

**TARINOITA TYÖNTEKIJÖISTÄ:
ITSEOHJAUTUVUUS AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN
NÄKÖKULMASTA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Martina Henell
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Martina Henell	
Työn nimi Tarinoita työntekijöistä: itseohjautuvuus ammatillisen toimijuuden näkökulmasta.	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 3.6.2019	Sivumäärä 75
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkitaan itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen tekijöitä työntekijöiden ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Tutkimuksen aihe asettuu ihmisten johtamisen (<i>leadership</i>), muuttuvan työelämän sekä työntekijöiltä vaadittavien ominaisuuksien keskusteluun, ja sitä käsitellään yksilön, tiimin, esimiessuhteen ja organisaation tasoilla. Tutkimus perehtyy lisäksi aikaisempiin itseohjautuvuuden sekä toimijuuden tutkimuksiin. Tutkielman keskeinen teoria on Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria, joka auttaa osaltaan havainnollistamaan työntekijöiden itseohjautuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Aineisto koostuu yhdeksästä työntekijän tarinasta, joiden aiheina ovat omat itseohjautuvuuden kokemukset työkontekstissa. Aineistoa analysoidaan teemoittelun keinoin. Lisäksi tarinoiden toimijuuden modaaliteettien (Jyrkämä 2008) tarkastelu valottaa työntekijöiden kykenemisen, täytymisen, voimisen, tuntemisen, haluamisen sekä osaamisen tasoja.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todetaan itseohjautuvuuden näyttäytyvän työntekijän ammatillisen toimijuuden näkökulmasta voimisen ja haluamisen vaihtoehtojen paljoutena. Psykkiset ja fyysiset ominaisuudet sekä voimavarat yhdessä motivoituneisuuden, tavoitteellisuuden ja päämäärähakuisuuden kanssa edistävät itseohjautuvuuden vahvana nähtävää roolia. Itseohjautuvuutta edesauttavat henkilökohtaiset tiedot, taidot sekä arvostukset, joita välitön ja sosiaalinen toimintaympäristö, johtamisen laatu ja organisaation työkuulttuuri rajaavat ohjeilla, suosituksilla ja palautteella jonkin verran. Lisäksi erityisesti esimieheltä saatu tuki sekä oma luonne ja asenne nähdään tärkeinä itseohjautuvuutta tavoiteltaessa.</p>	
Asiasanat itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, ammatillinen toimijuus, narratiivi, tarinallisuus, tarina	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Keskeiset käsitteet.....	7
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.4	Tutkimusraportin rakenne.....	9
2	ITSEOHJAUTUVUUS.....	10
2.1	Itseohjautuvuuden viitekehys.....	10
2.1.1	Itseohjautuvuus, työyhteisö- ja työelämätaidot.....	15
2.1.2	Ammatillinen itsensä johtaminen.....	17
2.2	Itseohjautuvuusteoria.....	19
2.3	Itseohjautuvuuden ihmiskäsitys.....	20
2.3.1	Neljä ihmiskäsitystä.....	21
2.3.2	Ihmistyytit X ja Y.....	22
2.4	Itseohjautuvuus suhteessa autonomiaan ja kontrolliin.....	23
3	TOIMIJUUS.....	25
3.1	Toimijuuden viitekehys.....	25
3.2	Toimijuuden modaliteetit.....	27
3.3	Toimijuuden merkitys työyhteisössä.....	29
3.3.1	Yksilö.....	30
3.3.2	Johtaminen.....	32
3.3.3	Organisaatio.....	33
3.4	Toimijuus ja oppiminen.....	34
3.4.1	Osaaminen.....	36
3.4.2	Ammattilaisuus.....	37
3.5	Ammatillinen toimijuus.....	37
3.5.1	Ammatilliset toimijat.....	39
3.5.2	Työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet.....	41
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	43
4.1	Tarinallisuus.....	44
4.2	Tarinallisuus organisaatioissa.....	45
4.3	Kokemuksen tutkimus.....	47
4.4	Teemoittelu ja toimijuuden modaliteetit.....	48
4.5	Aineiston keruu, kuvaus ja käsittely.....	49
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	51
5.1	Teemoittelun tulokset.....	52
5.1.1	Osaava työntekijä.....	52
5.1.2	Reilu välitön toimintaympäristö.....	54
5.1.3	Jämäkkä johtaja.....	55
5.1.4	Mahdollistava organisaatio.....	56

5.2	Toimijuuden modaliteettien tulokset	58
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1	Keskustelu.....	63
6.2	Tutkimuksen eettisyys	65
6.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	67
6.4	Päätelmät.....	68
	LÄHTEET	70
	LIITTEET.....	75

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ammatillisesti toimijamaista ja itseohjautuvaa työntekijää, hänen tarpeitaan sekä johtamisen ja ympäristön vaikutusta koettuun itseohjautuvuuteen. Kyseinen tutkimus on laadullinen, ja se toteutettiin käyttäen narratiivista metodia. Narratiivinen tarkoittaa tarinallista lähestymistapaa, joka hyödyntää ihmisille luonteenomaista tarinankerrontaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tarinallisuuden lisäksi tarkastellaan aineistosta nousevia toimijuuden modaliteetteja (Jyrkämä 2008), jotka kertovat työntekijöiden kokemista sisäisistä ja ulkoisista mahdollisuuksista ja rajoitteista kokea toimijuutta työssään.

Johtamiskulttuurin (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017, 11) sekä työelämän muutokset (Julkunen 2007, 46) nostavat ajoittain yhteiskunnalliseen fokukseen keskustelun itseohjautuvan henkilöstön tarpeesta. Sen lisäksi itseohjautuvuudesta on tullut 2010-luvun ilmiö itseohjautuvien tiimien (Spiik 2004, 68) ja palvelevan johtajuuden (Dierendonck 2011, 1229) tarpeellisuuden myötä. Johtajaa opetetaan kyllä johtamaan itseään sekä muita, mutta itsensä johtamista ei tavalliselle työntekijälle opeteta, vaikka sitä usein työkontekstissa edellytetäänkin.

Ihmisten johtaminen on kuitenkin eri asia kuin itsensä johtaminen: Perttula (2012, 138–139) toteaa ihmisten johtamisen kuuluvan vain työelämään ja itsensä johtamisen ulottuvan muuallekin aikuisen yksilön elämään. Manka ja Manka (2016, 137) perustelevat tuoreen johtajuuden tarpeen modernin maailman reagointivauhdilla, jossa ratkaisuiden ja päätösten tulee olla nopeasti tehtyjä. Näin ollen kaikkia päätöksiä ei kyetä hyväksyttämään johtajalla, vaan ne tulee tehdä työn ohessa.

Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista tarkastellaan ammatillisuuden sekä työyhteisön, tarvittavien työelämätaitojen sekä kontrollin näkökulmasta. Itseohjautuvuus on sidoksissa lisäksi vallalla olevaan ihmiskäsitykseen, ja sen takia

esitellään Perttulan (2012) neliportainen ihmiskäsitys sekä X- ja Y-ihmistyypit (McGregor 1957). Ihmiskäsitys voi vaikuttaa organisaatiotasolla johtamisstrategiaan ja sen luomiseen, ja on siksi merkittävä osa itseohjautuvuuden tarkastelua.

Tässä tutkimuksessa käydään läpi Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuus-teoria, joka kiteytyy toiminnan omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen sekä yhteisöllisyyden psykologisiin perustarpeisiin. Lisäksi erityisesti Banduran (1989) kognitiivissosiaalista teoriaa peilataan itseohjautuvuuden ja toimijuuden keskinäisessä tarkastelussa.

Yksilön toimijuutta ja sen merkitystä on tutkittu suomalaisessakin johtamisen tutkimuksessa (esim. Collin ym. 2017). Tässä tutkimuksessa toimijuuden luonteen kuvailu sidotaan kolmeen tunnettuun johtamisen teoriaan: LMX-, palvelevan johtajuuden sekä jaetun johtajuuden teorioihin. Niistä ilmenevät esimerkiksi organisatoriset tarpeet eli ominaisuudet, joita toimijoilta kaivataan sekä millaisina työntekijät nähdään. (Yukl 2002; Dierendonck 2011; Juuti 2013.) Nämä teoriat auttavat kuvailemaan asioita, joita aktiivisilta, organisaation hyväksi työskenteleviltä työntekijöiltä työelämässä odotetaan.

Ammatillista toimijuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa kasvatustieteiden tutkimuksessa aiemmin käytetyn toimijuuden modaliteettimallin (Jyrkämä 2008) kautta. Sen avulla voidaan selvittää toimijuuden kokeminen kykenemisen, täytymisen, voimisen, tuntemisen, haluamisen ja osaamisen näkökulmasta. Koska osa modaliteeteista ilmentää yksilön omia ominaisuuksia ja osa ympäristön mahdollisuuksia tai rajoitteita, niiden tulkinta rakentaa osaltaan kuva a ammatillisen toimijuuden olemuksesta, ja helpottaa itseohjautuvuuden tutkimista toimijuuden kontekstissa. Lisäksi teorian ja tarinoiden välinen vuoropuhelu vahvistuu.

Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan 2000) sekä toimijuuden modaliteetit (Jyrkämä 2008) auttavat osaltaan ymmärtämään kompleksista ihmistä eli toimijaa holistisesti eli kokonaisvaltaisesti. Ne mahdollistavat lisäksi mahdollisimman laajan työntekijäkuvan saamisen itseohjautuvuudesta ja toimijuudesta työelämässä.

Sanotaan, että eri aikakausien kulttuurillinen mentaliteetti tuo johtamisenkin käsitykseen ominaiset näkökulmansa (Juuti 2013, 25). 2000-luvulla keskiössä ovat olleet yksilöt, individuaalit, ihmiset, joiden osaamista, potentiaalia ja pystyvyyttä korostaa esimerkiksi jaetun johtamisen teoria (Dierendonck 2011). Juuti (2013, 35) muistuttaa, että vaikka johtamistutkimuksesta ei ole syntynyt vahvistettuja teorioita, monia tiukasti juurtuneita näkemyksiä on pystytty sulkemaan pois keskustelusta. Esimerkiksi suurmiesajattelu (*great man theory*) poikkeuksellisesta yksilöstä kiehtoo länsimaalaista yksilökeskeistä ihmistä, vaikka mikään tutkimus tai teoria ei ole kyennyt todistamaan loistavan johtajan keskeisiä tekijöitä tai piirteitä (Juuti 2013, 35).

Johtajuustutkimuksessa fokus on ollut puoli vuosisataa johtajissa ja heidän asenteissaan sekä käyttäytymisessään, ja mukaan on tullut työntekijän (*follower*) näkökulma vain johtajan vaikutuksen sekä tehokkuuden mittariksi (Yukl 2002, 116). Yksilön näkökulma ja erityisesti tarve itseohjautuvaan ja vahvasti toimija-

pohjaiseen henkilöstöön tulevat aktiivisesti organisaation tarpeeseen yleensä pääosin muutospuheessa, kun henkilöstö tarvitsee eniten suuntaviivoja, varmuutta tulevasta ja jatkuvuutta. Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi (2017, 6) esimerkiksi mainitsevat, että ammatillisen toimijuuden tarve korostuu kehittämisen ja muutoksen aikana organisaatiossa, ja että johtajan tulee saada ammatillinen toimijuus aktivoitua henkilöstössä. Miksei toimijuuden tai itseohjautuvuuden nähdä olevan tarpeellisia organisaation jokapäiväisessä arjessa?

1.2 Keskeiset käsitteet

Toimijuus on psykologian, sosiologian ja kasvatustieteen käsite, jota on jonkin verran tutkittu liiketaloustieteessä (esim. Collin, Herranen, Paloniemi, Auvinen, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2018). Toimijuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön valmiuksia toimia ja toiminta nähdään sidonnaisena yksilön identiteettiin sekä sosiaalisiin ja kulttuurillisiin malleihin.

Tässä tutkimuksessa toimijuutta lähestytään subjektikeskeisestä sosiokulttuurisesta näkökulmasta, jossa yksilön suhde todellisuuteen on käytännöllinen, loogisesti etenevä sekä kehollinen (Eteläpelto ym. 2017, 7). Praktinen ulottuvuus ilmenee tässä tutkimuksessa tarinoissa työstä ja sen kokemuksista kertomisena, loogisuus kokemuksen suhteuttamisena ja roolittamisena sekä kehollisuus persoonaan – tässä tutkimuksessa työntekijään – ja identiteettiin punoutuneena kokonaisuutena. Toimijuus on myös ajallisesti muuntuva entiteetti, joka ammentaa menneisyydestä, mutta huomioi myös tulevaisuuden. Sen keskiössä on käsitys yksilöstä ja hänen kehityksestään toimijana. Lisäksi ammatillinen ja henkilökohtainen identiteetti näyttäytyvät vahvoina toimijuusdiskurssissa, ja ne on huomioitu tässäkin tutkimuksessa. (Eteläpelto ym. 2017, 7.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toimijuuden modaliteetteja, jotka erottelevat merkityksen osaamisen ja kyvykkyyden välillä. Modaliteettimallin avulla tekstin piilevät merkitykset sekä niiden arvot saadaan näkyviksi. Aikomus tehdä tai olla tekemättä jotakin nähdään toimijuuden modaliteettimallissa olennaisina valintoina. Toimijuuden modaliteetteja ovat kyetä, täytyä, voida, tuntea, haluta ja osata. (Jyrämä 2008, 194–195.) Toimijuuden modaliteetit ilmentävät tässä tutkimuksessa työntekijöiden tarinoissa kuvaavia valintoja, pakkoja, haluja ja tarpeita.

Tämän tutkimuksen eri vaiheissa puhutaan itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta, ja ne on kontekstin mukaan eritelty. Kun keskitytään yksilön piirteeseen, puhutaan itsensä johtamisesta (esim. Sydänmaanlakka 2014), mutta työyhteisössä tarvittavaan ja usean toimijan joukon ominaisuuteen viitataan itseohjautuvuudella. Molemmilla tarkoitetaan lopulta samoja välineitä ja piirteitä, joita autonomiseen työotteeseen tarvitaan, ja niitä käsitellään eriteltyinä synonyymeinä tässä tutkimuksessa (vrt. *self-direction* McGregor 1957; *self-leadership* Manz 1992; *self-determination* Deci & Ryan 2000).

Tätä tutkimusta varten läpikäydyssä kirjallisuudessa Decin ja Ryanin (2000, 256–257) artikkeli itseohjautuvuusteoriasta mainitsee toimijuuden ja itse-

ohjautuvuuden suhteesta. He kommentoivat Banduran (1989) kognitiivissosiaalista teorianäkemyksiä, jossa humaani toimijuus nähdään yksilön tiedostavana (*self-belief*) ja tehokkaana (*efficacy, self-efficacy*) kokoelmana työkaluja, joihin kuuluvat muun muassa motivaatio, vaikuttaminen sekä toiminta (Bandura 1989, 1175). Banduran (1989) esittämästä yksilön tehokkuusteoriasta puuttuvat Decin ja Ryanin (2000, 256–257) mukaan sisäiset motivaatio- ja autonomiatekijät, eikä teoria siksi pysty selittämään tarpeeksi yksilöiden itseohjautuvuutta. Varsinaista esitettyä toimijuuden käsitettä tai sen liittymistä itseohjautuvuuteen Deci ja Ryan (2000) eivät kritisoineet, eli voidaan olettaa heidän olevan Banduran (1989) kanssa samaa mieltä käsitteen merkitsevyydestä ja etymologiasta. Toimijuuden käsitteen takia Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria on keskeinen tämän tutkimuksen teoria.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda yksilö itseohjautuvuuden keskustelun fokukseen, mikä on tärkeää muistettaessa työelämän murroksen vaatimukset ja jatkuva uudistuminen. Yksilön roolia korostamalla työssä ja itseohjautuvuuden sekä toimijuuden vahvistamisella on huomattavia etuja myös organisaation kannattavuuden näkökulmasta (esim. Sydänmaanlakka 2014).

Monia erilaisia uusia johtamisteorioita (esimerkiksi innovaatiojohtaminen) syntyy, mutta ne ovat yksilön näkökulmasta mahdollistavia, eivät voimaannuttavia. Itseohjautuvuus nähdään vallalla olevissa teorioissa enemmänkin organisatorisen johtamisen hyvänä sivutuotteena, ei itsenäisenä kokonaisuutenaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ennen kaikkea työelämässä sekä työssä koettua itseohjautuvuutta ja ammatillista toimijuutta työntekijöiden kokemusten pohjalta sekä kuvaillaan, missä sijaitsevat organisaatioiden ongelmakohdat, mutta myös mitkä ovat työntekijöiden käytännöt toimijuuden ja itseohjautuvuuden vahvistamiseen.

Tässä tutkimuksessa ei pyritä löytämään ratkaisua työntekijöiden itseohjautuvuuteen tai ammatilliseen toimijuuteen. Tällä tutkimuksella pyritään lisäämään tietoa niiden tämänhetkisestä tilasta sekä aiheuttamaan keskustelua itseohjautuvuuden sekä ammatillisen toimijuuden tarpeesta yksilö- ja organisaatiotasolla.

Tutkimuksen merkittävyys syntyy yksilölähtöisen itseohjautuvuuden näkökulman kentästä sekä sitä syventävän ammatillisen toimijuuskäsityksen mahdollistavien esittelemisestä liiketaloustieteeseen ja johtamiseen.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten työntekijät kuvaavat itseohjautuvuutta?
2. Millaisena ammatillinen toimijuus näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa?

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta työntekijöiden tarinoista sekä itseohjautuvuuden ja ammatillisen toimijuuden teoriataustasta. Tutkimuksessa teoria ja empiria sidotaan toisiinsa tuloksissa ja johtopäätöksissä.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Johdannon jälkeen esitellään teoreettinen tausta, jossa määritellään tutkimuksen itseohjautuvuuden viitekehys. Viitekehystä täsmennetään asettamalla itseohjautuvuus työelämän kontekstiin niin työyhteisö- kuin yksilön omia työelämätaitoja tarkastelemalla. Niiden lisäksi perehdytään itseohjautuvuuden merkitykseen ammatillisesta näkökulmasta. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeinen itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan 2000) sekä esitellään aiempaa tutkimusta itseohjautuvuudesta. Sen jälkeen esitellään itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamisen käsitykseen vaikuttavat ihmiskäsitykset Perttulan (2012) nelikentän sekä McGregorin (1957) X- ja Y-ihmistyyppien avulla. Näin pyritään muodostamaan laaja käsitys itseohjautuvista yksilöistä sekä ymmärtämään heidän ajureitaan työelämän kontekstissa. Lopuksi tarkastellaan itseohjautuvuutta ja sen suhdetta autonomiseen työskentelyyn sekä valtaan ja kontrolliin.

Osiassa kolme käsitellään toimijuuden teoriatausta sekä määritellään tutkimuksen toimijuuden viitekehys. Sitten esitellään Jyrkämän (2008) toimijuuden modaliteetit, jotka tutkimuksessa auttavat ymmärtämään tarinoiden toimijuutta. Sen jälkeen asetetaan toimijuus ja sen merkitys työympäristöön, jossa perehdytään yksilön, johtamisen sekä organisaation näkökulmiin aiheesta, jotta pystytään koostamaan mahdollisimman terävä kuva monitahoisesta ilmiöstä. Viimeisenä tarkastellaan toimijuuden suhdetta oppimiseen ja ammattilaisuuteen, jonka jälkeen esitellään ammatillinen toimijuus ja sen sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö.

Neljännessä osassa käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu, kuvaus ja käsittely. Ensimmäisenä esitellään laadullisen ja tarinallisen tutkimuksen perusideat, sitten käsitellään tarinallisuutta työelämässä. Kolmantena pohditaan kokemusta ja sen tutkimista. Näiden jälkeen esitellään analyysimenetelmät, joita ovat teemoittelu sekä toimijuuden modaliteetit (Jyrkämä 2008). Viimeisenä kerrotaan aineiston keräämisestä, kuvataan sitä sekä kerrotaan sen käsittelystä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tulokset käydään läpi viidennessä osassa. Teemoittelusta syntyneet pää- ja niiden alateemat esitellään, sekä löydöksiä verrataan itseohjautuvuuden teoriaosuuteen. Lisäksi tarinoista saatavia toimijuuden modaliteetteja (Jyrkämä 2008) käydään läpi.

Lopuksi käydään keskustelua teorian ja tutkimuksen tuloksista sekä tutkimuksen eettisyydestä. Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia seuraavat viimeiseksi päätelmät, jonka jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetyt lähteet ja aineistonkeruukirje liitteenä.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

Tässä osiossa luodaan tämän tutkimuksen itseohjautuvuuden viitekehys, ja se sidotaan työyhteisö- ja työelämätaitoihin, sillä ne vaikuttavat itseohjautuvuuden käyttämiseen ja edellytyksiin työpaikalla. Itseohjautuvuus sidotaan siten työelämän kontekstiin, josta työntekijät kertovat tarinoita myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osassa. Myös ammatillinen itsensä johtaminen esitellään. Sitten käydään läpi tämän tutkimuksen keskeinen, Decin ja Ryanin (2000), itseohjautuvuusteoria. Se korostaa toimijoiden omaehtoisuutta, kyvykkyyttä sekä yhteisöllisyyttä, ja ne vaikuttavat organisaatiossa työn tekemiseen.

Seuraavaksi analysoidaan itseohjautuvuuden ihmiskäsitystä ja esitellään Perttulan (2012) neljä ihmiskäsitystä sekä McGregorin (1957) X- ja Y-ihmistyypit. Ihmiskäsitys on merkittävä osa tätä tutkimusta, koska niiden pohjalta työntekijät ja johtajat asennoituvat organisaatiossa päivittäiseen johtamiseen, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Lopuksi tarkastellaan itseohjautuvuutta ja sen suhdetta työn autonomisuuteen ja sitä kautta valtaan ja kontrolliin.

2.1 Itseohjautuvuuden viitekehys

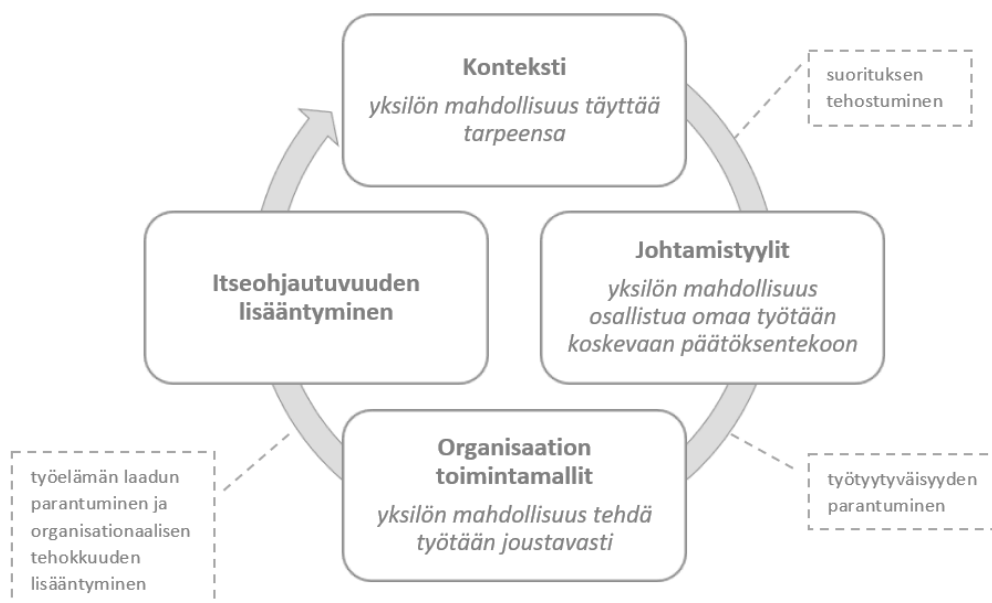
Itseohjautuvuuden nähdään olevan johtamisen todellisin muoto, jossa johtajuus manifestoituu yksilöissä itsessään, eikä ulkopuolisissa aiheuttajissa. Se antaa mahdollisuuden suunnitella oman työn tekemisen uudelleen ja parhaimmillaan tuottaa esiin yksilön parhaat puolet sekä täyden potentiaalin. Itseohjautuvuus tarkoittaa lisäksi yksilön omaa otetta työstään. Organisaatiot kouluttavat työntekijöistään itseohjautuvia vahvistamalla yksilöiden ongelmanratkaisutaitoja, hiomalla heidän sosiaalisia taitojaan ja tukemalla toimimista konflikti- sekä kommunikaatitilanteissa. Yksilön omia yksilöllisiä itseohjautuvuustaitoja ja valmiuksia – tai niiden puutetta – ei juurikaan huomioida, vaikka koulutuksen uudelleensuuntaamisella voitaisiin saavuttaa työntekijöiden autonominen ote

voimaantuneissa (*empowerment*) työyhteisöissä. Ideaali tilanne organisaatioissa on innokas ja sitoutunut henkilöstö, joka uskoo työhönsä ja nauttii sen tekemisestä, ja itseohjautuvuutta korostamalla päästään lähelle tuota ihannetta. (Manz 1992).

Itseohjautuvuus aiheena nousi esiin 1980-luvun puolivälissä lisäyksenä itsekontrollin diskurssiin ja lähti sieltä leviämään liike-elämään johdon koulutuksien kautta. Kulttuurillinen tausta sillä on suurimmaksi osaksi Yhdysvalloissa. (Neck & Houghton 2006, 270–271, 286.)

Johdannossa käsiteltiin itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden käsitteiden eroa. Tässä tapauksessa itseohjautuvuuden nähdään osaltaan kehittävän ihmisten johtamisen diskurssin kenttää (Yukl 2002, 136), mutta itsensä johtamisesta ei ole olemassa yhtä yksimielistä teoriaa, mikä on Sydänmaanlakan (2006, 43) mielestä erikoista, sillä yksilöitä kuitenkin on aina askarruttanut kysymys itsestä ja omista kyvyistä. Perttula (2012, 125) pohtiikin, onko kyseessä lainkaan itsensä kehittämisen ja ihmisenä kasvamisen muoto vai vain pelkästään työelämän tarpeisiin kehitetty trendikäs ismi.

Itseohjautuvuutta on johtamisen kentässä tutkittu paljon (esim. Manz 1992; Deci & Ryan 2000; Houghton & Yoho 2005; Neck & Houghton 2006). Deci ja Ryan (2000, 240) tutkivat itseohjautuvuudessa merkittävää roolia edustavan motivaation merkitystä opiskelussa, ja huomasivat itseohjautuvuusteoriaansa olevan hyvin yleistettävissä opiskelijoiden omassa toiminnan säätelyssä. Neck ja Houghton (2006, 278) sen sijaan esittävät itseohjautuvuusstrategioiden, kuten positiivisen ajattelun tai mielikuvaharjoitteiden, johtavan itseohjautuvuuden ja suorituksen laadun parantumiseen. Itseohjautuvuuden vaikutuksella toimijan käyttäytymisessä on merkittävä rooli tässä tutkimuksessa, sillä koettuja käyttäytymis- ja toimintamahdollisuuksia tarkastellaan lähemmin toimijuuden modalityettien (Jyrkämä 2008).



KUVIO 1 Itseohjautuvuuden mahdollistajat ja seuraukset (Sundholm 2000; Houghton & Yoho 2005 tutkimusten pohjalta).

Kuvioon 1 on koottu Houghtonin ja Yohon (2005) sekä Sundholmin (2000) tutkimusten mukaan itseohjautuvuuden mahdollistajat ja niistä syntyvät seuraukset yksilö- ja organisaatiotasolla. Houghtonin ja Yohon (2005, 65–66, 68) mukaan tarve itseohjautuvaan henkilöstöön lähtee organisaation hajautetusta ja mukautuvasta rakenteesta, jossa jokaisella hierarkian tasolla yksilöitä kannustetaan itseohjautuvuuteen korostamalla oman työn omistajuuden ja sitä kautta vastuun merkitystä. Tästä seuraa henkilöstön voimaantuneisuutta, jota edelleen itseohjautuvuus ruokkii. Psykologinen voimaantumisen tunne edistää motivaation kokemista, ja antaa yksilölle työssä esimerkiksi merkityksen kokemuksen, kompetenssia osaamisestaan, autonomiaa sekä tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta. Tämä johtaa kyvykkyyden kokemiseen työkontekstissa. Sundholm (2000, 27) kuitenkin muistuttaa, että tutkimuksissa selvästi koetut positiiviset vaikutukset eivät ole kollektiivisesti koskeneet kaikkia työntekijöitä.

Itseohjautuvuudella on teoriapohjaiset juurensa itsesääätelyssä, itsekontrollissa, sisäisessä motivaatioteoriassa, kognitiivissosiaalisessa teoriassa sekä kliinisessä kognitiivisessa psykologiassa. Voidaan siis sanoa itseohjautuvuuden käsitteen nojaavan verkottuneeseen prosessiin, joka kuvaa tiettyjä yksilön taitoja sekä strategioita, jotka vaikuttavat työn suoriutumisen tuloksiin. (Houghton & Yoho 2005, 66–67.)

Myös Yukl (2002, 134–135) määrittelee itsensä johtamisen olevan kudelma strategioita, joita yksilö käyttää vaikuttaakseen ja parantaakseen omaa käyttäytymistään. Vastuun ottaminen omasta työstä, ohjautuvuuden lisääntyminen ja sisäinen motivaatio ovat keskeisiä elementtejä puhuttaessa yksilön itsensä johtamisesta. Johtajan tehtävä nähdään itseohjautuvuudessa mahdollistajana, joka välittää työntekijöille työn kannalta oleelliset tiedot ja kannustaa vastuullisuuteen. Manka ja Manka (2016, 135) muistuttavat lisäksi työntekijöiden individualisuuden nykyisin tarvitsevan johtajaa, joka osaa arvostaa työntekijöitä ja saa nämä ”kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi”.

