukevat tekijät asiantuntijatyössä

Asiantuntijoiden kokemuksia työn autonomian hallintaa tukevista tekijöistä tutkittiin toisen tutkimuskysymyksen avulla, eli ”Mitkä tekijät tukevat asiantuntijoita autonomian hallinnassa?”. Aineistosta muodostui kolme pääteemaa *työn ja muun elämän tasapaino*, *kyky johtaa itseään* ja *yhteisöllisyys*, joista kaikki sisälsivät kaksi alateemaa.

3.2.1 Työn ja muun elämän tasapaino

Pääteema *työn ja muun elämän tasapaino* muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat *mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ja palautuminen vapaa-ajalla*.

Mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen koettiin merkittävänä tekijänä oman hyvinvoinnin kannalta: ”Koen, että omaa työkykyäni tukee parhaiten tasapainoinen arki työn ja vapaa-ajan välillä” (K3). Etätyömahdollisuus tuki myös elämän eri osa-alueiden yhteensovittamista:

Painetta ei tule myöskään muun elämän yhteensovittamisen kanssa. On helpottavaa, kun tietää, että hammaslääkärin voi varata vaikka aamulle, kun työajat ovat liukuvia. Myös jos muut velvoitteet sitovat kotiin, niin etätyön tekeminen on myös mahdollista. Tämä takaa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhöni. (K9)

Edellä esitetty esimerkki kuvaa, kuinka tasapaino työn ja muun elämän välillä tukee yksilön hyvinvointia. Sen voi myös ajatella vähentävän työstä aiheutuvaa kuormitusta tai stressiä, kun yksilöllä on mahdollisuus pyrkiä hallitsemaan omaa työtään joustavuuden myötä. Työn joustavuus helpotti myös työn ja perheen yhteensovittamista, mikä koettiin merkittävänä perhearjessa:

Kolmen pienen lapsen äitinä työkykyäni tukee se, että voin tehdä lyhennettyä työaika ja olla osittaisella hoitovapaalla. Tällä järjestelyllä saan tehdä mielekästä, koulutustani vastaavaa työtä ja silti aikaa jää myös perheelle, kun pystyn lopettamaan työpäiväni pääsääntöisesti jo klo 14:30 mennessä. (K15)

Edellä esitettyjen kokemusten perusteella voi ajatella työn ja muun elämän onnistuneen yhteensovittamisen tukevan yksilöä autonomian hallinnassa ja sen hyödyntämisessä yksilöllä ollessa mahdollisuus mukauttaa työtä omiin tarpei-

siin sopiviksi. Työn ja muun elämän välisen rajan ollessa joustava ja säädeltävissä, voi yksilö hyödyntää autonomiaa tavalla, joka mahdollistaa itselle merkityksellisten asioiden, kuten perheen, huomioimisen.

Palautuminen vapaa-ajalla. Oma vapaa-aika koettiin merkityksellisenä työstä palautumisen kannalta. Erilaiset itselle mielekkäät vapaa-ajan toiminnot tukivat omaa hyvinvointia ja jaksamista:

Itsensä huolehtimiseen ja jaksamiseen auttaa eniten läheisten seura ja ystävien tapaaminen. Olen aina valmis lähtemään elokuviin, kylään, juhliin, vaikka olisi kuinka väsynyt, koska sen huomaa sitten kuinka paljon se kuitenkin rentouttaa. Muutkin harrastukset kuin liikunta on tosi tärkeitä. Ja niistä kannattaa pitää kiinni. (K10)

Vaikka autonomian haasteeseen liittyi töiden valuminen työajan ulkopuolelle ja vapaa-ajalle, nousi aineistosta myös esille, kuinka näiden osa-alueiden erottaminen toisistaan oli joillekin helpompaa:

Pystyn hyvin erottamaan työn ja vapaa-ajan. Vapaa-ajalla en mieti työasioita. Saan voimaa perheestäni ja luonnossa liikkumisesta. Työni on kovin sosiaalista ja sen vastapainoksi nautin metsän/tuntureiden hiljaisuudesta, en kaipaa sosiaalisesti aktiivista elämää vapaa-aikanani. Iän karttuessa on oppinut pitämään huolta itsestään, tekemään asioita, joista saan itse iloa ja voimaa. On oppinut sanomaan EI sekä työelämässä, että siviilissä. (K15)

Edellä esitetty kokemus kuvaa, kuinka rajojen asettamisella on pyritty suojelemaan omaa vapaa-aikaa, mikä mahdollistaa itselle mielekkäät vapaa-ajan toiminnot edistäen omaa palautumista ja hyvinvointia. Tällöin autonomiaan liittyvä vapaus ei välttämättä käänny yksilöä kuormittavaksi, kun tämä kykenee rajaamaan työtään varmistaen palautumisen vapaa-ajalla.