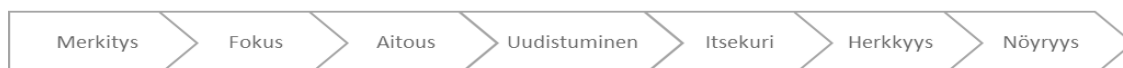
Sydänmaanlakka (2006, 68–70) esittelee älykkään itsensä johtamisen mallin, joka perustaa psykologiaan sekä johtamisen teorioihin, jotka toimivat itsensä johtamisen viitekehyksessä. Mallin perustana ovat monitieteinen ja käytännöllinen lähestymistapa, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys sekä laaja-alainen näkemys älykkyydestä. Älykäs itsensä johtamisen kehys tuottaa yksilöllistä tietoa kehosta, tunteista, mielestä, arvoista ja työstä. (Sydänmaanlakka 2006, 68–70.)

Perttula (2012, 141–142) pohtii itsensä johtamisen olevan osa aikuisena ihmisenä kehittymistä, ikään kuin henkilökohtainen projekti. Sillä vaikutetaan itse tehdyin ratkaisuin siihen, että oma elämä olisi mahdollisimman onnistunutta. Suomalainen yhteiskunta hyötyy tästä näkökulmasta, sillä taloudellinen hyvinvointi ja sen turvaaminen itsensä johtamisen kautta työelämän palvelukseen on myös yksi elämänalue. Taloudellisen näkökulman ei tosin tule olla pääosassa yksilön elämässä, eikä onnellisuuttakaan voi saavuttaa keskittymällä täysin itsen tai itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Täytyy opetella myös taito elää.

Jatkuva työelämän uudistuminen luo paineita yksilöille, ja yleisenkin elämänhallinnan koetaan vaikeutuvan. Tämän takia itsensä johtamista suositellaan, sillä se antaa yksilölle eväitä itsetutkiskeluun, -tuntemiseen sekä omasta koko-

naisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Se on myös johtajan ja esimiehen ehdoton taito, sillä muita ei voi johtaa ennen kuin osaa johtaa itseään. Organisaatioissa itsensä johtaminen voidaan ottaa osaksi johtamisjärjestelmää, jonka perusarvoja ovat tehokkuus, uudistuminen (oppiminen) ja hyvinvointi. Se tuo yritykseen työtyytyväisyyden parantumisen ja sitoutuneiden työntekijöiden lisäksi parempaa motivaatiota, lisää tehokkuutta sekä laadukkaampia työuria. (Sydänmaanlakka 2014, 141, 150–151.)

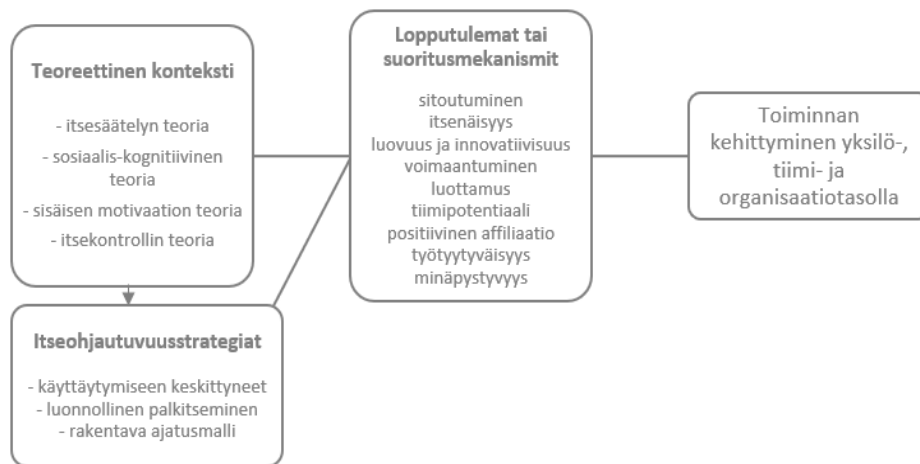
Kuvio 2:stä selviävät itsensä johtamiseen liittyvät periaatteet, jotka ovat yksinkertaisia, mutta vaikeasti toteutettavia arjen kiireissä. Ensimmäisenä on merkitys, joka tarkoittaa sitä, että työstä kannattaa tehdä kutsumus, mutta muistaa samalla, että se on vain yksi osa-alue yksilön elämässä. Toisena keskittyminen eli fokus, joka muistuttaa olennaiseen keskittymisen. Arvoilla johtaminen sekä ajanhallinta kuuluvat tähän osioon. Kolmantena on aitous, joka muistuttaa olemaan vetämättä rooleja. Itsetuntemus sekä itselleen rehellisenä oleminen ovat tärkeitä aitouden olomuotoja. Sitten on uudistuminen, joka muistuttaa säilyttämään ihmettelemisen ja kyseenalaistamisen taidot. Itsensä johtamisen kannalta on tärkeä tässä osassa antaa itsensä epäonnistua ja sen jälkeen oppia kokemuksesta. Viidentenä on itsekuri, johon kuuluvat periksiantamattomuus sekä kärsivällisyys. (Sydänmaanlakka 2006, 287–289.)



KUVIO 2 Itsensä johtamisen seitsemän periaatetta (Sydänmaanlakka 2006, 287).

Kuvio 2:ssä toiseksi viimeinen osio on herkkyys, joka luo näköaloja maailmaan ja on innovaatioiden perusta. Myös intuitio kuuluu herkkyyden kategoriaan. Viimeisenä on nöyryys, jossa oma keskeneräisyys tunnistetaan ja hyväksytään. Se antaa vakaan kasvualustan kehittymiselle ja oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2006, 289.)

Manz (1992) toteaa, että itseohjautuvuus ei ole uhrautuvuutta, itsekuria tai ”yrittämistä kovemmin”. Edellä mainitut käsitteet antavat negatiivisen kuvan itseohjautuvuudesta, vaikka kyseessä ei sellainen asia olekaan. Käytännössä kaikki ovat itseohjautuvia tiettyyn pisteeseen asti, ja asiaan vaikuttavat niin sisäistetyt ajattelumallit kuin fyysinen tekeminenkin. (Manz 1992.) Yhtä tiettyä strategiaa itseohjautuvuutta kuvaamaan ei ole, mutta kolme täydentävää lähestymistapaa ovat käyttäytymiseen, luonnolliseen palkkioon ja rakentavaan ajatusmalliin perustuvat strategiat, joita käyttämällä työtehoon ja suorituksen laatuun sekä ajatusrakenteisiin voidaan tehdä muutoksia. (Manz 1992; Houghton & Yoho 2005, 67–68; Neck & Houghton 2006, 271–272.)



KUVIO 3 Itseohjautuvuuden teoreettinen konteksti ja suoritusmekanismit (Neck & Houghton 2006, 285).

Kuvio 3:sta selviävät itseohjautuvuuden teoreettinen konteksti tämän tutkimuksen näkökulmasta sekä suorituksesta syntyvät mekanismit tai odotettavat tulokset. Edellisessä kappaleessa mainitut itseohjautuvuusstrategiat ovat syntyneet monen teorian summana, ja niiden suoritusmekanismeina nähdään esimerkiksi luottamuksen lisääntyminen, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja tehtäviin, työtyytyväisyyden lisääntyminen sekä yksilön minäpystyvyyden kohentuminen. Nämä yhdessä lisäävät toiminnan kehittymistä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. (Neck & Houghton 2006, 283–285.)

Itseohjautuvuuden sopivuutta universaalisti kaikkiin johtamista vaativiin tilanteisiin on spekuloitu (Houghton & Yoho 2005, 65–66, 77), ja osaksi hankaluutta voi selittää se, että itseohjautuvuuden käsite on normatiivinen, eli preskriptiivinen ja painottaa keinoja, miten asia tulisi ratkaista. Se saatetaan ymmärtää väärin deskriptiiviseksi eli kuvailevaksi tai deduktiiviseksi eli johtopäätöspainotteiseksi käsitteeksi, joilla pyritään selittämään käsitteiden perusolemukset enemmän kuin tarjoamaan ratkaisuita. (Neck & Houghton 2006, 275.) Ongelmana saattaa Neckin ja Houghtonin (2006, 274) mukaan myös olla kelvollisen mittaamistyökalun hidaskäyttäminen. Nykyisin yksi tunnetuimmista mittareista on uusittu itseohjautuvuuden kyselypatteristo (*Revised Self-Leadership Questionnaire, RSLQ*).

Houghton ja Yoho (2005, 69–71) esittelevät kontekstuaalisen johtamismallin, jonka perusteella voidaan tulkita, millaista johtajuutta mikäkin tilanne vaatii. Lisäksi mahdollinen lopputulema on ennustettu käytettyjen johtamisteorioiden pohjalta. Johtajuusteoriat auttavat itseohjautuvaa toimijaa valitsemaan kontekstiin sopivan käyttäytymismallin. Johtamisteorioina on käytetty seuraavia esimerkkejä: ohjaava johtaminen (*directive leadership*), transaktionaalinen johtaminen (*transactional leadership*), transformationaalinen johtaminen (*transformational leadership*) sekä voimaannuttava johtaminen (*empowering leadership*) (Houghton & Yoho 2005, 69–71). Ne kuvaavat lisäksi, mitä johtaja saavuttaa käyttäessään erilaisia johtamismalleja.

Ohjaava johtaminen pyrkii antamaan käskyjä, määrittämään tavoitteita sekä valvomaan ja tarkastamaan työn jälkeä. Metodien käyttäminen luo työntekijän riippuvuutta johtajasta ja johtaa matalaan luovuustasoon sekä voimaantumisen kokemiseen. Transaktionaalinen johtaminen sen sijaan syntyy mahdollisen vaivannäön ja siitä saatavan palkkion korrelaatiosta, ja sen lopputulema on sama kuin ohjaavassa johtajuudessa. Transformationaalinen johtaminen nojaa karismaattiseen johtajaan, joka kykenee kertomaan vision tuottaen samalla positiivisen kaiun ja sitoutumista työntekijöiltä. Työntekijät ovat edelleen riippuvaisia johtajasta, mutta luovuuden ja voimaantumisen tunteet ovat keskinertaisia. Viimeisenä esitellään voimaannuttava johtaminen, josta myös superjohtamisena (*SuperLeadership*) puhutaan. Siinä keskeisin ajatus on matala hierarkia sekä johtajan rooli kannustaa työntekijöitä johtamaan itseään. Se johtaa työntekijöiden riippumattomuuteen johtajasta sekä korkeaan luovuuden asteeseen ja voimaantumiseen. (Houghton & Yoho 2005, 69–71.) Tämän tutkimuksen ideaali johtamismalli olisi voimaannuttava johtaminen, sillä johtaja vahvistaa siinä itseohjautuvuutta työntekijöissä ja tekee itsestään melkein pä tarpeettoman itseohjautuvuuden kentässä.

Itseohjautuvuuden nähdään toimivan parhaiten organisaatioissa, joiden tila on vakaa, työtehtävät ovat strukturoimattomia tai kompleksisia sekä pitkän tähtäimen toiminnan kehittäminen on tärkeää. Jos työntekijöistä tahdotaan sitoutuneita, itsenäisiä ja luovia, kannattaa itseohjautuvuuteen silloin panostaa. Hetkellisiksi koetuissa tärkeissä tai kriisitilanteissa ohjaava tai transformationaalinen johtaminen ovat luultavimmin tehokkaampia tapoja. Transaktionaalista johtamista kannattanee käyttää, kun tehtävät ovat yksinkertaisia, strukturoituja tai rutiininomaisia. Mainitut neljä johtamisteoriaa ovat toisiaan täydentäviä, ja niitä voi käyttää tilanteen mukaan päällekkäin. (Houghton & Yoho 2005, 77–78.)

Superjohtamisen lisäksi emotionaalinen itsensä johtaminen organisaatiokontekstissa on suhteellisen uusi käsite itseohjautuvuuden keskustelussa. Manz, Houghton, Neck, Fugate ja Pearce (2016, 374–375) selventävät kyseessä olevan tutkimus yksilöstä ja hänen kyvystään säädellä tarpeellisia tunteita organisaation rooleja varten. Koska koko tunnekirjoa ei käytetä työympäristössä, se voi olla henkilölle haitallista pitkällä aikajänteellä. Kyseessä on kuitenkin yksilön kannalta välttämättömiä ajatuksiin, uskomuksiin, mieltymyksiin, tarpeisiin ja haluihin liittyviä tunteita, joita tulisi pystyä ilmaisemaan.

2.1.1 Itseohjautuvuus, työyhteisö- ja työelämätaidot

Koska itseohjautuvuus on ilmiö, jota tapahtuu sosiaalisesti rakentuvassa työn arjessa (Manka & Manka 2016, 136, 139), yksilön työyhteisötaidot vaikuttavat omaan ja muiden työntekoon ja sitä kautta itseohjautuvaan yksilöön ja hänen toimintaansa. Sen sijaan työelämätaidot ovat Salmisen (2015, 67–71) mukaan organisaatioiden arvottamia yksilöiden ominaisuuksia, ja nimenomaan itseohjautuvuutta edellytetään monissa työpaikkailmoituksissa.

Sydänmaanlakan (2006, 86–87) mukaan itsensä johtamisessa tarvitaan ennen kaikkea tietoa, taitoa, asennetta, kokemuksia sekä kontakteja, jotta ratkaisut

ja toiminnan lopputulos olisivat mahdollisimman hyviä. Asenteissa korostuu motivaatio, joka on tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Myös osaamisen soveltaminen käytäntöön on tärkeä ominaisuus – tietäminen ja tekeminen eivät ole sama asia.

Drucker (1999, 185–187) ehdottaa, että ainoa selkeä keino, jolla yksilö voi selvittää itseohjautuvuuttaan, on pyytää palautetta ja analysoida toimintansa heikkouksia sekä vahvuuksia sen perusteella. Kun vahvuudet työntekijänä ovat selvillä, niihin tulee keskittyä ja niitä tulee kehittää. Palauteanalyysin avulla on mahdollista huomioida myös tiedon puutteesta johtuva tietämättömyys, mutta joidenkin alojen huippuasiantuntijat saattavat väheksyäkin toisten alojen tietämystä, jolloin palautteen avulla pystytään kohtaamaan tällaiset tiedon katvealueet.

Manka ja Manka (2016, 136, 139) puhuvat työyhteisötaitoista, jotka perustuvat vuorovaikutukseen. Hyvää johtajuutta ei voi olla, mikäli henkilöstöllä ei ole työyhteisötaitoja, ja erityisesti muutoksessa vuorovaikutuksen rooli puolin ja toisin on merkittävä. Työsuorituksen laadun on nähty olevan suoraan verrannollinen vastavuoroisuuteen, mutta lisäksi tunnollisuus, reiluus, epäitsekkyys ja kohteliaisuus ovat havaittuja lisääntyviä ominaisuuksia. Velvollisuusnäkökulma liitetään usein työyhteisötaitoihin, sillä se kannustaa yksilöitä parantamaan ja kehittämään työympäristöään ja sen viihtyvyyttä, tekemään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja toimimaan reilusti sekä auttamaan toisia yhteisen edun nimissä.

Salminen (2015, 135–136) lisää yksilön rooliin työyhteisötaitoissa myös tuottavuuden ja rakentavuuden aspektit riippumatta yksilön asemasta tai työnkuvasta. Kirjoittaja myös muistuttaa oman ja toisten toimenkuvien merkitysten ymmärtämisestä ja arvostamisesta organisaatiotasolla, sekä kulttuuritaitojen opetteluun tärkeydestä globalisoituvassa maailmantaloudessa. Sosiaaliset tilanteet hiovat työyhteisötaitoja parhaiten. Organisaatiotasolla Manka ja Manka (2016, 139) toteavat työyhteisötaitojen tarkoittavan yksilöiden palkatonta omaehtoista osallistumista sekä käyttäytymistä, joka sitoo henkilöstön toimintaa, mutta johon viralliset sopimukset eivät velvoita.

Salmisen (2015, 67–71) mukaan työelämätaidot ovat ominaisuuksia, joita työnantajat työpaikkailmoituksissaan korostavat. Työelämätaidot jakaantuvat spesifimpään tekniseen työtaitoon eli substanssiosaamiseen (esimerkiksi trukin käyttötaito, koodaaminen tai itsensä johtaminen) sekä prosessiosaamiseen, jossa oma osaaminen liitetään muuhun organisaation osaamisen kirjoon (esimerkiksi tiimityötaitot ja kielitaito). Työelämätaidot liittyvät kiinteästi kokemukseen, mutta niitä voi myös harjoitella. Joidenkin tutkimusten mukaan nuorilla vasta valmistuneilla on yleensä puutteita työelämän perustaidoissa.

Johtajille ja kollegoille on osattava antaa heidän kaipaamansa oma tila tehdä työtä omien tyyliensä ja arvojensa pohjalta, mutta toisaalta on myös itse osattava vaatia sitä. Yksilön ollessa oman työnsä asiantuntija, hän on vastuussa viestinnästä ja sen kulloisestakin tarpeesta. Luottamuksen vaalimisen piiriin kuuluu esimerkiksi suhdevastuu, jossa yksilöt kantavat vastuuta kaikista sosiaalisista suhteistaan työympäristössään. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien kanssa

ei tarvitse tulla toimeen, mutta työasioissa toiseen pitää pystyä luottamaan. (Drucker 1999, 209–211.)

2.1.2 Ammatillinen itsensä johtaminen

Drucker (1999, 218) näkee itsensä johtamisen olevan vallankumous, jossa yksilöltä vaaditaan ennenkuulumattomia lähestymistapoja työhönsä. Asenteen työtä kohtaan tulee olla omistajamainen, eikä mitään tietoa tai käytänteitä voi kohdella itsestäänselvyyksinä. Yksilöt työskentelevät ja elävät pidempään kuin organisaatiot, joten yksilöillä on liikkumisen ja valinnan vapaus. Teittinen ja Auvinen (2014, 19) muistuttavat taloustieteissä vallitsevasta rationaalisesta toimijäkäsityksestä, joka jää usein toiseksi liikkeenjohdolliselle näkökulmalle.

McGregor (1957, 181) toteaa yksilöiden itsekkäiden tarpeiden synnyttävän itseluottamusta, jota saadaan työstä esimerkiksi tiedon, pätevyyden tai riippumattomuuden tunteiden kautta. Ne ajavat yksilöä eteenpäin statusta, tunnustusta tai arvonantoa tarvitsemaan. Organisaatioissa ei juuri tarjota tilaisuuksia tyydyttää edellä mainittuja haluja hierarkian alalaidalla oleville, mikä ei siten synnytä myöskään motivaatiota tai innovaatioita. Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen jäävät usein huomiotta.

Manz ym. (2016, 375–378) puhuvat tunnetyötaakasta (*emotional labor*) tilanteissa, joissa tarvitaan epäaitoa tunteiden ilmaisemista. Kyseiset tilanteet vaativat yksilöltä toisenlaista reagointia asiaan, josta hän normaalisti saattaisi tuntea aivan päinvastoin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi ikävää palautetta saavat asiakaspalvelijat, ravintoloiden tarjoilijat tai hankintahenkilöt myyntipalaverissa. Työelämän nähdään tarkoituksella manipuloivan ja painostavan yksilöitä käyttämään epäaitoja tapoja. Emotionaalisen itseohjautuvuuden nähdään olevan työkalu, jolla tilanteista voi selvitä. Näkemyseron kollegan kanssa voi sopia ongelmanratkaisun kautta ilman, että argumentoi kärkkäästi omaa mielipidettä. Myös positiivisten tunteiden päämäärätietoinen voimistaminen ja positiivinen ajattelu luovat hyvää; niiden on todettu vähentävän stressiä ja parantavan sekä immuunijärjestelmää että haasteista selviytymisen mahdollisuuksia. (Manz ym. 2016, 279–280.)

Drucker (1999, 213) alleviivaa 20 vuotta samantyylistä työtä tehneiden ihmisten olevan hyviä työssään, mutta toteaa hyvin harvan oppivan uutta, olevan tuottava organisaation näkökulmasta tai edes odottavan, että työ olisi haastavaa tai siitä saisi tyydytystä. Juuti (2013, 38) kehottaakin sellaisia yksilöitä kehittämään itsensä johtamisen taitoa ja toimimaan itsenäisesti.

Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan työntekijän tärkeimmät itsensä johtamisen taidot liittyvät omaan ajanhallintaan ja resursointiin, tehtävien toteuttamiseen ja johtamiseen sekä priorisointiin, jotka on yleisesti nähty olevan esimiesten ja johtajien tehtäviä. Itseohjautuva organisaatio ei tarkoita anarkistista kaaosta, vaan jotkin rakenteet ja pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan, on säädetty. Martela ja Jarenko (2017, 14) puhuvatkin ”minimaalisesta elinkykyisestä rakenteesta” (*minimal viable structure*), joka tarvittaessa tarjoaa tukea, mutta pääosin antaa työntekijöiden järjestää vapaasti toimintansa.

Sundholm (2000, 21) muistuttaa itseohjautuvuuden työssä olevan sosiaalinen konteksti, jossa toisten yksilöiden sitoutumisen määrä vaikuttaa omaan itseohjautuvuuteen. Ympäristö itsessään voi olla kannustava, autonomisuutta tukeva ja yksilöiden sisäisten resurssien vaalija, jolloin itseohjautuvuutta esiintyy, tai kontrolloiva, strukturoitu ja strukturoimaton, jolloin ympäristö surkastuttaa itseohjautuvuuden rakentumisen.

Vaikka itseohjautuvuuden lisääntyessä puhutaan vallan ja vastuun tasaisemmasta jakaantumisesta organisaatiossa, on muistettava, että työnantajalla on aina lopulta työnjohto- eli direktio-oikeus. Se tarkoittaa, että työtä on tehtävä yrityksen johdon ja valvonnan alaisena. Tämä antaa organisaatiolle oikeuden päättää milloin, missä, miten ja mitä työtä tehdään. Työn on oltava lisäksi vastikkeellista, eli se sitoo myös työntekijää. (Hallituksen esitys Eduskunnalle työ-sopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi HE 157/2000.)

Nykyisin organisaation muoto vaikuttaa omalta osaltaan yksilön kokemaan toimintaympäristöön ja sen toimintaan. Perinteisen organisaation rinnalle on tullut virtuaalinen organisaatiomalli, missä tiimit, johtajat ja kollegat eivät fyysisesti ole samassa tilassa, vaan jopa ympäri maailmaa. Tällainen sosiaalinen verkosto edellyttää jäseneltään tulkintataitoja, joita viestintä ja sen sisällön ymmärtäminen vaativat. (Teittinen & Auvinen 2014, 20.)

Manz ja Sims (2001, 78) toteavat itsensä johtamisen kuuluvan kaikille organisaatiotasoille, niin johtajille, hallituksille kuin työntekijöille: kaikille työskenteleville yksilöille. Itsensä johtamista tarvitaan inhimillisenä pääomana pidettyä tieto-taitoa ja sen kehittämistä sekä organisaatioissa sen hyödyntämistä varten (Manz & Sims 2001, 13). Nykyään koulutettujen työntekijöiden nähdään olevan enemmän sitoutuneita ammattikuntiinsa kuin itse yritykseen, joten yksilön itsensä johtamisella tai itseohjautuvuuden sallimisella organisaatiossa on merkittävä rooli työvoiman pitämiseksi (Manz & Sims 2001, 19–20).

Organisaatioista tulee enenevässä määrin tiimiorganisaatioita, joissa tiimeillä on itseohjautuva työote. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tiimien päätäntävaltaa omista tarvikkeistaan ja välineistöstään, laadunvalvontaa, budjettiehdotuksia sekä mahdollisten henkilöstökiistojen sisäistä selvittämistä. Tiimien jäsenten nähdään aktiivisesti puhuvan ”meidän yrityksestämme” ja aktiivisesti pyrkivän selvittämään muun muassa laadullisia pulmia, kohottamaan tuottavuutta sekä työskentelemään johdon kanssa kannattavuutta pohtien. Sitoutumisen määrä itseohjautuvissa tiimeissä on huomattava, ja siihen vaikuttavat johtamiskäytännöt ja niiden päivittäminen palvelemaan nykyistä työelämän tarvetta, jossa yksilöt huomioidaan individuaaleina, jotka ovat organisaatioiden kannalta uniikkeja ja arvokkaita resursseja. (Manz & Sims 2001, 25–26.)

Jatkuvan kehittymisen ja kilpailun lisääntymisen maastossa on vanhat liiketoimintamallit kyseenalaistettava, ja henkilöstön haluan toimintamallien parantamisesta uskottava. Jalostuksen ja seikkailun nähdään olevan kehittämistyökaluja, joita henkilöstön tulisi käyttää organisaation hyödyksi. Jalostuksessa kehitetään vanhoja liiketoimintamalleja tai tuotteita vastaamaan paremmin kysyntään, tarpeeseen tai sujuvuuteen, seikkailu taas tarkoittaa aktiivista uuden

mallin etsintää ja omaan tarpeeseen muokkaamista. (Martela & Jarenko 2017, 20–21.)

Itseohjautuvuus ja itsenäinen ongelmanratkaisu ovat suomalaisessa työ-
kulttuurissa vielä uusia suuntauksia, sillä työntekijät on opetettu hierarkkiseen
organisaatiokulttuuriin, jossa työntekijän paikka on johtajan alapuolella. Pieni-
kin työtä koskeva asia varmistetaan usein johtajalta. (Hakanen 2019.) Tämän
takia tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan työntekijöiden itseohjautu-
vuuden ja ammatillisen toimijuuden tarkasteluun, jotta varmuus omista tiedois-
ta ja taidoista työympäristössä johtaisi itsenäisempään ja proaktiiviseen työtö-
teeseen.

2.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusstrategioiden taustalla toimii osaksi kognitiivissosiaalinen teo-
ria, jossa inhimillisellä toimijuudella nähdään olevan keskeinen rooli. Decin ja
Ryanin (2000, 256–257) mukaan tunnetuin, Banduran (1989) tehokkuusteoria ei
kuitenkaan ota huomioon yksilöiden sisäisiä motivaatioita tai autonomiaa, eikä
se siksi sovellu sellaisenaan heidän itseohjautuvuusteoriaansa (*self-determination
theory*, SDT), jossa korostetaan kolmea psykologista tarvetta, omaehtoisuutta
(*autonomy*), kyvykkyyttä (*competence*) sekä yhteisöllisyyttä (*relatedness*). Kyvyk-
kyys tai kompetenssi määrittää teorian mukaan energisoivaksi toiminnan
perustarpeeksi, jonka tulisi pitkäjänteisesti täytyä psyykkisen terveyden täh-
den. Yhteisöllisyyden tarve tarkoittaa halua kuulua sosiaaliseen kanssakäymi-
seen, haluun olla ja tulla rakastetuksi. Omaehtoisuus sen sijaan tarkoittaa va-
paata tahtoa tai riippumattomuutta, tunnetta siitä, että yksilön omaan itseen voi
vaikuttaa. Se ei kuitenkaan tarkoita täyttä riippumattomuutta muista vaan
mahdollisuutta olla halutessaan osana sosiaalista ryhmää. Tuntemukset tarpei-
den täyttymyksestä vaihtelevat riippuen asiayhteyksistä ja ovat jokaisella erilai-
sia. (Deci & Ryan 2000, 231–232, 242.) Psykologiset perustarpeet nähdään uni-
versaaleina, mutta kulttuureiden muokkaamina, sillä sosiaaliset ja kollektiiviset
tavoitteet ja arvot muokkaavat niiden tärkeysjärjestystä (Deci & Ryan 2000, 246).

Koska Deci ja Ryan määrittelevät tarpeet sisäisiksi ja psykologisiksi ilmi-
öiksi, niiden yhdistelmä on yksilön optimaalisen kehittymisen kannalta olen-
nainen. Edellä mainitut tarpeet auttavat ymmärtämään paremmin myös yksi-
löiden tavoitteiden asettelua, niiden sisältöjä sekä selventämään millaisia tavoit-
teenasettelun prosessit ovat. Tavoitteiden nähdään olevaan suoraan yhteydessä
tarpeisiin, ja esimerkiksi sitoutumista tapahtuu vain, mikäli sisäinen motivaatio
tarpeiden saavuttamiseen täytyy. (Deci & Ryan 2000, 228–229.)

Itseohjautuvuusteoriassa yksilöt käsitetään aktiivisiksi, kasvuun suuntau-
tuneiksi tekijöiksi, joille käsitys itsestä ja omasta psyykestä sekä halu olla osalli-
sena sosiaalisissa konstruktioissa ovat synnynnäisiä (Deci & Ryan 2000, 229–
230). Myös sisäinen motivaatio on tärkeä yksilöä eteenpäin ajava käsite. Voi-
daan sanoa, että sisäisen motivaation ansiosta työntekijät suorittaisivat organi-
saatioissa tehtäviä, joista ovat kiinnostuneita ja joista saavat kyvykkyyden tun-

netta, ilman valvontaakin. Sisäinen motivaatio nähdään itseohjautuvuuden alkumuotona, jossa yksilöt toimivat spontaanisti ja nauttivat toimiessaan. Yleensä suorituksiin perustuvien palkkioiden, valvonnan, arvioinnin ja määräaikojen nähdään heikentävän yksilöiden sisäistä motivaatiota sekä innovatiivisuutta siksi, että niissä fokus oman toiminnan omistajuudesta siirtyy sisäisestä ulkoiseen tahoon. Vaihtoehtoisten valintojen antaminen tai henkilöstön sisäisiin havaintoihin luottaminen sen sijaan lisäävät luottamusta yksilön omasta suoriutumisesta ja näin ollen kasvattavat sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000, 232–234.)

Decin ja Ryanin (2000, 238) mukaan itseohjautuvuusteorian luonnollisia kehityksellisiä taipumuksia ovat arvojen ja sääntöjen sisäistäminen ja yhdistely. Kyseistä sisäistämistä tapahtuu yleensä sosiaalisissa ryhmittymissä, ja sen mahdollistuminen edellyttää yksilöstä itsestä lähtevää prosessointia arvojen toiminnasta ja vaikutuksista itseän.

Sundholmin (2000, 28–29) mukaan itseohjautuvuutta ei juuri ole tutkittu työyhteisöissä, vaan suurimmaksi osaksi kliinisissä laboratoriotutkimuksissa. Näistä tutkimuksista on kuitenkin selvinnyt, että organisaatiotutkimusten kanssa niissä ovat yhteistä esimerkiksi ”osallistumisen, yksilöllisen aloitekyvyn tukemisen ja avoimen kommunikaation positiiviset ja motivaation kannalta oleelliset vaikutukset”. Lisäksi yksilön usko työyhteisön aloitteiden vastaanottavuuteen perustuu hänen kokemuksiinsa autonomiasta ja sen tukemisesta, positiiviseen palautteeseen, jota ei ymmärretä kontrolloivaksi, sekä toisten näkökulman huomioimiseen.

2.3 Itseohjautuvuuden ihmiskäsitys

Ihmiskäsitykseen perehtyminen on tässä tutkimuksessa tarpeen, sillä organisaation ja varsinkin sen johtajan käsitys työntekijöistä syntyy omasta ihmiskäsityksestä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi johtajan osittaista työn päätäntävällä luopumista (esim. voimaannuttava johtaminen, Houghton & Yoho 2005), ja työntekijän ammattitaitoon ja osaamiseen luottamista. Mikäli johtajan ihmiskäsitys on heikko, se peilautuu työntekijöihin konkreettisesti esimerkiksi työn tulosten valvomisena ja luo riippuvuutta johtajasta (esim. ohjaava johtaminen, Houghton & Yoho 2005). Ihmiskäsitys vaikuttaa myös työntekijän toimintaan esimerkiksi tiimityöskentelyssä, kun kollegoihin on projektin suhteen osattava luottaa.

Huomio itsensä johtamisessa on nimenomaan yksilössä itsessään, ja itsen käsityksen pohjalta yksilö ymmärtää toisia ihmisiä. Näin syntyy ihmiskäsitys. (Perttula 2012, 127–128.) Osana postmodernia ja vallitsevaa ihmiskäsitystä on ymmärrys organisaation hyväksi työskentelevästä ja aktiivisesta, omaan työhön vaikuttavasta sekä toimintatapoja uudistavasta yksilöstä, joka pystyy oma-aloitteeseen, innovatiiviseen sekä vastuulliseen työhön (Manka & Manka 2016, 135). Yksilön osaamisen nähdään vaikuttavan työn lopputulokseen, sillä osaaminen ja tieto asiakasrajapinnassa kerääntyy yleensä asiantuntijatyöntekijälle (Teittinen & Auvinen 2014, 17, 21).

Descartesin dualistinen ihmiskäsitys jakoi yksilön keholliseen ja henkiseen kokonaisuuteen, ja tämä malli on ollut vallalla pitkään. Rationaalisuuden hallitessa filosofiaa, tietoisuutta omista tunteista ei pidetty tärkeänä. Kokonaisvaltainen eli holistinen ihmiskäsitys on sen sijaan ottanut jalansijan nykyisin, ja yksilö ymmärretäänkin kokonaisuutena. Tähän kokonaisuuteen sisältyvät myös tunteet, jotka ohjailevat yksilöiden toimintaa, ja joiden pohjalta voi ymmärtää toisten tunteita. (Sydänmaanlakka 2006, 44.) Teittinen ja Auvinen (2014, 17) toteavat muuttuvan ihmiskäsityksen muokkaavan osaltaan johtamisteorioita, mutta vallalla olevan edelleen managerialistisen käsityksen, jossa johtaminen tapahtuu vertikaalisti ylhäältä alas.

Itsensä johtaminen nähdään itseen kohdistuvana prosessina, joka sisältää osia vaikuttamisesta ja oppimisesta, ja joiden avulla sekä itsereflektiota hyväksikäyttäen pyritään jalostamaan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja. Ratkaisu laadukkaaseen itsensä johtamiseen löytyy etäisyyden ottamisesta; näkemyksestä, etteivät yksilöt toimi omillaan, vaan aina osana yhteisöä. (Sydänmaanlakka 2014, 148–149.)

Neck ja Houghton (2006, 282) ehdottavat pesäeroa itsensä johtamisen ja yksilön persoonallisuuden välille, sillä itsensä johtamisen käytäntöjen nähdään olevan muutokselle mahdollisia, kun taas luonteenpiirteet ovat vakaita ajallisesti ja tilannesidonaisesti. Sen tähden itseohjautuvuutta pidetään opittuna käytöksenä, eivätkä yksilön persoonallisuus tai yksilöllisyys muutu, vaikka itsensä johtamista harjoitetaan. Useita luonteenpiirteitä itsensä johtamisen keskusteluun kuitenkin liitetään, ja näitä ovat esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus, emotionaalinen stabiilius, tunnollisuus, sisäisen hallinnan tunne ja itsesäätely.

2.3.1 Neljä ihmiskäsitystä

Perttula (2012, 128) esittelee neljä ihmiskäsitystä. Käsitteet kokoavat yhteen länsimaisen käsityksen ihmisestä ja antavat pohjan itsensä johtamisen tarkastelulle.

Ensimmäisenä on essentialistinen ihmiskäsitys, jossa jokaista yksilöä voidaan arvioida samoilla perusteilla, sillä ihmisiä pidetään pohjimmiltaan samantyyppisiksi. Itsensä johtaminen nähdään johtajalähtöisenä, jossa itseä johdetaan ihanteiden ja arvojen mukaan. Tämä ihmiskäsitys vaikuttaa strategiselta johtamiselta, jossa asetetaan tavoitteet ja sen jälkeen mietitään, miten ne saavutetaan. (Perttula 2012, 128–130.)

Seuraavana naturalistinen ihmiskäsitys, joka korostaa sitä, mitä ihmisestä voidaan havaita. Havainnot olettavat yleisiä asioita, sillä ihmisellä ei nähdä olevan erillistä olemusta, vaan se on samanlainen kaiken elollisen kanssa. Ihmisten johtamisen näkökulmasta naturalistinen ihmiskäsitys korostaa vastuuta niiltä yksilöiltä, joilla on enemmän tietoa. Itsensä johtaminen nähdään tässä ihmiskäsityksessä ”monipuolisen kokeneisuuden arvostamisena”. (Perttula 2012, 130–132.)

Kulturalistinen ihmiskäsitys sen sijaan määrittelee, että normatiivinen, ihmisten itsensä tekemä ja ylläpitämä järjestelmä säätelee ihmisten elämää. Merkitykset ovat siinä tärkeitä, ja kielellä luodaan merkityksiä sekä kulttuurin

kautta toimitaan. Itsensä johtamisen näkökulmasta kulttuurinen ihmiskäsitys ei erittele yksilöitä, vaan toimijat syntyvät vuorovaikutussuhteissa. Vieraiden kielten opettelu, kirjoittaminen sekä argumentointi nähdään osana kulttuuria ja siten myös ihmiskäsitystä. Itsensä johtaminen nähdään kulttuuriosaamisen laajentamisena. (Perttula 2012, 133–135.)

Neljäs näkökulma on eksistentiaalinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on olemassa maailmassa, ja kahta samanlaista yksilöä ei ole. Jokainen yksilö on siis ainutlaatuinen. Tässä ihmiskäsityksessä ihmisen osana on olla ahdistunut, ja koettu elämänpelko saa tarrautumaan rutiineihin ja perinteisiin. Valintatilanteet nähdään toiset mahdollisuudet poissulkevinä, ja valinnat vaikuttavat ihmisen keskeneräiseksi jäämiseen. Itsensä johtaminen koetaan yhdistelmänä yksilöllisiä ihmisiä sosiaalisessa maailmassa. Lisäksi ”itsensä johtamisessa on keskeistä havaita, mitä kaikkea vastuu toisista työelämässä tarkoittaa”. Eksistentiaalinen ihmiskäsitys kannustaa johtamaan itseä elämänrohkeuden lisäämiseksi, sillä niin yksilö ”saa irti uusia mahdollisuuksia kehittyä yksilöksi”. (Perttula 2012, 135–138.)

2.3.2 Ihmistyypit X ja Y

Maslow’n tarvehierarkian (1943) perusteella McGregor (1957) kehitti organisaation ihmistyypit X ja Y, joista X on enemmän viime vuosisadan alun holhokkiyhdistykunnan käsitys isällisesti ohjailtavasta ja tahdottomasta yksilöstä, kun taas Y on itseohjautunut ja motivoitunut toimija. X:n nähdään olevan tuolloin vallitsevana olevana ihmiskäsityksenä, ja McGregor (1957, 182–183) puhuikin tyyppistä Y tulevaisuuden ihmistyyppinä. Ihmistyyppi X on riippuvainen ulkoisesta kontrollista, mutta tyyppi Y sen sijaan luottaa itseohjautuvuuteen ja itsekontrolliin.

Ihmistyyppille X ominaista ovat saamattomuus ja laiskuus, kunnianhimottomuus, vastuuttomuus, itsekeskeisyys, muutosvastaisuus sekä hän on helposti viettäessä oleva tylsimys. Johdon tehtävänä nähdään tämän ihmistyyppin kanssa olevan huolehtiminen tuottavuudesta, koneista, työntekijöistä ja materiaaleista, mutta lisäksi myös yksilöiden johtaminen niin tarkkailemalla työntekoa sekä muokkaamalla ihmisten käyttäytymistä organisaation tarpeisiin sopivaksi. Jos keppiä ja porkkanaa ei tarjota, ihmisten uskotaan olevan passiivisia. (McGregor 1957, 179.)

Ihmistyyppi Y sen sijaan kokee muutosvastarintaa tai passiivisuutta organisaatiossa kokemiensa asioiden takia. Ihmisissä itsessään on potentiaalia, kehittämiskykyä, vastuunottotaitoa sekä he ovat valmiita suuntaamaan kaiken organisaation hyväksi. Johtajien tulee tunnistaa ja kehittää tällaisia taitoja yksilöissä sekä lisäksi mahdollistaa toimintaympäristö, metodit ja reunaehdot niin, että yksilöt saavuttavat tavoitteensa itse toimien. Johtajien tehtävänä nähdään lähinnä mahdollisuuksien luominen, potentiaalinen valjastaminen, ohjaus ja kasvuun kannustaminen. (McGregor 1957, 182–183.)

2.4 Itseohjautuvuus suhteessa autonomiaan ja kontrolliin

Teittisen ja Auvisen (2014, 17–19) mukaan kontrolli jakaa voimakkaasti mielipiteitä, sillä esimerkiksi yhteiskunnan toimien nähdään supistavan ja ohjailevan yksilöiden toimintaa, mutta toisaalta olevan liian salliva individualistisine yksilökäsityksineen. Kontrolli voidaan työympäristössä käsittää joko työn tulosten oikeellisuuden monitorointina tai ihmisten toiminnan seuraamisena. Organisaatioissa budjetoinnin voidaan esimerkiksi nähdä olevan osa taloudellista kontrollointia. Käsitteenä kontrolli ymmärretään yleisesti yksilön toiminnan rajoittamisena, jonka käsky- tai määräysvalta mahdollistavat. Kontrollin tavoitteena ovat kuitenkin myös hallitsemattomuuden karttaminen sekä mahdollisuuksien luominen.

Martela ja Jarenko (2014, 28–29) määrittelevät autonomian omaehtoisuudeksi, jossa yksilö kokee vapautta päättää toimistaan ja valinnoistaan. Pakko ja kontrolli nähdään autonomian vastakohtana, ja ne nähdään helposti autonomiaa tuhoavina seikkoina. Kontrolli manifestoituu organisaatioissa yleensä mikromanagerointina tai yleisenä kontrolloinnin tunteena. Omaehtoisuudessa tekemisen motivaatio kumpuaa yksilön sisäisestä tarpeesta nauttia työstään tai päämäärien edistämisen arvostamisesta. Ulkoisilla tekijöillä, kuten kepeillä ja porkkanoilla, on vähän tekemistä koetun autonomian kanssa. Yksilö voi myös ryhmässä olla autonominen. Omaehtoisuutta voidaan kokea organisaation normien, tavoitteiden sekä arvojen ollessa linjassa omien vastaavien kanssa. Tällöin yksilö näkee tehneensä itse ratkaisun noudattaen työnantajan käytänteitä.

Sundholm (2000, 17) selventää yksilöllä olevan psykologinen halu olla alullepanijana omassa toiminnassaan. Kyseinen tarve selittyy yksilön hallinnan ja käyttäytymisen korrelaatiolla, jossa toiminnan nähdään lähtevän itsestä. Neck ja Houghton (2006, 283) toteavat yksilön positiivisen kontrollin ja autonomian tunteiden vahvistavan käyttäytymisen sekä päätöksenteon itsenäisyyttä. Onnismaa (2006, 13) korostaa autonomian tarkoittavan sosiaalista yhteyttä muihin ja erityisesti osaamista nähdä itsensä osana kontekstia.

Johtamiskulttuurin muutos maailmanlaajuisen kilpailun ja rakenteellisten uudistusten myötä kasvattaa organisaatioissa yksilöiden velvollisuuksia ja toimintaympäristöä, mutta lisääntynyt raportoinnin ja tuottavuuden vastuu on pienentänyt autonomiaa suhteessa omaan työhön (Collin ym. 2017, 11).

Yksilöiden täyttä autonomiaa ja vahvaa toimijuutta voidaan suhteuttaa *laissez faire*-johtamiseen, jossa kaikki päätösvalta on työntekijöiden, eikä johto nimeä yhteisiä päämääriä antamaan suuntaa. Siinä johtaja voi olla nimetty, mutta hän ei osallistu päivittäisiin toimiin, tai hänen panoksensa voi puuttua, niin kuin toisen ääripään, tiukan managerialismin, tapauksessa. Collin ym. (2017, 110–111) ehdottavatkin, että ihanteellinen johtamistapa syntyy tilanteen mukaan molempia tyylejä yhdisteltäessä ja kultaista keskilinjaa noudattaen.

Itseohjautuvia tiimejä on työelämässä operoimassa paljon. Vastuu laadukkaasta lopputuloksesta ja vapaus tehdä töitä haluamallaan tavalla on jaettu tiimin kesken, sillä hyvin tehty työ tuottaa yksilölle tyydytystä, ja yksilö pyrkii

tekemään työnsä järkevästi. Annettu vapaus takaa paremman sitoutumisen tehtäviin sekä kokonaisuuteen. Itseohjautuvien tiimien tärkeä elementti on myös luottamus omiin ja kollegan kykyihin, ja tiimin sisäisestä työnjaosta tulee sopia. Työ tehdään kuitenkin organisaation asettamien normien mukaisesti, joita ovat esimerkiksi päämäärä eli visio, minkä tähden työskennellään, suunnitelmat ja strategiat sekä sovitut arvot eli vaikkapa yhdessä laaditut pelisäännöt. Pelisäännöt luovat koherentin kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ulospäin. (Spiik 2004, 68, 208–209.)

Aikomuksellisen toiminnan ja motivoituneisuuden kokemukset sekä työympäristön mahdollistama relevantti tieto kasvattavat yksilöiden tuntemaa kompetenssia eli kyvykkyyttä. Pelkkä motivoituminen ei takaa sisäistä motivaatiota tai itseohjautuvuutta, mutta ympäristön mahdollistama autonomia ja ei-kontrolli omaa työtä koskien puolestaan kasvattavat sitä. Näin autonomialla on merkittävä vaikutus itseohjautuvuuteen. (Sundholm 2000, 22–23.)

Hakanen (2019) kiteyttää hyvin ajankohtaisen puheen itseohjautuvuudesta toteamalla seuraavaa:

Sitten se käytännön asia, niin kuin juuri tämmönen valtuuttamisen ja vastuuttamisen elementti, kummatkin. Että työntekijälle viestitään, että sä oot sen työn tekemisen niin kuin paras asiantuntija ja annetaan tilaa toteuttaa sitä omaa työtä. Mut sen kanssa tulee sit se vastuu omasta [työstä]. Kerrotaan, mistä sä oot vastuussa, mikä on se sun työsuoritus mitä odotetaan, ja sitte annetaan se liikkumatila toteuttaa sitä työtä. Ja eihän se välttämättä ole mikään helppo asia työntekijällekään ensi alkuun lähtee toimimaan sillä lailla itseohjautuvasti. [...] Esimies on siellä, se on se tukija ja myötäeläjä ja arvostaja, olemassa silloin, kun työntekijä tarvitsee sitä. (Hakanen 2019.)

Hän nostaa esille itsenäisen työskentelyotteen, jossa yksilöt ovat vastuussa omasta työstään ja työsuorituksestaan, mutta jossa annetaan tarvittavaa tilaa ja arvostusta siitä, että yksilö tuntee työnsä parhaiten. Hakanen (2019) puhuu myös esimiehen roolista itseohjautuvuudessa ja työntekijän omista voimavaroista, josta ammatillinen itseohjautuvuus osaltaan syntyy.

3 TOIMIJUUS

Tässä osiossa käsitellään toimijuutta, ja ensin sille määritellään viitekehys. Tämän jälkeen esitellään tämän tutkimuksen kannalta tärkeät toimijuuden modaaliteetit (Jyrkämä 2008), joita käytetään analysoimaan aineiston tarinoiden ammatillista toimijuutta.

Seuraavaksi käydään läpi toimijuuden merkitystä yksilön, johtamisen ja organisaation kannalta, jotta toimijuus saadaan kiinnitettyä toimintaympäristöön. Toimijuus liittyy oleellisesti oppimiseen, joka puolestaan linkittyy ammatillisuuteen ja osaamiseen.

Viimeisenä perehdytään nimenomaisesti ammatilliseen toimijuuteen sitoen toimijuus työkontekstiin. Tässä osassa keskitytään yksilön omaan ammatilliseen toimijuuteen sekä työpaikan sosiaalisiin rakenteisiin, jotka määrittelevät toimijuutta.

3.1 Toimijuuden viitekehys

Merriam-Websterin sanakirja (14.6.2019) määrittelee toimijuuden (*agency*) olevan *function of an agent*, eli agentin (tässä: toimijan) toimintaa. Tässä tutkimuksessa toimijuutta käsitellään Paloniemen ym. (2010, 22–23) näkemyksen mukaisesti: toimijuuden katsotaan olevan yksilön sisäänrakennettu ominaisuus, joka ohjaa yksilöä merkitykselliseen päätöksentekoon. Toimijuus voidaan mieltää myös sisäisiksi tarpeiksi tai aikeiksi toimia. Toimijuutta voivat rajoittaa esimerkiksi työpaikan tai yhteiskunnan säännöt ja normit. Työyhteisöissä toimijuus nähdään useina kokonaisvaltaisina ammatti-identiteetteinä, joissa yhdistyvät yksilöiden arvot, vaikuttimet, työhön sitoutuminen sekä ennen kaikkea näkemys itsestä. (Paloniemi ym. 2010, 22–23.)

Toimijuutta on käsitelty esimerkiksi yhteiskuntatieteissä, psykologiassa sekä aikuiskasvatustieteissä. Aihepiirit ovat vaihdelleet rakenteiden määrittelyssä yksilön toiminnassa, käsityksistä toimijuudesta, ammatillisten identi-

teettien rakentumisesta aina oman työympäristön tarkoitukselliseen muuttamiseen. Toimijuudeksi voidaan luokitella myös ”yksilön autonomisuus ja itsensä toteuttaminen vallitsevien valtarakenteiden vastustamisena”. (Collin ym. 2017, 22–23.) Johtamisessa toimijuudesta on tuoreita tutkimuksia esimerkiksi IT-alalta (Collin ym. 2018).

Eteläpelto ym. (2011, 11–13) muistuttavat toimijuuden olevan laaja-alainen käsite, jonka merkitys ilman tarkempaa kontekstiin sidonnaista määrittelyä voi laajimmillaan sisältää kaikki ihmisten teot, valinnat ja ratkaisut. Kaikki yksilön päätöksenteko ei siis ole toimijuutta. Päätöksentekoon vaikuttavat yksilön usein tiedostamatta taloudelliset ja sosiaaliset normit, jotka rajaavat vapautta valita. Työelämässä toimijuus tarkoittaa esimerkiksi yksilön tieto-taitoa sekä asiantuntemusta, jotka takaavat hänelle vaikutusvaltaa ja mahdollistavat näin toimijuuden. Sitä voidaan pitää henkilöiden kykynä ratkaisuiden tekemiseen, mutta myös valintojen seurausten kantamisena. ”Puhe toimijuudesta jää [...] abstraktiksi, ellemmme samalla kysy, mitä toimijuus käytännössä kulloinkin tarkoittaa, mitä se edellyttää, mikä sitä rajoittaa ja miten sitä voidaan edistää” (Eteläpelto ym. 2011, 12).

Jatkuva tietoisuus itsestä nähdään toimijuuden ankkurina, sillä sen valossa ammatillista identiteettiä voidaan tarvittaessa kehittää ja jalostaa. Samalla yksilön elämän tapahtumat, reflektiivinen arviointi sekä normatiiviset odotukset ja rakenteelliset reunaehdot voidaan kiinnittää yhteen toimijaan. (Archer 2004, 257.)

Pirkkalainen (2003, 26–27) esittelee organisaatioissa tavatun hiljaisen toimijuuden käsitteen, joka kulminoituu parhaiten toteamassa ”meillä on aina tehty näin”. Kyseessä ei tällöin ole muotoutuva tai neuvoteltavissa oleva toimijuuden laji vaan vahvasti kokemuksiin ja kulttuuriin sidonnainen, ja siksi se eroaa tutkimuksen ammatillisen toimijuuden käsitteestä.

Valta kuuluu luontaisesti toimijuuden käsitteeseen (Paloniemi ym. 2010, 22). Yksilön asiantuntemus, organisatorinen asema tai jopa karisma voivat esimerkiksi johtaa vallankäyttöön, sillä ne ovat tarvittavia ominaisuuksia, joita käyttämällä yksilö pääsee haluttuun tulokseen. Valtaa on kaikkialla, missä on sosiaalisia suhteita. (Eteläpelto ym. 2011, 16–17.)

Valta liittyy tietyllä tapaa myös agenttiteoriaan (*agency theory*), joka on tuttu niin taloustieteissä kuin organisaatiokäyttämisen kentällä sekä sosiologiassa (Eisenhardt 1989, 57). Se linkittyy käsitykseen yksilöstä, agentista, jonka omat sisäiset vaikuttimet määrittelevät organisaation linjasta eroavat tavoitteet sekä ymmärtävät riskit eri tavalla (Eisenhardt 1989, 58–59). Erilaisilla palkkioilla ja sopimuksilla koitetaan minimoida nämä eroavuudet ja saada toimijan teot vastaamaan yrityksen näkemystä. Tätä vaikeuttavat muun muassa tiedon jakautumisen vääristyminen ja panttaaminen organisaatiossa, valvonta sekä vastuun välttely. (Kivistö 2007, 8–10.) Tietoa pidetään ylellisyytenä, jota voidaan hankkia. Agenttiteoria muistuttaa lisäksi, että organisaatioissa toiminta on yleensä oman edun tavoittelua. Agenttiteoria tuo laajemman näkökulman käytettäessä yhdessä jonkun toisen organisaatioteorian kanssa. (Eisenhardt 1989, 64, 71.)

Kasvavien yritysten elinehtona on nopea reagointi asiakkaaseen, heidän tarpeisiinsa sekä kykyyn ennakoida edellä mainittuja. Collin ym. (2017, 15) puhuvat tästä ketteränä toimintana, joka asettaa haasteita johtamisen lisäksi myös yksilöiden toimijuudelle; toiminnan kuuluisi olla ”oppivaa, nopeaa, avointa, kokeilevaa ja rehellistä”.

3.2 Toimijuuden modaliteetit

Sulkunen ja Törrönen (1997, 72–73) toteavat sanomalehtien uutisten, puheen tai tekstin muodostavan ”kielellistynyttä sosiaalista todellisuutta, joka rakentuu arvojen ja näkökulmien varaan”. Tarinoiden kiinnostavuuden kannalta on oleellista, että kyseiset tapahtumat koetaan yksilön kannalta merkityksellisiksi ja ne on nähtävä jostakin näkökulmasta. Erilaiset näkökulmat motivoivat ja myös aktivoivat yksilöiden toimintaa synnyttäen näin intohimoja. Semioottisen, eli sanojen merkityksen ja käytön, modaalisuuden teorian näkemys on sisällyttää edellä mainittu näkökulma osaksi tekstin merkitystä.

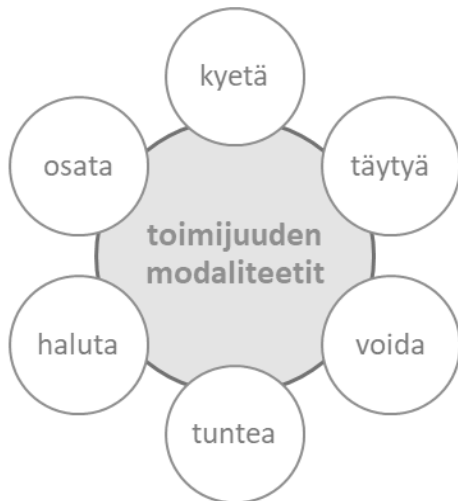
A.J. Greimas oli yksi merkittävimpiä Pariisin semioottisen koulukunnan perustajista, ja hän nosti esiin merkityseron osaamisen ja kyvykkyyden välillä. Koulukunta määritteli alkuperäiset modaliteetit, eli tahtomisen, tietämisen, olemisen, täytymisen, voimisen sekä tekemisen. Näiden avulla pystyttiin analysoimaan teksteissä piileviä merkityksiä sekä selventämään niiden arvoja. (Jyrkämä 2008, 194–195.)

Kykenemisestä ja velvoitteesta puhuminen viittaavat yleensä ulkopuoliseen toimijaan ja hänen ohjeistuksiinsa, kun taas osaaminen, kykeneminen ja tahtominen nähdään yksilön omina arvokkaina ominaisuuksina, uskomisen ja tietämisen taas kertojan sanomisen paikkansapitävyytenä (Sulkunen 2003, 165). Modaliteetteja tarkasteltaessa myös suhteet kertojan sekä vastaanottajan välillä tulevat julki. Tällöin puhutaan niin sanotusta puhujan tai tekstin enonsiaatiosta. (Sulkunen & Törrönen 1997, 81, 83.)

Jyrkämän (2008, 191–192) mukaan toimijuudessa ”kyse on ihmisten käyttäytymisestä ja toiminnasta, niiden luonteesta ja merkityksestä”. Keskustelua ovat luoneet näkökulmat yksilöiden vapaasta toiminnasta sekä sitä rajoittavista ehdoista ja rakenteista. Aikomus eli intentio tehdä jotakin tai olla tekemättä on toimijuudessa olennaista. Jyrkämä (2008, 193) muistuttaa, että toimija ”ei elä yhteiskunnallisessa tyhjiössä”, vaan hänen valintojaan ohjaavat aina mennyt ja eletty elämä, nykyisyys eli tämä hetki sekä tuleva, suunniteltu ja aiottu elämä. Modaliteetteja tulee tarkastella kriittisesti, sillä toimijuuden ydinajatukseen sisältyy rationaalinen ja refleksiivinen toimija eli yksilö, mikä ei aina ole realiteetti (Jyrkämä 2008, 197).

Pirkkalainen (2003, 119–121) tutkii väitöskirjassaan yksilöön liittyvinä kokemuksellisinä intentioina tarvetta, halua ja pakkoa. Koen kolmen vaihtoehdon liian rajaavina eikä yksilön toimintaa tarpeeksi selittävinä, joten kuvailemani Jyrkämän (2008) modaliteetit eli ulottuvuudet ovat laajempi ja kuvaavampi määrejoukko.

Jyrkämä (2008) on muokannut alkuperäisiä modaliteetteja vastaamaan paremmin ”toiminnan, toimintatilanteiden ja -kyvyn sekä toimijuuden tutkimiseen että analysointiin”. Kuvio 4 esittelee toimijuuden modaliteetit, joita tutkimuksessa tutkitaan: kyetä, täytyä, voida, tuntea, haluta ja osata. (Jyrkämä 2008, 194–196.)



KUVIO 4 Toimijuuden modaliteetit (Jyrkämä 2008, 195).

Modaliteetit ilmenevät yksilöiden jokapäiväisessä toiminnassa, ja toimijuus määrittäytyä käsitteiden vuorovaikutuksessa. Yksilö ei kuitenkaan käytä jokaista modaliteettia esimerkiksi ammatillisessa kontekstissa, ja työn yhteydessä voidaan sanoa, että *osataan* ja *halutaan* työskennellä, mutta *ei voida* (työttömyys) tai *ei kyetä* (sairaus). (Jyrkämä 2008, 194–196.)

Kyetä

Ensimmäinen modaliteetti ilmentää ruumiillista ja henkistä pystymistä sekä kykenemistä toimintaan. Kykenemisen kokemisessa tapahtuu muutoksia vanhetessa, ja kykenemisen määrä vaihtelee tilanteesta riippuen. (Jyrkämä 2008, 195.)