Päätteema *työn ja muun elämän tasapaino* kuvaa, kuinka mahdollisuus yhteensovittaa elämän eri osa-alueita tukee yksilön hyvinvointia ja jaksamista. Edellä esitetyt esimerkit osoittavat, kuinka mahdollisuudet työskennellä joustavasti tukevat yksilöä oman työn hallinnassa. Työn autonomiaan liittyviin haas-

teisiin on todennäköisesti helpompi vastata, kun yksilöllä on mahdollisuus työkennellä joustavasti yhteensovittamalla työtä ja muuta elämää. Lisäksi yksilöllä on tällöin mahdollisuus asettaa rajoja työlleen ja näin vaalia myös omaa vapaa-aikaa ja vapaa-ajalla tapahtuvaa palautumista. Omasta palautumisesta huolehtiminen mahdollistaa myös autonomian hyödyntämisen. Ilman vapaa-ajalla tapahtuvaa palautumista erilaiset työn vaatimukset voivat aiheuttaa kuormitusta ja stressiä. Joustavuus työssä antaa ikään kuin mahdollisuuden tehdä omaa hyvinvointia ja jaksamista tukevia valintoja.

3.2.2 Kyky johtaa itseään

Pääteema *kyky johtaa itseään* muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat *yksilölliset strategiat* ja *oman osaamisen arviointi ja kehittäminen*.

Yksilölliset strategiat. Omaa työtä suunniteltiin, priorisoitiin ja aikataulutettiin odotukset ja tavoitteet huomioon ottaen: ”-- pystyn itsenäisesti organisoimaan, suunnittelemaan ja priorisoimaan tehtäväni kokonaisuutena ja myös äkillisissä poikkeustilanteissa” (K6), ” laadin itse omat aikatauluni, valitsen työtapani ja voin myös hyvin pitkälti itse laatia tavoitteeni työssä” (K10). Työskentelytavoiksi valikoituivat itselle sopivimmat menetelmät, jotka olivat muodostuneet vuosien varrella kertyneen työkokemuksen myötä: ”Tavoitteisiin pääsyä edistää erittäin pitkä työkokemus ja sen mukanaan tuoma rautainen ammattitaito” (K13). Edellä esitetyt esimerkit kuvastavat itsensä johtamista erilaisin strategioin, jotka tukevat autonomian hallintaa ja autonomian hyödyntämistä yksilöllä ollessa käytössään erilaisia, tyypillisesti itselle parhaiten soveltuvia työkaluja, jotka tukevat työskentelyä. Itsensä johtamisen voi ajatella tukevan autonomian hallintaa sen antaessa yksilölle työkalut erilaisten työtilanteiden käsittelemiseen tarpeiden mukaan. Lisäksi yksilöllä ollessa mahdollisuudet ja tarvittavat välineet toteuttaa työtä parhaaksi katsomallaan tavalla kykenee tämä hyödyntämään autonomiaa ikään kuin paremmin.

Oman osaamisen arviointi ja kehittäminen. Kyky johtaa itseään ilmeni myös oman osaamisen aktiivisena arviointina, haluna oppia uutta ja kehittyä: ”Haluan kehittää jatkuvasti itseäni osallistumalla mm. tarjolla oleviin koulutuksiin hankasti” (K16). Lisäksi omaa osaamista haluttiin kehittää, jotta työn vaatimuksiin olisi mahdollista vastata: ”Osaamistani on kehitettävä koko ajan, koska muutoin syntyy helposti tilanteita, joissa oman osaamiseni puutteet työssä luovat edellytykset turhan stressin tunteen kokemiselle” (K15).

Pääteema *kyky johtaa itseään* kuvaa, kuinka yksilölliset strategiat tukevat asiantuntijoita oman työn organisoinnissa ja suunnittelussa, mikä puolestaan tukee työn vaatimuksiin vastaamisessa. Oman osaamisen aktiivinen arviointi ja halu kehittyä varmistavat, että yksilöllä on mahdollisuudet vastata työn vaatimuksiin myös tulevaisuudessakin. Edellä esitettyjen kuvausten voi ajatella osoittavan, kuinka yksilön kyky johtaa itseään tukee autonomian hallintaa ehkäisten sen muodostumista liian kuormittavaksi. Lisäksi yksilöllä ollessa käytössään itselle mielekkäimmät työkalut ja työtavat, pystyy hän todennäköisesti myös hyödyntämään työssä olevaa autonomiaa paremmin.

3.2.3 Yhteisöllisyys

Pääteema *yhteisöllisyys* muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat *kollegoiden vertaistuki* ja *tuki esihenkilöltä*.