Täytyä

Täytyä-modaliteetti kuvaa fyysisiä sekä sosiaalisia pakkoja, välttämättömyyksiä, esteitä sekä rajoitteita. Ne voivat olla moraalisia tai suosituksellisia, toimintaohjeen mukaisia pakkoja. (Jyrkämä 2008, 195.)

Voida

Tämä modaliteetti viittaa mahdollisuuksiin sekä vaihtoehtoihin erilaisissa tilanteissa. Tilanteissa toimivat tietynlaiset rakenteet ja kulloisetkin tekijät. (Jyrkämä 2008, 195.)

Tuntea

Tuntea-modaliteetti ilmentää yksilön ominaispiirteen mukaisia tunteita, arvioita tai arvostuksia, joita liitetään kohdattuihin asioihin sekä tilanteisiin (Jyrkämä 2008, 195).

Haluta

Haluta-modaliteetti viittaa suoraan yksilön motivoituneisuuteen, ja sanan kanssa puhutaan yleensä tavoitteista, päämääristä sekä motivaatioista (Jyrkämä 2008, 195).

Osata

Tämä modaliteetti viittaa kattavasti toimijan pysyviin sekä tietoihin että taitoihin. Tässä voidaan viitata lisäksi jo opittuihin tai tulevaisuudessa vasta opeteltaviin taitoihin. Jyrkämän (2008) mukaan ”osaaminen on subjektin pysyvä, usein hankittu ominaisuus eli kompetenssi”, esimerkiksi ’osaan ajaa pyörällä’. (Jyrkämä 2008, 194–195.)

Jyrkämä (2008, 196) muistuttaa, että yksilön ikääntyessä modaliteetit usein muuttuvat. ”Kyvyt voivat heiketä, mutta samalla ihminen voi oppia uutta, haluta jotakin, jota ennen ei ole halunnut, kohdata uusia rajoitteita ja rajoja, tavoitella ja tavoittaa uusia mahdollisuuksia ja tuntea monenlaisia tunteita” (Jyrkämä 2008, 196).

Toimijuuden modaliteetit voidaan tuoda johtamisen tutkimukseen sellaisenaan vanhuustutkimuksesta, sillä modaliteettien taustalla on ajatus yksilöstä ja hänen omista kyvyistään elämänsä jollakin osa-alueella (tässä tutkimuksessa työkonseptissa vrt. Jyrkämän *arjen* toimijuudessa). Modaliteetit tuovat tutkimukseen syvällisempää ymmärrystä työn merkitsevyyttä tarkasteltaessa sekä erilaisia konteksteja ymmärrettäessä.

3.3 Toimijuuden merkitys työyhteisössä

Toimijuutta lähestytään seuraavassa osassa työn näkökulmasta, sillä tämän tutkimuksen keskeinen kohde on yksilön eli työntekijän kokemus toimijuudesta. Työyhteisöä ja sen suhdetta toimijuuteen käsitellään osiossa yksilön, johtamisen ja organisaation perspektiivistä, jotta toimijuuden kontekstista työssä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

3.3.1 Yksilö

Toimijuutta tarkasteltaessa mikro- eli yksilötasolla voidaan todeta, että jokaisen yksilön voimavarat ovat yksilöllisiä, eli ne koetaan toimijuuden tarkastelussa eri tavoilla (Onnismaa 2006, 14). Myös yksilöä motivoivat syyt työelämässä riippuvat yksilöstä itsestään sekä kulloisestakin kontekstista. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön kokemus subjektiivisuus, identiteetti ja kuva itsestä toimijana määrittelevät hänen työnsä arvon, mikäli yksilö personoi itsensä työnsä kanssa. Vaikka työtä pidettäisiin vain taloudellisen edun tuojana ja työelämän ulkopuolista elämää arvostettaisiin enemmän, työstä ja kollegoilta saatu arvostus vaikuttavat silti vahvasti identiteetin määrittelyyn. (Billett & Pavlova 2005, 199, 205.)

Archer (2004, 193–195, 318) puhuu yksilöitä tilannesidonnaisesti kannustavasta, parjaavasta tai ohjaavasta sisäisestä sivustakatsojasta, ikään kuin sisäisestä kertojasta, joka vaikuttaa suoraan yksilön toimintaan tiedostetusti tai tiedostamatta. Kertojan kautta toimija kanavoi ja harjoittaa vaikutustaan ympäristöönsä. Rikas sisäinen vuoropuhelu vaikuttaa osaltaan yksilön identiteettiin myös työssä.

Yksilön vahva toimijuuden käsitys itsestä voi saada hänet turhautumaan, mikäli työ ei anna täyttymystä, siitä ei saa tunnustusta tai kunnioitusta. Käsitukseen itsestä vaikuttavat esimerkiksi henkilökohtaiset standardit sekä ymmärrys tehdyn työn tärkeydestä (Billett & Pavlova 2005, 206).

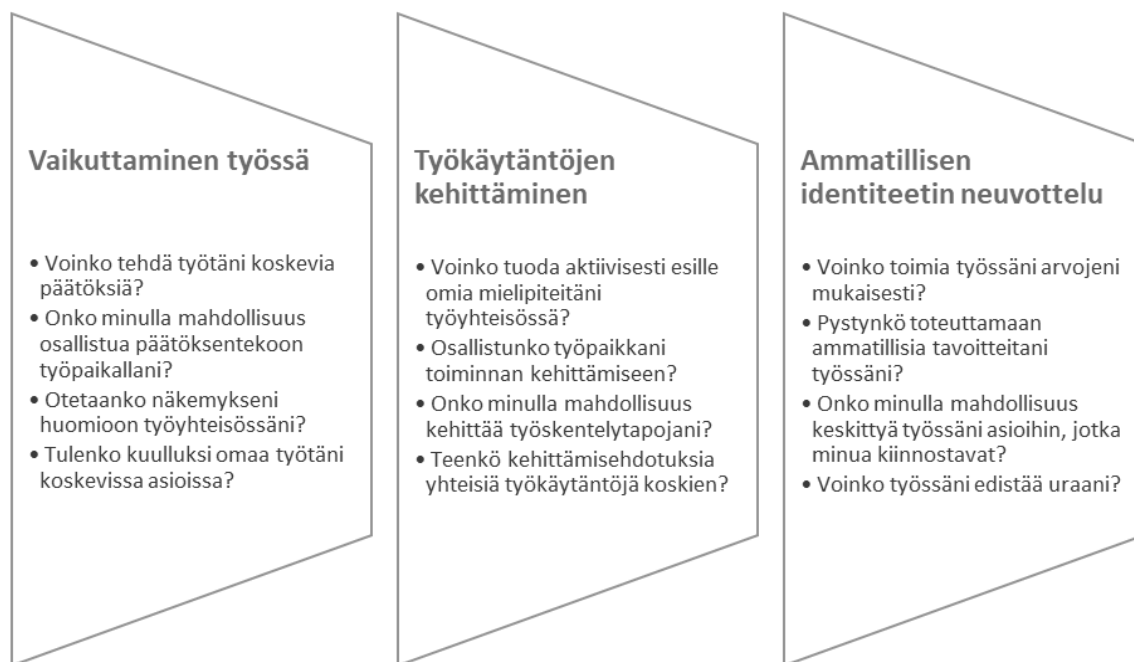
Toimijuus voi olla yksilölle toisaalta myös vain keino suojata henkilökohtaiset päämäärät, joita voivat olla esimerkiksi työsuhteen jatkuminen ja sitä kautta taloudellinen turva. Yhteiskunnalliset tarpeet ja työn muutos merkityksellisemmästä yksitoikkoiseen ja itseään toistavaan työhön eivät takaa pysyvää työsuhdetta, pahimmillaan pelkkiä määrä- ja osa-aikaisuuksia, jolloin epävarmuus ja arvaamattomuus peilautuvat yksilöihin. Tämä vaikuttaa yksilön kykyyn rakentaa omaa ammatillista identiteettiään. (Billett & Pavlova 2005, 198–199.)

Eteläpelto ym. (2017, 10) toteavat muutosvastarinnan voivan kummuta siirryttäessä hierarkkisesta toimintaympäristöstä kohti moniammatillisuutta, sillä se koettelee ja mahdollisesti uhkaakin ammatillista identiteettiä. Tällöin ammatillinen toimijuus voi manifestoitua muutosvastarintana tai ylikriittisyytenä niin yksilön kuin kollektiivisen yhteisönkin riveistä (Collin ym. 2018, 223–224).

Billett ja Pavlova (2005, 196) toteavat sosiaalisen saturaation, eli yksilöihin kohdistuvien jatkuvien vaatimusten sekä informaatiotulvan, olevan uhkana yksilöiden identiteeteille, ja tarkoituksenmukainen toimijuus voi auttaa sietämään omaan minäkuvaan ja identiteettiin kohdistuvaa sosiaalista suggestiota. Archer (2004, 193) toteaaakin osuvasti työelämän olevan aina koettelemus eikä koskaan spekaakkeli, koska yksilöt eivät pysty karistamaan sosiaalista sivusta seuraamisen statustaan.

Kuvio 5 esittää joukon kysymyksiä koskien yksilön toimijuuden koettua tilaa, siitä heräviä tunteita sekä tekoja, jotka liittyvät toimijuuteen organisaa-

tiossa. Samoja kysymyksiä pohdittaessa organisaatiotasolla esimies voi kartoittaa henkilöstön kokemaa toimijuutta kysymysten valossa: näin saadaan selville mahdolliset käytäntöjen puutteet ja vahvuudet. ”Esimiestyössä oleellista on oivaltaa toimijuuden edistämisen merkitys ja sen myötä luoda aitoja mahdollisuuksia henkilöstölle toteuttaa itseään sekä kehittää omaa työtään ja yhteisiä työkäytäntöjä”. (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Mahlakaarto, Paavola & Rossi 2017a, 12–13.)



KUVIO 5 Kysymyksiä ammatillisesta toimijuudesta (Hökkä ym. 2017a, 13).

Kuvio 5:n kysymykset ovat apuna myös yksilölle, työntekijälle, joka arvioi omaa ammatillista toimijuuttaan ja sen astetta työssään. Kysymykset luokitellaan kolmeen teemaan, omaan kykyyn vaikuttamismahdollisuuksista työssä, potentiaalisuuteen kehittää työn käytäntöjä sekä oman ammatillisen identiteetin neuvottelumahdollisuuksiin. Vaikuttaminen liittyy yksilön päätöksentekoon ja näkemyksiin työstä sekä niiden huomioimiseen organisaatiotasolla. Käytäntöjen kehittäminen taas kartoittaa yksilön omaa aktiivisuutta työyhteisössä uusien tai jalostettujen ideoiden esittämisen kautta. Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat yksilöiden sisäiset arvot ja niiden mukaan toimiminen, tavoitteellisuuden kokeminen sekä uranäkymät. (Hökkä ym. 2017a, 12–13.) Tässä tutkimuksessa kysymykset ammatillisesta toimijuudesta liittyvät työntekijöiden tarinoihin, joissa toimijuutta tarkastellaan toimijuuden modaliteettien (Jyrkämä 2008) avulla. Kykeneminen, täytyminen, voiminen, tunteminen, haluaminen sekä osaaminen vastaavat kysymystenasetteluun kuviossa 5, jolloin modaliteetit ilmentävät yksilöiden koettuja mahdollisuuksia toimia kussakin tilanteessa.

Yleisesti voidaan todeta, että mahdollisuus kohdata työelämässä uusia haasteita, oman työn johtaminen sekä omien päämäärien ja arvojen heijastumi-

nen työhön vaikuttavat positiivisesti yksilön toimijuuden kokemuksen merkityksellisyyteen (Billett & Pavlova 2005, 208).

3.3.2 Johtaminen

Johtaminen sidotaan tässä tutkimuksessa työntekijän toimijuuteen tarkastelemalla johtajaa toimijuuden mahdollistajana ja tärkeänä sosiaalisena suhteena (johtaja - työntekijä) työyhteisössä. Johtamisen merkitykseen perehdytään kolmen johtamisen teorian kautta, joita ovat LMX, palveleva johtaminen sekä jaettu johtaminen. Ne osoittavat johtajalla ja johtamistavalla olevan tärkeä rooli toimijuuden mahdollistamisessa työyhteisössä.

Crevani ym. (2010, 77–78) esittävät johtamisen tutkimisen olevan kulminoitunut suurilta osin yksilöön, johtajaan, ja olevan sen tähden yksilökeskeistä. Sen takia identiteettejä, toimintatapoja, vuorovaikutuskäytänteitä sekä ominaisuuksia on tarkasteltu ideaalin johtajan määrittelyssä. Heidän mielestään fokus tulisi suunnata ihmisten vuorovaikutuksessa syntyviin prosesseihin ja niiden tarkasteluun, ei yksittäisten yksilöiden toimintaan tai ajattelumalleihin, jotta johtamisen määritelmä voitaisiin päivittää. Onnismaan (2006, 14) mukaan toimijuuskeskustelussa yksilö ja työyhteisö eivät ole vastakohtia, vaan toimijuus voidaan neuvotella organisaation asettamissa rajoissa.

Dyadien eli johtajan ja alaisen uniikista kahdenvälisestä suhteesta on organisaatioissa tehty paljon tutkimusta (Yukl 2002, 15). Tutkimuksen pohjalta on syntynyt johtajan ja työntekijän välisen vaihtosuhteen teoria (*leader-member exchange theory* eli LMX-teoria), joka määrittelee dyadin osallisten suhteita ja niiden vaikutusta työntekoon. Alhaisen vaihtosuhteen, *low exchange*, tapauksessa informaation nähdään tulevan yksipuolisesti johtajalta, joka antaa tehtävän työntekijälle, eikä vuorovaikutusta ole. Dyadin korkeassa vaihtosuhteessa, *high exchange*, vuorovaikutusta on paljon ja se on molemminpuolista, siinä on vastavuoroista luottamusta, vaativampia tehtäviä, tukea sekä yhteinen päämäärä. Se sitouttaa työntekijää enemmän johtajaan ja työyhteisöön, antaa työntekijälle mahdollisuuksia aloitteentekoon sekä luottaa korkeaan työmotivaatioon ja parempaan tulokseen. (Yukl 2002, 116–117.) Voidaan siis todeta, että korkea vaihtosuhte esimiehen kanssa lisää työntekijöiden kokemaa toimijuutta organisaatiossa.

Johtajat voivat toiminnallaan vahvistaa työntekijöidensä ammatillista toimijuutta, mutta huono johtaminen voi lannistaa osaavan ja työmoraaliltaan korkean ammattilaisen toimijuuden. Vaikutukset organisaation ilmapiirissä ovat merkittäviä, ja ”usein vahvan ammatillisen toimijuuden omaavat työntekijät lähtevät organisaatiosta” loppujen jäädessä ja voidessa huonosti. (Eteläpelto ym. 2017, 10.) Koetussa huonossa johtamisessa on yleensä korostunut asioiden johtamisen (*management*) aspekti, ei ihmisten johtamisen (*leadership*) näkökulma (Hökkä ym. 2017a, 5).

Johtajien rooli ammatillisen toimijuuden kontekstissa on yleensä tuen ja tarvittavan tilan luojana ammattilaisille, mutta myös työtehtävien priorisointi, työprosessin tuntemuksen tarjoaminen sekä arvostuksen jakaminen. Avoin,

dialogiin pohjaava keskusteluote johtajan taholta vahvistaa ja luo hyvinvointia työyhteisössä. (Collin ym. 2018, 229–230.)

Dierendonckin (2011, 1229–1230) mukaan palvelevan johtamisen teoria (*servant leadership*) on yksi suuntaus johtamistutkimuksessa, ja siinä painotetaan nimenomaisesti johtajan ja alaisen dynaamista suhdetta, jossa alainen nähdään luotettavana, itseään toteuttavana ja organisaation puolesta toimijana. Se onkin vastakohta aiemmin mainitulle agenttiteorialle, sillä johtajan nähdään laittavan oman edun tavoittelunsa taka-alalle palvelukseen alaisiaan. Hakanen (2019) toteaa, että palvelevan johtamisen tarkoituksena on antaa resursseja omille alaisille, jotta he pystyvät tekemään parhaansa työssä ja saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset. Kasvaminen, motivointi, aloitekyky, kehittyminen ja hyvinvointi nähdään palvelevan johtamisen avainkäsitteinä.

Voimaantumisen käsitettä käytetään usein jaetusta johtajuudesta, ja sen ytimessä on ajatus yksilön motivaatiosta täyttää yhteisesti asetetut tavoitteet. Ryhmän toiminta ja dynamiikka ovat jaetussa johtamismallissa fokuksessa. (Manka & Manka 2016, 137–138.) Juuti (2013, 224) esittelee jaetun johtajuuden mallin, jonka synnyttävät sitoutuminen, innokkuus ja joukkuehenki, mutta joiden lisäksi tarvitaan päämäärähakuisuutta, symbolisuutta, keskustelevuutta sekä palvelevaa johtamista, hyviä ihmissuhteita ja ryhmäytymistä. Toisin kuin palvelevassa johtamisessa, jaetun johtamisen vastuu jää tiimille.

Crevani ym. (2010, 81) kritisoivat palvelevan ja jaetun johtamisen ydinajattusta johtajasta, työntekijästä ja yhteisistä tavoitteista, sillä ne eivät kerro johtamisen lopputulemasta mitään. Sen sijaan he suosittelivat käytettävän DAC-ontologiaa (*direction, alignment, commitment*), sillä se on sidottu kulttuurilliseen kontekstiin, jossa johtaminen tapahtuu. Toisaalta he myöntävät DAC-metodin olevan suoraan kehitetty vastine aiempaan ydinajatukseen, eikä tutkimuksen ja teorian kautta syntynyt menetelmä. Crevani ym. (2010, 81) muistuttavat, että tutkittavilla käytännöillä ei pitäisi nähdä olevan loppua, vaan prosessin jatkuvan kehittymistä ajasta riippumatta.

3.3.3 Organisaatio

Kallinikos (2003, 596–598) määrittelee yksilön toimijuuden nykyisessä organisaatiokontekstissa muokkautuvaksi, joustavaksi ja sopeutuvaksi. Nämä avainsanat eroavat suuresti noin vuosisata sitten voimassa olleesta teollistumisen ajan käsityksestä työntekijän toimijuudesta organisaatiossa, ja siihen ovat vaikuttaneet suurelta osin organisaatioissa (esim. tietotyön lisääntyminen, uudet hierarkittomat rakenteet) ja työllisyydessä (esim. määräaikaissuudet, sijainnista riippumattomat) globaalisti tapahtuneet muutokset. Lisäksi organisaatioiden toimijat nähdään nykyisin kokonaisuuksina, joille työn ulkopuolinen elämä on merkityksellistä.

Nykyisen ihmiskäsityksen mukaan organisaatiot näkevät työntekijät yksilöinä, joille ominaisia käyttäytymismalleja ja toiminnan kautta myös toimijuutta pystytään kannustamaan, muotoilemaan ja varioimaan yhdessä tai erikseen muusta yhteisöstä, ja saada yksilö tai ryhmä näin vastaamaan dynaamisesti organisaation senhetkiseen tarpeeseen. Tätä kutsutaan moduuleista koostuvaksi

yksilöksi, jonka työelämän taitoja, identiteettejä ja rooleja muokkaavat vaihtelevat työn edellyttämät olosuhteet. (Kallinikos 2003, 607 – 608.)

Johtamisen prosessit ja käytännöt syntyvät kompleksisten sosiaalisten kuulumien – ajattelun, kanssakäymisen, puheen ja toiminnan – syövereissä, ja näitä mikrotasojä sekä niiden vaikutusta organisaatiotasolla tulisi paremmin tunnistaa. Yleistämisen ansaa tulisi aihetta tutkiessa välttää, mutta lähteä silti ajatuksesta, että johtamisen prosessit ovat paikallis-kulttuurillisesti syntyvä ilmiö, jolla on useita tulkintoja ja tarinoita. (Crevani ym. 2010, 79–80.)

Järvensivu (2011, 138–139) selittää organisaatiossa ja sen ulkopuolella olevien, näkymättömien mutta yksilöiden ja yrityksen työnteon kannalta oleellisten pelien ja epävirallisen organisaation tutkimisen olevan olennaista toimijuuden näkökulmasta. Pelit ja politiikat ovat pääosin johdolta salattuja, eikä keskustelua niistä juuri ole, sillä ne koetaan kielteisiksi ilmiöiksi, vaikka ovatkin osa yrityskulttuuria. Pelit auttavat yksilöitä pärjäämään päivittäisissä työtehtävissä ja jopa antavat mielekkyyden tunnetta. Peleissä onnistuminen vaatii aktiivista toimijuutta ja yksilöt tavoittelevat tietynlaista pelivaraa organisaation sisällä. Sen tähden epäviralliseen organisaation puoleen liittyy myös valta- ja hallinta-aspektit.

Järvensivun (2011, 144–145) mukaan olisi tärkeää, että toimijuudesta epävirallisen organisaation tasolla pystyttäisiin puhumaan, sillä siellä tavataan usein paljon hiljaista tietoa, jota tulisi pystyä hyödyntämään organisaatiossa. Valta voisi lopulta jäädä johdolle, kunhan yksilölle ja hänen toimijuudelleen annettaisiin edes nimellinen kontrolli omaan työprosessiinsa.

Hökkä ym. (2017a, 6) alleviivaavat toimijuuden ymmärryksen ja tukemisen olevan oleellista työpaikoilla. Työyhteisössä olennaista ovat myös tarpeet arjessa osaavasta, haluavasta ja jaksavasta tahosta, joka tarvittaessa puuttuu toimijuuden epäkohtiin tehokkaasti ja sovittelevasti.

3.4 Toimijuus ja oppiminen

Paloniemi ym. (2010, 22–23) toteavat, että ”koulutuksen ja oppimisen kontekstissa toimijuutta pidetään laajasti yksilöiden kykynä tehdä tarkoituksenmukaisia valintoja ja toimia niiden suuntaisesti niin, että toiminnalla on merkitystä heidän omassa elämässään”. Ammatillinen toimijuus usein rajoittuu työyhteisön sisäisten reunaehtojen sekä mahdollisuuksien piiriin, eli se on rajattua, eikä riipu pelkästään yksilön tahdosta.

Aikuisena oppimisen (*adult learning*) kirjallisuuden ja tutkimusten määrä on suhteellisen vähäistä peilattuna siihen, että aihe ei ole uusi: Kungfutse, Aristoteles, Sokrates, Platon sekä Cicero olivat kaikki aikuisten ihmisten opettajia sekä kehittivät oppimiselle useita metodeja (Knowles, Holton ja Swanson 2012, 34–35).

Oppiminen kehittää yksilöä ja parhaassa tapauksessa myös organisaatiota. Knowles ym. (2012, 163–165) täsmentävät organisaation kannalta keskeisintä

olevan kuitenkin sen, *millaista* tietoa opitaan. Opittujen asioiden tulisi siis hyödyttää organisaatiota, muunlainen tieto on sen toiminnan kannalta irrelevanttia.

Aikuisen ihmisen elämässä työpaikoilla on merkittävä vaikutus oppimisen kannalta, sillä niissä tapahtuu muunlaistakin oppimista kuin pelkästään työtehtäviin liittyvää. Työympäristöjä pidetään sosiokulttuurisesta näkökulmasta myös yksilön minuutta ja identiteettiä muokkaavina, ja sen tähden pelkkä panostus prosesseihin tai menetelmiin on lyhytnäköistä. Tiedollisen prosessin lisäksi myös identiteettityö ja sen muutokset tulisi ottaa oppimisen kontekstissa huomioon. (Paloniemi ym. 2010, 21, 23.) Uudistumista, joka jättää huomiotta toimijuuden roolin, voidaan jopa sanoa uhkana yhteiskunnan kestäväälle kehitykselle (Hökkä ym. 2017a).

Billettin ja Pavlovan (2005, 200) mukaan oppiminen työpaikalla on olennainen osa yksilön toimijuutta transformatiivisella matkalla työelämässä, sillä toimijuus muokkaa päätöksentekoa ja sitoutumista uuden oppimiseen muuttuvan työelämän vaatimusten pelikentällä. Billett (2011, 60–62) kirjoittaa lisäksi oppimisen olevan yksilöllinen prosessi, johon sosiaalinen ympäristö sekä yksilön omat kokemukset vaikuttavat. Toimijan aikeet vaikuttavat lisäksi oppimisen sisäistämiseen sekä siihen, mitä yksilö pitää tärkeänä opittavana. Oppiminen, toimiminen ja ajattelemisen tapahtuvat kaikki samanaikaisesti, ja vaikuttavat ammatillisen identiteetin tai subjektiviteetin käyttämiseen.

Oppiminen työssä nähdään Collinin ja Billettin (2010, 214–217) mukaan kuitenkin haasteellisena verrattuna esimerkiksi kouluympäristöön, sillä ”työpaikan tarjoamat oppimismahdollisuudet ja yksittäisen oppijan panos riippuvat toisistaan”. Pelkästään muutokset tiedon luonteessa eivät riitä selittämään teoriaa, joka myös tulisi oppia. Voidaankin sanoa, että työssä opittavat asiat ovat hyvin pragmaattisia. Oppimisprosessit voivat kulttuurillisistakin syistä korostua työyhteisössä, jolloin aktiivinen toimijan rooli on oppimistilanteessa keskeinen. Vastuuta vaikeasti havaittavasta tiedosta ja havainnoimisesta ei voida kuitenkaan sysätä ainoastaan toimijalle, vaan työyhteisössä tulee olla selvä suunnitelma, joka vastuuttaa opettajaa sekä mittaa opetettavan tiedon laatua. (Collin & Billett 2010, 214–217.)

Billett ja Pavlova (2005, 197) muistuttavat, että yksilön toimijuus koostuu ruumiillisista ja henkisistä toiminnoista, mutta niiden lisäksi myös ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Sen tähden oppimistakin on erilaista: on esimerkiksi omaksumisen kautta hankittua oppimista, jota yksilö toimijuuden ja omien arvojen takia haluaa oppia, mutta jonka vaarana on opitun tiedon kyseenalaistamattomuus. Lisäksi on olemassa alistuvaa oppimista, joka on usein sosiaalista ja tuottaa pinnallista tietoa.

Gould ja Polvinen (2006a, 169–170) alleviivaavat lisäksi yksilöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten ammatillista itsetuntoa sekä asennetta työntekoon. Näillä on merkittävä rooli oppimisessa, sillä usein ”osaamisen kokemukset heijastuvat työhön suhtautumiseen”. Ammatillista itsetuntoa voidaan peilata esimerkiksi kyvyillä ratkaista ongelmatilanteita, vaikutuksen tunteella organisaation toimintaan, oman työn tehokkaaseen hallintaan ja osaamiseen sekä aikaansaamisesta kumpuavaan tyytyväisyyteen.

1970-luvulla kehitettiin andragogiikka, jonka keskiössä on nimenomaisesti aikuisen ihmisen oppiminen. Oppimisesta puhutaan yleisesti pedagogiikkana, jonka nähdään tarkoittavan enemmän lasten opettamista tai kasvatusta. (Knowles ym. 2012, 67–69.) Andragogiikka eroaa sisällöllisesti pedagogiikasta siten, että oletuksena on aikuisen haluavan ja olevan valmis oppimaan uutta tietoa, hänellä on odotuksia oppimisen sovellettavuudesta sekä lisäksi itsekriittisyyttä. Hän myös ymmärtää oppivansa. (Knowles ym. 2012, 63–67.)

3.4.1 Osaaminen

Gould ja Polvinen (2006b, 162–163, 168) esittävät osaamisen merkittävänä osatekijänä laajemmassa työkyvyn kokonaisuudessa, jossa yksilön nimenomaisena voimavarana nähdään osaaminen. Työkyvyn merkitys osaamisessa tarkoittaa sitä, että tieto ja taito ovat tasapainossa työn vaativuuksien kanssa, ja näin työssä jaksaminen sekä työn imu mahdollistuu. Osaamisvalmiudet työpaikalla linkittyvät usein suoraan koulutukseen sekä työn laatuun, jolloin enemmän koulutetuilla on parempien valmiuksien lisäksi haastavampana nähty työ osaamisen suhteen. Hyvät valmiudet luovat mahdollisuuksia työn kehittämiseen, ja uuden oppiminen sekä oman osaamisen käyttäminen ylläpitävät työkykyä.

Kompetenssi voidaan Pirkkalaisen (2003, 6) mukaan lukea jo olemassa olevaksi osaamiseksi. Usein oppimisympäristöinä nähdään ainoastaan koulutuslaitokset, mutta niiden lisäksi ammatillisia taitoja sekä nimenomaisesti ammatillisen osaamisen jalostamista ja kehittymistä tapahtuu työpaikoilla. Ammatillista osaamista ja innovointia syntyy myös työssä ja sen prosesseissa. Oppiminen edistää innovointia ja kehittymistä, jotka ajavat muutosta eteenpäin yhteisöissä ja aktiivisissa yksilöissä. (Collin & Billett 2010, 212–214.)

Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito nähdään usein yksilön toimintojen ja taitojen hallintana sekä valmiustilana ja pätevyytenä jonkin asian tai työn suorittamiseen. Osaamisesta voidaan puhua myös taitona, joka on hankittu ilman tutkintoa, ja se muuttuu työn muutoksen mukana. (Väisänen 2003, 29–30.) Osaaminen ja koulutus nähdään nykyisin vastalääkkeinä yhteiskunnallisiin haasteisiin Suomessa (Julkunen 2007, 47).

Julkunen (2007, 47) määrittelee osuvasti osaamisen olevan ennemminkin kyky tehdä uusia asioita kuin hyödyntää jo kertynyttä kokemusta. Ajan mittaan kertyneen henkilökohtaisen ammattitaidon korvaa potentiaalisuus, joka koostuu niin oppimisesta kuin muokkautumisesta monenlaisiin tehtäviin sekä ympäristöihin. Aikaisempiin yhteisöihin ja siteisiin tulisi osata olla kiinnittymättä, sillä asioiden ja yhteisöiden taakse jättämisestä tulee tulevaisuuden työelämässä arkea. Lopuksi Julkunen (2007, 47) muistuttaa, että ”talouden tuottavuuden näkökulmasta voidaan kuitenkin epäillä, etteivät lyhytjänteisyys, välinpitämättömyys (ei-sitoutuminen) ja sosiaalisen pääoman heikkeneminen ole tuottavuuden parhaita takeita”.

3.4.2 Ammatillisuus

Eskelinen (2017) määrittelee professionaalisuuden eli ammatillisuuden ammatiksi, jossa ammattikuntaa hallitsevat kulloisenkin ammattikunnan tavat, eettiset arvot sekä ”riittävän autonomian mahdollistama oman työnsä kehittäminen”. Perinteikkäät ammatit kuten asianajajat ja lääkärit ovat professionalismista puhuttaessa ensimmäiset mieleen tulevat ammattikunnat, vaikka ammatillisuuden perusajatus vaikuttaa vahvana myös muissa ammateissa. Konttinen (1997, 48) lisää, että professionaalisuuden keskustelussa yleensä myös ammattikunnan etuja ajavat järjestöt ja liitot nousevat keskiöön, eli toiminta on järjestäytyntä.

Tiettyyn työprosessiin erikoistuminen eli tiedon spesifikaatio, tutkinto tai erikoistunut koulutus sekä akateemisuus ovat ominaisuuksia, joista tunnistaa ammatillisen modernissa työelämässä (Konttinen 1997, 50). Asiantuntijan on kyettävä asiantiedon lisäksi käytännön tietoa yhdistelemällä ratkaisemaan kompleksisia ongelmia, eikä kerran saatu ammatillisten valtuuksien säilyttäminen ole itsestäänselvyys. Suomessa viranomaiset sääntelevät ja tarkkailevat esimerkiksi lääkäreiden ammatinharjoittamisen lupia. (Konttinen 1997, 52–53.)

Väisänen (2003, 30) toteaa asiantuntijan olevan käytännössä taitojaan hionut yksilö, joka on kartuttanut erityistaitoja lisäksi haastavan ongelmanratkaisun ja monipuolisen osaamisen kautta. Ekspertin voidaan sen sijaan todeta osaavan prosessoida tietoa, mitä työssä tarvitaan. Tekemisen taito ja osaamisen vaisto yhdistyvät ekspertissä. Molemmille ammatillisille tärkeää on kuitenkin reflektio, jolla tarkoitetaan työn kokonaisuuden näkemiseen tavoitteellisena, sekä sisäistä työtehtäväkohtaista keskustelua.

Työnsä ammatillainen nähdään tietonsa puolesta olevan ainoa, joka pystyy suorittamaan työtehtävänsä sekä lisäksi kehittämään ja organisoimaan niitä. Erityisalakaisuus vaatii autonomiaa, jota organisaatiot pyrkivät kontrolloimaan esimerkiksi määrittämällä tulostavoitteita tai tehokkuusindeksejä, jotka eivät ota huomioon työn tekemisen pitkän aikavälin vaikutuksia. (Konttinen 1997, 54–55.)

Ammattilainen joutuu työpaikoilla usein todistamaan pätevyytensä, ja työelämässä huomio kohdentuu usein yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja taitoihin. Tämä tarkoittaa pätevyyksien siirtymistä jossain määrin osavien mutta kouluttamattomien työntekijöiden tehtäväksi, ja vaikka osa työtehtävistä tulee häviämään, vastaavasti uusia eksperttitehtäviä syntyy samalla. (Konttinen 1997, 58–59.)

3.5 Ammatillinen toimijuus

Ammatillinen toimijuus viittaa nimensä mukaisesti työkontekstissa ymmärrettävään ammatilliseen kuvaan itsestä, sekä kyseisen minäkuvan suhteesta omaan työhön menneisytydessä, tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Ammatillinen toimijuus käsitteenä kuvaa erityisesti suhdetta yksilön ja työn välillä. (Pa-

loniemi ym. 2010, 21.) Tarvetta ammatilliselle toimijuudelle on lisääntyvien tuottavuus- ja tehokkuusvaatimusten tähden, jolloin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen haasteet kohtaavat yksilöitä työntekijöinä sekä työyhteisöjä ja organisaatioita (Eteläpelto 2017, 6).

Eteläpelto (2007, 93–94) selventää ammatillisen identiteetin olevan konsepti, jonka avulla yksilön paikkaa yhteiskunnassa ja sen muutoksessa yritetään selittää. Vakaita identiteettejä on vaikeahko havaita, ennen kuin ne kietoutuvat kriiseihin, ristiriitoihin tai niitä haastaa voimakas muutospaine. Kyseinen paine voi syntyä myös yksilöstä itsestään, ja yleisimpiä ammatillisen toimijuuden uudelleenarviointitilanteita ovat esimerkiksi ammatin vaihtaminen, äkillinen työttömyys tai työtehtävien muutos.

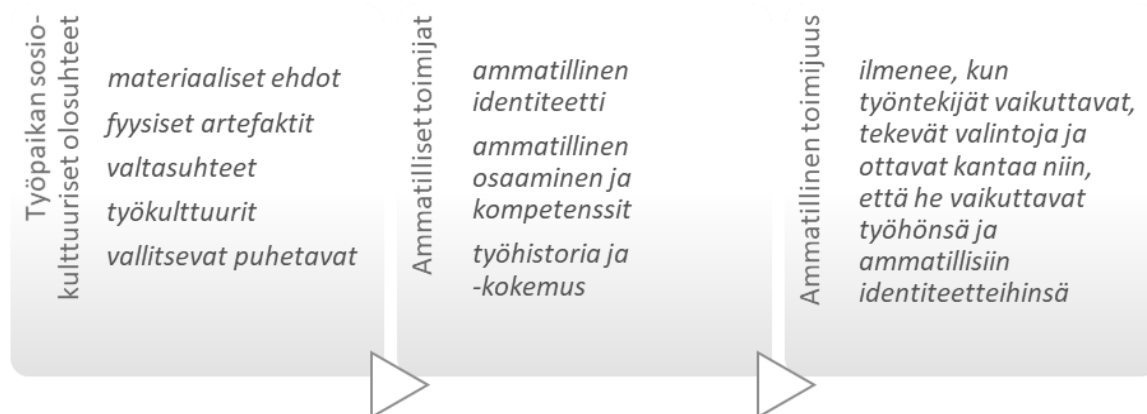
Collinin ym. (2017, 22) mukaan ammatillinen toimijuus manifestoituu ”kritiikkinä, ehdotuksina sekä sitoutumisena muutostekoihin”. Ammatillinen toimijuus ei välttämättä ole positiivista ja asioita kehittävää, sillä se voi ilmetä myös yhteisiä tavoitteita vastaan kamppailemisena tai töiden laiminlyöntinä. Tällöin molemminpuolinen vuorovaikutus ja dialogi henkilöstön ja johdon välillä korostuvat. (Collin ym. 2017, 24–25.)

Paloniemi, Vähäsantanen, Hökkä ja Eteläpelto (2017) tutkivat moniulotteista ammatillista toimijuutta yksityisten ja julkisten organisaatioiden sekä neljän eri toimialan (informaatioteknologia, pelastusala sekä terveydenhuolto- ja koulutusalan) näkökulmasta. Alojen eriytyvät takasivat tehtyjen havaintojen yleistettävyyden. Kyseessä oli 17:n väittämän verkkokysely, ja siihen vastasi 589 työntekijää. Tulosten perusteella työn mielekkyyden sekä työssä oppimisen kokemusten osoitettiin olevan suoraan verrannollisia mahdollisuuksiin vaikuttamisesta omaan työhön sekä sen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun työpaikalla. Käytetystä kyselypohjasta muotoutui lisäksi mittari, jolla organisaatioiden ammatillisen toimijuuden nykytilaa voidaan selvittää.

Yhtäältä työ voidaan nähdä keskeisenä omaa identiteettiä muokkaavana entiteettinä, jossa työ määrittelee työntekijää. Toisaalta on myös käsitys työstä fasilitoijana, jolloin työ nähdään työkaluna tärkeämpien yksilön arvojen mahdollistajana. Voidaan esimerkiksi ajatella, että työstä saatava palkka mahdollistaa asioiden tai tavaroiden hankkimisen. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 32.)

Toimijuutta tarkastellaan yksilön omasta subjektiivisesta näkökulmasta, jossa subjektiiviteetti ymmärretään subjektin kuvauksena siitä, millainen subjekti on (Ronkainen 1999, 11, 30).

Ammatillinen toimijuus syntyy monimerkityksellisessä suhteessa, jossa toimija ja työympäristö vaikuttavat keskenään (kuviokuva 6). Subjektilähtöinen tarkastelu tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että ammatillinen toimijuus on sidoksissa ammatilliseen identiteettiin, osaamiseen sekä yksilöivään työhistoriaan. Työympäristön sosiokulttuuriset olosuhteet taas rajoittavat tai mahdollistavat ammatillista toimijuutta. (Eteläpelto ym. 2017, 7–8.)



KUVIO 6 Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät (Eteläpelto ym. 2017, 8).

Ammatillinen toimijuus lähtee kuvion 6 mukaan työpaikan sosiaalisista ja kulttuurillisista olosuhteista, joita ovat esimerkiksi työkuulttuuri, valtasuhteet sekä materiaaliset ehdot. Nämä vaikuttavat edelleen ammatillisiin toimijoihin muokaten ammatillisia identiteettejä ja osaamista. Ammatillinen toimijuus nousee siten yksilöstä itsestään, heidän valinnoistaan ja sosiaalisesti rakentuneessa kulttuurillisissa olosuhteissa. (Eteläpelto ym. 2017, 7–8.)

3.5.1 Ammatilliset toimijat

Eteläpellon ja Vähäsantasen (2006, 26) mukaan yksilön kuva itsestä ammatillisena toimijana rakentuu hänen käsityksestään suhteessa työhönsä. ”Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat myös käsitykset siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samastuvansa, mitä hän pitää tärkeänä sekä mihin hän sitoutuu työhönsä ja ammatissaan” (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26). Ammatillinen identiteetti koostuu aina yksilön henkilöhistorian tapahtumista sekä tulevaisuuden työn odotusten välisestä kudelmaasta, ja siksi se on jokaisella erilainen (Eteläpelto 2007, 90–91). Identiteetin nähdään koostuvan henkilön maailmankuvan, yhteiskunnallisen näkemyksen sekä henkilökohtaisen ja sosiaalisen näkökulman vuorovaikutuksesta. Yksilölliset minä-hankkeet yleistyvät, sillä yksilön odotetaan työelämässään jatkuvasti kasvavan, kehittyvän ja oppivan. (Eteläpelto 2007, 96–97.) Eteläpelto (2007, 108, 110) toteaa, että ammatilliset identiteetit työssä eivät ole staattisesti pysyviä, vaan ne ovat dynaamisia, eli vaihtelevat tarkoitustaan ja merkitystään työuran elinkaaren eri sykleissä. Identiteetteihin voivat osaltaan vaikuttaa myös kansainväliset muoti-ilmiöt. Identiteetti tarkoittaa myös subjektiivista ymmärrystä omista kokemuksista ja toimintaa niiden pohjalta (Eteläpelto 2007, 121).

Ammatillisen identiteetin sekä itsetunnon nähdään pirstaloituneen ennen kaikkea työurien sekä työn luonteen muutosten tähden. Työnantajan ja -tekijän välinen psykologinen sopimus työn jatkuvuudesta ja ennustettavuudesta ei enää pidä, ja työ on katkonaista, tietoon enimmäkseen nojaavaa asiantuntijuutta.

Uuden sopimuksen oletetaan olevan työnantajapuolen kehittämisen toimenpiteiden tarjoaminen ja työntekijöiden takaama jatkuva itsensä kehittäminen. Ajatuksena onkin, että työntekijä ei osaa mitään spesifiä, mutta mahdollisesti mitä tahansa. (Julkunen 2007, 46–47.)

Oman työidentiteetin tuntemusta tarvitaan esimerkiksi tuloksellisuuden arviointia sekä palkkakeskusteluja varten. Tätä voidaan kutsua portfolio-työskentelyksi, sillä keskeistä on tuoda jatkuvasti esille ja dokumentoida omia päämääriään, suorituksiaan ja niiden laatua sekä osaamisen tasoaan. (Eteläpelto 2007, 94.)

Yrittäjämäisyyden – oman tieto-taidon markkinoinnin ja tunnistamisen – lisääntyminen palkkatyössä luo uudenlaista ja dynaamista ammatti-identiteettiä. Aktiivinen toimijan rooli työelämässä on edellytys; täytyy olla tietoinen ammatillisesta osaamisestaan sekä valmis kouluttautumaan ja kehittymään asiantuntijana. Toisaalta ylettömät työelämästä tulevat vaatimukset voivat aiheuttaa ammatillisen identiteetin rapistumisen, joka manifestoituu työn mielekkyyden ja siihen sitoutumisen vähenemisenä sekä myös yleisenä voimattomuuden tunteena tai uupumisena. Yhtäjaksoinen kiire tai toiminnan tehostaminen ovat omiaan laimentamaan ammatillista minäkuva. Jatkuva ammatillisen identiteetin päivittäminen ja pystyttäminen vaatii tosin ennustettavuutta. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26–29.) Eteläpelto (2007, 111–112) mainitsee, että stabiiliutta luovat esimerkiksi työsuhteen jatkuvuus ja koetut etenemismahdollisuudet sekä ammatilliset säädökset ja asenteet.

Vakiintuneista menettely- ja toimintatavoista sekä erilaisista käytännöistä ja rutiineista syntyy pohja mielekkäässä työssä ja ammatissa toimimiselle. Työnteko ei voi olla vain innovointia sekä hetkellistä toimintaa, vaan sen on kyettävä luomaan ajallisesti pitkäjänteistä kestävyyttä, johon voidaan peilata myös yksilön ja hänen ammatillisen toimintaympäristönsä historiaa. Tulevaisuuden mahdollisuuksia tulisi pystyä hyödyntämään. Ennakoitua tulevaisuutta ja mennyttä yhdistelemällä saadaan muodostettua työn jatkuvuuden kokonaiskuva. Juuri tällaisesta jatkuvuudesta syntyy ammatillinen identiteetti. (Onnismaa 2006, 13–14.)

Billett ja Pavlova (2006) tutkivat viittä eri alojen työntekijää (sähköinsinööri, automekaanikko, tukkutyöntekijä, pankkiiri, ICT-päällikkö), heidän toimintamallejaan käyttäytymisen suhteen sekä heidän päätöksentekoprosessiaan omassa työssään. He kokosivat aineiston puolistrukturoiduilla haastatteluilla joka kuudes viikko kahdentoista kuukauden ajan, sillä tarkoituksena oli saada laaja-alaista dataa muutoksista työntekijöiden työelämässä, koetussa subjektiivudessa sekä päätöksenteossa. Kaikki viisi osallistujaa kokivat muutoksia työn vaatimuksissa, mutta urakehityksen kannalta muutokset olivat positiivisia, eli lamaantumisen, marginalisoitumisen sekä ahdistumisen uhat muutoksessa saattavat olla liioiteltuja.

Työssä ja mahdollisten opintojen aikana olisi hyvä opetella oppimistaitoja, jotka auttavat uusien tehtävien sekä yleisluonteisten tietojen sisäistämistä. Ammatti-identiteettien ei tule olla niin suppeita tai vain kapealle sektorille erikoistuneita, sillä työympäristöt muuttuvat. Muutoksen takia ohjaaminen ja tuki

työuralla sekä oman luottamuksen voimaannuttaminen ovat tärkeitä palasia omaa ammatillista identiteettiä jalostettaessa. (Eteläpelto 2007, 114–115.)



KUVIO 7 Ammatillinen toimijuus työelämän laadun ja organisaatioiden tuottavuuden katalysaattorina (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto 2017b, 35).

Kuvio 7 esittää, miten organisaatioissa yksilöille annettavat vaikutusmahdollisuudet ja ammatillisen identiteetin kestävä muutoksen tukeminen vaikuttavat työn mielekkyyden kokemiseen sekä työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen. Kun työssä jaksetaan paremmin, myös organisaation tuottavuus paranee. Sitoutuminen puolestaan ajaa toimijan kehittämään työtään ja kannustaa uuden oppimiseen. Uudet toimintatavat tukevat innovatiivisuutta. Organisaatioiden tuottavuuden ja toisaalta työelämän laadun parantamisen uskotaan olevan suomalaisen kilpailukyvyn keskeisin haaste. Määreet nähdään usein toisilleen vastakkaisina, mutta ammatillisen toimijuuden avulla ne voitaisiin yhdistää tukemaan toisiaan. ”Ammatillinen toimijuus vahvistaa näin ollen samanaikaisesti työhyvinvointia ja työssä oppimista sekä parantaa työn tuottavuutta ja laatua”. (Hökkä ym. 2017b, 34–35.)

3.5.2 Työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet

Eteläpelto (2007, 137) kiteyttää alla yksilöiden toimijuuteen liittyvän työidentiteetin koostumisen sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kuten lausumasta näkyy, organisaatioilla ja työympäristöillä on huomattava rooli työntekijöiden ammatillisten identiteettien rakentumisessa ja niiden vaalimisessa.

Työidentiteetit määräytyvät työelämän sosiokulttuurisessa ja praktisessa todellisuudessa, jossa vaikuttavat työsuhteen ehdot, työstä saatava taloudellinen korvaus, uranäkymät, peruskoulutus ja työssä tarjottava koulutus, työn joustavuuden ja jatkuvuuden välinen jännite, työn osaamisvaatimukset ja mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen. (Eteläpelto 2007, 137.)

Vaikka Paloniemi ym. (2010, 23) toteavat ammatillisen identiteetin ja toimijuuden tarkastelun hyötyneen nimenomaisesti sosiokulttuurisen näkökulman vuoksi, kyseinen perspektiivi luo rajoitteita ymmärtää subjektiviteettia oppimiskonseptissa sekä yksilön aktiivista osallisuutta siinä. Myös Billett ja Pavlova

(2005, 197, 199) kritisoivat humanistista lähestymistapaa subjektiivisuuden tarkastelussa, ja nostavat esiin jälkistrukturalistisen näkökannan, jonka mukaan yksilön subjektiivinen käsitys itsestä muuttuu jatkuvasti ihmisten välisen kontaktin sekä työpaikan sääntöjen ja mallien takia.

Sosiokulttuurillinen näkökanta subjektiivisuuteen tarkoittaa tiedostettuja ja tiedostamattomia käsityksiä, arvoja ja menettelytapoja, joiden pohjalta rakentuvat yksilön kokemukset. Subjektiiviset käsitykset itsestä ja omasta osaamisesta ovat oleellisia, kun koitetaan selvittää oppimista sekä sitoutumista työhön yksilön näkökulmasta. Subjektiivisuuden käsitys kuuluu identiteetin piiriin, ja sillä on niin individualistisia kuin sosiaalisia vivahteita. Sosiaaliset merkitsevyydet tarkoittavat esimerkiksi normatiivisia ja institutionaalisia käytäntöjä, jotka sitoutuvat identiteetteihin. Voidaan sanoa, että hammaslääkäreitä, opettajia ja insinöörejä koskevat tietynlaiset odotukset sekä mielikuvat. (Eteläpelto 2007, 121–122.)

Työyhteisöissä tapahtuva oppiminen ei kuitenkaan tiivisty ainoastaan työtapojen, -välineiden tai menetelmien oppimiseen, vaan se on lisäksi sidonnaista oman ammatillisen identiteetin muokkaamiseen, uudelleen neuvotteluun ja toimijuuden rakentamiseen työssä. Yksilön lisäksi koko työyhteisön kollektiivinen identiteetti muodostuu työyhteisössä osallistumisen sekä tilannesidonnaisten mahdollisuuksien hyödyntämisen kautta. (Paloniemi ym. 2010, 21.) Eteläpelto ym. (2013, 54) mainitsevat myös työssä ja työyhteisössä käytettävän kielen olevan yksi sosiokulttuurisista työvälineistä.

Ammatillista identiteettiä koetellaan siinä sosiaalisessa kontekstissa, jossa yksilö toimii. Yksilön odotetaan jatkuvasti määrittelevän itseään, toimiaan ja tulkintojaan suhteessa toimintaympäristönsä sekä siinä vaikuttavien ihmisten näkemyksiin. Yksilö peilaa itseään yhteisön osana, ja sen tähden ammatillinen identiteetti jalostuu sosiaalisten suhteiden verkostoissa. Työpaikoilla yksilön oma ääni ja toiminta synnyttävät kulttuurin uudelleenmuotoutumista sekä henkilökohtaisten rajojen kyseenalaistamista. (Eteläpelto 2007, 140–141.)

Paloniemi ym. (2010, 22) tuovat esille, että ”toimijuus ja sen tilannekohtainen määrittäminen näyttäytyy suhteena toimintaympäristössä vallitsevien rakenteiden ja yksilön intentionaalisen toisin toimimisen kyvyn välillä”. Yksilöllä on valta toisin sanoen valita, toimiiko tilanteissa vai ei.

Organisaatiossa yksilöiden ammatillisen kehittymisen sekä uuden oppimisen tulppina nähdään enenevissä määrin kohtaavat valtasuhteet, työkuulttuurien eroavaisuudet sekä niistä kumpuavat ammatilliset roolit. Edellä mainittujen seikkojen tähden niin rakenteelliset kuin toiminnallisetkin uudistukset organisaatiokontekstissa ovat erittäin haasteellisia toteuttaa. (Eteläpelto ym. 2017, 6.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

What unites people? Armies? Gold? Flags? Stories. There's nothing in the world more powerful than a good story. Nothing can stop it. No enemy can defeat it. (Benioff, Martin, Sandhu & Weiss 2019.)

Yllä olevassa sitaatissa tarinallisuuden käyttö ja sen merkitys ihmisille on ymmärretty yksilöitä yhdistävänä tekijänä, jonka kertomista ei voi estää. Samanlaisena tarinoiden merkityksellisyttä ymmärretään tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tässä osassa käydään läpi tutkimuksen menetelmä ja tieteenfilosofiset lähtökohdat. Lisäksi perehdytään tarinoiden tutkimukseen sekä tarinallisuuden merkitykseen työelämässä. Sen jälkeen kerrotaan kokemuksen tutkimuksesta, sillä tässä tutkimuksessa käsitellään työntekijöiden kokemusten perusteella syntyneitä tarinoita. Sitten käydään läpi aineiston analyysitapoja, teemoittelua ja toimijuuden modalityettien erittelyä. Lopuksi kuvataan aineisto ja esitellään sen kerääminen sekä käsittely tätä tutkimusta varten.

Tämän tutkimuksen epistemologisena lähtökohtana on relativismi, joka asettaa tämän tutkimuksen tiettyyn viitekehykseen ja sitoo sen käsitteelliseen kontekstiin eli suhteeseen, jossa tietoa voidaan ymmärtää (Bernstein 1983, 28). Tässä tutkimuksessa konteksti on kokemuksellinen työympäristö, josta työntekijöiden tarinat itseohjautuvuudesta syntyvät. Tämän tutkimuksen ontologinen oletus puolestaan on sosiaalinen konstruktionismi, jossa tiedon ja kokemuksen nähdään syntyvän merkityksellisissä vuorovaikutustilanteissa (Potter 1996, 35–36). Tässä tutkimuksessa vuorovaikutustilanteet ovat työssä ja sosiaalisessa työympäristössä syntyviä olosuhteita. Näiden lähtökohtien pohjalta tälle tutkimukselle valittiin tarinallinen eli narratiivinen tarkastelumalli ja tarinoiden kerääminen aineistonkeruun menetelmäksi.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joka nimensä mukaisesti viittaa aineiston laatuun (kvalitatiivinen tutkimus) pikemminkin kuin määrään (kvantitatiivinen tutkimus). Laadullinen tutkimus pyrkii esittämään tutkittavan ilmiön (tässä: työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemukset) subjektiivisen totuuden antamalla puheenvuoron tutkimuksen aineistolle. (Silverman 2013, 6.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 160) mukaan laadullinen tutkimus on kiinnostunut yksilöistä ja heidän tulkintojensa erilaisuudesta. Ainutlaatui-

suus yksilöiden kokemuksissa sekä ajattelu- ja toimintamalleissa yhdistää laadullista tutkimusta (Onnismaa 2006, 16), ja sen tavoitteena on pyrkimys kuvata realistista elämää (Hirsjärvi ym. 2009, 161), joten työn tarkastelun kontekstiin ja tähän tutkimukseen laadullinen tutkimusote sopii hyvin.

4.1 Tarinallisuus

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) esittävät ihmisen kertovan tarinoita eli narratiiveja jatkuvasti. Yksilöt myös luovat identiteettiään samalla kun kertovat tarinoitaan, ja sen tähden tarinallinen tutkimusote on hyvä vaihtoehto, kun halutaan tutkia ihmisten tarinoita omista kokemuksistaan ja annetaan heidän kertoa vapaasti asioista. Tarinat valottavat syitä, päämääriä, pyrkimyksiä ja asenteita, ja niiden nähdään auttavan ymmärtämään eri aloja syvällisemmin näkökulmia laajentamalla. Sulkusen (2003, 163) mukaan tarinoita syntyy, kun kuvaillaan tekemisen aktioita.

Tarinallinen lähestymistapa tuo yksilöitä esille kokonaisvaltaisina toimijoina ja koittaa lisäksi pohtia ratkaisuita modernin dualismin vastakkainasettelun (järki – tunteet, mielikuvitus – älykkyys, arvot – fakta) pulmiin (Aaltonen & Heikkilä 2003, 145).

Tarinoiden voidaan sanoa olevan yksilön kannalta merkityksellisiä, sillä niitä kerrotaan eteenpäin. Merkityksellisyyteen kuuluu aina myös tunnetta jonkin tärkeydestä (Torkki 2014, 21) sekä itsensä ja muiden asettamisesta hahmoiksi tarinoiden juoniin. Tarinoiden merkityksellisyys auttaa myös sitomaan tapahtumat aikaan ja paikkaan sekä luomaan identiteettejä. (Juuti 2012, 55.)

Boje (2008, 7–8) määrittelee eron narratiivisuuden eli tarinallisuuden ja kertomuksen (*story*) välille. Vaikka kummatkin rakentuvat ajallisesti menneen, nykyisyyden ja tulevan verkoissa, narratiivi kertoo kokonaisen tarinan alkuine, keskiosineen ja loppuineen. Sen malli on yleensä retrospektiivinen, eli kerrotaan ja analysoidaan mennyttä, tilanteiden hahmoja, kokemuksia ja teemoja, ja tarina harvoin muuttaa muotoaan ajan kuluessa. Tarinoiden kulku on lisäksi lineaarisesti koherentti, ja mennyttä tilannetta pyritään ymmärtämään nykyisyyden hetkeen asti karttuneella tiedolla. Kertomuksia voidaan pitää epäjohdonmukaisina ja ajallisesti muuttuvina.

Muotoutuvat (*emergent*) tarinat ovat kompleksisia ja kehittyvät yksilöille merkityksellisyyttä luovista (*sense-making*) prosesseista, jotka voivat muodostua kollektiivisesti esimerkiksi innovaatioista tai improvisaatiosta ja jotka kasvavat ensin juoruina, sitten huhuina ja viimeisenä tarinoina. Ne ovat aina tarkoituksenmukaisia ja sidottuja kollektiivisuuden takia kulttuuriin ja ne jäävät sosiaalisuutensa tähden organisaation kollektiiviseen muistiin, josta niitä voidaan ottaa esiin ja kertoa ajallisuudesta riippumatta. (Boje 2008, 76–77, 80–84.) Muotoutuvien tarinoiden sanotaan jokseenkin olevan hiljaista tietoa, joka ääneen lausuttuna ja ylös kirjattuna muuttuu organisaation tiedoksi, vaikka nimenomaan yksilöt tarinoita toistavat (Boje 2008, 95).

Samaa tarinaa voidaan kertoa eri yksilöiden näkökulmasta, ja siksi niiden tulkintoihin pitäisi suhtautua kriittisesti. Tarinallinen tutkimus tarjoaa kuvan hetkellisestä organisaatiotodellisuudesta, ja on itsekin useiden tarinoiden kudelma. Tarinallisessa tutkimuksessa tutkija esittää muiden tarinoita, joissa yksilöt tekevät selkoa organisaation sisällä tapahtuvista asioista sekä omasta suhtautumisestaan kyseisiin tapahtumiin. (Juuti 2012, 55).

Aaltosen ja Heikkilän (2003, 124) mukaan tarinallisen lähestymistavan voi kiteyttää perusoletuksiin ihmisistä, joita ovat yksilöiden luonne, tavat ja syyt, johdonmukaisuus ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Ihmisten perusluonteen kuuluu tarinoiden kertominen, ja tarinoiden nähdään syntyvän hyvistä syistä. Yksilöiden omat ja sosiaaliset tarinat, tavat sekä eri kulttuurit vaikuttavat tarinoiden syntyyn ja niiden levittämistapoihin. Johdonmukaisuus ja uskottavuus kerrottavissa tarinoissa sekä tarinallisten kokonaisuuksien ymmärtäminen mahdollistavat ihmisille elämän ymmärtämisen jatkumona, jossa on lukemattomia erilaisia tarinoita. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 124.) Eskola ja Suoranta (1998, 18) mainitsevat tarinallistamisen olevan kokemusten jäsentelyn toinen keino loogisen ajattelun lisäksi.