Kollegoiden vertaistuki. Työn yksilöllisestä luonteesta huolimatta työtä tehtiin yhteisymmärryksessä toisten kanssa kohti yhteisiä tavoitteita. Kollegoiden kanssa vaikeiden kysymysten pohtiminen koettiin tärkeänä ja vertaistuellalla oli suuri merkitys: ”Tärkeimpänä keinona edistää työssä onnistumista on kollegoiden kanssa tehty yhteistyö. Yhteisen pohdinnan kautta yleensä löydetään suhteellisen hyvä ratkaisu ongelmiin” (K12). Oman tiimin merkitys korostui etenkin tilanteissa, joissa omalta esihenkilöltä ei saatu kaivattua tukea. Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit vähensivät yksilön kokemusta yksin jäämisestä ja tukivat päätöksenteossa: ”Tällä hetkellä toteutettavat viikottaiset tiimin kanssa pidetyt

läpikäynnit helpottaa tilannetta, kun ei tunne jäävänsä täysin yksin'' (K10). Näiden esimerkkien voi ajatella tuovan esille yhteisöllisyyden kokemuksen merkitystä.

Tuki esihenkilöltä. Kollegoiden ja tiimin merkityksen lisäksi aineistosta nousi esille esihenkilön merkitys. Oman esihenkilön kiinnostus, kannustus, arvostus ja luottamus lisäsi yksilön motivaatiota ja mahdollisti työn imun kokemisen. Myös esihenkilön joustavuus ja perhemyönteisyys koettiin arvokkaana etenkin lapsiperheissä: ''Työkykyä tukee eniten työntekijä- ja perhemyönteinen työnantaja, joka on aina valmis joustamaan työntekijöiden toiveiden mukaisesti hyvinvoinnin hyväksi'' (K7). Yksi osallistuneista kuvasi puolestaan seuraavasti:

Organisaatio ja erityisesti lähiesimies mahdollistavat liukuvan työaikani ja autonomiani. Palveleva johtaminen ja kannustaminen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen rakentavat luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä, sekä luovat positiivista ja avointa ilmapiiiriä. Vaikutukset omaan henkilökohtaiseen ja työhyvinvointiini ovat huomattavat. (K8)

Edellä esitetyn esimerkin voi ajatella kuvastavan asiantuntijatyötä tukevan johtamisen merkitystä. Lisäksi ammatillisen osaamisen tukeminen nousi esille. Eri-laisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, työnkuvan muokkaaminen työntekijän toiveiden mukaisesti ja kehityskeskustelujen pitäminen olivat keinoja, joiden koettiin tukevan ammatillisen osaamisen kehittämistä:

Olen tullut kuulluksi esim. koulutusten suhteen (kaikki koulutushakemukset hyväksytyt), työajan suhteen (hyvin joustettu) ja esimies kiireistään huolimatta aina kuuntelee, häntä on helppo lähestyä. On kyllä ihan ykkösasia, että suhde esimieheen on kunnossa.(K16)

Tavoitteiden, odotusten ja työnjakojen selkeyttä pidettiin edellytyksenä työssä onnistumiselle. Niiden tuli olla realistisia ja koettiin tärkeänä, että esihenkilön kanssa oli mahdollista keskustella, jos työmäärä tuntui olevan liiallinen: ''Jos työmäärä kasvaa liian suureksi, asia on ratkaistava yhdessä esimiehen kanssa eikä ongelmaa saa jättää yksin työntekijän harteille'' (K6).

Pääteema *yhteisöllisyys* kuvastaa etenkin, kuinka asiantuntijatyön yksilöllisestä luonteesta huolimatta omilta kollegoilta ja omalta esihenkilöltä saatu tuki ovat merkittäviä tekijöitä työssä suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Ensinnäkin yhteistyö ja kokemus yhteisöllisyydestä voivat vähentää yksilön kokemusta yksin jäämisestä ja tukea itsenäisesti tehtävien töiden tekemisessä. Tällainen kokemus yhteisöllisyydestä voi ehkäistä painetta itsenäisestä päätöksen teosta tai vastuun kantamisesta, kun ajatuksia ja kokemuksia on mahdollista jakaa. Toiseksi esihenkilöltä saatu tuki, ja nimenomaan tuki, joka edistää yksilön autonomian hyödyntämistä voi lisätä työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia. Selkeiden tavoitteiden, riittävän tuen ja psykologisesti turvallisen ympäristön luominen voivat vähentää työhön liittyvää epävarmuutta. Lisäksi niiden avulla on mahdollista varmistaa, ettei yksilö koe jäävänsä yksin. Nämä tukevat autonomian hallintaa ja vähentävät autonomiaan liittyviä haasteita. Asiantuntijan työssään saama tuki toimii eräänlaisena pilarina, joka mahdollistaa oman autonomian tehokkaan hyödyntämisen ja itsensä johtamisen.

4 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia työn autonomiasta omassa työssään. Tutkimuksessa tarkasteltiin ensinnäkin, millaisia autonomiaan liittyviä haasteita asiantuntijat kokevat. Tätä tutkittiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”Millaisia autonomiaan liittyviä haasteita asiantuntijatyötä tekevät kokevat työssään?” avulla. Lisäksi tarkasteltiin niitä tekijöitä, jotka tukevat yksilöitä autonomian hallinnassa. Tätä tutkittiin toisen tutkimuskysymyksen ”Mitkä tekijät tukevat asiantuntijoita autonomian hallinnassa?” avulla. Koska tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana toimii fenomenologinen näkökulma, keskityttiin tutkimuksessa asiantuntijoiden omaan kokemukseen ja heidän antamiinsa merkityksiin koskien autonomiaan liittyviä haasteita ja autonomian hallintaa tukevia tekijöitä. Näin tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvällisempää ymmärrystä, miten mahdolliset haasteet ja tukevat tekijät näyttäytyvät asiantuntijatyössä yksilöllisistä näkökulmista. Fenomenologisen näkökulman myötä olennaista oli myös kiinnittää huomiota mahdollisiin eroavaisuuksiin kokemuksissa ja perspektiiveissä asiantuntijoiden välillä ja tuoda näitä esille.

Vaikka autonomian on osoitettu olevan merkittävä tekijä esimerkiksi yksilön motivaation ja sitoutumisen kannalta tällä ollessa enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja vapaus hyödyntää omaa asiantuntemustaan työssään (esim. Gillet ym., 2013; Oshodi ym., 2019; Salvatore ym., 2018), on tässä tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta mahdollista todeta, ettei autonomian kokeminen johda positiivisiin tuloksiin aivan niin yksiselitteisesti tai suoraviivaisesti. Tutkimus osoittaa autonomiaan liittyvän tietynlaisia haasteita, joiden kokeminen toisaalta vaihteli asiantuntijoiden välillä. Tähän vaikutti pitkälti asiantuntijalla käytössään olevat työkalut, resurssit ja saatu tuki, jotka olivat olennaisia tekijöitä autonomian hallinnassa.

4.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksessa saadut tulokset osoittavat, kuinka autonomia mahdollisti asiantuntijoiden oman työn suunnittelun ja toteuttamisen vapaasti tuoden kuitenkin mukanaan myös korkeat vaatimukset ja suuren vastuun työssä. Tämä aiheutti kuormitusta, ja osa koki jäävänsä yksin työhön liittyvien vaatimusten ja vastuun kanssa. Tämän voi ajatella vahvistavan aiemmin esitettyä näkemystä siitä, kuinka autonomia voi kääntyä yksilöä vastaan etenkin, jos tällä ei ole käytössään riittävästi resursseja työn hallitsemiseen ja eri vaatimuksiin vastaamiseen, tai jos tämä ei saa riittävästi tukea tai ohjausta työssään (Deci & Ryan, 2008; Gagné ym., 2022). Tuloksissa korostui itsensä johtamisen merkitys asiantuntijatyössä, joka näyttäytyi esimerkiksi oman työn suunnitteluna ja systemaattisena toimintana kohti tavoitteita. Tämä tulos vahvistaa näkemystä siitä, kuinka itsensä johtaminen toimii välineenä autonomian hallinnassa yksilöltä edellytettäessä mukautuvuutta erilaisiin tilanteisiin ja haasteisiin työssä (Neck & Houghton, 2006). Ilman kykyä johtaa itseään autonomisessa ympäristössä, voi autonomiaan liittyvä vapaus lisätä kuormitusta. Olennaista olisikin muistaa ottaa huomioon yksilöiden väliset erot kyvyssä johtaa itseään.

Lisäksi yksilön kyky yhteensovittaa työtä ja muuta elämää nousi tuloksista esille. Osa asiantuntijoista koki onnistuvansa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa, mikä koettiin omaa hyvinvointia ja jaksamista tukevana tekijänä. Tämä vahvistaa aikaisempaa näyttöä siitä, kuinka työn ja muun elämän sujuva yhteensovittaminen on merkittävä tekijä yksilön hyvinvoinnin kannalta (Toppinen-Tanner ym., 2016). Esimerkiksi joustavat työajat ja mahdollisuus etätyöhön tukivat työn sovittamista muihin tarpeisiin ja velvollisuuksiin. Lisäksi esille nousi erilaiset itselle mielekkäät vapaa-ajan toiminnot, jotka tukivat työstä irrottautumista. Tämä on tärkeää yksilön työstä palautumisen kannalta Lundbergin ja Cooperin (2010) esittäessä, kuinka työstä irrottautuminen toimii edellytyksenä palautumisprosessille. Työn ja muun elämän onnistuneen yhteensovittamisen voikin nähdä autonomian hallintaa tukevana tekijänä, sen mahdollistaessa tasa-painon eri elämän osa-alueiden välillä ja työstä irrottautumisen tukiessa palautumista vapaa-ajalla.