Kaasilan (2008, 42–43, 46–47) mukaan yksilöiden uniikkisuus ja erityisyys pääsevät pinnalle tarinoissa, jotka ovat kertojalleen merkityksellinen sarja tapahtumia. Teemoittelun tyylinen aineiston kategoriointi on hyvä ratkaisu, mikäli tutkitaan tietyn ihmisjoukon ominaisuutta tai ilmiötä. Tavoitteenahan on ”yhteisten piirteiden, teemojen, huomattavien erojen ja säännönmukaisuuden löytäminen”. Kaasila (2008, 61) muistuttaa kuitenkin, että tarinat eivät ole suoria muistoja tapahtumista, vaan niitä värittävät merkityksellisyyden sävyt, joita yksilöt tiedostamattaankin lisäävät.

Hirsjärvi ym. (2009, 218) toteavat tarinallisuuden tutkimuksen analysoivan erityisen hyvin yksilön omaa ymmärtämystä, asioita ja niiden välisiä suhteita. Ne ovat lisäksi johtamisen kannalta voimakkaita välineitä, ja liiketaloustieteessä erityisesti organisaatioiden syntytarinoita on tutkittu paljon.

4.2 Tarinallisuus organisaatioissa

Tässä tutkimuksessa painoarvo annetaan työntekijöiden tarinoille, mutta on tärkeää ymmärtää, että ne ovat vain osa suurempaa tarinoiden virtaa, joka kulkee organisaatioiden tasolla. Kuten itseohjautuvuus ja toimijuus, myös tarinat muotoutuvat sosiaalisissa tilanteissa ja tarvitsevat kukoistaakseen yleisön, sosiaalisen asiayhteyden. Työntekijöiden tarinoiden kontekstit koskevat usein juuri työyhteisöitä ja itse organisaatioita. Tässä osassa käsitellään tarinallisuutta ja pyritään ymmärtämään sen merkitystä organisaatioille, niiden kulttuurille ja suoriutumiselle.

Juutin (2012, 54) mukaan tarinallisella lähestymisotteella voidaan tutkia organisaatioiden menestymistäkin siksi, että ne kertovat yrityksen työtavoista ja niiden toimivuudesta moniäänisten kokemusten perusteella. Organisaation sisäinen ja ulkoinen elämä koostuvat lukuisista tarinoista, ja mikäli tarinoihin

uskotaan ja niitä toistetaan, niillä on vaikutusta yksilöihin sekä heidän toimintaansa. Aaltosen ja Heikkilän (2003, 73) mukaan tarinallisuutta voidaan ajatella olevan ”yksilöiden, tiimien, yrityksen sekä toimialan tasoilla”.

Aiemmat kokemukset ja tapahtumat elävät organisaation muistissa ja sen kulttuurillisen tarina-arkiston kätköissä. Jokaisella kertojalla on oma versionsa, jonka merkitys ja juoni ohjaavat kertojiensa ajattelua ja suhtautumista. Tarinat muotoutuvat itsestäänselvyyksiksi, joiden punainen lanka on sisällöllisesti organisaation toiminta. Perusteluita toiminnalle ei tarvita, jos todetaan, että ”näin meillä on ollut tapana toimia”. Tapa ei ole rationaalinen tai looginen toimintamalli, mutta silti se ohjailee organisaatioiden toimintaa niin, ettei sitä ymmärretä kyseenalaistaa pahimmillaan vuosikausiin. Työyhteisön uudelle tulokkaalle kerrotaan paljon vahvoja tarinoita, joita tavat ohjaavat. (Juuti 2013, 215–216.)

Torkki (2014, 25–27) kuitenkin nostaa esiin organisaation tarinan tarkoitettavan yleensä liike-elämän jargonia tai managementese-puhetta, johon kietoutuvat niin imago, brändi, visio ja jopa yrityskulttuurikin. Tarina on käsitteenä ongelmallinen, mikäli sitä ei ymmärretä ja sen kertojia kartoiteta. Organisaation oman tarinan voidaan sanoa koostuvan kaikesta sen toiminnasta, tavoista toimia, ja sen kertojia ovat kaikki organisaation kanssa tekemisissä olleet työntekijät, asiakkaat, alihankkijat ja niin edelleen. Tärkeää on ”kuunnella omaa yritystään”, sillä usein tarinat hukkuvat arjen uurastukseen. Tarinaa voidaan parantaa kohtelemalla asiakkaita sillä tavalla, että he kertovat tarinoita yrityksestä, ja lisäksi työntekijöitä tulee muistuttaa siitä, mistä he organisaatiossa ovat ylpeitä. ”Työntekijöissä, heidän tarinoissaan, tunteissaan ja kokemuksissaan on valtava voimavara” (Torkki 2014, 31). Organisaation useat tarinat ovat olemassa Torkin (2014, 33) mukaan ennen johdon niistä kuulemista, eikä niitä näin ollen voida vain keksiä palaverissa.

Ymmärryksen siitä, miten erilaiset toimijat ja toiminnot vaikuttavat lopputulokseen ja mikä merkitys sosiaalisilla suhteilla on tiedon rakentumiseen, nähdään olevan arvokkaampaa kuin pelkät faktat ja numeeriset tiedot. ”Kysymys ei ole niinkään tiedosta vaan asenteesta tietoa kohtaan”. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 22.)

Aaltonen ja Heikkilä (2003, 15–18) toteavat tarinoiden olevan keino viestiä merkittävistä asioista organisaatioissa, mutta niiden nähdään olevan myös tapa kehittää sekä uudistaa organisaatiota ja sen toimintamalleja. Organisaatioita koskevat olennaisuudet välittyvät tarinoissa ja niiden tulisi välittää tietoa ”kronologisesti, kausaalisesti ja intentionaalisesti” sekä vastata kysymyksiin ”keitä me olemme, miksi olemme olemassa ja mihin olemme menossa”. Spontaanisti kerrottavat tarinat sen sijaan paljastavat organisaatiossa vallalla olevia uskomuksia, arvoja sekä toimintatapoja. Kun tällaiset näkymättömät asetelmat huomioidaan, voidaan puuttua kasvun ja kehittymisen esteisiin.

Juuti (2012, 56–57) muistuttaa ”organisaatioiden olevan olemassa vain siinä määrin kuin niiden jäsenet tuottavat ne puheensa avulla”. Lähes kaikki eivät kuitenkaan tuota tarinoita eivätkä kaikki tarinat päädy levitettäväksi. Yksilöt ja ryhmät kilpailevat kuulijakunnasta, joitakin tarinoita hyljeksitään ja joskus tari-

nat päätyvät muodostamaan jostakusta johtajagurun. Voidaan siis todeta, että jos organisaatioissa ei ole tarinoita, ei ole valtaakaan.

Tarina voi organisaatiossa olla myös strategia, joka antaa suuntaa sekä kirjaa yhteisiä näkemyksiä organisaation tilasta ja sen tulevaisuudesta sekä mahdollisista haasteista. Tällainen organisaation tarina liikkuu ajallisesti nykytilan kartoituksesta uhkien kautta tulevaisuuteen. Strategian esittäminen tarinana tekee siitä elämyksellisen ja ymmärrettävän. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 102.) Tulevaisuutta voidaan kartoittaa erilaisten skenaarioiden avulla, ja trendejä arvioimalla voidaan päästä mahdollisiin tulevaisuuksiin (todennäköiset skenaariot) tai kartoitetaan organisaation kannalta haluttuja tai pelättyjä tulevaisuuksia (ennakoivat skenaariot). Skenaarioita voidaan alkaa rakentamaan erilaisin analyysin, ja yleisimpiä käytettäviä malleja ovat esimerkiksi organisaation vahvuudet, uhkat, mahdollisuudet ja heikkoudet kokoava SWOT-analyysi tai asiakkaita ja kilpailijoita kartoittavat analyysit. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 106.)

Aaltonen ja Heikkilä (2003, 176–177) muistuttavat organisaatiossa tapahtuvaa tarinankeräämistä ja niiden tulkintaa siitä, että tarinat voivat olla rankkoja luettavia, sillä ne ovat ikään kuin organisaation peili ja tarina on hyvin paljastava metodi. He mainitsevat yleisesti johtajien ja esimiesten toivovan sensurointia, sillä oman todellisen toimimisen ja sitä kautta henkilöstöön vaikuttamisen voidaan nähdä olevan raskasta luettavaa. Henkilöstön ääni ei kuitenkaan kuulu, mikäli muita kuin todellisuudessa organisaatiolle haitallisia asioita poistetaan organisaation tarinasta.

4.3 Kokemuksen tutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta, joten on tärkeää ymmärtää, mitä kokemuksen tarkasteluun sisältyy ja millaisista lähtökohdista kokemuksia lähdetään jäsentämään. Kerätyissä tarinoissa kerrottiin nimenomaisesti omista kokemuksista, joita vastaajat tarinoissaan pohtivat itseohjautuvuuteen ja sen toteutumiseen omassa työelämässään.

Perttula (2008, 119, 123–124) toteaa kokemuksen olevan ymmärtävän ihmisen ja sen hetkisen elämäntilanteen suhde, jota yksilö merkityksellistää. Se, että ymmärtää kokemusta tarkoittaa tilanteen tajuamista, tajunnallisuutta. Erilaisia kokemuksia voidaan eritellä kokemuslaaduiksi, joita ovat esimerkiksi tunne, intuitio, tieto ja usko. Nämä erittelevät erilaiset kokemukset ja tilanteet, joilla ymmärtäminen tapahtuu. Kokemuslaatujen yhdistelemisestä syntyvät alalaadut, kuten ”käsitys, ajatus, arviointi, muisto, mielipide, kertomus, selitys, ennakointi, arvaus ja kuvitelma”. Kokemusten voidaan nähdä muodostuvan ajatuksista, keskusteluista, lukemisesta, kirjoittamisesta ja havainnoimisesta (Perttula 2008, 149). Hirsjärvi ym. (2009, 165) toteavatkin toiminnan merkityksen ymmärtämisen olevan tutkimuksessa pääosassa.

Perttulan (2008, 135, 139) mukaan tutkimukseen osallistuva purkaa omaa suhteellista todellisuuttaan, ja kokemukset ovat aitoja ja tosia riippumatta tutkijan mielenkiinnosta niitä kohtaan. Ihmisestä ei olla rakentamassa kokonaiskäsi-

tystä kokemuksen tutkimuksen avulla vaan pikemminkin ymmärrystä yksilöiden eroavista todellisuuksista ja niiden merkityksestä. Tarinallisen tutkimuksen tutkimuskohteina ovat yleensä juuri reflektiivisesti rakentuneet kertomukset (Perttula 2008, 139). Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa kehoitettiin käyttämään pohtivaa lähestymistapaa tarinoiden kirjoittamisessa ja kokemusten kuvaamisessa (vrt. liite 1).

Tarinoiden käyttö kokemusten tutkimuksessa tarkoittaa osallistujalle uudelleen elettyä kokemusta ja sen jäsentelyä. Kyseistä kokemusta muokataan, merkityksellistetään ja rakennetaan useaan kertaan riippumatta kokemuksen kerronnan yleisöstä. Kokemukset tarinamuodossaan ovat yleensä jäsenneilyjä ja eheitä ja niillä on järkeily tausta-ajatus, syy. (Perttula 2008, 142–143.) Ihmisen yksilöllisen ymmärtämisen takia kokemukset ja niiden tutkiminen ovat tulkinallisia (Perttula 2008, 147), ja Juuti (2012, 55) pitääkin kokemuksellisuutta ja tarinoita niistä erottamattomina. Tässä tutkimuksessa kokemuksia on tutkittu työntekijöiden tarinoista muodostuvien teemojen ja toimijuuden modaliteettien avulla.

4.4 Teemoittelu ja toimijuuden modaliteetit

Tässä luvussa käydään läpi teemoittelua ja toimijuuden modaliteetteja tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelminä. Teemat syntyvät työntekijöiden tarinoista ja ovat yleisimpiä tarinoiden puheenaiheita. Modaliteetit tutkivat työntekijöiden tarinoiden toimijuuden kykenemistä, täytymistä, voimista, tuntemista, haluamista ja osaamista (Jyrkämä 2008).

Teemat ovat Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006b) mukaan aineiston keskeisiä aiheita, joissa on niin yhdistäviä kuin eroaviaakin yksityiskohtia. Eri tavoin ilmaistut teemat ovat läsnä kaikissa aihetta rajaavissa tutkimuksissa, joissakin määrällisesti enemmän esillä kuin toisissa. Aineiston jäsentelyä voidaan tehdä keskeisten teemojen yhdistelyllä ja vertaamalla niitä sitten toisiinsa. Sitaatit erilaisista teemoista ovat tapa elävöittää ja havainnollistaa aineistolähtöistä tekstiä tarkoituksenmukaiseen määrään saakka. Teemat rajautuvat aineiston ja ennen kaikkea tutkimuskysymysten avulla, jotka viitoittavat ilmiöitä, joita tässä tutkimuksessa tutkitaan.

Toimijuuden modaliteettien tarkastelu on helppo tuoda osaksi laadullista tutkimusta, sillä molempien kiinnostus fokuoittuu yksilöihin ja heidän erilaisuuteensa sekä tulkitsemisen näkökulmiin (Jyrkämä 2008, 196; Hirsjärvi ym. 2009, 160). Moninaisen todellisuuden kuvaaminen kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161) onnistuu tutkimalla yksilöiden osaamista, haluja, kykenemistä, tunteita, pakkoja sekä mahdollisuuksia (Jyrkämä 2008, 197). Laadullinen tutkimus pyrkii lisäksi kuvaamaan todellista elämää (Hirsjärvi ym. 2009, 161) ja toimijuuden modaliteetteja tarkastelemalla viitekehys sitoo näkökulman tiettyyn kontekstiin eli paikkaan, aikaan ja tilanteeseen, joka tässä tutkimuksessa on työympäristö. Lisäksi modaliteetit paljastavat dynaamisen yksilöprosessin, joka

on vuorovaikutuksellinen ja merkityksellinen suhteissa itseen ja muihin. (Jyrkämä 2008, 196.)

4.5 Aineiston keruu, kuvaus ja käsittely

Tämän tutkimuksen vastaajat eli työntekijät valittiin satunnaisesti tutkijan sosiaalisten verkostojen kautta. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia, pyrittiin vastaajia rajaamaan jo aineistonkeruun alussa sen mukaan. Vastaajat pyrittiin keräämään mahdollisimman monenlaisista työpai-koista toimialasta riippumatta niin yksityiseltä, kunnalliselta kuin valtiolliselta-kin sektorilta.

Yhdessä tarinassa toimittiin yrittäjänä ja loput olivat työelämässä työnteki-jöinä. Yrittäjä merkattiin aineistossa ”ei-työskenteleväksi”, sillä tarkoitus oli kerätä aineistoa nimenomaisesti työntekijöiltä. Yrittäjän tarina otettiin kuitenkin mukaan aineistoon sen tähden, että kertojan määräaikainen työsuhde päättyi tarinoiden keräämiseen varatun ajan kuluessa ja hän painotti kertovansa tarinaa työntekijän näkökulmasta.

Aineistonkeruukirje (liite 1) lähetettiin lopulta sähköpostilla 12.3.2019 17:lle tutkimuksesta kiinnostuneelle vastaanottajalle, ja aikaa tarinan kirjoitta-miseen varattiin reilut kaksi viikkoa. Tarinoita pyydettiin palautettavaksi 30.3.2019 ja määräaikaan mennessä saatiin yhdeksän tarinaa. Vastausprosentti tutkimuksessa oli siten lähes 53. Tarinoiden määräajasta muistutettiin vähän reilu viikko ennen sen umpeutumista, ja samalla kaikille 17:lle toimitettiin tieto-suojailmoitus ja suostumuslomake. Vahvistus edellä mainittujen dokumenttien tarpeellisuudesta saatiin yliopiston tietosuoja-asiantuntijalta aineistonkeruukir-jeen lähettämisen jälkeen. Lopulta kaikki yhdeksän vastaajaa toimittivat tarvit-tavat dokumentit tutkijalle.

Sukupuolella tai iällä ei ollut tämän tutkimuksen kannalta merkitystä, koska niiden ei nähty vaikuttavan työntekijöiden kokemuksiin millään tavalla eikä niitä siksi tutkittu. Ainoat yksilöitä identifioivat kysymykset olivat, onko vastaaja työssä tarinan kirjoitushetkellä ja kuinka monta vuotta työkokemusta hänelle on kaikkiaan kertynyt. Koko otoksen (n=9) työuran keskiarvo oli 19,8 vuotta, ja tämä antoi mahdollisuuden tarkastella esiin nousevia teemoja ja toi-mijuuden modaliteetteja myös alle ja yli 20 vuotta työelämässä olleiden näkö-kulmasta. Kaikkiaan otos edustaa hyvin eri pituisia työuria, sillä sen vaihtelu-väli on seitsemästä 38:aan vuotta.

Toimijuuden modaliteetteja käytettiin yhteensä 51 kertaa tarinoissa, ja keskiarvollinen jakauma on 5,67 sanaa per tarina.

Aineisto saavutti teematasolla saturaation eli kylläntyä (Hirsjärvi ym. 2009, 182), ja erityisesti teemoittelua selvensivät tiettyjen sanojen ja sanontojen toistuvuus. Varsinkin kun esimerkiksi puhuttiin organisaatiotason luottamuk-sesta, ”käsiensitominen” ja ”selän takana käyttäminen” toistuivat suurimmassa osassa tarinoita.

Itseohjautuvuuden nähtiin olevan tarinoiden keskeisin tarpeellinen sisältö, ja sen tähden se määriteltiin aineistonkeruukirjeessä siksi, että kaikki vastaajat ymmärtäisivät termin samalla tavalla eikä termin tulkitsemiseen uhrattaisi aikaa. Tärkeämpää oli saada tarinoihin vastaajien kokemuksia, tarpeita, vaatimuksia, tavoitteita, toiveita, asenteita sekä niiden suhteita. (Perttula 2008, 140–141.)

Laadukas aineisto pyrittiin varmistamaan tarinan pituudella, ja siksi se määriteltiin vähintään yhdeksi A4-arkiksi. Riviväliin tai fonttikokoon ei puututtu. Myös pohtivaa lähestymistapaa kehoitettiin käyttämään, jotta kausaliteetit ja korrelaatiot tulisivat näkyviksi. Muuten vastaaja sai itse päättää, mitä tahtoi kertoa.

Saatekirjeessä ei mainittu ammatillisen toimijuuden tutkimisesta, sillä tarinoiden itsessään uskottiin antavan yksilöistä kuvan toimijoina omassa työssään. Tarinoiden sanallisissa ilmaisuissa oletettiin käytettävän toimijuuden modaliteetteja (kyetä, täytyä, voida, tuntea, haluta, osata) ilman, että niistä erikseen kerrottaisiin. Jos saatekirjeessä olisi niistä mainittu, se olisi voinut vaikuttaa tarinoissa kuvauksiin tilanteista tai kokemuksista.

Saadut tarinat koodattiin kolmella tavalla. Toimijuuden modaliteetit koottiin Excel-taulukkoon ja jokaisen tarinan tunnussanoja vertailtiin eri konteksteissa. Teemoittelu tapahtui käsin ja Wordissa värikoodeja apuna käyttäen. Kolmanneksi tarinat koodattiin kirjaimilla A–I kertojien anonymiteetin takaamiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 112–113, 117.) Aineistossa olleet, mahdolliset paljastavat murre- tai ammattisanat on poistettu ja korvattu, sekä mahdolliset toimialat häivytetty yksityisyydensuojan takaamiseksi.

Tarinoista etsittiin ensin ydinsisältöjä, joita tarkasteltiin etsimällä tarinoista ensin yhtäläisyyksiä ja sitten eroja (Eskola & Suoranta 1998, 125–126). Tuloksien havainnollistamista varten aineistosta koostettiin neljä kuviota ja kaksi aihepiiriä kuvaavaa taulukkoa. Eskola ja Suoranta (1998, 115) toteavatkin, että teemoittelua tarvitsee jonkin verran tehdä ennen kuin tietoja pystyy koostamaan. Tämän tutkimuksen tuloksiin koottiin niin ikään suorina lainauksina tarinoista yleisimmät kontekstit, joissa modaliteetteja käytettiin, sekä lisäksi teemat, joiden nähtiin olevan yhteydessä itseohjautuvuuteen. Erilaiset analyysitavat tuovat usein lisätietoja aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 115), ja sen takia tässä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua ja toimijuuden modaliteetteja analyysitapoina.

Aineisto säilytettiin tutkijan henkilökohtaisessa oppilaitoksen sähköpostissa ja oman henkilökohtaisen kannettavan tietokoneen kovalevyllä. Molempiin pääsyä oli rajoitettu salasanalla, ja aineistoa käsiteltiin lisäksi yliopiston tietosuojaohjeiden mukaisesti niin, että niihin ei ollut mahdollista ulkopuolisen henkilön päästä käsiksi. Aineisto poistettiin kummastakin, sähköpostista ja tietokoneelta, tutkimuksen valmistuttua.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tarinallinen tutkimus, ja aineistoa käsitellään ilmiöstä mahdollisimman syvän ymmärryksen saamiseksi kahdella teoriapohjaisella analyysitavalla. Ensimmäinen niistä on itseohjautuvuutta analysoiva teemoittelu, joka tarjosi neljä pääteemaa ja lisäksi neljä nousevaa ala-teemaa. Toiseksi aineistoa analysoitiin toimijuuden teorian pohjalta toimijuuden modaliteettien tulkinnalla. Yhdessä analyysimenetelmät luovat kuvan työntekijöiden itseohjautuvuuden teemoista, syväluotauksen itseohjautuvuuteen ammatillisen toimijuuden lähtökohdista sekä selventävät mahdollisen oletetun yhteyden koetun toimijuuden sekä työuran pituuden välillä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten työntekijät kuvaavat itseohjautuvuutta?
2. Millaisena ammatillinen toimijuus näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa?

Itseohjautuvuutta analysoitiin teemoittelun kautta, ja sen tulokset esitetään ensin. Tämän jälkeen käydään läpi toimijuuden modaliteettien analysointi. Toimijuuden modaliteettien tarinakohtainen jakauma selviää taulukosta 1.

Tarina	Työuran pituus /v	Työssäkävijä	Käytetyt
			modaliteetit
A	38	K	9
B	29	K	1
C	20	K	4
D	7	E	9
E	10	K	6
F	28	K	5
G	25	K	7
H	8	K	2
I	13	K	8
Yhteensä	19,78		5,67

TAULUKKO 1 Toimijuuden modaliteettien tarinakohtainen jakauma.

Taulukosta 1 selviävät myös tarinoiden koodaukset (A-I), työuran pituus vuosina, työssäkäynnin status (huom. tarina D, yrittäjä) sekä käytettyjen modalityteettien määrä. Taulukon dataa käydään kattavammin läpi toimijuuden modalityteettien tulososiossa.

5.1 Teemoittelun tulokset

Tarinoiden aiheena oli ”Itseohjautuvuus työssäni kokemusteni perusteella”. Aineiston teemat jaettiin tarinoista nouseviin neljään kokemukselliseen yläteemaan: osaavaan työntekijään, reiluun välittömään työn tekemisen toimintaympäristöön, jämääkään johtajaan sekä mahdollistavaan organisaatioon. Jokaisen yläteeman alle koottiin lisäksi neljä tarinoissa eniten määrällisesti toistunutta alateemaa (kuvio 8).



KUVIO 8 ”Itseohjautuvuus työssäni kokemusteni perusteella” – tarinoiden teemat.

Tarinoiden pohjalta koostettiin neljä teemaa (kuvio 8), jotka olivat osaava työntekijä, reilu välitön toimintaympäristö, jämääkään johtaja ja mahdollistava organisaatio. Teemojen sisällä tarinoissa puhuttiin paljon työntekijän omasta osaamisesta, asenteesta ja motivaatiosta, oppimisesta ja työn kuormittavuudesta, luottamuksesta sekä työn tekemisen joustavuudesta. Yleisesti johtamisen merkityksen itseohjautuvuudessa nähtiin olevan suurta, ja jokaisessa yhdeksässä tarinassa mainittiin se keskeisenä aiheena.

Teemat laskettiin tarinoista suoraan.

5.1.1 Osaava työntekijä

Työntekijän roolista itseohjautuvuudessa työntekijät kertoivat paljon (maininta viidessä tarinassa) ja se oli tutkimuksen kannalta oleellista. Merkittävimmät alateemat olivat itseohjautuvuuden ilmenemismuodot omassa työnteossa ja yleisessä käyttäytymisessä, yksilön asenteen ja luonteen vaikutus itseohjautuvuuteen sekä merkityksellisyyden tunteen ja motivaation roolit työntekijän it-

seohjautuvuuden kokemuksissa. Motivaatiosta puhui neljä tarinaa ja sen nähtiin kolmessa vaikuttavan työntekijän osaamiseen.

Neljä tarinaa mainitsi itseohjautuvuuden olevan sidoksissa tiettyihin luonteenpiirteisiin ja vaativan yksilöltä tietynlaista luonnetta. Konttinen (1997, 58–59) totesikin työelämässä huomion kiinnittyvän usein yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja taitoihin, joilla todistetaan oma ammattilaisuus.

Tutkittavat kuvasivat itseohjautuvuutta sekä sen kanssa sidoksissa olevia luonteenpiirteitä seuraavalla tavalla.

Itseohjautuvuus työssä on oman kokemukseni mukaan paljon kiinni persoonasta ja työskentely otteesta. On ihmisiä jotka kokevat että jos heillä ei ole tarkkaan määrättyä ohjeistusta työn suorittamiseen niin työstä tulee kuormittavaa ja stressaavaa. Sitten on niitä jotka nauttii työtavasta jossa on leveät raamit joiden sisällä melskata, kuten minä. (G)

Itseohjautuvuus on mielestäni kiinni isolta osin siitä minkälainen ihminen olet. Tunnen itseohjautuvuuden melko henkilökohtaiseksi vahvuudeksi tai sen puutteen heikkoudeksi. (E)

Luonteen lisäksi asenne sekä oman toiminnan merkitys olivat aineistossa esille paljon nostettuja teemoja työntekijän itseohjautuvuutta koskien. Gould ja Polvinen (2006a, 169) korostavat yksilöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä, joihin kuuluvat ammatillinen itsetunto sekä nimenomaan asenne työn tekemistä kohti.

Tässä nimenomaisessa alateemassa oli eniten minä ja muut-vertailua, joka on havainnollistamisen vuoksi merkattu kursiivilla. Koska ammatillisen identiteetin, johon itseohjautuva työote kuuluu, nähdään rakentuvan sosiaalisissa tilanteissa (Eteläpelto 2007, 140–141), ei vertailulta voida välttyä, kuten seuraavista katkelmista ilmenee.

Itseohjautuvuus on mahtava tapa työskennellä, itsenäistä, vaatii selkärankaa, ei siten sovellu *lusmuille*. Itsenäinen toiminta vaatii paljon itsekuria. (B)

Aina on joukossa ihmisiä jotka tarvitsevat enemmän ohjausta kuin *toiset*. Saman työn tekemiseen voi *toiselta* tiimissä mennä koko päivä ja kun se on *omalla* vuorolla siihen kuluu kaksi tuntia. Silloin haaste itseohjautuvuuteen on olemassa. (G)

Itseohjautuvuuden näkökulmasta selkeästi huomaa, että *toisilla* itseohjautuvuus on vahvempaa kuin *toisilla*. Asenne työntekoon on hyvä ja omaa toimintaa arvioidaan sekä kehitetään. *Nämä* ovat työntekijöitä, joihin on helppo luottaa. (H)

Olen omien työkokemusten kautta huomannut, että toimin parhaiten juuri silloin, kun saan riittävän vastuun ja aikaa tehdä asiat niin tehokkaasti tai paneutuen kuin itse koen tarpeelliseksi. *Olen selvästi enemmän itsenäinen työskentelijä, kuin parvessa toimija tai vähäisen vastuun työntekijä.* (D.)

Omien vahvuuksien käyttämisen tärkeys sekä työpanoksen merkitys nostettiin kahdessa tarinassa työntekijän yhdeksi itseohjautuvuuden mittariston kuvaajaksi. Sen, että pääsi itse vaikuttamaan omaan työhönsä, nähtiin lisäävän sitoutumista ja parantavan saavutuksia. Tulee muistaa, että myös muiden työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa yksilön omaan itseohjautuvuuden tunteeseen, sillä kyseessä on sosiaalisesti rakentuva ilmiö (Sundholm 2000, 21). Vaikuttami-

nen, omat vahvuudet ja halu kehittää itseä ja prosesseja määriteltiin aineistossa seuraavasti:

Nautin haastavuudesta työssä, ja haluan päästä vaikuttamaan mahdollisimman isoihin kokonaisuuksiin koska koen olevani kykenevä. Itse saan toteuttaa omalla luovuudella ja päätäntävällällä parasta mahdollista lopputulosta, jota osaan itseltäni vaatia. (D)

Mielestäni tällaiset [luontaisten vahvuuksien] tutkimukset auttavat itseohjautuvuudessa. Vahvuusalueita käyttämällä päästään parempiin saavutuksiin. (H)

Itseohjautuvuus mielestäni tarkoittaaakin oman työnkuvan muokkaamista ja halua kehittää asioita, jotka ovat olleet tapana tehdä tietyllä kaavalla. Hyvänä puolena itseohjautuvuudesta voisi mainita tuon kiinnostuvuuden säilymisen työssä. Koen etten enää mielelläni tekisi sellaista työtä, johon en itse voisi vaikuttaa. (I)

Motivaatio liittyi osaltaan työntekijän kokemuksiin itseohjautuvuudesta. Motivaation määrä vaikutti suoraan niin työn laatuun kuin koettuun työn imuun. Manka ja Manka (2016, 137) sitovat työntekijän kokeman sisäisen motivaation yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin ja mahdollisuuteen vaikuttaa niihin oman työn kautta.