Toisaalta tutkimuksessa nousi esille myös kokemuksia siitä, kuinka työt va-
luivat varsinaisen työajan ulkopuolelle ja vapaa-aikaan ehkäisten työkuormasta
palautumista. Esimerkiksi yksi asiantuntijoista kuvasi tekevänsä helposti töitä il-
latkin, jolloin ei rentoudu ollenkaan. Tämän voi ajatella kuvastavan aikaisem-
massa tutkimuksessa esille tuotua autonomian paradoksia (Mazmanian ym.,
2013). Tällöin autonomian tuoma vapaus voi ikään kuin paradoksaalisesti kuor-
mittaa yksilöä, jos rajoja omalle työlleen ei kykene asettamaan. Tähän liittyy vah-
vasti myös nykyinen työkuulttuuri, jossa työn rajattomuus voi lisätä tunnetta vel-
vollisuudesta olla jatkuvasti tavoitettavissa (Gagné ym., 2022).

Sen lisäksi, että tutkimuksessa nousi esille asiantuntijoiden yksilöllisten ky-
kyjen merkitys työn autonomiaan liittyvissä kokemuksissa, nousi esille vahvasti
myös johdon ja esihenkilön merkitys. Valtuuttavaa johtamista tarkastelevissa
tutkimuksissa on esitetty, kuinka esihenkilön tarjoama tuki ja kannustus edistä-
vät yksilön motivaatiota ja kokemusta oman työn hallinnasta, kun tälle annetaan
sopivissa määrin vastuuta (Gillet ym., 2013; Humborstad ym., 2014). Myös tässä
tutkimuksessa esihenkilöltä saatu tuki näyttäytyi merkittävänä tekijänä autono-
mian hallinnassa. Lisäksi esille nousi kokemus siitä, kuinka esihenkilö omalla
toiminnallaan toi yksilölle tunteen siitä, että tähän luotetaan tämän saadessaan
vastuuta. Selkeät tavoitteet ja strategia tukivat työskentelyä ja mahdollistivat it-
senäisen ja tavoitteellisen työskentelyn tiettyjen raamien sisällä.

Toisaalta Ryynäsen (2020) esittämä autonomian johtamiseen liittyvä riski
nousi myös tässä tutkimuksessa esille; osa asiantuntijoista koki jäävänsä ilman
riittävää tukea. Tämän koettiin vaikuttavan työn tekemiseen merkittävästi esi-
merkiksi henkilökohtaisen motivaation laskuna. Toisaalta esille nousi asiantun-
tijoiden välillä olevat erot siinä, kuinka merkityksellisenä omalta esihenkilöltä
saatu tuki ja kiinnostus omaa työtä kohtaan koettiin. Osa asiantuntijoista koki,
ettei omalta esihenkilöltä saatu tuki ollut merkittävässä roolissa oman työssä suo-
riutumisen kannalta eikä oman esihenkilön osoittamaa kiinnostusta omaa työtä
kohtaan koettu tärkeänä. Nämä kokemukset ilmentävät, kuinka erilaisia merki-
tyksiä asiantuntijat antoivat organisaation johdolle ja työssään saamalleen tuelle.
Tuen tarve näyttäisikin vaihtelevan merkittävästi asiantuntijoiden välillä, mikä

puolestaan haastaa organisaatioita ja niiden johtoa siinä, miten tukea työntekijöitä näiden yksilölliset tarpeet huomioon ottaen.

Esihenkilön lisäksi esille nousi omien kollegoiden merkitys, joilta saatu verstaistuki tuki autonomian hallintaa. Yhteiset keskustelut auttoivat ongelmien ratkaisemisessa ja ne vähensivät yksin jäämisen tunnetta. Lisäksi tiimipalaverit ja säännöllinen vuorovaikutus koettiin tärkeinä. Esille nousi myös kokemus siitä, kuinka omien kollegoiden merkitys korostui etenkin tilanteissa, joissa omalta esihenkilöltä saatu tuki koettiin riittämättömänä. Nämä tulokset tukevat näkemystä siitä, kuinka yhteisöllisyyden kokemus voi tukea työssä jaksamista ja hyvinvointia etenkin ammateissa, jotka vaativat itsenäistä työskentelyä (Moreira & Janta, 2015). Vahva yhteisöllisyys näyttäytyikin tekijänä, joka mahdollisti myös autonomian hyödyntämisen. Tämä on yhteydessä aikaisemman tutkimustiedon valossa, jonka mukaan yhteisöllisyys ja kollegoiden tuki voivat edistää autonomisen tiimin työskentelyä ideoiden eteenpäin viemisessä ja ratkaisujen löytämisessä (Corsino ym., 2019). Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella onkin mahdollista todeta, ettei asiantuntijatyön yksilöllinen luonne vähennä yksilöiden tarvetta yhteisöllisyyden kokemiselle. Tämä on keskeinen huomio tämän päivän etätyökäytänteitä ja etätyökulttuuria tarkasteltaessa.

4.2 Tutkimuksen arviointi

Keskeinen osa laadukasta tutkimusta on tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen. Tätä tukee koko tutkimusprosessin kuvaaminen mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa onkin pyritty kuvaamaan jokainen vaihe huolellisesti ja perustelemaan, miksi tiettyihin valintoihin on päädytty. Tämä tukee tutkimuksen luotettavuuden arviointia sekä sen toistettavuutta. Tutkimuksesta on kuitenkin löydettävissä tiettyjä rajoituksia, jotka tulee ottaa huomioon tutkimusta arvioitaessa.

Ensinnäkin tutkimusaineisto koostui lopulta 16 tutkimukseen osallistuneen kirjoituksista. Tämän tutkimuksen perusteella saatuja tuloksia ei voida siis laajalti yleistää aineiston ollessa sen verran pieni. Toisaalta yleistettävyyden sijaan

tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin tuoda esiin yksilöllisiä kokemuksia ja merkityksiä aiheeseen liittyen. Olennaista on myös huomioida tutkimusaineiston perustuvan Tietoarkistosta saatavilla olevaan valmiiseen kirjoitelma-aineistoon (Heikkilä, 2020), joka tuo myös tiettyjä rajoituksia. Tutkimusaineisto ei välttämättä täysin vastaa sisällöltään tämän tutkimuksen kaikkiin tarpeisiin. Aineistosta oli kuitenkin löydettävissä tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja ja sen katsottiin soveltuvan käytettäväksi tutkimuksessa. On kuitenkin mahdollista, että juuri tätä tutkimusta varten kerätty aineisto olisi voinut tuoda syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi on olennaista ottaa huomioon tutkimukseen osallistuneiden ammattiryhmä, osan raportoidessa olevansa esimerkiksi myyntityössä asiantuntijatyön sijaan. Tässä tutkimuksessa asiantuntijuuden nähtiin kuitenkin ilmenevän erilaissa työtehtävissä ja rooleissa, joissa keskeistä on etenkin oman ammattitaidon hyödyntäminen, itsenäisten päätösten tekeminen ja ongelmanratkaisu. Näin ollen kaikkien tutkimukseen osallistuneiden katsottiin olevan asiantuntijoita.

Vaikka aineiston analysoinnissa käytetty temaattinen analyysi mahdollistaa aineiston joustavan tulkinnan, liittyy siihen myös tiettyjä rajoituksia, jotka on olennaista huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Temaattisen analyysin nojattessa vahvasti tutkijan omiin subjektiivisiin tulkintoihin, voi tulosten objektiivisuutta olla haasteellista varmistaa (Braun & Clarke, 2006). Tästä johtuen analyysi on pyritty toteuttamaan tarkasti Braunin ja Clarken (2006) esittämiä analyysin eri vaiheita noudattaen ja kaikki vaiheet on pyritty raportoimaan mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tuloksia on perusteltu aineistositaattien avulla, joka mahdollistaa osallistuneiden oman äänen esille tuomisen samalla säilyttäen osallistujien anonymiteetin.

Jatkotutkimuksia ajatellen voisi olla tarpeellista tarkentaa kohderyhmän määrittelyä ja käyttää laajempaa otosta. Tämä mahdollistaisi kokemusten syvällisemmän vertailun ja ymmärryksen. Lisäksi esimerkiksi haastattelujen ja kyselyiden yhdistäminen voisi tuoda monipuolisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