Joissakin työsuhteissani olen toisinaan kokenut, ettei päätöksentekokykyyni ole luotettu riittävästi, minkä seurauksena luonnostaan itseohjautuvalle ihmiselle tulee helposti fiilis, että ei kykene toteuttamaan työtään niin hyvin kuin haluaisi (D).

Tällaiset pienet yksittäiset asiat [esimiehen puuttumattomuus koettuihin epäkohtiin] heikentävät omaa työmotivaatiota ja halua suoriutua omista tehtävistä mahdollisimman hyvin (E).

Itseohjautuvuutta pitää mielestäni pyrkiä hyödyntämään työnteossa enemmän. Vahvuusalueet, kiinnostuksen kohteet, aloitteellisuus ovat asioita joita ei pidä jättää huomioimatta. Parhaimmillaan työhön saadaan hyvä imu, ja lopputulos on jopa odotettua parempi. (H)

5.1.2 Reilu välitön toimintaympäristö

Työntekijän välittömän toimintaympäristön, tässä tutkimuksessa työyhteisön sekä kaiken päivittäiseen työntekoon vaadittavan toiminnan, vaikutus itseohjautuvuuteen oli tarinoissa huomattava, ja sen reiluudesta puhuttiin kuudessa tarinassa. Töiden jakaantumisen, kollektiivisen oppimisen, yhteisönä haasteista selviämisen ja ulkoisen kuin sisäisen tehokkuuden nähtiin vaikuttavan eniten työntekijän välittömään toimintaympäristöön.

Töiden tasaisesta jakautumisesta tai sen puutteesta kertoi kolme tarinaa. Työntekijät kritisoivat johtamisen tulokulmaa töiden jakaantumiseen, pohtivat syitä tiettyjen yksilöiden kuormittumiseen sekä toisaalta myös itseohjautuvuuden aiheuttavan lisääntymistä työmäärässä. Yksilöiden velvollisuuksien ja vastuiden, mutta toisaalta myös kykenemättömyyden vaikuttaa omaan työhön, voidaan nähdä globaalin kilpailun ja organisaatioiden rakenteellisten muutosten myötä kuormittavan työntekijöitä (Collin ym. 2017, 11). Ilmiö selviää seuraavista katkelmista:

Usein työmäärää ja sen kuormittavuutta ei ole jaettu tasaisesti. Koen että asia on tiedossa, mutta siihen ollaan haluttomia puuttumaan. (E)

Negatiivisena asiana voisi pitää töiden kasautumista henkilöille, joilla on hyvä työmotivaatio. Jos yrityksessä esimies ei johda työntekijöitään tiiviisti vaan luottaa työntekijöiden taitoihin ratkaista ongelmat itse, voi taustalla työntekijöiden kuormitus olla hyvinkin epätasaista. (I)

Kun haluaa itse tehdä, silloin usein myös joutuu tekemään kaiken itse. Itseohjautuvuus lisää automaattisesti ajattelemisen ja tekemisen määrää. Itseohjautuvuudessa menestymistä auttaa tekemisen määrän ohella myös tekemisen suuntaan ja tekemisen laatuun keskittyminen. (F)

Oppiminen ja sitä kautta itsensä kehittäminen nähtiin osana itseohjautuvan yksilön välitöntä toimintaympäristöä neljässä tarinassa. Sydänmaanlakan (2014, 150–151) mukaan oppiminen on osa uudistumisen jatkuvaa prosessia, ja on oleellista yksilöiden ja organisaatioiden tasolla. Oppiminen liitettiin myös haasteisiin, niistä selviämiseen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen, mutta nähtiin seuraavissa katkelmissa poikkeuksetta paljon tarjoavana entiteettinä:

Erityisesti se on kiinni halusta oppia uutta ja kehittyä työssään, sekä kykyä kohdata vastaantulevia haasteita ja selviytyä niistä (E).

Ajattelen niin, että esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja arvostetuksi tuleminen tarve ovat arvokkaita ominaisuuksia uusien asioiden nopealle oppimiselle (F).

Vieläkin saan nautintoa kun koen löytäväni uusia asioita ja työnkuva laajenee sitä myötä. Otan ehkä mielelläni vastaan uusia haasteita ja koen ne positiivisena enkä olenkaan mahdottomina. (A)

Tehokkuuden suhde itseohjautuvuuteen nähtiin toisinaan aiheuttavan tarpeentontakin haittaa työn tekemiseen. Itseohjautuvuus saattoi näissä tarinoissa olla sidoksissa tilanteeseen tai fyysisiin työn tekemisen välineisiin. Bandura (1989, 1175) puhuu tehokkuudesta yksilön työkaluna, johon sisältyvät motivaatio, vaikuttaminen sekä toiminta. Ulkoisen, organisaation tai muun toimintaympäristön taholta tulevan, tehokkuuden vaatimuksen paineissa työntekijä voi pahimmillaan jäädä yksin, kuten viimeinen sitaatti kertoo:

Tehokkuus on tänä päivänä kaiken takana ja se ettei voi jättää asioita avoimeksi päiviksi tai viikoiksi (A).

Välineitä toteutukseen – esimerkiksi pääsyä tarvittavaan dataan tai mahdollisuutta muuttaa olemassa olevia käytäntöjä – ei anneta (D).

Huonossa tilanteessa työntekijälle itseohjautuvuus voi tarkoittaa yksin jäämistä, jossa vapauden kylkiäisenä myös ongelmat joutuu ratkomaan yksin (F).

5.1.3 Jämäkkä johtaja

Johtaminen sekä sen merkitys, laatu ja jopa puuttuminen nousivat esille jossain määrin kaikissa tarinoissa. Missään tarinassa ei toisaalta mainittu itsestä oman itseohjautuvuuden johtajana, vaikka sen nähdäänkin olevan johtamisen todelli-

sin muoto (Manz 1992). Erityisesti johtajalta tarvittaessa saatu tuki nähtiin ai-
neistossa arvokkaana itseohjautuvuuden mahdollistajana.

Johtamisen merkitys korostui eräässä tarinassa hyvin, mutta johtamisen
puute taas realisoitui toisessa tarinassa:

Omien kokemuksieni perusteella esimiehen on oltava jopa paremmin perillä alais-
tensa työsuoritteiden perusteista itseohjautuvassa organisaatiossa kuin perinteisessä
ylhäältä johdetussa prosessissa (C).

Teoriassa hänellä [johtajalla] on tieto (luettelo) töistä, joita tiimi tekee, mutta se on
niin suurpiirteinen, ettei auta käytännössä. Ongelma on myös siinä, että kun kaikki
sujuu hyvin ja hienosti, tuudittaudutaan siihen ajatusmalliin, että siellä menee kaikki
hyvin omalla painollaan, ei satsata eikä sijoiteta enää siihen toimintaan. (B)

Johtamisen laatuun ja erityisesti saatavilla olevaan tukeen kiinnitettiin tarinois-
sa huomiota. Hakanen (2019) puhuukin johtajasta tukena, myötäeläjänä ja ar-
vostajana, joka on työntekijän tarvitessa paikalla.

Kokemukseni perusteella JOKAISEN esimiehen pitäisi käydä edes jonkin sortin esi-
mieskoulutus tai -kurssi. Toisaalta vastapainoksi koen että esimiehen on oltava sel-
lainen jota voi helposti lähestyä. Ja että saa konkreettista apua jos on joku ongelma.
(G)

Työntekijöillä tulisikin aina olla henkilö, jolta voi tarvittaessa saada tukea ja neuvoja
sekä kannustaa oppimiseen (I).

Itseohjautuvuutta ja johtamista tarkasteltiin myös laadun sekä toteuttajan nä-
kökulmasta. Toisaalta myös muistettiin, että asiakas on liiketoiminnan avain-
asemassa. Tarpeisiin ja kestävyYTEEN viittasivat myös Manka ja Manka (2016,
137) toteamalla muuttuvan maailman reagointinopeuden, joka vaatii uudenlais-
ta johtamista. Seuraavassa kahden tarinan aineistokatkkelmat:

Itseohjautuvuus ei ole kestävä, jos tekeminen perustuisi vain asiakkaiden tai esi-
miehen tarpeiden palvelemiseen (F).

Asiakkaan ja yrityksen tarpeet ja vaatimukset ovat samalla linjalla eli mahdollisim-
man nopeasti tieto eteenpäin (A).

5.1.4 Mahdollistava organisaatio

Tarinoissa työn tekemisen joustavuus, luottamus ja palaute olivat tärkeässä roo-
lissa itseohjautuvuuden kannalta organisaatiokontekstissa. Organisaatiotasolla
mainittiin myös eniten itseohjautuvuutta rajoittavia, mutta toisaalta mahdollis-
taviakin seikkoja. Yhteensä kuudessa tarinassa puhuttiin organisaation mahdol-
listavasta roolista työntekijöidensä itseohjautuvuudessa.

Työn tekemisen joustavuus toistui teemana, ja puolet tarinoista kertoivat
työn tekemisen olevan joustavaa, ajasta ja paikasta riippumatonta. Teittinen ja
Auvinen (2014, 20) mainitsivat virtuaalisesta organisaatiomallista, jossa töitä
tehdään ympäri maailmaa.

Pystyn pääsääntöisesti sovittamaan omat menoni omien tarpeideni mukaan ja työskentelemään paikasta riippumatta, koska samojen asioiden kanssa työskentelevät ovat hajaantuneet ympäri Suomea (C).

Kun minä jouston niin työnantajakin joustaa. Työtehtävät ei ole sidottu paikkaan eikä aikaan, niitä voi tehdä missä vaan melkein milloin vaan. (A)

Sisältö ja tehtävät on tiedossa ja saan itse päättää miten ja missä sen hoidan. Pääasia on että työ tulee tehtyä ajallaan ja hyvin. (G)

Organisaatiotasolla tarinoissa mainittiin viidessä tarinassa luottamus, joka oli molemminpuolista: työntekijään ja työnantajaan luotettiin. McGregorin (1957, 182) ihmistyyppi Y on luottavainen, itseohjautuva toimija, ja Spiik (2004, 68, 208–209) korostaa luottamusta ja sen merkitystä tiimityöskentelyssä. Luottamus ilmeni tarinoissa seuraavasti:

Luottamuksen arvoisena olemista auttaa luontainen ahkeruus ja vastuuntunto. Tekee mitä lupaa tai mikä on kohtuullista, vaikka kukaan ei sitä huomaisikaan. (F)

Hänelle [johtajalle] voi soittaa ja olla vuorovaikutuksessa suoraan, sanoa mitä ajattelee. Eikä tarvitse pelätä että asiat kulkeutuu muiden korviin. (G)

Itseohjautuvuus tulee esille parhaiten seuraavissa tilanteissa: miten työntekijä käyttäytyy, kun tietää että hänen työskentelyään seurataan, ja toisaalta miten hän käyttäytyy kun ajattelee että kukaan ei näe (D).

Luottamus on meillä molemminpuolista ja koen ettei minulla ole ketään niskan takana kurkkimassa mitä teen (A).

Organisaatiotasolla itseohjautuvuuden rajoituksina nähtiin työntekijän valmiuksien huomiotta jättäminen sekä ajanpuute. Ajanpuute liittyy Sydänmaanlakan (2006, 287) mukaan fokukseen eli olennaisiin asioihin keskittymiseen, ja voi olla haastavaa hektisessä arjessa. Organisaatiolla tuli lisäksi kahden tarinan mukaan myös olla jokaisella yksilöllä selkeät sävelet, joita seurataan ja mahdollistetaan siten työn tekemisen sujuvuus. Martela ja Jarenko (2017, 20–21) puhuivat arjen sujuvuuden olevan oleellista, jotta organisaatioissa pystyttäisiin vastaamaan jatkuvan kehittymisen ja kilpailun lisääntymisen haasteisiin. Seuraavassa kolmen tarinan ajatuksia ajankäytöstä ja työntekijöiltä puuttuvista valmiuksista:

Jos annetaan tehtäviä, joita työntekijällä ei ole valmiuksia suorittaa, ei kyseessä ole itseohjautuvuuden tukemista (I).

Esimiehen haastavin tehtävä on järjestää alaisille aikaa toteuttaa itseohjautuvuutta (C).

Yritykseltä yleensäkin pitää olla selkeät määrittelyt mitä työntekijöiltä odotetaan. Selvät tavoitteet ja tehtävät. (G)

Negatiivinen sekä positiivinen palaute olivat tarinan alateemoina organisaatiotasolla. Neljässä tarinassa todettiin negatiivisen palautteen kuuluvan harmittavan ylös ja positiivisen palautteen jäävän työnteosta usein pois täysin. Yksilöi-

den palautteen saamisen varmistamiseksi Drucker (1999, 185–187) ehdottaa itseohjautuvuuden ja palauteanalyysin vertaamista ja toimimista niiden suhteessa.

Surullisen usein vain negatiivinen palaute on se mikä saavuttaa ja kantautuu tarpeettoman korkealle taholle. Positiivinen ja kannustava palaute unohtuu, tai jää kokonaan saamatta. (E)

Rakentava palaute helpottaa itseohjautuvuutta, kun saa suuntaviivoja siitä olenko tekemässä oikeita asioita. Usein kuulee, että palautteen antaminen, ja varsinkin positiivisen palautteen antaminen on suuri puute monilla työpaikoilla. (H)

Jos palautteen anto on ainoastaan virheistä huomauttamista tulee työntekijälle varmasti riittämätön olo, motivaatio hukkuu eikä työ ole enää mielekäästä (I).

Itseohjautuvuus myös palautettiin vanhahtaviin, mutta liike-elämässä realistiin ja ei-osallistaviin organisaatioraameihinsa toteamalla seuraavaa:

Itseohjautuvuutta ei tule nähdä vapautena tehdä mitä haluaa. Työn tarkoituksena on kuitenkin aina edistää organisaation tavoitteita, jotka ovat organisaation johdon määrittämiä. Tällä [itseohjautuvuudella] tarkoitetaan johtoportaan määrittelemää tavoitetta, resursseja ja reunaehtoja, joiden sisällä alainen saa toteuttaa tehtävän parhaaksi katsomallaan tavalla. (C)

Yllä oleva aineiston toteama muistuttaa työnantajan työjohto-oikeudesta, joka on työntekijälle vastikkeellista ja missä organisaatio päättää, milloin, missä, miten ja mitä työtä tehdään (Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi HE 157/2000). Neuvotteluvara työntekijän ja organisaation välillä olisi kuitenkin hyvä säilyttää edes nimellisesti, jotta työntekijä pääsee kokemaan autonomiaa omassa työssään (Järvensivu 2011, 144-145).

5.2 Toimijuuden modaliteettien tulokset

Taulukossa 2 tarinat A–I on eritelty jokaisen toimijuuden modaliteetin mukaiseen järjestykseen. Tässä tutkimuksessa toimijuuden modaliteetteja tarkastelemalla etsittiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, ”Millaisena ammatillinen toimijuus näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa?” Taulukosta ilmenevät myös työuran pituus, työssäkäynnin status (huom. tarina D, yrittäjä), toimijuuden modaliteettien erittely tarinakohtaisine määrineen sekä modaliteettien yhteenlasketut määrät tarinoittain. Keskiarvoina nähdään työuran pituus vuosissa (19,78) sekä käytetyt modaliteetit per tarina (5,67).

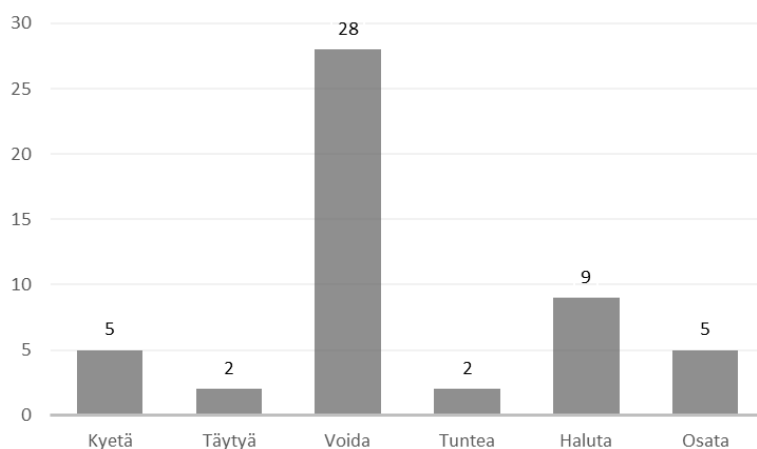
Koska tätä tutkimusta varten ei oltu kiinnostuttu työntekijöiden iästä tai sukupuolesta, työuran pituuden kysyminen tuotti työntekijöistä yksilöivää tietoa, jota pystyy vertaamaan muuhun aineistoon.

Tarinat A ja D käyttivät eniten toimijuuden modaliteetteja ja ovat myös tarinat, joissa on lyhin ja pisin työura. Vähiten modaliteetteja löytyi tarinoista B ja H, joissa työuran pituus on toiseksi lyhin ja toiseksi pisin.

Tarina	Työuran pituus /v	Työssäkävijä	Modaliteetti 1 <i>Kyetä</i>	Modaliteetti 2 <i>Täytyä</i>	Modaliteetti 3 <i>Voida</i>	Modaliteetti 4 <i>Tuntea</i>	Modaliteetti 5 <i>Haluta</i>	Modaliteetti 6 <i>Osata</i>	Käytetyt modaliteetit
A	38	K	-	-	8	-	-	1	9
B	29	K	-	-	1	-	-	-	1
C	20	K	1	-	3	-	-	-	4
D	7	E	2	1	2	-	2	2	9
E	10	K	1	1	-	1	3	-	6
F	28	K	-	-	2	1	2	-	5
G	25	K	1	-	5	-	-	1	7
H	8	K	-	-	-	-	1	1	2
I	13	K	-	-	7	-	1	-	8
Yhteensä	19,78		5	2	28	2	9	5	5,67

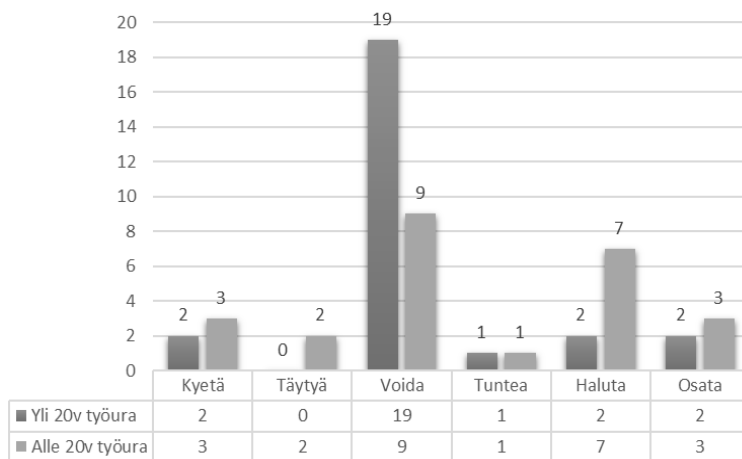
TAULUKKO 2 Tarinat ja toimijuuden modaliteetit.

Voida esiintyi suurimmassa osassa tarinoita, mutta ei kuitenkaan tarinoissa E tai H (alle 20 vuotta työuraa). Yhdessäkin tarinassa ei esiinny kaikkia modaliteetteja ja lähimmäksi pääsee tarina D, josta puuttuu vain tuntea (alle 20 vuotta työuraa). Tarinassa B sen sijaan ilmenee vain yksi modaliteetti, *voida* (yli 20 vuotta työuraa). Hajontaa eri modaliteettien käytössä oli niin, että kahta modaliteettia löytyi tarinoista A, C, H ja I (alle ja yli 20 vuotta työuraa 50/50), kolmea taas tarinoista F ja G (yli 20 vuoden työura) ja neljää E:stä (alle 20 vuoden työura). Alle käytettyjen modaliteettien keskiarvon 5,67 sanaa per tarina jäävät B, C, F ja H. Tästä joukosta kolmella on yli 20 vuotta kertynyttä työuraa ja yhdellä alle.



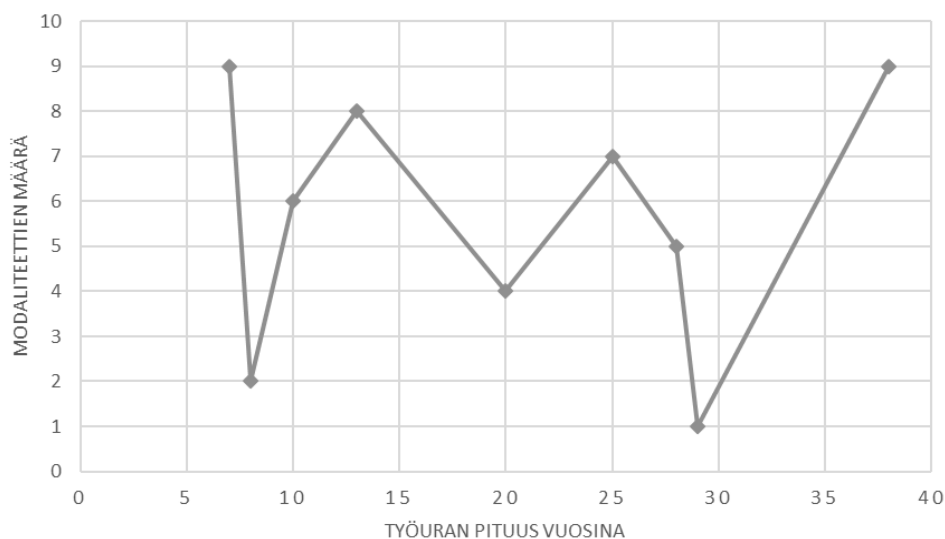
KUVIO 9 Toimijuuden modaliteettien jakaantuminen, n = 51.

Kuviosta 9 selviää, että toimijuuden modaliteeteista ylivoimaisesti esiintyvin oli *voida* (55% kaikista käytetyistä modaliteeteista), toisena *haluta* (17%), jaetulla kolmannella sijalla *kyetä* ja *osata* (molemmat 10%) sekä viimeisimpinä jaetulla sijalla *täytyä* ja *tuntea* (molemmat 4%). Modaliteetteja käytettiin kaikissa tarinoissa yhteensä 51 kertaa.



KUVIO 10 Yli ja alle 20 vuoden työuran pituuden havainnointi tarinoissa käytettyihin toimijuuden modaliteetteihin.

Kuvio 10 kertoo eri toimijuuden modaliteettien käytön yli ja alle 20-vuotisilla työurilla. Alle 20-vuotisella työuralla *kyetään*, *täydytään* ja *osataan* hiukan useammin, mutta *halutaan* yli kolme kertaa enemmän kuin yli 20 vuotta kestäneellä työuralla. Enemmän kuin 20 vuotta kestäneellä uralla sen sijaan *voidaan* yli kaksi kertaa enemmän kuin lyhyemmällä työuralla, eikä *täytymistä* koeta lainkaan. Molemmissa ryhmissä *tunnetaan* saman verran.



KUVIO 11 Toimijuuden modaliteettien määrä suhteessa työuran pituuteen.

Kuviosta 11 selviää, että työuran pituus ei ole suhteessa toimijuuden modaliteettien käyttöön, sillä pisin ja lyhin työura tuottavat molemmat yhdeksän modaliteettia. Korrelaatiota näiden kahden välillä ei tässä tutkimuksessa löytynyt, eikä johtopäätöksiä voi tehdä, sillä tarvittaisiin kattavampi, määrällinen aineisto.

20 vuoden työuran kohdalla on kuitenkin selkeä notkahdus alaspäin 13:n ja 25:n työvuoden huippujen jälkeen. Graafi muodostaa jokseenkin peilikuvamaisen kuvion ennen ja jälkeen 20:tä työvuotta: sitä lyhyemmällä uralla toi-

mijuuden modaliteettien määrähuiput ovat korkeampia ja aallonpohja ylempänä kuin yli 20 vuoden työuran modaliteettien määrällä. Siinä määrät ovat matalampia niin huipputarinoissa kuin aallonpohjassakin.

Kuviossa 11 toimijuuden modaliteettien käytetty määrä on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen, sillä se havainnollistaa Jyrkämän (2008, 196) tulokset siitä, että vanhetessa (tässä: työuran keston mukaan) toimijuuden modaliteeteissa tapahtuu muutoksia, kun yksilöt käsittävät tarpeensa ja edellytyksensä toimia eri tavalla. Pidemmän työuran tehneet kokivat *voimisen* erittäin voimakkaasti, ja myös lyhyemmällä kuin 20 vuoden urilla *voiminen* oli esiintynein modaliteetti. Kyseinen modaliteetti tarkoitti vaihtoehtojen runsautta erilaisissa tilanteissa toimimisessa, ja tilanteellisten rakenteellisten ja tekijöiden hyväksymistä toiminnassa.

Seuraavaksi modaliteeteista *haluttiin* paljon, ja uran pituudella oli tässäkin tapauksessa eroavaisuuksia tarinoissa. Alle 20 vuoden pituisten työurien tarinat *halusivat* kolme kertaa enemmän kuin pidemmillä työurilla, ja kyseinen modaliteetti tarkoitti yksilön motivoituneisuutta. *Haluamisen* modaliteettiin liittyivät Jyrkämän (2008, 195) mukaan oleellisesti tavoitteellinen ja päämäärähakuinen toiminta.

Kykenemistä ja *osaamista* käytettiin seuraavaksi eniten modaliteeteina tarinoissa. Molemmissa alle 20 vuoden työuran tarinat mainitsivat kummankin modaliteetin kerran enemmän kuin pidemmissä työurissa. *Kykeneminen* tarkoitti henkistä ja fyysistä pystymistä toimintaan ja sen määrän nähtiin vaihtelevan tilanteesta riippuen. *Osaamisessa* sen sijaan tiedot ja taidot jäsennellään. (Jyrkämä 2008, 194–195.)

Tuntemista kuvailtiin kaksi kertaa molemmissa työuran pituuden ryhmissä. Sen käyttö merkitsee arvostuksia, tunteita ja arvioita, jotka sitoutuvat niin tilanteisiin kuin työssä kohdattaviin asioihin (Jyrkämä 2008, 195).

Viimeisenä modaliteettina oli *täytyminen*, jota pidemmän työuran tarinat eivät maininneet kertaakaan. *Täytyminen* oli lyhyemmän työuran tarinoiden ilmiö, ja kyseinen modaliteetti kuvaa fyysisiä ja sosiaalisia pakkoja, esteitä ja rajoitteita (Jyrkämä 2008, 195). Kyseessä voi olla myös auktoriteettien kyseenalaistaminen, joka on riippuvaista sukupolvien välisistä arvotuksista.

Yksilöillä on erilaisia ulosannillisia kirjoitustyyylejä, ja tässä tutkimuksessa vähiten hyödyttäviä tyyliä olivat faktapohjainen toteaminen ja passiivissa kirjoittaminen. Ne eivät olleet siten aineistonkeruukirjeen tehtävänannon mukaisia omakohtaisesti koettuja tapauksia. Nämä tarinat B ja H tuottivat siksi vain vähän toimijuuden modaliteetteja.

Toimijuuden modaliteettien käsitteitä (kyetä, täytyä, voida, tuntea, haluta ja osata) tulisi määrittellä uudestaan tämän tutkimuksen empiriaosuuden perusteella, tai ottaa niiden rinnalle vastaavat sanat, jotka saattaisivat helpottaa määrittelyä. Jyrkämä (2008, 200) itse tuo esiin käsitteiden mahdollisen kontekstuaalisen uudelleenmäärittelyn tarpeen. Tässä tutkimuksessa tarinoiden sisältö pysyi samana, kun alkuperäisen modaliteetin vaihtoi aineiston esimerkkilauseeseen, ja sen tähden pitäisin niitä synonyymeinä, joita ihmiset mahdollisesti

käyttävät ulosannissaan ja tarinoissaan enemmän. Aineistossa esille tulivat edellä mainittujen sanojen synonyymit, joiden pohjalta ehdotetaan seuraavaa:

- kyetä = pystyä
- täytyä = pitää; joutua
- tuntea = kokea

Kontekstillista sanojen merkitystä vertailemalla pystyminen olisi tuonut kykenemisen modaliteettiin kolme arvoa lisää, kun taas pitäminen ja joutuminen olisivat antaneet täytymisen modaliteettiin 17 arvoa enemmän. Viimeisenä tuntea-modaliteettiin lisäisin kokemisen, jota aineistossa esiintyi 25 kertaa. Nämä olisivat nostaneet tarinoissa yhteisesti käytettyjen modaliteettien keskiarvon 5,67:sta 10,67:een ja kappalemääräisesti 51:stä 96:een.

6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Keskustelu

Tarinoina kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että työntekijät näkevät itseohjautuvuuden kokemustensa olevan sidoksissa neljään eri pääteemaan, joita ovat yksilön eli työntekijän omat mahdollistajat, välittömän toimintaympäristön seikat, johtamiseen liittyvät edellytykset sekä organisaation kulttuurilliset tekijät. Työntekijän omina itseohjautuvuutta lisäävinä tekijöinä nähtiin oma asenne ja luonne sekä ilmeneminen omassa tekemisessä, merkityksen kokeminen sekä motivaatio. Toimintaympäristöllä nähtiin olevan merkittävä rooli töiden tasaisen jakaantumisen, oppimisen sekä haasteista selviämisen tukijana. Toiminnan jatkuva tehokkuus nostettiin lisäksi huolenaiheeksi. Johtamisen nähtiin itseohjautuvuuden näkökulmasta olevan merkittävää tuen antamista ja lisäksi käsiteltiin johtamisen puuttumista ja sen laadukkuutta. Viimeisenä organisaatiotasolla työn tekemisen joustavuutta pidettiin tärkeänä niin kuin myös vallitsevaa luottamusta. Organisaatiolla nähtiin olevan rajoittavia ja mahdollistavia tekijöitä itseohjautuvan henkilöstön ohjaamiseen ja erityisesti palautteen nähtiin ohjaavan ammatillisia toimijoita työssään. Edellä on selvitetty ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaus työntekijöiden kokemista itseohjautuvuuden teemoista työssään.