4.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimukset

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten voidaan katsoa lisäävän ymmärrystä asiantuntijoiden kokemuksista koskien työn autonomiaa ja etenkin siihen liittyviä haasteita ja sitä tukevia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen tuloksista oli löydettävissä yhtäläisyyksiä aikaisempien aiheeseen liittyvien tutkimustulosten kanssa. Onkin aiheellista pohtia, mitä asiantuntijoiden kokemukset työn autonomiasta kertovat tämän päivän työelämästä. Keskeinen havainto tutkimuksessa on, kuinka autonomia voi lisätä kokemusta yksin jäämisestä, jos yksilöllä ei ole käytössään tarpeeksi työkaluja tai resursseja, tai saatavilla riittävästi tukea sen hallitsemiseksi. Tutkimuksessa nousikin esille, kuinka autonomian hallintaa tukevat tekijät eivät tosiaankaan toteutuneet kaikkien kohdalla samalla tavalla. Autonomia voikin kääntyä ikään kuin itseään vastaan ja muuttua kuormittavaksi tekijäksi. Tämän autonomian paradoksi voidaan ajatella olevan mahdollinen etenkin tämän päivän työelämässä, jossa itseohjautuvuus, etätö ja digitalisaatio korostuvat. Työntekijä, jolla on käytössään erilaisia resursseja ja tukea saatavilla, pystyy todennäköisesti hallitsemaan ja hyödyntämään autonomiaa optimaalisemmin.

Mitä enemmän tietoisuutta ja ymmärrystä lisätään liittyen autonomian kokemiseen, sitä paremmin voidaan ehkäistä sen kääntymistä kuormittavaksi tekijäksi ja pyrkiä keskittymään yksilön työskentelyä tukeviin tekijöihin. Tärkeää olisi muistaa, että monet autonomian hallintaa tukevat yksilölliset tekijät, esimerkiksi oman työn rajaaminen ja itsensä johtaminen, ovat harjoiteltavissa ja kehitettävissä olevia kykyjä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin esimerkiksi kokemuksia siitä, kuinka omaa työtä oli opittu rajaamaan ja vapaa-aikaa vaalimaan vuosien kokemuksen myötä. Toki mitä aikaisemmin yksilöllä olisi tarvittavat tiedot ja työkalut käytössään, sitä paremmin tämä pystyisi vastaamaan työelämän kasvaviin vaatimuksiin ja ehkäisemään niiden aiheuttamaa kuormitusta.

Vaikka työelämän voi katsoa muuttuneen entistä yksilöllisemmäksi ja asiantuntijatyö entistä itsenäisemmäksi, vahvistaa tämä tutkimus ensinnäkin omalta esihenkilöltä saadun tuen merkitystä. Organisaatioissa olisi tarpeen keskittyä siihen, millaista tukea yksilöille olisi tarjottava ottaen huomioon työelä-

män keskeiset vaatimukset. Keskeisenä haasteena voikin olla riittävän tuen ja liiallisen rajoittamisen välillä tasapainoilu. Jotta autonomian kokeminen olisi ylipäänsä mahdollista, tulisi organisaatiossa mahdollistaa ensinnäkin sen toteutuminen luottamalla omien alaisten osaamiseen ja suoriutumiseen. Samalla olisi kuitenkin varmistettava tarjolla olevan tuen olevan riittävää. Tämä asettaa johdolle erityisiä vaatimuksia jokaisen yksilön tuen tarpeen ollessa erilainen - siinä missä toiset kaipaavat enemmän ulkoista tukea ja ohjausta arvostavat toiset suurempaa vapautta ja itsenäisyyttä.

Lisäksi tämä tutkimus osoittaa, kuinka työelämän ja asiantuntijatyön yksilöllisestä luonteesta huolimatta yhteisöllisyyden ja vertaistuen merkitys ei ole hävinnyt. Näiden rooli korostui etenkin tilanteissa, joissa autonomiaan liittyvä vastuu ja erilaiset työn vaatimukset tuntuivat kuormittavilta. Koska vuosien etätyö on muovannut tapoja olla vuorovaikutuksessa, olisi tarpeen tutkia, mitä uusia rakenteita ja käytänteitä etä- ja hybridityö edellyttävät organisaatioilta yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi.

Havainnot asiantuntijoiden välisistä eroista autonomian kokemisessa, sen hallinnassa ja tuen tarpeissa tuovat esille myös muita jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen. Ensinnäkin olisi tarpeen tutkia tarkemmin eri toimialojen ja organisaatiokulttuurien suhdetta autonomian kokemukseen. Lisäksi erilaisten etätyökäytänteiden ja digitaalisten työkalujen roolien tarkastelu suhteessa autonomiaan olisi entistä ajankohtaisempaa nykyiset työn tekemisen tavat huomioon ottaen. Ennen kaikkea olisi tärkeää keskittyä niihin tekijöihin, jotka tukisivat yksilön kokemusta autonomiasta. Näin olisi mahdollista luoda suuntaviivoja sellaisille työympäristöille, joissa autonomiaa on mahdollista hyödyntää optimaalisella tavalla, sen sijaan, että se kuormittaa yksilöä.