Aineiston ja teorian perusteella voidaan lisäksi sanoa, että työntekijät näkevät itsellään olevan erittäin paljon mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja eri työelämän vaikutustilanteissa. Tämä korostuu varsinkin pidemmän kuin 20 vuoden työuran työntekijöiden kokemuksissa ja käsittää toimijuuden modaliteetti *voinnin*. Seuraavaksi korostuivat motivoituneisuus, tavoitteet, päämäärät sekä motivaatiot modaliteetin *haluta* myötä. Alle 20 vuoden työuran tarinoilla *haluaminen* oli yli kolminkertaista verrattuna pidempiin työuriin. *Kyetä* tarkoittaa ruumiillista ja henkistä pystymistä ja on tilannesidonnaista sekä muuttuu yksilön vanhetessa. Sen tähden alle 20 vuoden urataipaleella nähtiin vähän enemmän *kykenemistä*. *Osaamisen* kanssa oli sama asia, sillä lyhyemmän työuran tarinat kertoivat pystyvänsä opettelemaan uusia tietoja ja taitoja. *Täytyä-*

modaliteetti sen sijaan ilmaisee fyysistä ja sosiaalista pakkoa, välttämättömyyksiä, esteitä sekä rajoitteita, joita ohjeet ja suositukset (toimintaympäristö) asettavat. Alle 20 vuoden työuran omaavat tarinat kokivat pakkoa jonkin verran, pidemmän uran omaavat eivät yllättävästi lainkaan. *Tuntea* liittyi asioiden arvostukseen, arvioihin ja työntekijän tunteisiin, ja molemmat ryhmät kokivat sitä melko vähän. Yhteenvetona toiseen tutkimuskysymykseen voitaneen todeta, että itseohjautuvuus nähdään työntekijän ammatillisen toimijuuden näkökulmasta vaihtoehtojen paljoutena, joita käytetään tilannesidonnaisesti. Motivoinaisuudella, tavoitteilla sekä päämäärillä on näkökulman mukaan vahva rooli itseohjautuvuudessa, ja niin henkiset kuin fyysiset voimavarat kyetään valjastamaan sen tavoitteluun. Tiedot, taidot ja arvostukset edesauttavat itseohjautuvuutta, jota toimintaympäristö ja organisaation työkuultuuri rajoittavat ohjeilla ja suosituksilla jonkin verran.

Työuran pituus ei ole suhteessa toimijuuden modaliteettien käyttöön, sillä pisin ja lyhin työura tuottavat molemmat yhdeksän modaliteettia. Niiden kahden väliseen tutkimiseen tarvittaisiin määrällistä tutkimusta. Kuvio 11:n graafi muistuttaa peilikuvaa kummastakin työuran keston ryhmästä lyhyempien urien modaliteettien määrän ollessa hiukan ylempänä kuin pidempien urien ryhmän. Ilmiötä tarvitsisi tutkia enemmän ja suuremmalla otannalla, että se pystyttäisiin varmistamaan. Graafi muistuttaa yhden ihmisen työuran läpileikkausta elämän aikana: suhtautuminen työhön sekä tarpeet sitä kohtaan muuttuvat ja halukkuus itsensä kehittämiseen vaikuttaa myös. Uran keskivaiheilla kohdattaneen leipääntymistä tai urautumista, jonka tähden modaliteetteja on vähän verrattuna lyhyen työuran innostukseen tai pidemmän uran kohdalla, kun näkemystä ja kokemusta työelämästä ja sen sisällöistä on karttunut. Työuran karttumisen tähden rutiininomaiset työtehtävät tuovat varmuutta omasta osaamisesta ja tästä aiheutuu muutosvastarintaa ja toimijuuden modaliteettien vähentymistä suhteessa vähemmän aikaa työskennelleisiin, kun pelätään helpouden katoavan. Tarpeet ja halut vaihtelevat läpi työuran, mutta myös sukupolvien sekä työn luonteen väliset erot vaikuttavat varmasti työotteeseen ja koettuihin toimijuuden sekä itseohjautuvuuden määriin. Näin työuran vaiheella ja koetulla toimijuudella voidaan sanoa olevan epäsuora yhteys.

Yhdestä tarinasta nousi esiin näkökulma, jota teoriakirjallisuuden pohjalta ei voida vahvistaa. Tarinassa F sanottiin, että itseohjautuvuus aiheuttaa lisätyötä, koska kaikki halutaan tehdä itse. Teoriapohja sen sijaan puhuu töiden uudelleenjärjestelystä ja uusista työn tekemisen tavoista (esim. Manz 1992; Hakanen 2019). Itseohjautuvia ja tunnollisia työntekijöitä ei voi erikseen kuormittaa vain vastuuntunnon ja työn korkean laadun perusteella.

Tarinoiden pohjalta nähtiin, että työntekijöiden tarpeet ja asenteet eriävät jonkin verran työuran keston mukaan. Collin ym. (2017, 70) tiivistävät hyvin vallitsevan työtä tekevien sukupolvien eron kiteytyvän näkökulmaan, jossa pyritään ei-johtamiseen. Hierarkiattomuus, vapaus toimia ja työssä viihtyminen ovat tärkeitä asioita sukupolvi Z:lle (1991 ja sen jälkeen syntyneet), eivät niinkään sukupolvi X:lle (1960-1970-luvuilla syntyneet). Johtamisen keinot ovat siksi kehittymässä, sillä työntekijöiden tarpeet muuttuvat. Nyt vallalla ovat kes-

kustelevuus, mahdollistavuus ja palautteen kautta kehittyminen, jotka ”haastavat perinteisen suomalaisen johtamiskulttuurin” (Collin ym. 2017, 70). Hyvän johtamisen rooli kuitenkin pysyy toiveiden ja käsitysten muuttuvassa ristiaallokossa. (Collin ym. 2017, 70.)

Sundholm (2000, 28–29) toteaa, ettei itseohjautuvuuden tutkimusta ole tehty juuri kliinisten tutkimusten lisäksi, joten kyseinen tutkimus kontribuoi työelämälähtöisyyden tutkimuskenttää. Jyrkämä (2008, 200) sen sijaan toivoi, että toimijuustutkimusta vietäisiin erilaisille alueille kuin gerontologiaan, johon hän on modaliteettien viitekehystä käyttänyt. Tämä tutkimus toi modaliteettisen toimijuustutkimuksen johtamisen viitekehukseen ja kehitti sitä omalta osaltaan työelämää ja tarinallisuutta paremmin vastaavaksi ehdottaen modaliteetteihin Jyrkämänkin (2008, 200) mukaan uuteen tutkimusalaan liittyvät ilmaisut (pystyminen, pitäminen ja joutuminen, kokeminen).

Tarinoista nousi lisäksi useita hyviä työelämään liittyviä yleisiä teemoja sekä pohdintoja, joista tutkimuksen työntekijät halusivat kertoa. Ne esittelevät mentaliteettia, jossa inhimillisyys sekä itsensä ja muiden huomiointi kietoutuvat proaktiiviseen, mutta vaatimattomaan, työnteon otteeseen.

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tämän tutkimuksen kaikki lähteet on asianmukaisesti ja hyvän käytännön mukaan merkitty, ja kunnia aikaisemmasta teoriatyöstä on annettu sille taholle, kenelle se hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti kuuluu. Aineisto on huolellisesti ja tarkasti kerätty, tutkittu ja esitetty sekä tutkimusraportti rehellisesti kirjoitettu teorian ja tulosten osalta. (Kuula 2011, 34–35.) Lisäksi lähteiden laatuun kiinnitettiin huomiota keräämällä se vertaisarvioituista (esim. Teittinen & Auvinen 2014) ja klassisista teorioista (esim. McGregor 1957).

Kerättyä tutkimusaineistoa säilytettiin vastuullisesti tutkimuksen tekijän henkilökohtaisella tietokoneella salasanan takana. Aineisto voitaisiin kerätä uudelleen liitteen 1 mukaisella aineistonkeruukirjeellä. Aineisto on myös sellaisenaan esitetty tässä tutkimuksessa. Sitä käsiteltiin ehdottoman luottamuksellisesti ja esitettiin niin, että siitä ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Näin varmistettiin tutkimukseen osallistujan täysi anonymiteetti. Lisäksi tutkimusaineisto tuhottiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Kuulan (2011, 90–91) alleviivaama vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus sitoi tutkijaa, ja sitä tarkoitettiin aineistonkeruukirjeessä tarkoitettulla ehdottomalla luottamuksellisuudella. Vain tutkija ja vastaaja itse tietävät vastaajan osallistumisesta tutkimukseen.

Tutkimuksen eettisyyttä korostaa lisäksi tekstin alkuperäisyyttä muihin lähteisiin vertaava Turnitinin käyttö tutkimusta tehdessä ja sen palautusvaiheessa. Tämän lisäksi tutkijalla ei ole ollut taloudellisia sidonnaisuuksia mihinkään tahoon tutkimuksen keräämis-, kirjoitus- tai tulkitsemisvaiheissa.

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan tutkimus on reliabeli, kun sen tulokset ovat toistettavissa. Reliabiliteetti täyttyy tässä tutkimuksessa, sillä tarinat

voidaan pyytää aineistonkeruukirjeellä miltä vain otokselta. Tulosten esitetyt teemat tulevat säilymään, sillä niillä on myös teoriapohjan validius. Puhutaan siis asioista, jotka ovat tieteellisesti tutkittuja ja jo aiemmin esille nousseita.

Koska tutkitaan yksilöiden kokemuksia ja tunteita, ehdottoman totuuden selvittäminen ei ole mahdollista. Tutkimuksen reliabiliteetti suhteessa esitettyihin tuloksiin ja johtopäätöksiin voidaan kuitenkin arvioida validien ja riittävien perusteiden pohjalta. Reliabiliteettia lisää se fakta, että tarinoiden tuottajat vastasivat vapaasta tahdostaan, eikä ketään pakotettu missään vaiheessa vastaamaan. Voidaan olettaa, että tarinoiden tuottajat olivat lisäksi vilpittömiä ja vastasivat aidosti. Tutkimuksessa tarkasteltu itseohjautuvuuden ilmiö vastaa todellisuutta tarinoiden tuottajien näkökulmasta, ja on sen pohjalta yleistettävissä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 171–172.)

Tutkimuksen validius on hyvä, sillä vaikka ammatillista toimijuutta liiketaloustieteissä ei aiemmin ole juuri modaliteetein mitattu, se soveltui tutkimuksessa tutkittuun ammatillisen toimijuuden määrittämiseen ja antoi tarinoissa lisätietoa toimijuuden kokemuksiin. Koska toimijuuden mittaamisesta ei aineistonkeruukirjeessä puhuttu, voidaan olettaa ihmisten puhuneen tarinoissaan juuri niin kuin he työssään ammatillisina toimijoina ovat itseohjautuvuuden tilanteet kokeneet. Tarinoista nousi esille neljä pääteemaa, jotka uudelleen mittaessa suurella todennäköisyydellä uusiutuisivat. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Aineiston validiutta määrittävät myös menetelmätriangulaation eli usean menetelmän käyttö, jolloin aineistoa tarkasteltiin teemoittelun sekä modaliteettimallin kautta. Myös teoreettista triangulaatiota käytettiin, sillä teoriaa lähestyttiin niin itseohjautuvuuden kuin toimijuuden näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Tutkimuksen objektiivisuuden määre täyttyy, sillä se on toteutettu tieteen-teoreettisyyden pohjalta johdonmukaisesti sekä empirian tutkimuksellinen ymmärrys perustuu tarinoiden kokemukuvauksiin (Perttula 2008, 156–157).

Koska tutkimusta ei tehty tapaustutkimuksena vain yhden organisaation henkilöstölle, tarinat kertoivat usean hyvin erilaisen työpaikan käytännöistä. Lisäksi työntekijöiden lyhyt tai pitkä työura sekä työelämässä kohdattu yleinen kokemusten historia ja ylipäätään mahdollisuus työskennellä itseohjautuvasti vaikuttivat osaltaan tuloksiin positiivisesti. Tutkimus esitti monipuolisella aineistopohjallaan ja sitä tukevalla teoriakirjallisuudella hyvän poikkileikkauksen suomalaisen työntekijän kokemuksiin itseohjautuvuudesta, sen mahdollistajista ja sitä rajoittavista tekijöistä. Tutkimus on hyvä viitoittava esimerkiksi organisaatioille, joissa pohditaan itseohjautuvuutta ja toimijuuden tärkeyttä liiketoiminnassa ja tulevaisuuden työssä. Toimijuuden ja itseohjautuvuuden syvempi tutkimus on ehdottomasti tarpeellista yhä muuttuvan työelämän, ammattien uusiutumisen ja lisääntyvän yrittäjämäisen työotteen sekä ainaisen tehokkuuden vaatimuksen takia.

6.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Kaikki tutkimukseen osallistujat ovat tutkimuksen tekijän sidosryhmäläisiä, eli tuntevat tutkijan. Tällä voi olla vaikutuksia kirjoitettuihin tarinoihin ja niiden sisältöön. Toisaalta Kaasila (2008, 43) mainitsee tarinoiden kertomisessa kertojan yleensä huomioivan yleisönsä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että kaikki kertojat ovat pitäneet tutkijaa joko työtoverina, entisenä työyhteisön jäsenenä tai henkilönä, jolla ei ole aikaisempaa ymmärrystä kertojan työstä tai sen asettamista haasteista ja mahdollisuuksista. Saadut tarinat ja niiden näkökulmat ovat näin olleet työntekijöiden toiselle kertomia.

Menetelmän takia mahdollisia täsmentäviä jatkokysymyksiä ei ollut mahdollista esittää, ja se saattoi tuottaa haasteita tarinoiden tulkinnalle sekä lisätä väärinymmärrysten riskiä. Koska tarinoiden kirjoittajille annettiin ohjeistus ja mahdollisuus itse valitsemanaan ajankohtana vastata tutkimukseen, rajattiin pois mahdollinen painostavuuden sekä kontrollin tunne, jotka saattaisivat esimerkiksi haastattelutilanteessa tai valvotussa tarinan tuottamisen ympäristössä syntyä. Menetelmä sekä vastaajien itsenäinen kertomisote mahdollistivat laajan kokemusten käsittelyn, jota vain tutkimuksen työotsikko (”Itseohjautuvuus työssäni kokemusteni perusteella”) rajasi. Teemojen näkökulmasta tutkimus kylläntyi, mutta mielenkiintoista oli myös se, mitä ei yhdessäkään tarinassa kerrottu. Missään tarinassa ei kuvailtu tai kyseenalaistettu tarinan itsen itseohjautuvuutta, se näyttäytyi pikemminkin positiivisena selviönä, jonka näkökulmasta toimintaa ja toimintaympäristöä arvoettiin.

Tässä tutkimuksessa ei oltu kiinnostuttu sukupuolien mahdollisesti kokemista eroista, sillä jo pelkästään yksilöiden kokemuksilla oli huomattavia eroavaisuuksia keskenään. Tutkijan mielestä sukupuolien erottelu nykyisessä maailmanajassa on muutenkin mennyt pitkälle, ja työntekijöitä tulisi kohdella ainakin itseohjautuvuutta tutkittaessa sukupuolettomina organisaation hyväksi toimijoina. Sukupuolentutkimus on toki asia erikseen, mutta toisaalta mitä organisaatio tekee tuloksella, jossa esitetään naisten tai miesten kokevan huonompaa itseohjautuvuutta tai toimijuutta, kun se voisi yhtä kaikki parantaa jokaisen yksilön sitoutumista sukupuolesta riippumatta.

Ikään sidottu tutkimus tämän tutkimuksen pohjalta voitaisiin tehdä, mikäli tahdottaisiin tutkia esimerkiksi ikäpolvien kokemuksellisia eroja. Tämä tutkimus selvensi vain työuran keston vaikutusta itseohjautuvuuteen ja toimijuuteen sekä raapaisi pintaa toteamalla ikäpolvien erilaisista tarpeista työelämässä. Työelämän murros on parhaillaan käynnissä ja sen tähden yksilön eväät oman laadullisen työelämän rakentamiseen ovat tärkeitä. Murros koskee erityisesti nuoria, mutta realisoituu myös pidempään työssä olleilla työntekijöillä esimerkiksi teknillisen osaamisen vaatimuksena ja työsuhteiden moninaistumisena.

Koska tätä tutkimusta ei tehty tapaustutkimuksena, saatiin monipuolisesti eri alojen kokemuksia itseohjautuvuudesta sekä malleja toimijuudesta. Vertailevia ja melko kärjistäviä tutkimuksia esimerkiksi IT-alalta ja perinteisestä teollisuusyrityksestä on tehty (esim. Collin ym. 2017; Collin ym. 2018), mutta orga-

nisaatiokohtaiset tapaustutkimukset toisivat muiltakin aloilta laajaa vertailupohjaa. Tutkijan oman kokemuksen perusteella esimerkiksi logistiikan alalla on huomattava määrä eri toimijoita niin suunnittelussa, huolinnassa, kuljetuksessa, laskutuksessa kuin myynnissäkin. Tällainen tutkimus tuottaisi kattavan kokonaiskuvan alasta sekä antaisi vertailupohjaa eri osien prosessien välillä. Tällaisessa tapauksessa myös johdon ja työntekijöiden ammatillista toimijuutta tai itseohjautuvuuden astetta voitaisiin vertailla.

Pitkittäistutkimus itseohjautuvuuden ja toimijuuden kokemuksissa olisi myös hyvä lisä johtamisen tieteelliseen keskusteluun. Jos molemmat muuttuvat ajan myötä, voitaisiin niitä verrata organisaation sykleihin. Ne toisivat näkemystä organisatorisiin tapahtumiin, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen kyseisistä ilmiöistä ja voisivat osaltaan auttaa muutoksiin varautumisessa.

Metodologisessa lähestymistavassa erillisten tyyppitarinoiden eli vignettien rakentaminen tarinoiden pohjalta olisi kiinnostava tutkimustapa. Tyyppitarinoista ja niiden analyysistä selviäisivät suuremmankin otoksen mielipiteet yhdestä tarinasta, jonka tutkija kokoaa aineiston pohjalta. Tähän saisi hyvin sukupolven välisen viitekehyksen sidottua koostamalla esimerkiksi kaksi tarinaa perustuen vastaajien ikään. Koostettu 22-vuotiaan työntekijän tarina olisi varmasti erilainen 61-vuotiaan työntekijän tarinan kanssa ja toimijuutta sekä itseohjautuvuutta voitaisiin selkeämmin vertailla sukupolviviitekehyksen näkökulmasta.

6.4 Päätelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kertovat itseohjautuvuuden kokemuksistaan tarinoiden muodossa. Lisäksi ammatillisia toimijuuden modaliteetteja tutkittiin aineistosta esiintyvien asiasanojen, kykenemisen, täytymisen, voimisen, tuntemisen, haluamisen sekä osaamisen kautta. Tällä tutkimuksella haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ”miten työntekijät kuvaavat itseohjautuvuutta” ja ”millaisena ammatillinen toimijuus näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa”. Aineiston teemoittelusta saatiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, ja työntekijät näkivät oman itsen, välittömän työympäristön, johtamisen ja mahdollistavan organisaatiomallin vaikuttavat itseohjautuvuuteen. Ammatillista toimijuuden näyttäytymistä aineistossa tutkittiin toimijuuden modaliteettien keinoin, ja toinenkin tutkimuskysymys sai vastauksensa *voimisen* ja *haluamisen* määrien paljoutena, joka viittaa mahdollisuuksia näkevään ja motivoituneeseen työntekijäotokseen.

Tämän tutkimuksen valossa voidaan sanoa, että koettu itseohjautuvuus on edellytys toimijuudelle, ja laadukkaasta itsensä johtamisesta seuraa toimijamaista käytöstä.

Tutkimus lopetetaan piispa Irja Askolan runoon, joka kertoo työntekijän toimijuudesta ja itseohjautuvasta työotteesta aivan tavallisessa suomalaisessa työpaikassa, jossa kulttuuri, johtaminen sekä ennen kaikkea työntekijät kukoistavat.

Mie tahtoisin ihan tavallisen työpaikan. Semmosen missä pomo on paikalla, kun sitä tarvii, työkaveri ei noki eikä nälvi. Kysyä uskaltaa ja apuakin kehtaa pyytää. Hommansa voi hoitaa niin hyvin kuin taitaa ja muutkin sen huomaa. Uuttakin oppii, vaikkei kaikkien kotkotusten tahtiin hyppisikään. Semmosen tavallisen työpaikan mie tahtoisin. Ei tarvis töihin tullessa pelätä ja kotiin vois lähteä hyvillä mielin. (Askola 2003.)

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Helsinki: Talentum.
- Archer, M.S. 2004. *Being Human. The Problem of Agency.* Cambridge: The University of Cambridge.
- Askola, I. 2003. *Työn tähden-runoja.* Helsinki: Työministeriö.
- Bandura, A. 1989. Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist* 44 (9), 1175–1184.
- Benioff, D., Martin, G.R.R., Sandhu, G. & Weiss, D.B. 2019. *The Iron Throne.* Päätösjakso, tuotantokausi 8, jakso 6 tv-sarja *Game of Thronesista*.
- Bernstein, R.J. 1983. *Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics, and Praxis.* Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Billett, S. 2011. Subjectivity, Self and Personal Agency in Learning Through and for Work. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B.N. O'Connor (toim.) *The SAGE Handbook of Workplace Learning.* New York: SAGE, 60–72.
- Billett, S. & Pavlova, M. 2005. Learning Through Working Life: Self and Individuals' Agentic Action. *International Journal of Lifelong Education* 24 (3), 195–211.
- Boje, D.M. 2008. *Storytelling Organizations.* New York: SAGE.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto.
- Collin, K. & Billett, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus.* Helsinki: WSOY, 211–224.
- 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. *Journal of Training and Development* 22 (3), 222–232.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, Not Leaders: On the Study of Leadership as Practices and Interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26 (1), 77–86.
- 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.
- Dierendonck, D. van 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 37 (4), 1228–1261.
- Drucker, P.F. 1999. *Johtamisen haasteet.* Suomentaja Maarit Tillman. Juva: WSOY.

- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14 (1), 57–74.
- Eskelinen, T. 2017. Kilpailun vastakohta on ammattilaisuus. Kolumni. [viitattu 4.5.2019]. Peruste, yhteiskunnallinen verkkolehti. Saatavana [www-muodossa: http://perustelehti.fi/kilpailun-vastakohta-on-ammattilaisuus/](http://perustelehti.fi/kilpailun-vastakohta-on-ammattilaisuus/)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiivisuus rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 90–137.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. Vallan ja toimijuuden monisäkeisyys. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.) *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Vantaa: Kansanvalistusseura, 9–30.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Kansanvalistusseura, 26–49.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is Agency? Conceptualizing Professional Agency at Work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2017. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 5–13.
- Gould, R. & Polvinen, A. 2006a. Työasenteet. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kela, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, 169–175.
- Gould, R. & Polvinen, A. 2006b. Osaaminen. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kela, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, 162–168.
- Hakanen, J. 2019. Havaintoja ihmisestä: Johtaminen on palvelutehtävä. Podcast. [viitattu 6.5.2019]. Toimittaja Satu Kivelä, ladattu palveluun 31.1.2019. Saatavana [www-muodossa: https://areena.yle.fi/1-50050075](https://areena.yle.fi/1-50050075)
- Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi, HE 157/2000. Työsopimuslain yleiset säännökset.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Houghton, J.D. & Yoho, S.K. 2005. Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (4), 65–83.

- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Mahlakaarto, S., Paavola, V. & Rossi, M. 2017a. Kohtaa – Osallista – Edistä (KOE!) Toimijuusjohtamisen askeleet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017b. Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 34–48.
- Julkunen, R. 2007. Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Porvoo: WSOY, 18–48.
- Juuti, P. 2012. Menestystarinoita. Tutkimus kestävään tuottavuuteen yltäneistä organisaatioista. Kirkkonummi: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyrkämä, J. 2008. Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettis-metodologiseksi viitekehykseksi. *Gerontologia* 4/2008, 190–203.
- Järvensivu, A. 2011. Työntekijöiden pelit, pelivarat ja intressien synty. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Vantaa: Kansanvalistusseura, 138–156.
- Kaasila, R. 2008. Eri lähestymistapojen integroiminen narratiivisessa analyysissä. Teoksessa R. Kaasila, R. Rajala & K.E. Nurmi (toim.) Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 41–67.
- Kallinikos, J. 2003. Work, Human Agency and Organizational Forms: An Anatomy of Fragmentation. *Organization Studies* 24 (4), 595–618.
- Kivistö, J. 2007. Agency Theory as a Framework for the Government-University Relationship. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen väitöskirja.
- Knowles, M.S., Holton, E.F. III & Swanson, R.A. 2012. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 7. painos. New York: Routledge.
- Konttinen, E. 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto, 48–61.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9–32.
- Manz, C.C. 1992. Self-Leadership...The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation* 15 (4), 80. Artikkelikirjasta Manz, C.C. 1992.

- Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence. New Jersey: Prentice-Hall.
- Manz, C.C., Houghton, J.D., Neck, C.P., Fugate, M. & Pearce, C. 2016. Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 (4), 374–386.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. jr. 2001. *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. Oakland: Berrett-Koehler.
- McGregor, D.M. 1957. The Human Side of Enterprise. Artikkeliteoksessa: Shafritz, J.M., Ott, J.S. & Jang, Y.S. 2005. *Classics of Organization Theory*. 6. painos. Belmont: Wadsworth, 179–184.
- Merriam-Webster, 2019. Definition of agency. [viitattu 14.6.2019]. Saatavana www-muodossa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/agency>
- 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.
- Onnismaa, J. 2006. Johdanto. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Kansanvalistusseura, 11–23.
- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY, 13–37.
- Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillinen toimijuus työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 65–70.
- Perttula, J. 2008. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115–162.
- Perttula, J. 2012. Itsensä johtaminen. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 125–156.
- Pirkkalainen, J. 2003. *Työhön, työssä, työstä oppiminen*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen väitöskirja.
- Potter, J. 1996. *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*. Lontoo: SAGE.
- Ronkainen, S. 1999. *Ajan ja paikan merkitsemät. Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteen väitöskirja.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Narratiiviset tarkastelutavat. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [viitattu 28.5.2019]. Saatavana www-muodossa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [viitattu 29.5.2019]. Saatavana www-muodossa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 4. painos. Vantaa: J-Impact.
- Silverman, D. 2013. Doing Qualitative Research. 4. painos. New York: SAGE.
- Spiik, K.-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.
- Sulkunen, P. 2003. Johdatus sosiologiaan – käsitteitä ja näkökulmia. 2.-3. painos. Helsinki: WSOY.
- Sulkunen, P. & Törrönen, J. 1997. Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Teoksessa P. Sulkunen & J. Törrönen (toim.) Semioottilisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Tampere: Gaudeamus, 72–95.
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Psykologian väitöskirja.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec Consulting, 140–153.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 19 (2), 17–26.
- Torkki, J. 2014. Tarinan valta. Kertomus luolamiehen paluusta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Väisänen, P. 2003. Työssäoppiminen ammatillisissa perusopinnoissa. Ammatillinen osaaminen, työelämän kvalifikaatiot ja itseohjautuvuus opiskelijoiden itsensä arvioimina. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteen väitöskirja.
- Yukl, G. 2002. Leadership in Organizations. 5. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

LIITTEET

LIITE 1 Aineistonkeruukirje

Arvoisa vastaanottaja,

Teen johtamisen pro graduani Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Vastaamalla autat minua tutkimusaineistoni keräämisessä.

Tutkimustani varten kerään tarinoita itseohjautuvuudesta työssä työntekijöiden omien kokemusten pohjalta. Itseohjautuvuus määritellään seuraavasti: luottamus työntekijään ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin – itseohjautuvuus sisältää myös työntekijän autonomisen työtteen sekä vapauden tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Tarinan otsikkona on ”Itseohjautuvuus työssäni kokemusteni perusteella”. Saat itse määritellä mitä aihealueen puitteissa tahdot kertoa, mutta pohdi esimerkiksi kokemuksia, tarpeita, vaatimuksia, tavoitteita, toiveita sekä asenteita ja niiden suhteita itseohjautuvuuteen tarinassasi. Voit halutessasi mainita konkreettisia esimerkkejä tarinassasi. Tärkeää on pohtiva lähestymistapa.

Tarinan kirjoittamiseen on hyvä varata aikaa noin tunti ja tarinan pituuden tulisi olla vähintään yksi A4. Mainitsethan tarinasi alussa, oletko työelämässä tällä hetkellä ja montako vuotta työkokemusta sinulla on kaikkiaan.

Tarinoita kirjoitetaan nimettöminä ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Aineisto käsitellään laadullisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Raportointi tapahtuu ilman tunnistetietoja.

Pyydän palauttamaan tarinan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 30.03.2019 mennessä.

Lähetäthän tarinasi minulle alla olevaan sähköpostiosoitteeseen. Tiedostomuodolla ei ole väliä.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Martina Henell

Lisätiedot:

Martina Henell

Johtamisen opiskelija

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

e-mail: martina.e.henell@student.jyu.fi

puh. XXX XXX XXXX