Tärkeää olisi myös muistaa autonomian olevan vain yksi osa laajempaa kokonaisuutta. Tutkimuksissa on tuotu esille, kuinka työympäristöjen olisi tuettava kaikkia kolmea psykologista perustarvetta - autonomiaa, pätevyyttä ja yhteisöllisyyttä - näiden linkittyessä vahvasti toisiinsa (Gagné ym., 2022). Tulevaisuudessa olisikin entistä enemmän tarvetta tutkimukselle, jossa keskitytään niihin

tekijöihin, joiden avulla kaikkia kolmea psykologista perustarvetta olisi mahdollista tukea työelämän vaatimukset huomioon ottaen.

Vaikka työelämä näyttäytyy entistä yksilöllisempänä sen asettaessa jatkuvasti uusia vaatimuksia työntekijöille ja lisäten yksilön vastuuta, ei se kuitenkaan poista erilaisen tuen tarvetta. Päinvastoin sen voi ajatella jopa lisäävän sitä. Mitä enemmän yksilöllä on käytössään erilaisia työkaluja ja resursseja sekä saatavilla tukea, sitä paremmat mahdollisuudet tällä on vastata työelämän kasvaviin vaatimuksiin.

LÄHTEET

- Ashforth, B., Kreiner, G., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472–491.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Corsino, M., Giuri, P., & Torrisi, S. (2019). Technology spin-offs: Teamwork, autonomy, and the exploitation of business opportunities. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1603–1637.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/ Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Van Hootehem, G. (2016). Not all autonomy is the same: Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2010). Knowledge workers as the new apprentices: The influence of organisational autonomy, goals and values on the nurturing of expertise. *Vocations and Learning*, 3(3), 203–222.
<https://doi.org/10.1007/s12186-010-9043-4>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of

work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 378–389.
<https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification, and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560-2571.

Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four-decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

Grenier, S., Gagné, M., & O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, 73(4), 1833–1865.
<https://doi.org/10.1111/apps.12526>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Heikkilä, Saara. 2020. Kokemuksia itsensä johtamisesta asiantuntijatyössä 2020 [Tietoaaineisto]. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3425>.

Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations, and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43, 246-271.

Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2018). Autonomy, workload, work-life balance, and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120.

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276.

- Kinnunen, U. (2017). Työstä palautuminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 127–147). PS-kustannus.
- Kinnunen, U., Rantanen, J., Bloom, J. D., Mauno, S., Feldt, T., & Korpela, K. (2016). Työn ominaisuuksien merkitys työn ja yksityiselämän välisen rajan hallinnassa. *Työelämän tutkimus*, 14(3).
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29–51). PS-Kustannus.
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). The role of self-efficacy, work-related autonomy, and work-family conflict on employee's stress level during home-based remote work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4955.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.
- Lundberg, U., & Cooper, C. (2010). The science of occupational health: *Stress, psychobiology, and the new world of work*. John Wiley & Sons.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- Moreira, H., & Janta, H. (2015). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multilevel study. *Social Indicators Research*, 124(3), 1085-1100. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0931-8>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing

- job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2019). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence* (2nd ed.). SAGE.
- Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa *Johtamisen psykologia* (s. 39-73). PS-kustannus.
- OECD. (2019). *Measuring the digital transformation: A roadmap for the future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.>
- Oshodi, T. O., Bruneau, B., Crockett, R., Kinchington, F., Nayar, S., & West, E. (2019). Registered nurses' perceptions and experiences of autonomy: A descriptive phenomenological study. *BMC Nursing*, 18, 1-14.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua.
- Sutela, H. (2020) Suomessa työasiat läikkyvät vapaa-ajalle yleisemmin kuin muualla Euroopassa. Tieto & trendit, blogit. Saatavilla: Suomessa työasiat läikkyvät vapaa-ajalle yleisemmin kuin muualla Euroopassa. Viitattu: 8.11.2024
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A four-decade review of the literature and trainings. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Toivanen, M., Viljanen, O., & Turpeinen, M. (2016). Aikamatriiseja asiantuntija työssä. *Työelämän tutkimus*, 14(1), 77–94.
<https://doi.org/10.37455/tt.87024>

- Tietoarkisto. (2023). Tutkimusetiikka. Haettu 6.11.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/>
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M., & Vanhala, A. (2016). *Työ@elämä: Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.*
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2024). Hyvä tieteellinen käytäntö. Haettu 6.11.2024 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Yperen, N. W., Wörtler, B., & de Jonge, K. M. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179–184. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.068>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023.* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>